

IV

(Tájékoztatók)

AZ EURÓPAI UNIÓ INTÉZMÉNYEITŐL, SZERVEITŐL, HIVATALAITÓL ÉS
ÜGYNÖKSÉGEITŐL SZÁRMAZÓ TÁJÉKOZTATÁSOK

SZÁMVEVŐSZÉK

Jelentés az Európai Központi Bank 2007-es pénzügyi évre vonatkozó gazdálkodásának működési hatékonyságával kapcsolatos ellenőrzéséről az Európai Központi Bank válaszaival együtt

(2010/C 32/01)

TARTALOMJEGYZÉK

	<i>Bekezdés</i>
Rövidítések és kifejezések jegyzéke	
Bevezetés	1 - 4
Az ellenőrzés hatóköre és módszerei	5 - 9
Észrevételek	10 - 58
Rendelkezett-e az EKB megfelelő irányítási keretrendszerrel informatikai projektjei vonatkozásában?	10 - 28
Rendelkezett-e az EKB az általános szervezeti célkitűzéseivel összhangban lévő többéves informatikai stratégiával?	11 - 13
Éves alapon tervezte-e meg az EKB az informatikai projektekkel kapcsolatos tevékenységeit?	14 - 18
Helytálló kritériumokon alapult-e a végrehajtandó informatikai projektek kiválasztása?	19 - 21
Megfelelő eljárásokat dolgoztak-e ki az informatikai projektek irányítására?	22 - 28
Az eredeti elképzeléseknek megfelelően alkalmazták-e az informatikai projektek irányítására létrehozott keretrendszert?	29 - 58
Megfelelő volt-e az egyes projektek tervezése?	30 - 35
Megfelelően hajtották-e végre a projekteket?	36 - 39
Megfelelően nyomon követték-e a projekteket?	40 - 42
Sor került-e hivatalos értékelésre a projektek lezárásakor?	43 - 58
Következtetések és ajánlások	59 - 68
Rendelkezett-e az EKB megfelelő irányítási keretrendszerrel informatikai projektjei vonatkozásában?	59 - 63
Az eredeti elképzeléseknek megfelelően alkalmazták-e az informatikai projektek irányítására létrehozott keretrendszert?	64 - 68
Melléklet – Az Európai Számvevőszék által megvizsgált projektek áttekintése	

RÖVIDÍTÉSEK ÉS KIFEJEZÉSEK JEGYZÉKE

<i>COBIT</i>	Az informatikára és a kapcsolódó technológiára vonatkozó ellenőrzési célkitűzések
<i>DG-H</i>	Emberi Erőforrás, Költségvetés és Szervezet Főigazgatóság
<i>DG-IS</i>	Információs Rendszerek Főigazgatóság
<i>EKB</i>	Európai Központi Bank
<i>EER</i>	ECBLAN felújítása az Eurotower épületében
<i>KBER</i>	Központi Bankok Európai Rendszere
<i>IT</i>	Informatika
<i>KPI</i>	Fő teljesítménymutató
<i>MAU</i>	Fő számítógépterem területi korszerűsítése az Eurotower épületében
<i>MDP</i>	Piaci adatszolgáltatás
<i>MPIDS</i>	A monetáris politika végrehajtására vonatkozó döntés- támogató rendszer
<i>PCR</i>	Projekt zárójelentés
<i>PMBOK</i>	Projektmenedzsment Útmutató
<i>PMI</i>	Projektmenedzsment Intézet
<i>POCP</i>	Projektszervezési és -ellenőrzési eljárásrend
<i>PSD</i>	Projektbenyújtási dokumentum
<i>PSG</i>	Projektirányító csoport
<i>PSR</i>	Projekt helyzetjelentés
<i>SLA</i>	Szolgáltatói szerződés
<i>Target 2 SSP</i>	Target 2 egységes megosztott platform
<i>TCERTO</i>	A telekonferencia, a CoreNet és az ESCB-NET rendszer kiterjesztése Bulgáriára és Romániára

BEVEZETÉS

1. Az Európai Központi Bank (EKB – „a bank”) és valamennyi uniós tagállam jegybankjai együttesen alkotják a Központi Bankok Európai Rendszerét (KBER). A KBER elsődleges célja az árstabilitás fenntartása. Az uniós célkitűzések megvalósításának elősegítése érdekében a KBER ezenkívül támogatja az Unió általános gazdaságpolitikáját⁽¹⁾. Az EKB e cél érdekében hajtja végre az alapokmányában⁽²⁾ meghatározott feladatait és felel tevékenysége és pénzügyei irányításáért.

2. Az EKB ügyvezetésének hatékonyságát az Európai Számvevőszék a KBER és az EKB alapokmányáról szóló jegyzőkönyv 27. cikkének (2) bekezdése⁽³⁾ értelmében ellenőrzi. Az ellenőrzés arra terjedt ki, hogy az EKB hogyan irányította informatikai projektjeit a 2007-es és 2008-as pénzügyi években. Ezenkívül figyelembe vettük az EKB gyakorlatában a 2009. év első negyedében beállt változásokat is.

3. Az EKB költségvetése két fő részből áll: egyrészt a „bank működtetését” célzó tevékenységek (az EKB szervezeti egységeinek működési kiadásai⁽⁴⁾), másrészt a „bank fejlesztésével/építésével” kapcsolatosak. Ez utóbbiak az alábbi két fő tevékenységcsoportból állnak:

- i. a nagy EKB- és KBER-projektet, egyéb projekteket, kisebb fejlesztéseket és központi informatikai beruházásokat felölelő projekttevékenységek;
- ii. bankjegyek emissziójával kapcsolatos, elsősorban kutatásból és fejlesztésből álló tevékenységek.

4. Az EKB 2007-ben az összes projekttevékenységre kifizetett 31 millió EUR összegből mintegy 20 millió eurót költött informatikai projektekre⁽⁵⁾.

AZ ELLENŐRZÉS HATÓKÖRE ÉS MÓDSZEREI

5. A számvevőszéki ellenőrzés fő célja az volt, hogy a következő két ellenőrzési kérdés megválaszolásával értékelje az EKB informatikai projektjeinek irányítását:

- Rendelkezett-e az EKB megfelelő irányítási keretrendszerrel informatikai projektjei vonatkozásában?
- Az eredeti elképzeléseknek megfelelően alkalmazták-e az informatikai projektek irányítására létrehozott keretrendszert?

6. Az ellenőrzés részét képezte az informatikai projektek irányításának különböző szakaszaira vonatkozó EKB-szabályok és -eljárások értékelése, valamint alkalmazásuk vizsgálata.

7. A Számvevőszék többek között az informatikai projektek irányításához kapcsolódó valamennyi fontos dokumentum és eljárás figyelembe vételével mérte fel azt, hogy az EKB megfelelő irányítási keretrendszert vezetett-e be. A projektirányítás során elsődlegesen használt dokumentum a *Projektszervezési és -ellenőrzési eljárásrend* (POCP)⁽⁶⁾. Az informatikai irányítási keretrendszer megfelelőségének értékeléséhez a Számvevőszék olyan nemzetközileg elfogadott standardokat és bevált gyakorlatot is figyelembe vett, mint például a Projektmenedzsment Intézet (PMI) Projektmenedzsment Útmutatója (PMBOK)⁽⁷⁾ és az Informatikai Irányítási Intézetnek az informatikára és a kapcsolódó technológiára vonatkozó ellenőrzési célkitűzései (COBIT).

⁽¹⁾ Az Európai Közösséget létrehozó szerződés 105. cikkének (1) bekezdése, jelenleg az Európai Unió működéséről szóló szerződés 127. cikkének (1) bekezdése.

⁽²⁾ A KBER és az EKB alapokmánya a Szerződéshez csatolt egyik jegyzőkönyv.

⁽³⁾ A 27. cikk (2) bekezdése szerint: „E szerződés 248. cikkének rendelkezéseit csak az EKB ügyvezetése hatékonyságának vizsgálatára kell alkalmazni”. Az Európai Központi Bankra vonatkozó intézményi rendelkezések az EK-Szerződés 112–115. cikkében, jelenleg az Európai Unió működéséről szóló szerződés 283., 294., 134. és 135. cikkeiben szerepelnek.

⁽⁴⁾ Az EKB az általa betöltött funkciók széles körével összhangban 17 szervezeti egységre tagolódik. Az Igazgatóság Tanácsadói Testületén és az EKB washingtoni képviselőjén kívül minden szervezeti egység élén egy felső vezető (főigazgató vagy igazgató) áll, aki az Igazgatóság egy tagjának számol be.

⁽⁵⁾ Ezek olyan informatikai erőforrásokkal kapcsolatos EKB-projektet, amelyek irányítását az érintett szervezeti egység és az Információs Rendszerek Főigazgatósága végzi.

⁽⁶⁾ A POCP-t legutóbb 2006-ban aktualizálták.

⁽⁷⁾ A PMBOK Projektmenedzsment Útmutató széles körben bevált gyakorlatként elismert olyan standardokat és útmutatásokat tartalmaz, amelyeket az EKB is standardként használ projektirányítási eljárásai során.

8. Annak megállapítása érdekében, hogy projekt-szinten rendeltetésszerűen alkalmazták-e a szabályokat és eljárásokat, hat informatikai projekt részletes ellenőrzésére került sor. A kiválasztott projektek ellenőrzése a projektvezetőkkel, projektműkacsoportokkal és végső felhasználókkal folytatott interjúk, valamint a tárgyhoz tartozó projektdokumentumok áttekintése alapján történt.

9. A mintát az EKB „nagy EKB-projektek” költségvetési sora alapján állítottuk össze. A 2007-es pénzügyi évben 16 nagy projekt tartozott ide, melyek közül 14 volt informatikai jellegű. A kiválasztás a következő szempontok alapján történt: i. a projekt típusa, ii. költségvetése és iii. készülségi foka. Az egyes projektek összefoglaló bemutatását – a projekt időtartamára és költségeire vonatkozó információkkal együtt – a **Melléklet** tartalmazza.

ÉSZREVÉTELEK

Rendelkezett-e az EKB megfelelő irányítási keretrendszerrel informatikai projektjei vonatkozásában?

10. Az informatikai projektekre vonatkozó irányítási keretrendszer ellenőrzése során a Számvevőszék megvizsgálta, hogy az EKB:

- rendelkezik-e az EKB általános szervezeti célkitűzéseivel összhangban lévő többéves informatikai stratégiával,
- éves szinten eredményesen tervezi-e meg az informatikai projektekkel kapcsolatos tevékenységeit,
- megfelelő kritériumok alapján választja-e ki a végrehajtandó informatikai projekteket, és
- megfelelő eljárásokat vezetett-e be informatikai projektjei irányítására.

Rendelkezett-e az EKB az általános szervezeti célkitűzéseivel összhangban lévő többéves informatikai stratégiával?

11. Az erőforrások eredményes felhasználásához az általános szervezeti célkitűzésekkel összhangban lévő többéves informatikai stratégiát kell kialakítani. Ezt a stratégiát olyan módon kell megalkotni, hogy az több éven át útmutatóul szolgáljon az informatikai tevékenységek megtervezéséhez és végrehajtásához, és lehetővé tegye az informatikai kiadások megfelelő szinten történő meghatározását, illetve azoknak az erre leginkább rászoruló területekre történő összpontosítását. A stratégiát az informatikai igények olyan átfogó értékelésére kell alapozni, hogy a beavatkozási területek fontossági sorrendjét megalapozott döntések révén lehessen megszabni.

12. A Számvevőszék megállapította, hogy az EKB nem rendelkezik olyan többéves informatikai stratégiával, amely meghatározná, illetve bemutatná az EKB stratégiai célkitűzéseit és középtávú informatikai céljait. Nem került sor a beavatkozási területek középtávú fontossági sorrendjének megállapítását szolgáló, egységes ismérveket alkalmazó átfogó igényfelmérésre sem. A fentiekkel szemben az EKB mind az elnöki levelet, mind a szervezeti egységek „stratégiai/működési koncepcióját” alapul véve választja ki az új informatikai projekteket, majd ezek fontossági sorrendbe állítása a projektportfólió éves aktualizálásakor történik (lásd: 19–21. bekezdés).

13. 2008-ban az Információs Rendszerek Főigazgatósága (DG-IS) és az Emberi Erőforrás, Költségvetés és Szervezet Főigazgatóság (DG-H) kezdeményezte az EKB informatikai tevékenységeinek stratégiai felülvizsgálatát, a többi szervezeti egységgel szoros együttműködésben. A számvevőszéki ellenőrzés idején (2009 első negyedévében) ez a felülvizsgálat még nem fejeződött be. A felülvizsgálat első szakaszának célja a szervezeti egységek célkitűzéseinek részletes áttekintése volt, valamint az új informatikai rendszerekkel, projektekkel és szolgáltatásokkal kapcsolatos stratégiai üzleti szükségleteik megállapítása a következő öt évre (2009–2013) vonatkozóan. Ez a szakasz 2008 decemberében fejeződött be. Ennek eredményeként várhatóan sor kerül majd egy olyan informatikai stratégia kialakítására, amely a DG-IS valamennyi feladatkörét felöleli (így az informatikai projekteket is).

Éves alapon tervezte-e meg az EKB az informatikai projektekkel kapcsolatos tevékenységeit?

14. Az informatikai projektek éves tervezési ciklusa megköveteli éves célok kitűzését, az e célok elérését szolgáló intézkedések meghatározását, valamint a teljesítmény mérésére szolgáló fő teljesítménymutatók kialakítását.

15. 2007-ben a DG-IS elkészítette a „2007-es stratégiai/működési koncepció” elnevezésű dokumentumot. Ez számos általános célt sorolt fel, melyek közül néhány az informatikai projektek irányításával volt kapcsolatos⁽¹⁾. Ezek alapján azonban nem dolgoztak ki konkrét célkitűzéseket és intézkedéseket, illetve nem határozták meg az elvárt eredményeket sem.

⁽¹⁾ Például: az alapvető üzleti tevékenységek és az informatikai terület jobb összehangolása, illetve a projektalapú helyett a programalapú szemlélet meghonosítása.

16. 2008-ban a DG-IS két tervezési dokumentumot készített: egy magas szintű „2008-as stratégiai/működési koncepciót” és egy „2008-as munkatervet”. A 2008-as stratégiai/működési koncepció összefoglalta a DG-IS előtt álló 2008-as kihívásokat és áttekintést adott a célkitűzésekről, illetve a 2008-as fő teljesítménymutatókról. Ezeknek a célkitűzéseknek egy része az informatikai projektek irányításához kapcsolódott ⁽¹⁾. E célkitűzések elérését konkrét, számszerűsíthető fő teljesítménymutatókkal kellett mérni, melyek esetében célszámokat is meghatároztak 2008 második és negyedik negyedévére vonatkozóan.

17. A 2008-as munkaterv részletesebb volt, amennyiben ez meghatározta, hogy milyen intézkedések vezethetnek az egyes célkitűzések eléréséhez. A 2007-es helyzethez képest ez előrelépést, a tervezési folyamat minőségi javulását jelenti. Feltűnt azonban, hogy a 2008-as munkaterv jóval több célkitűzést tartalmazott, mint a fent említett 2008-as stratégiai/működési koncepció. A munkatervet nem azért dolgozták ki, hogy részletesen kifejtse és bemutassa, hogyan lehet a „stratégiai/működési koncepcióban” szereplő célkitűzéseket elérni, és nem is azért, hogy új célkitűzéseket határozzon meg.

18. Végezetül: a 2008-as tervezési dokumentumok közül egy sem elég részletes ahhoz, hogy eredményesen fel lehessen használni tervezési dokumentumként. Nem térnek ki a dokumentumok az egyes célkitűzések megvalósításához, illetve a kiválasztott intézkedések végrehajtásához szükséges pénzügyi forrásokra sem.

Helytálló kritériumokon alapult-e a végrehajtandó informatikai projektek kiválasztása?

19. Nem áll rendelkezésre annyi forrás, hogy minden évben valamennyi lehetséges projektet finanszírozni lehessen. A rendelkezésre álló források lehető legjobb felhasználása érdekében ezért szükség van egy olyan eljárásra, amelynek révén ki lehet választani a legkiemelkedőbb projekteket.

20. 2007-ben a projektek fontossági sorrendjének megállapítására és a projektek kiválasztására egy hároméves, középtávú projektportfólió-terv alapján került sor. Az EKB az általános célkitűzéseinek tükrében minden évben újraértékeli valamennyi (folyamatban lévő; a projekt-rendszerben már nyilvántartott de még meg nem kezdett; újonnan nyilvántartásba vett) projektjét. Ezt a középtávú tervet évente kétszer aktualizálják, hogy figyelembe lehessen venni az újonnan nyilvántartásba vett projekteket és az egyéb fejleményeket. A projektek értékelése a létjogosultságuk mellett felhozott érvek, valamint az előrejelzett forrásigényük alapján történik. Nem került sor egyértelmű rangsorolási kritériumok meghatározására. Emiatt a projektek elbírálása kevésbé volt objektív, és ezáltal megnőtt a kockázata annak, hogy a rendelkezésre álló források esetleg nem a lehető legjobban kerülnek felhasználásra.

21. 2008-ban bevezették a projektek rangsorolásának továbbfejlesztett módszerét, mely az az ún. „három pillér” ⁽²⁾ koncepción alapult. Ennek értelmében az egyes területeken ⁽³⁾ külön értékelést végeztek, majd az értékeléseket EKB-szinten összegezték. Az informatikai projektek irányítására 2008-ban bevezetett rendszer elegendő információt biztosított a döntéshozatalhoz.

Megfelelő eljárásokat dolgoztak-e ki az informatikai projektek irányítására?

Az informatikai projektek irányítására alkalmazott eljárások

22. Az EKB kidolgozott egy *Projektszervezési és -ellenőrzési eljárások* (POCP) elnevezésű dokumentumot: ennek kell, hogy megfeleljen valamennyi projekt irányítása, ideértve az informatikai projekteket is ⁽⁴⁾. A POCP részletesen meghatározza, hogy miből áll össze egy projekt, és egyértelműen megfogalmazza az alkalmazási területeit. Meghatározza továbbá a projektek létrehozandó szervezeti felépítését, ideértve az egyes résztvevő szervezetek feladatait és felelősségi körét is.

⁽¹⁾ Például: a projektek megvalósításával és az irányítás folyamatával kapcsolatos jól bevált módszerek átvétele és az informatikai projekteknek a megállapodás szerinti költségekkel, időpontban és minőségben történő átadása, ideértve a felhasználóbarát jelleg megvalósítását is.

⁽²⁾ Első pillér: standardizált kérdések (22 paraméter), második pillér: aggregált klaszterelemzés, és harmadik pillér: EKB-szinten aggregált rangsorolási kritériumok a végső döntéshozatalhoz.

⁽³⁾ Az Informatikai Projektek Igazgatósága öt területet ölel fel. Minden egyes terület különböző szervezeti egységek által kezdeményezett projektekért felelős.

⁽⁴⁾ A POCP nem vonatkozik azokra a kisebb feladatokra és projektekre, amelyek vagy egy szervezeti egységen belül levezényelhetők, vagy nem igényelnek semmilyen informatikai megoldást, vagy olyan, új szolgáltatást nem nyújtó informatikai infrastrukturális feladatok, amelyek kevés tesztelést igényelnek, alacsony szintű innovációval járnak és szervezeti hatásuk csekély. A Számvevőszék által részletes ellenőrzésre kiválasztott projektek valamennyien a POCP hatáskörébe tartoztak.

23. A projektek eredményes ellenőrzését a POCP-dokumentum azzal segíti elő, hogy a projektek életciklusát logikai szakaszokra osztja fel, és pontosan kijelöli a döntéshozatali pontokat (lásd: **1. ábra**). A POCP összehasonlítása a PMBOK-val azt mutatta ki, hogy a POCP nagyrészt összhangban volt a PMBOK képviselte követendő gyakorlattal. A POCP a következő két területen volna javítható: az érdekelt felek elemzése, valamint a projekt hatásának utólagos értékelése. A következő bekezdések részletesen bemutatják a jelenlegi hiányosságokat és azok hatását.

1. ábra – A projektek életciklusának szakaszai



Forrás: Európai Központi Bank.

24. A POCP nem követeli meg az érdekelt felek szabványosított elemzését és az ehhez fűződő dokumentációt, vagyis a projekt-munkacsoportnak nem kell hivatalosan azonosítania az érdekelt feleket és meghatározni, hogy a projekttel kapcsolatosan milyen konkrét követelmények vonatkoznak rájuk ⁽¹⁾. Ha nem történik meg valamennyi érdekelt fél hivatalos azonosítása és igényeik feltárása, az negatívan befolyásolhatja a projekt sikerét. Megjegyzendő, hogy a megvizsgált konkrét projektek esetében figyelembe vették a felhasználói igényeket (lásd: 33. és 36. bekezdés).

25. A már egy bizonyos ideje működő projektek esetében nem írják elő a projekt eredményeinek és hatásának utólagos értékelését, pedig egy ilyen értékelés többek között hivatalos véleménnyel szolgálhatna arról, hogy mennyiben valósult meg a projekt jóváhagyási dokumentumai szerint elvárt minőségi és mennyiségi haszon, s így segítené a jövőbeli projekttervezést is (lásd: 53. bekezdés). Ezen a területen a közelmúltban előrelépés történt: új sablont vezettek be azzal a céllal, hogy az ügyfeleknek az informatikai projektekkel kapcsolatos éves visszajelzései alapján felmérje, mennyire elégedettek a végső felhasználók a nyújtott szolgáltatás minőségével.

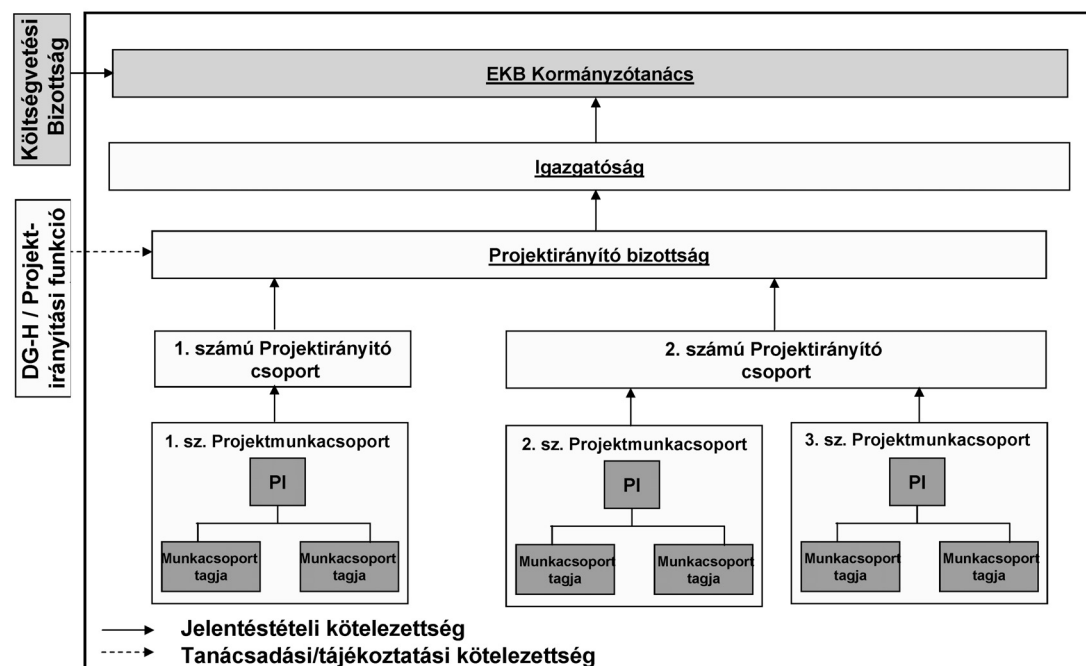
A felelősségi körök kijelölése és a döntéshozatal felépítése

26. A projektek hatékony és eredményes végrehajtása érdekében olyan irányítási keretrendszer létrehozására van szükség, amely egyértelműen meghatározza az alá- és fölérendeltségi viszonyokat, illetve a folyamatban érintett szervek felelősségi körét és feladatait.

27. A POCP-dokumentum meghatározta az EKB-projektek irányításának szervezeti felépítését, ideértve az egyes résztvevő szervezetek feladatait, felelősségi körét és összetételét is (lásd: **2. ábra**).

⁽¹⁾ A PMBOK 2.2. szakasza szerint erre szükség van a „projekt sikerességének biztosítása” érdekében. A PMBOK továbbá kifejti, hogy „egy kulcsfontosságú érdekelt fél azonosításának elmulasztása negatív hatással lehet a projektre”. A PMBOK-dokumentumnak a projektekkel kapcsolatos kommunikáció megtervezéséről szóló 10.1. szakasza szerint „jelentős szerepet játszik a projektek sikerében az érdekelt felek igényeinek feltárása, illetve az igények kielégítését megfelelően szolgáló eszközök meghatározása”.

2. ábra – Az EKB projektirányítási keretrendszerének áttekintése



Forrás: Európai Központi Bank.

28. A POCP egyértelműen meghatározta a projektirányítási folyamatba bevont szervek közötti jelentéstételi kötelezettségeket. A Projektirányító bizottság az EKB fő belső döntéshozatali szerve a projektek rangsorolása, tervezése, jóváhagyása és monitoringja tekintetében. A POCP által létrehozott struktúra felölel minden szükséges funkciót, valamint előre meghatározott feladat- és felelősségi körökkel működő, egyértelmű döntéshozatali eljárást biztosít.

Az eredeti elképzeléseknek megfelelően alkalmazták-e az informatikai projektek irányítására létrehozott keretrendszert?

29. Az informatikai projektekre vonatkozó irányítási keretrendszer alkalmazásának ellenőrzése során a Számvevőszék megvizsgálta, hogy az EKB:

- megfelelően tervezte-e meg az egyes projekteket a projektcélok és a javasolt megoldás értékelésével, valamint a szükséges erőforrások figyelembevételével,
- megfelelően hajtotta-e végre az egyes projekteket az erőforrások kellő időben történő rendelkezésre bocsátásával és valamennyi elérendő projekteredmény kielégítő tesztelésével,
- figyelemmel kísérte-e a projektek végrehajtását olyan rendszerek kialakításával, amelyek gyakori és minden releváns projektadatot összegző jelentések előállításával segítik a megalapozott döntéshozatalt,
- a projekt befejezése után adott-e hivatalos értékelést a projektek eredményeiről és a felhasznált erőforrásokról.

Megfelelő volt-e az egyes projektek tervezése?

Projektbenyújtási dokumentum (PSD)

30. A projekt tervezése akkor megfelelő, ha kiterjed a következőkre: i. átfogó projektcélok és hatókör, ii. javasolt megoldás, iii. a projekt mérföldkövei és eredményei, iv. a pénzügyi és emberi erőforrások, valamint v. a projekt-munkacsoport.

31. A fő tervezési dokumentum a Projektbenyújtási dokumentum (PSD) (lásd: **1. ábra**). E dokumentum szolgáltatja az alapot annak eldöntéséhez, hogy végrehajtsák-e a kiválasztott projektmegoldást. E dokumentum tartalma mind a hat megvizsgált projekt esetében átfogó volt, és foglalkozott minden olyan fő témakörrel, amelyet a projekt jóváhagyásakor figyelembe kell venni.

Projektengedélyezés és -kiválasztás

32. Minden projektet a POCP-ben előírt eljárásnak megfelelően engedélyeztek. A Projektirányító bizottság mindhárom projektszakasz⁽¹⁾ előtt hivatalos döntést hozott a továbblépéshez. A KBER- vagy egyéb kötelező szabványoknak való megfelelés érdekében három projektet⁽²⁾ kezeltek úgy, mint „mindenképpen megvalósítandót”. A többi projektet⁽³⁾ a rangsorolási módszerek segítségével választották ki. Minden projekt összhangban volt vagy a DG-IS „stratégiai/működési koncepciójával”, vagy pedig az érintett szervezeti egységek általános stratégiájával.

Felhasználói igények és projektspecifikációk

33. A megvizsgált projektek közül három esetben⁽⁴⁾ a tervezési fázisban kiértékeltek és dokumentáltak a felhasználói igényeket. Mivel a másik három projekt csak egy létező hálózat kibővítésére (TCERTO) vagy meglévő infrastruktúra továbbfejlesztésére (EER és MAU) irányult, ezért ezeknél a felhasználókat a tervezési szakaszban nem vonták be. Az MPIDS esetében a projektspecifikációkat egy iteratív tesztelési módszer alkalmazásával dolgozták ki. Ennek a módszernek az alkalmazása kívánivalókat hagyott maga után, ami egyrészt késésekhez vezetett, másrészt a tesztváltozatok kidolgozottsága sem volt az elvárásoknak megfelelő.

Kockázatelemzés

34. A projektcélok el nem érésének kockázatait megfelelő részletességgel fel kell tárni, valamint a tervezési fázisban rendszerezni és alaposan elemezni kell őket bekövetkezésük valószínűsége és a projektcélok elérésére gyakorolt lehetséges hatásuk szempontjából.

35. Mindhárom tervezési dokumentum⁽⁵⁾ sablonjában külön rész van a kockázatelemzésre. Ezt a részt minden projekt PSD-je esetén ki is töltötték, nem volt azonban egységes módszer a projektkockázatok azonosítására, sem bekövetkezésük valószínűségének és hatásának megbecslésére. Az értékelés az egyes projektmenedzserek saját tapasztalatán alapult. Az MDP előzetes kockázatelemzése csak a külső szerződő felekkel összefüggő kockázatokat vette figyelembe, a projekt végrehajtása során viszont jelentkeztek belső kockázatok is, például erőforrás-korlátok. Mivel ezek nem voltak lehetséges kockázatként elkönnyelve, ezekre nézve a tervezési szakaszban nem dolgoztak ki kiigazító intézkedést. Az MPIDS esetében szintén előre láthatnak volna olyan egyéb kockázatokat, amelyeket nem említettek meg a PSD-ben, mint például a projekt hatókörébe tartozó üzleti folyamatok összetettsége.

Megfelelően hajtották-e végre a projekteket?

Erőforrás-gazdálkodás és felhasználói részvétel

36. A vizsgált projektek közül háromnál⁽⁶⁾ a végrehajtásukhoz rendelkezésre bocsátott erőforrások és szakismeretek elegendőek voltak. A másik három projektnél az a probléma merült fel, hogy a speciális erőforrásokból a kívánt időben nem állt rendelkezésre elegendő. Az MDP-nél a felhasználók nem mindig voltak elérhetőek, mivel ugyanabban az időben egy másik hasonló projekt is befejezés előtt állt, ami késleltette a projekt végrehajtását. Az MPIDS-nél a munkacsoportba nem osztottak be üzleti elemzőt, a DG-IS munkatársai pedig nem mindig voltak elérhetőek, amikor szükség lett volna rájuk. Egy külső fejlesztő közbeszerzéssel történő kiválasztása három hónapos késést okozott. A szerződés megkötése után a fejlesztő személye gyakran változott, ami gondokat okozott a projekt végrehajtásában. A projekt összetettsége miatt a végrehajtás több fázisban⁽⁷⁾ történt. A második és a harmadik fázis közötti ismeretátadás nem a tervezett módon zajlott, mivel a projekt korábbi vezető munkatársainak többsége, beleértve a projekt irányítóját is, a harmadik fázisban már nem vett részt.

37. Minden kiválasztott projektre jellemző volt, hogy a projektvégrehajtás során a felhasználók rendszeres tájékoztatást kaptak. A legtöbb projekt esetében a Projektirányító csoportban és/vagy a projektmunkacsoport-értekezleteken képviselték a felhasználókat, és a havi projekt-helyzetjelentések keretében is kaptak tájékoztatást.

(1) Projektkezdésmenyvezési, -előkészítési és -végrehajtási szakasz.

(2) TCERTO, Target 2 SSP és EER.

(3) MDP, MPIDS és MAU.

(4) MDP, MPIDS és Target 2 SSP.

(5) A projektkezdésmenyvező dokumentum, a projektelőkészítő dokumentum és a projektbenyújtási dokumentum.

(6) TCERTO, MAU és EER.

(7) A Számvevőszék a harmadik fázist választotta ki ellenőrzésre.

Külső szerződő felek

38. Az MDP projekt esetében egy szolgáltatót kivételesen nem az EKB közbeszerzési szabályai alapján választottak ki, mivel közbeszerzés esetén sem lehetett volna eltekinteni a korábbi adatszolgáltató személyétől. A kiválasztott szolgáltatónak azonban a szoftverfejlesztés és -támogatás nem tartozott az alaptervek-könyvségei közé. Emiatt a vártnál többbe kerültek a karbantartási szoftververzió fejlesztési munkálatai.

A projekteredmények tesztelése és elfogadása a végrehajtás során

39. Az informatikai újdonságok vagy módosítások tesztelése része az EKB eljárásainak, s azt az előbbiek üzembe helyezése előtt mindig el kell végezni. A hat projekt mindegyikénél sor került tesztelésre a kibocsátás előtt. A tesztek a projekt-munkacsoport dolgozta ki. A végső felhasználókat azonban nem mindig vonták be a tesztek kifejlesztésébe, aminek következtében a szükséges változtatásokra nem mutattak rá időben.

Megfelelően nyomon követték-e a projekteket?

Vezetői információs rendszerek és monitoringjelentések

40. A projektmenedzsereknek elégséges és megbízható információval kell rendelkezniük, hogy a végrehajtás során eredményesen nyomon tudják követni a projekteket, s így kellő időben rá tudjanak tapintani a problémákra és meg tudják oldani azokat.

41. Az EKB több eszköz révén követi nyomon informatikai projektjeit. A havi projekt-helyzetjelentés (PSR) tükrözi a projektekre fordított időt, pénzügyi adatokat tartalmaz, és információt szolgáltat a projekt főbb eredményeiről és a megvalósult előrehaladásról. Mind a hat projekt esetében rendszeresen készültek PSR-ek a projektek végrehajtása során, és ezek elégséges információt tartalmaztak. Ugyanakkor a Target 2 SSP esetében munkaerőhiány miatt néhány jelentés nem készült el.

42. Megjegyzendő azonban, hogy a projektekre fordított időt csak a DG-IS állománya esetében rögzítették. A szervezeti egységek és a nemzeti központi bankok állománya részéről a projektekre fordított időt csak megbecsülték. Ráadásul a túlórák rögzítése vagy nem egységes módon történt, vagy nem is rögzítették a túlórákat. A nyomon követéshez tehát az időre vonatkozóan nem állt rendelkezésre teljes és pontos információ.

Sor került-e hivatalos értékelésre a projektek lezárásakor?

43. A projektek lezárásakor a projektcélok elérését és a felhasznált erőforrásokat hivatalosan értékelni kell. A POCP előírja, hogy projekt-zárójelentést (PCR) kell készíteni, amint a végrehajtási fázis valamennyi eredményét sikeresen elérték és a projekt végeredményét az érintett szervezeti egységek, a rendszer tulajdonosa és a DG-IS Üzemeltetés és Támogatás Osztálya elfogadták. A PCR-t tehát az a dokumentum, amellyel megadják a jóváhagyást egy projekt hivatalos lezárásához.

44. A PCR átfogó jellegű dokumentum, amennyiben a projekt lezárásakor figyelembe veendő összes főbb kérdéssel foglalkozik. Főbb részei:

- i. a jóváhagyott projekthatókör és projektcélok elérésének értékelése;
- ii. az emberi és pénzügyi erőforrások felhasználásának értékelése;
- iii. a mennyiségi és minőségi haszon értékelése;
- iv. jelentés a levont tanulságokról.

45. 2009. április 15-ig a hat vizsgált projekt közül öt esetében kiadták és jóváhagyták a PCR-t (lásd: **Melléklet**). Általános szabályként a POCP előírja, hogy a végső projekteredmények elfogadásától számított három hónapon belül a projektet le kell zárni. A Target 2 SSP esetében 2008 májusában kezdődött el az üzemeltetés, és a projektet 2009. április 15-én zárták le. Ezt az okozta, hogy a DG-IS és a rendszer tulajdonosa nem tudott a szolgáltatói szerződés (SLA) tartalmában megegyezni. A PSG 2007. októberi tanácskozásán megemlítették, hogy „az SLA-t a Target 2 SSP éles működése előtt életbe kell léptetni. Már korán működni kell, mivel alapvető, hogy az elvárásokat/szolgáltatásokat világosan bemutassuk, és hogy a működtetést végzők és a különböző felhasználók kommunikáljanak egymással”. Hasonlóképpen, az MPIDS esetében sem zárták le a projektet, mert elhúzódt az SLA aláírása.

A jóváhagyott projekthatókör és projektcélok elérésének értékelése

46. A projektek lezárásakor értékelni kell, hogyan viszonyulnak a tényleges projekteredmények a jóváhagyott hatókörhöz és célokhoz. Az értékelésnek figyelembe kell vennie a főbb projekt-mérföldköveket és eredményeket, és indoklást kell adnia bármely jelentős eltérésre.

47. A Számvevőszék mindazon négy projekt esetében megvizsgálta az értékeléseket, ahol 2009 március végéig a PCR-t jóváhagyták. Az értékelések a Projektbenyújtási dokumentumban szereplő kezdeti tervet hasonlították össze az elért eredményekkel. Minden tervezett mérföldköre és eredményre kitértek, és magyarázatot adtak valamennyi főbb eltérésre. Két projektnél⁽¹⁾ azonban késedelem mutatkozott az eredeti tervhez képest (lásd: **Melléklet**). Ennek két fő indoka az értékelés szerint:

- i. a munka terjedelmének megnövekedése;
- ii. az emberi erőforrások nem álltak rendelkezésre.

48. A MAU esetében, jóllehet a műszaki infrastruktúra nyilvánvalóan rendelkezésre állt és a PCR-ben jelzettel jól korábban használatba is vették, a hivatalos elfogadás és átvétel hat hónapot késett.

Az emberi és pénzügyi erőforrások felhasználásának értékelése

49. A PCR előírja, hogy el kell végezni a tervezett és a tényleges emberi és pénzügyi erőforrások összehasonlítását. A zárójelentés mind a négy projektnél tartalmazott ilyen összehasonlítást, és magyarázattal szolgált a legtöbb jelentős eltérésre.

50. A ténylegesen felhasznált emberi és pénzügyi erőforrás mind a négy projekt esetében a költségvetésekben szereplő értékek alatt volt. A tényleges kiadás 3–23 %-kal maradt alatta a költségvetésben előirányozottnak (lásd: **Melléklet**). A források felhasználatlanságát projektenként más-más tényezők magyarázzák.

51. A projektköltségvetések felhasználatlanságának kérdését az EKB Költségvetési Bizottsága is felvetette az EKB 2008. év végi költségvetési monitoringjelentéséről szóló értékelő jelentésében, amely szerint a Bizottság tudomásul vette 18 millió EUR (28,8 %) fel nem használását. A Bizottság véleménye szerint ezt főként néhány projekt késése okozta, és „a projektek tervezése és működtetése további tökéletesítésre szorul”. A Számvevőszék megállapítása szerint előfordulnak késések a projektek végrehajtásakor (lásd: **Melléklet**), és ez kihat a költségvetés végrehajtására. Ha azonban figyelembe vesszük azt is, hogy az eredeti tervek a szükségesnél több erőforrást biztosítottak, ez arra utal, hogy az eredeti költségvetéseket nem kellő pontossággal határozták meg. Ez azt eredményezi, hogy a költségvetési erőforrások lekötése miatt nem marad elérhető forrás a már előrehaladottabb szakaszban lévő projektek számára.

A minőségi és mennyiségi haszon értékelése

52. A projektek lezárásakor elvégzik a végtermék működtetéséből adódó minőségi és mennyiségi haszon értékelését. Ha a projektbenyújtási dokumentumban megadott – s így a projektrangsorolási és -kiválasztási eljárásában is felhasznált – információkhoz képest eltérések merültek fel, azt tisztázni kell.

53. A PCR mind a négy projekt esetében megállapította, hogy a PSD-ben elérhetőként bemutatott haszon vagy továbbra is reális maradt, vagy már sikerült is elérni. A haszon egyes aspektusait azonban csak egy hosszabb működési szakaszt követően lehet majd megfelelően értékelni (lásd: 25. bekezdés).

54. Az MDP esetében a projekt túlment a PSD eredeti értékelésének pusztá megerősítésén. Itt más módszerrel egy másik értékelést is készítettek, amely a végtermékből származó hasznot mind pozitív, mind negatív mutatókat tartalmazó, „kiegyensúlyozott mutatószámrendszerrel” (*balanced scorecard*), négy dimenzió szerint értékelte. A módszer tehát a projekt végeredményének korrekt értékelését célozta meg. Ez pozitív kezdeményezés volt, és a jövő projektjeinél érdemes lenne követendő példaként figyelembe venni. Az 1. háttérmagyarázatban kivonatolva idézünk ebből az értékelésből:

⁽¹⁾ MDP és TCERTO.

1. keretes szöveg – MDP: A minőségi és mennyiségi haszon értékelése a projekt lezárásakor (részletek)

- Pénzügyi: (pozitív) a projektet a költségvetési kereteken belül hajtották végre; (negatív) a megoldás-fejlesztésre kifizetett tanácsadói díjak költsége vélhetően magasabb volt a piaci árnál.
- Innováció: (pozitív) a projekt hozzájárult a szolgáltatói megállapodást támogató monitoringrendszer kifejlesztéséhez; (negatív) a projekt bevezetett egy új egyedi adatbázis-kezelő eszközt, amelynek alkalmazása elég bonyolult, és amely kevésbé rugalmas, mint a már használatban lévő eszközök.
- Szervezet: (pozitív) a projekt hozzájárult a piaci adatok használatára vonatkozó koncepció megalapozásához.
- Ügyfél: (pozitív) a projekt lehetővé tette a Bloomberg-adatok integrációját; (negatív) a megoldás használhatósága elmarad a várakozásoktól.

Jelentés a levont tanulságokról

55. A POCP előírja, hogy a PCR mellékleteként el kell készíteni a levont tanulságokról szóló jelentést. A cél az, hogy a jövőbeli projektek irányításának javítása érdekében az egyes projektek végrehajtásakor szerzett tapasztalatok az egész szervezet számára hozzáférhetőek legyenek.

56. Mind a négy PCR-ben szerepelt a levont tanulságokról szóló jelentés, ám a tartalom színvonala változó volt. Az EER esetében mintha olyan témák szerepeltek volna a jelentésben levont tanulság gyanánt, amelyeknél sokkal inkább volt szó sikeres megoldásról, mint a jövőben jobban kezelendő kérdéstről. A MAU esetében a fától nem lehetett látni az erdőt: a részletek között elveszett a jövőbeli projekteknél megszívlelendő tanulság.

57. Mind az MDP, mind a TCERTO projekteknél felmerültek olyan kérdések, amelyek csakugyan relevánsak lehetnek az EKB jövőbeli projektirányítási eljárásainál. A 2. háttérmagyarázat az MDP jelentésében említett kérdésekből idéz.

2. keretes szöveg – Az MDP-projekt zárójelentése: tanulságok (részletek)

- Különösen a felhasználói igények meghatározásakor hangsúlyozandó az előkészítő fázis jelentősége. Ajánlatos volna a jövőben a megoldás kiválasztásáról szóló döntésnél jobban felhatalmazni a végső felhasználót.
- Hangsúlyozandó a felhasználók bevonásának és elszámoltathatóságának fontossága: ha a felhasználó felelőssége nincsen pontosan meghatározva, akkor esetleg nem lesz teljesen tisztában azzal, hogy milyen jelentőséggel bír a megoldás kialakításába és tesztelésébe történő bevonása.
- Hangsúlyozandó, hogy milyen fontos az eredmények minden fázisban történő tesztelésének jelentősége.
- Az erőforrás-tervezés igazodjék a projektek rangsorához: az adott projekt minden egyes tesztelési szakaszban megsínylette az erőforrások hiányát, mivel ütközött egy másik, ugyanazon szervezeti egységnél elérendő projekteredménnyel.
- Eredményes tudásmegosztó eszköznek kell tekinteni a projektportált: igen hasznosnak bizonyult, hogy központi helyen, felhasználóbarát módon hozzá lehetett férni az összes projektinformációhoz.

58. Végezetül: jóllehet a PCR-hez, s így a levont tanulságokhoz más projektmenedzserek is hozzáférnek, mégsem ismerte fel senki, hogy melyek az egész szervezet érdeklődésére számot tartó, a projektirányítók közötti tapasztalatcsere színvonalát emelő kérdéskörök, amelyeket aktívan megismertethettek volna másokkal.

KÖVETKEZTETÉSEK ÉS AJÁNLÁSOK

Rendelkezett-e az EKB megfelelő irányítási keretrendszerrel informatikai projektjei vonatkozásában?

59. Az EKB informatikai projektjei irányítására létrehozott egy irányítási keretrendszert, amely azonban még tovább tökéletesíthető.
60. Az EKB nem rendelkezik többéves informatikai stratégiával, amely hivatalosan megszabná a stratégiai és a középtávú célokat. 2008-ban az EKB kezdeményezte informatikai tevékenységeinek stratégiai felülvizsgálatát. Ez várhatóan egy informatikai stratégia megfogalmazásához vezet majd.
61. Az EKB informatikai projektjeitől eltérően, amelyekre vonatkozóan meghatározták a pénzügyi források becsült összegét, az Információs Rendszerek Főigazgatósága éves tervezési dokumentumai semmilyen részletet nem közöltek a célok eléréséhez és a kiválasztott műveletek végrehajtásához szükséges pénzügyi erőforrásokról.
62. Az EKB 2008-ban javított projekt kiválasztási eljárásán azzal, hogy a meghozandó döntésekhez elegendő információt bocsátott rendelkezésre.
63. Az EKB informatikai projektek irányítására szolgáló eljárásai nagyrészt összhangban vannak a legjobban bevált gyakorlattal. Az érintett felek elemzése és a projekthatások utólagos értékelése terén azonban hiányosságok mutatkoztak.

Ajánlások (első ellenőrzési kérdés)

1. Az EKB hivatalosan vezessen be egy többéves informatikai stratégiát, s alkalmazza azt eredményes irányítási eszközként informatikai tevékenységei tekintetében.
2. Az EKB javítsa tovább éves informatikai tervezését egy olyan átfogó dokumentum létrehozásával, amely kitűzi a célokat és meghatározza az elérésük méréséhez szükséges teljesítménymutatókat. A célokat bontsa le konkrét intézkedésekre, a megvalósításukhoz szükséges pénzügyi források megjelölésével.
3. Az EKB foglalja bele projektirányítási eljárásaiba az érintett felek elemzését és a projekthatások utólagos értékelését.

Az eredeti elképzeléseknek megfelelően alkalmazták-e az informatikai projektek irányítására létrehozott keretrendszert?

64. Összességében az EKB a terveknek megfelelően alkalmazta az informatikai projektek irányítására létrehozott keretrendszert. Minden ellenőrzött projekt engedélyezése megfelelően megtörtént a tervezési szakaszban, a projektbenyújtási dokumentum jóváhagyásával. Hiányosságok jelentkeztek azonban a projekt-kockázatelemzés terén az elemzés részleteinek, valamint a közös elemzési módszer hiányának tekintetében. Ezenkívül az eredeti tervekben a költségvetések meghatározása a kelleténél kevésbé pontosan történt.
65. A Számvevőszék megállapította, hogy három projekt végrehajtása közben hiány mutatkozott a speciális erőforrásokban, ami késéseket eredményezett.
66. Összességében az EKB megfelelő eszközöket és vezetői információs rendszert alakított ki az informatikai projektjei nyomon követésére; az informatikai projektekre fordított emberi erőforrásokat azonban csak részben követték nyomon.
67. A projektek lezárási szakaszában a projekt-zárójelentésben hivatalos értékelést végeztek, s ez minden olyan főbb kérdésre kitért, amelyekkel ebben a szakaszban foglalkozni kell. A hat projekt közül azonban csak egy zárult le a projektbenyújtási dokumentumban tervezett időkereten belül.

68. A Számvevőszék a következőket javasolja:

Ajánlások (második ellenőrzési kérdés)

4. Javítani kell az erőforrástervezésen, hogy a kiválasztott tevékenységek/projektek végrehajtása során a szükséges speciális erőforrások időben rendelkezésre álljanak, és hogy pontosabb legyen a költségvetések meghatározása;
5. A DG-IS és a többi szervezeti egység közötti koordinációt javítsák tovább annak érdekében, hogy korábban meg lehessen egyezni a szolgáltatói szerződésről;
6. A levont tanulságokról szóló jelentés igyekezzék rámutatni arra, hogy milyen tökéletesítési lehetőségek adódnak a jövőbeli projektek számára, és ezeket terjesszék aktívan a projektirányítók körében.

Ezt a jelentést a Számvevőszék 2009. december 10-i ülésén, Luxembourgban fogadta el.

a Számvevőszék nevében
Vítor Manuel da SILVA CALDEIRA
elnök

MELLÉKLET

Az Európai Számvevőszék által megvizsgált projektek áttekintése

Projekt	Projekt időtartama					Projekt költségei (EUR-ban)			
	Végrehajtás kezdete	Átadás tervezett ideje	Projekt végének tervezett ideje	Átadás tényleges ideje	Projekt végének tényleges ideje	Költségvetésekbe beállított összes erőforrás	Ténylegesen felhasznált összes erőforrás	Eltérés	
1. Fő gépterem területi korszerűsítése az Eurotower épületében (MAU)	2007.6.28.	2008.3.3.	2008.4.18.	2008.9.4.	2008.12.2.	1 406 644	1 363 336	- 43 308	- 3,1 %
2. ECBLAN felújítása az Eurotower épületében (EER)	2006.7.1.	2007.4.13.	2007.5.25.	2007.2.15.	2007.3.30.	1 158 692	1 014 359	- 144 333	- 12,5 %
3. A telekonferencia, CoreNet és ESCB-NET rendszerek kiterjesztése Bulgáriára és Romániára (TCERTO)	2006.3.1.	2006.10.16.	2007.1.19.	2007.3.28.	2007.6.27.	2 060 927	1 594 595	- 466 332	- 22,6 %
4. A monetáris politika végrehajtására vonatkozó döntéstámogató rendszer 3. szakasza (MPIDS)	2007.3.1.	2007.11.20.	2008.2.29.	Az EKB fogja meghatározni	Az EKB fogja meghatározni	790 192	Az EKB fogja meghatározni	—	—
5. Piaci adatszolgáltatás (MDP)	2007.1.2.	2007.9.30.	2007.11.30.	2007.12.31.	2008.2.14.	1 859 379	1 458 105	- 401 274	- 21,6 %
6. Az EKB integrációja a Target 2 egységes megosztott platformmal (Target 2 SSP)	2006.5.15.	2008.5.20.	2008.8.8.	2008.5.18.	2009.4.15.	508 387	540 339	+ 31 952	+ 6,3 %

AZ EURÓPAI KÖZPONTI BANK VÁLASZA

Az Európai Központi Bank (EKB) örömmel fogadja az Európai Számvevőszék 2007-es pénzügyi évet vizsgáló jelentését, egyszersmind üdvözlöi a Számvevőszék észrevételeit és építő jellegű ajánlásait. Konstatálja továbbá, hogy a Számvevőszék elismeri a következő eredményeket: i. az EKB bevezette az informatikai projektgazdálkodás irányítási keretrendszerét; ii. az informatikai projektgazdálkodás eljárásrendje mindent egybevéve összhangban van a széles körben bevált gyakorlattal; iii. a bank összességében véve és szándékának megfelelően ténylegesen alkalmazta az informatikai projektgazdálkodás számára létrehozott irányítási keretrendszert.

Az EKB tudomásul veszi a Számvevőszék észrevételeit és építő jellegű ajánlásait. A bank a számvevőszéki jelentés egyes bekezdéseivel és a hat ajánláshoz az alábbi megjegyzéseket fűzi:

12., 13. és 60. bekezdés

Az EKB úgy ítéli meg, hogy a többéves informatikai projektportfólió összhangban áll mind a bank egészének, mind az egyes szakterületeknek a stratégiai célkitűzéseivel. Az EKB az új projekteket az elnöki levélben és a szakterületek stratégiai koncepcióiban megfogalmazott magas szintű prioritások alapján határozza meg. Minden egyes projekthez stratégiai indoklást kell fűzni, amelyben ki kell fejteni, hogy az illető projekt miként illeszkedik bele a bank egészének és az illető szervezeti egységnek a középtávú stratégiai célkitűzéseibe. Az informatikai projekteket ezután a portfólió éves aktualizálása során pontozzák, és fontossági sorrendbe állítják.

A többéves informatikai stratégiával kapcsolatban – amely az informatikai projektportfóliónál jóval szélesebb területet ölel fel – az EKB felhívja a figyelmet arra, hogy 2008 júliusában megkezdte informatikai tevékenységének stratégiai felülvizsgálatát. A felülvizsgálat első szakaszában megállapított stratégiai üzleti szükségleteket 2008 decemberében hagyták jóvá, 2009 januárjában pedig feljegyzést fogadtak el az informatikai stratégiai irányról, majd mindkét anyagot felhasználták a 2009–2013-as stratégiai informatikai tervezet elkészítése során. Ez utóbbi dokumentumban megfogalmazott stratégiai informatikai célok és a hozzájuk kapcsolódó informatikai kezdeményezések 2009 májusában kerültek jóváhagyásra (a felülvizsgálat második szakasza). Az EKB 2009–2013-as informatikai stratégiai tervezetét 2009 augusztusában fogadták el (a felülvizsgálat harmadik szakaszának keretében).

18. és 61. bekezdés

A stratégiai koncepció többéves stratégiai irányt jelöl ki. Az ennél részletesebb éves munkaprogram segítségével határozzák meg a stratégiai célkitűzések megvalósítását célzó tennivalókat, de ez a dokumentum sorolja fel az operatív intézkedéseket is. A pénzügyi részleteket a projektek jóváhagyásához kapcsolódó különféle dokumentumok tartalmazzák, amelyek közül az első a projektregisztrációs űrlap. A tervezéssel kapcsolatban további részletek az egyes projektelemeznél jelennek meg, aminek célja biztosítani a hatékony tervezést és ellenőrzést.

A nem projekthez kötődő (pl. operatív informatikai) tevékenység pénzügyi és emberi erőforrásait az éves költségvetés elkészítése során tervezik és allokálják. A DG/IS hatáskörébe rendelt emberi erőforrásokat továbbá a forrásallokációs rendszeren (iRACT) keresztül tervezik, és rendelik mind a projekthez kötődő, mind pedig az operatív feladatokhoz.

24. bekezdés

Az EKB elismeri, hogy a *Projektszervezési és ellenőrzési eljárások* (POCP) nem írják elő, hogy az érdekelt felekről hivatalos „elemzés” készüljön. Ez azonban nem azt jelenti, hogy az érdekelt feleket ténylegesen ne értékelnék. A projekt induló szakaszában nevezik meg őket, és ennek alapján készül el az úgynevezett projektkezdeményezési dokumentum (PID). E szakasz elsődleges célja a probléma, illetve igény körülhatárolása, a lehetséges megoldások ismertetése, egyben az érdekelt (pl. az érintett szervezeti egységek) és a potenciális szolgáltatók körének kijelölése. A PID elkészítésének keretében projektirányító csoport (PSG) alakul, amelyben valamennyi érdekelt fél jelen, illetve képviseltetve van.

38. bekezdés

Amikor az EKB úgy döntött, hogy mind az MDP projekt fejlesztési szakaszára, mind az adatszolgáltatói feladatok ellátására ugyanazt a szolgáltatót veszi igénybe, ezzel egyértelműen az volt a célja, hogy a teljes fejlesztési és üzemeltetési költséget és kockázatot minimalizálja, nem csupán annak egy részét (azaz a fejlesztési költséget). A döntés eredményeként a lehető legelőnyösebb teljes tulajdonlási költséget sikerült elérni, továbbá csökkent a projekt-kockázat (vagyis a szolgáltatói kockázat, mivel kiküszöbölődött a több szoftver- és adatszolgáltató menedzseléséből adódó kockázat).

Az EKB elismeri, hogy a szoftverfejlesztés nem tartozott a szóban forgó szolgáltató fő tevékenységi körébe. Éppen ezért a szolgáltatónak csak az alapszolgáltatás egységesítéséhez legszükségesebb funkciók fejlesztését szervezték ki, továbbá, hogy biztosítsák a fejlesztések magas színvonalát, a projekt lefutása alatt a szokásosnál intenzívebb tesztelést végeztek.

1. ajánlás

Az EKB úgy véli, hogy igenis rendelkezik megfelelő irányítási rendszerrel az informatikai projektgazdálkodás terén (többéves stratégiai célkitűzések kijelölése, valamint ezeknek az informatikai projektportfólióval való összehangolása). Az EKB egyetért azzal a megállapítással, hogy fontos a többéves – nem csupán az informatikai projektekre, hanem az egész szakterületre kiterjedő – informatikai stratégia. Éppen ezért döntött úgy, hogy 2009-től kezdődően stratégiai informatikai tervezetet dolgoz ki. A 2009–2013-as stratégiai informatikai tervezet az informatikai tevékenység 2008 júliusában indult stratégiai felülvizsgálata nyomán fogalmazódott meg. A tervezetben található stratégiai informatikai célokat és a hozzájuk kapcsolódó informatikai kezdeményezéseket 2009 májusában, a 2009–2013-as stratégiai informatikai tervezetet pedig 2009 augusztusában (a felülvizsgálat harmadik szakaszának keretében) hagyták jóvá.

2. ajánlás

A 18. és 61. bekezdéshez fűzött megjegyzéseknek megfelelően az EKB megfelelőnek ítéli a tervezés, a forrásallokáció és a projektek nyomon követésére létrehozott informatikai irányítási keretrendszert. A teljes informatikai szakterület – így a projekthez nem kötődő tevékenység is – rendelkezik a célokat, célkitűzéseket, teljesítménymutatókat és intézkedéseket ismertető átfogó dokumentummal. Ahol további munkára lehet szükség, az – adott esetben – az egyes intézkedések és a hozzájuk rendelt pénzügyi források közötti kapcsolat javítása.

3., 4. és 5. ajánlás

Az EKB elfogadja a 3., 4. és 5. ajánlást.

6. ajánlás

Az EKB már belefogott a levont tanulságokat tartalmazó adatbázis/napló összeállításába, amelyet a projektvezetők és a projektirányító csoportok, valamint a projektirányító bizottságnak (PSC) készülő értékeléshez a DG/H rendelkezésére kíván bocsátani.

Az ajánlások átültetése a gyakorlatba

Az 1. ajánlás gyakorlati megvalósítása megtörtént. A másodikban foglaltakat 2008-ban már jórészt bevezették, a fennmaradó (a fentebbi válaszban említett) elemeket pedig 2010 folyamán fogják teljes egészében alkalmazni. A 3–6. ajánlás 2010 végéig kerül át a gyakorlatba.