

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

Beretning om effektiviteten af Den Europæiske Centralbanks
forvaltning i regnskabsåret 2007

med Den Europæiske Centralbanks svar

INDHOLD

	Punkt
Forkortelser	
Indledning	1 - 4
Revisionens omfang og revisionsmetoden	5 - 9
Bemærkninger	10 - 58
Havde ECB fastlagt en hensigtsmæssig ledelsesstruktur for styringen af sine it-projekter?	10 - 28
Havde ECB en flerårig it-strategi, som var i overensstemmelse med dens overordnede organisatoriske mål og målsætninger?	11 - 13
Foretog ECB en effektiv årsbaseret planlægning af aktiviteter med relation til it-projekterne?	14 - 18
Var processen for udvælgelse af it-projekter til gennemførelse baseret på velfunderede kriterier?	19 - 21
Var der fastlagt hensigtsmæssige procedurer for styringen af it-projekterne?	22 - 28
Blev ledelsesstrukturen for styringen af it-projekterne anvendt efter hensigten?	29 - 58
Blev de enkelte projekter planlagt tilstrækkeligt?	30 - 35
Blev projekterne gennemført korrekt?	36 - 39
Blev projekterne overvåget korrekt?	40 - 42
Blev projekterne vurderet formelt ved projektafslutningen?	43 - 58
Konklusioner og anbefalinger	59 - 68
Havde ECB fastlagt en hensigtsmæssig ledelsesstruktur for styringen af sine it-projekter?	59 - 63
Blev ledelsesstrukturen for styringen af it-projekterne anvendt efter hensigten?	64 - 68

Bilag - Oversigt over de projekter, Den Europæiske Revisionsret undersøgte

FORKORTELSER

COBIT	Control Objectives for Information and related Technology
DG-H	Generaldirektoratet for Human Resources, Budget og Organisation
DG-IS	Generaldirektoratet for Informationssystemer
ECB	Den Europæiske Centralbank
EER	ECBLAN Eurotower Refresh (opdatering af ECBLAN i Eurotower)
ESCB	Det Europæiske System af Centralbanker
It	Informationsteknologi
KPI	Nøgleresultatindikator (Key Performance Indicator)
MAU	Main computer rooms Area Upgrade at the Eurotower building (opgradering af de vigtigste computerrum i Eurotower)
MDP	Market Data Provision (levering af markedsdata)
MPIDS	Monetary Policy Implementation Decision support System (system til støtte for beslutninger om gennemførelse af pengepolitikken)
PMBOK	Project Management Body of Knowledge
PMI	Project Management Institute
POCP	Procedurer for projektorganisering og -kontrol (Project Organisation and Control Procedures)
Target 2 SSP	Target 2 Single Shared Platform (den fælles platform Target 2)

TCERTO	Teleconference, CoreNet, ESCB-Net enlargement to Bulgaria and Romania (udvidelse af telekonference, corenet og escb-net til bulgarien og rumænien)
--------	--

INDLEDNING

1. Den Europæiske Centralbank (ECB - banken) og de nationale centralbanker i EU's medlemsstater udgør tilsammen Det Europæiske System af Centralbanker (ESCB). Hovedmålet for ESCB er at fastholde prisstabilitet. ESCB støtter også de generelle økonomiske politikker i Unionen med henblik på at bidrage til gennemførelsen af Unionens mål¹. Med henblik herpå udfører ECB de opgaver, som er fastlagt i dens statut², og den er ansvarlig for forvaltningen af sine egne aktiviteter og finansielle midler.
2. Rettens revision af effektiviteten af ECB's forvaltning er baseret på artikel 27.2 i protokollen om statuten for ESCB og ECB³. Emnet for revisionen var ECB's styring af it-projekter i regnskabsårene 2007 og 2008. Retten tog også ændringer i ECB's praksis i første kvartal 2009 i betragtning.
3. ECB's budget er opdelt i to hoveddele: Den ene dækker aktiviteter vedrørende "bankens drift" (driftsudgifter på ECB's forretningsområder⁴), mens den anden dækker aktiviteter vedrørende "ændring/udvikling af banken". Sidstnævnte del består af to hovedgrupper af aktiviteter:
 - i) projektaktiviteter, dvs. store ECB- og ESCB-projekter, andre projekter, små udviklingstiltag og centrale it-investeringer

¹ Artikel 105, stk. 1, i traktaten om oprettelse af Det Europæiske Fællesskab, nu artikel 127, stk. 1, i traktaten om Den Europæiske Unions funktionsmåde.

² Statuten for ESCB og ECB er en protokol til traktaten.

³ Artikel 27, stk. 2: "Traktatens artikel 248 gælder kun for efterprøvning af, hvor effektiv ECB's forvaltning er i operationel henseende." De institutionelle bestemmelser om ECB er fastsat i EF-traktatens artikel 112-115, nu artikel 283, 294, 134 og 135 i traktaten om Den Europæiske Unions funktionsmåde.

⁴ ECB er opdelt i 17 forretningsområder, der afspejler bredden i ECB's funktioner. Hvert forretningsområde undtagen Rådgivere for Direktionen og ECB's Repræsentation i Washington D.C. ledes af en overordnet leder (generaldirektør eller direktør), som rapporterer til et medlem af direktionen.

- ii) seddelaktiviteter, hovedsagelig forskning og udvikling vedrørende pengesedler.

4. Udgifterne til it-projekter⁵ i 2007 beløb sig til ca. 20 millioner euro af de 31 millioner euro, ECB i alt brugte på projektaktiviteter.

REVISIONENS OMFANG OG REVISIONSMETODEN

5. Hovedmålet for Rettens revision var at vurdere ECB's styring af it-projekter ved at søge svar på to revisionsspørgsmål:

- Havde ECB fastlagt en hensigtsmæssig ledelsesstruktur for styringen af sine it-projekter?
- Blev ledelsesstrukturen for styringen af it-projekterne anvendt efter hensigten?

6. Revisionen omfattede en vurdering af de regler og procedurer, som finder anvendelse på de forskellige trin i ECB's styring af it-projekterne, og en undersøgelse af, hvordan de blev anvendt.

7. Ved Rettens vurdering af, om ECB havde fastlagt en hensigtsmæssig ledelsesstruktur, blev de væsentligste dokumenter og procedurer, der vedrørte styringen af it-projekter, taget i betragtning. Hoveddokumentet i forbindelse med projektstyringen er procedurerne for projektorganisering og -kontrol (Project Organisation and Control Procedures (POCP))⁶. Ved vurderingen af, om it-ledelsesstrukturen var hensigtsmæssig, blev internationalt anerkendte standarder og bedste praksis, såsom "Project Management Body of

⁵ ECB-projekter, der involverer it-ressourcer og forvaltes af både det pågældende forretningsområde og Generaldirektoratet for Informationssystemer.

⁶ POCP blev senest ajourført i 2006.

Knowledge" (PMBOK⁷) udarbejdet af Project Management Institute (PMI) og "Control Objectives for Information and related Technology" (COBIT) udarbejdet af IT Governance Institute, taget i betragtning.

8. For at vurdere, om reglerne og procedurerne blev anvendt efter hensigten på projektniveau, foretog Retten en detaljeret revision af seks it-projekter. Revisionen af de udvalgte projekter byggede på interview med projektledere, projektgrupper og slutbrugere samt en undersøgelse af relevant projektdokumentation.

9. Grundlaget for stikprøven var ECB's budgetpost for store ECB-projekter. I regnskabsåret 2007 dækkede denne post 16 store projekter, hvoraf 14 var it-relaterede. Udvælgelsen blev foretaget efter følgende kriterier: i) projekttype, ii) budget og iii) fuldførelsesgrad. I **bilaget** gives en kort beskrivelse af de enkelte projekter med oplysninger om varighed og omkostninger.

BEMÆRKNINGER

Havde ECB fastlagt en hensigtsmæssig ledelsesstruktur for styringen af sine it-projekter?

10. Under revisionen af ledelsesstrukturen for it-projekter undersøgte Retten, om ECB:

- havde en flerårig it-strategi, som var i overensstemmelse med dens overordnede organisatoriske mål og målsætninger
- effektivt planlagde aktiviteter med relation til it-projekterne på årlig basis
- anvendte velfunderede kriterier ved udvælgelsen af it-projekter til implementering

⁷ PMBOK indeholder standarder og retningslinjer, der er almindeligt anerkendt som bedste praksis, og ECB bruger dem også som standard for sine projektstyringsprocedurer.

- fastlagde hensigtsmæssige procedurer for styringen af it-projekterne.

Havde ECB en flerårig it-strategi, som var i overensstemmelse med dens overordnede organisatoriske mål og målsætninger?

11. Til sikring af en effektiv ressourceanvendelse bør der fastlægges en flerårig it-strategi, som er i overensstemmelse med de overordnede organisatoriske mål og målsætninger. Strategien bør omfatte retningslinjer for planlægning og iværksættelse af it-aktiviteter over en årrække, så it-udgifterne kan fastsættes på et rimeligt niveau og koncentrerer på de områder, hvor der er mest brug for dem. Strategien bør baseres på en samlet vurdering af it-behovene, så der kan træffes kvalificerede beslutninger om prioritering af iværksættelsesområderne.

12. Retten konstaterede, at ECB ikke havde fastlagt en flerårig it-strategi med beskrivelser af sine strategiske it-målsætninger og mål på mellemlang sigt. Der var heller ikke foretaget en formel, samlet behovsvurdering med henblik på prioritering af iværksættelsesområderne på mellemlang sigt. Dog anvendes både formandens brev og forretningsområdernes strategisk/operationelle oversigter som grundlag for udarbejdelse af nye it-projekter, som derefter prioriteres i forbindelse med den årlige ajourføring af projektporteføljen (jf. punkt 19-21).

13. I 2008 indledte Generaldirektoratet for Informationssystemer (DG-IS) og Generaldirektoratet for Human Resources, Budget og Organisation (DG-H) en strategisk gennemgang af ECB's it-aktiviteter i tæt samarbejde med de øvrige forretningsområder. Denne gennemgang var endnu ikke afsluttet, da Retten foretog sin revision (første kvartal 2009). Første fase af gennemgangen var en detaljeret undersøgelse af forretningsområdernes mål og målsætninger med henblik på at fastlægge deres strategiske forretningsbehov for nye it-systemer, -projekter og -tjenester i de næste fem år (2009-2013). Denne fase blev afsluttet i december 2008. Den forventes at føre til udarbejdelsen af en it-strategi for alle DG-IS's funktioner (herunder it-projekter).

Foretog ECB en effektiv årsbaseret planlægning af aktiviteter med relation til it-projekterne?

14. En årlig planlægningscyklus for it-projekter kræver, at der fastsættes årlige mål, at der defineres handlinger, som skal udføres for at nå disse mål, og at der opstilles nøgleresultatindikatorer (Key Performance Indicators - KPI'er) med henblik på at måle resultaterne.

15. I 2007 udarbejdede DG-IS en strategisk/operationel oversigt for 2007, som indeholdt en række brede målsætninger, hvoraf nogle havde at gøre med styring af it-projekter⁸. Disse målsætninger blev imidlertid ikke omsat i specifikke mål og handlinger, og de forventede resultater blev ikke beskrevet.

16. I 2008 udarbejdede DG-IS to planlægningsdokumenter, en overordnet strategisk/operationel oversigt for 2008 og et arbejdsprogram for 2008. Den strategisk/operationelle oversigt for 2008 indeholdt et kort afsnit om DG-IS's største udfordringer i 2008 og en oversigt over mål og KPI'er for 2008. Nogle af disse mål vedrørte styringen af it-projekter⁹. Opfyldelsen af målene skulle måles ved hjælp af specifikke kvantificerbare KPI'er, for hvilke der blev fastsat mål for andet og fjerde kvartal 2008.

17. Arbejdsprogrammet for 2008 gav flere detaljer ved at beskrive de handlinger, der forventedes udført for at nå de enkelte mål. Dette er en forbedring i forhold til situationen i 2007 og en positiv udvikling, der giver bedre kvalitet i planlægningsprocessen. Retten bemærkede dog, at arbejdsprogrammet for 2008 indeholdt væsentlig flere mål end den strategisk/operationelle oversigt for 2008. Hensigten med arbejdsprogrammet var, at det skulle præcisere målene i den strategisk/operationelle oversigt og

⁸ F.eks. at sikre bedre overensstemmelse mellem kerneaktiviteter og it og at gå fra en projektorienteret til en programorienteret tilgang.

⁹ F.eks. at indføre bedste praksis med hensyn til projektlevering og styringsproces og at levere it-projekter, der lever op til indgåede aftaler om omkostninger, tidsforbrug og kvalitet, herunder brugervenlighed.

give detaljer om, hvordan de kunne opfyldes. Det var ikke meningen, at det skulle tilføje nye mål.

18. Endelig er ingen af planlægningsdokumenterne for 2008 tilstrækkelig detaljerede til at kunne bruges som effektive planlægningsdokumenter. Desuden giver de ingen oplysninger om, hvilke finansielle ressourcer det kræver at opfylde de enkelte mål og udføre de valgte handlinger.

Var processen for udvælgelse af it-projekter til gennemførelse baseret på velfunderede kriterier?

19. Der er ikke ressourcer nok til hvert år at finansiere alle de mulige projekter. Der skal derfor være en proces, som sikrer, at de højest prioriterede projekter bliver gennemført, og at de disponible ressourcer dermed bliver anvendt på bedste vis.

20. I 2007 var processen for prioritering og udvælgelse af projekter baseret på en treårig mellemlangsigtet projektporteføljeplan. ECB foretager hvert år en fornyet vurdering af alle projekter (igangværende projekter, registrerede projekter, der endnu ikke er iværksat, og nyregistrerede projekter) i lyset af sine overordnede målsætninger. Den mellemlangsigtede plan ajourføres to gange om året, så der tages hensyn til nyregistrerede projekter og andre ændringer. Projektvurderingen bygger på de fremlagte business cases og på det estimerede ressourceforbrug. Der var ikke fastsat klare prioriteringskriterier. Det gjorde udvælgelsen af projekter mindre objektiv og øgede dermed risikoen for, at de disponible ressourcer ikke blev anvendt på bedste vis.

21. I 2008 blev der indført en forbedret prioriteringsmetode, som byggede på et koncept med tre søjler¹⁰. Metoden indebærer, at der blev foretaget

¹⁰ Søjle 1: standardiserede spørgsmål (22 parametre), søjle 2: aggregeret analyse i klynger, og søjle 3: aggregerede prioriteringsdata på ECB-niveau med henblik på den endelige beslutningstagning.

domænespecifikke¹¹ vurderinger, som derefter blev konsolideret på ECB-niveau. Det system til styring af it-projekter, der blev indført i 2008, gav tilstrækkelige oplysninger som grundlag for beslutningstagningen.

Var der fastlagt hensigtsmæssige procedurer for styringen af it-projekterne?

Procedurer for styring af it-projekter

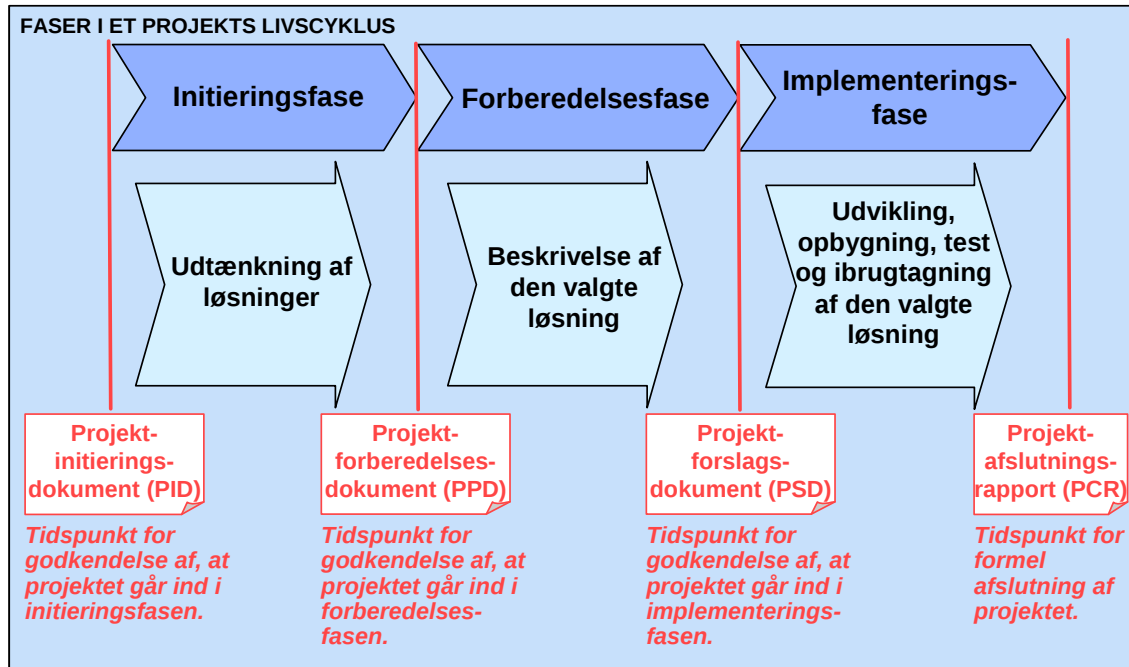
22. ECB udarbejdede et dokument med procedurer for projektorganisering og -kontrol (Project Organisation and Control Procedures (POCP)), som skal følges i styringen af alle projekter, også it-projekter¹². POCP indeholder en detaljeret definition af, hvad et projekt er, og angiver klart sit anvendelsesområde. Det beskriver også den organisatoriske struktur, der skal oprettes for projekter, herunder de deltagende enheders roller og ansvar.

23. POCP gør det muligt at kontrollere et projekt effektivt ved at opdele dets livscyklus i logiske faser og fastsætte præcise tidspunkter for beslutninger (jf. **figur 1**). En sammenligning af POCP med PMBOK viste, at POCP i stor udstrækning er i overensstemmelse med denne bedste praksis. POCP kunne dog blandt andet forbedres på to punkter: interessentanalyse og efterfølgende vurdering af projekteffekt. De aktuelle svagheder og deres effekt er beskrevet i de følgende punkter.

¹¹ Direktoratet for IT-projekter er opdelt i fem domæner. Hvert domæne har ansvar for projekter iværksat af forskellige forretningsområder.

¹² Undtaget fra POCP er små opgaver, projekter, som enten gennemføres inden for et enkelt forretningsområde eller ikke kræver it-løsninger, eller it-infrastruktur-opgaver med et lavt antal test, en lav grad af innovation og en beskeden organisatorisk effekt, som ikke tilføjer en ny tjeneste. De projekter, som Retten udvalgte til detaljeret revision, var alle omfattet af POCP.

Figur 1 - Faser i et projekts livscyklus



Kilde: Den Europæiske Centralbank.

24. POCP foreskriver ikke, at der skal udarbejdes en formel, dokumenteret interessentanalyse. Det betyder, at projektgruppen ikke behøver at identificere interessenterne formelt og fastlægge deres specifikke projektkrav¹³. Det kunne få en negativ effekt på projekterne, at der ikke foretages en formel identificering af samtlige interessenter. Det skal dog bemærkes, at brugerbehov blev taget i betragtning i de specifikke projekter, som Retten undersøgte (jf. punkt 33 og 36).

25. Det er ikke foreskrevet, at der skal foretages en efterfølgende vurdering af et projekts resultater og effekt, når slutproduktet har været i drift noget tid. En sådan vurdering ville blandt andet kunne fastslå formelt, om de forventede kvalitative og kvantitative fordele er opnået som beskrevet i

¹³ I henhold til afsnit 2.2 i PMBOK er dette nødvendigt for at sikre, at projektet bliver vellykket. Videre anføres det, at det kan få en negativ indflydelse på projektet, hvis en nøgleinteressent ikke identificeres. Det anføres i afsnit 10.1 i PMBOK, som handler om projektkommunikationsplanlægning, at fastlæggelse af

projektgodkendelsesdokumenterne, og dermed være til gavn i forbindelse med planlægningen af fremtidige projekter (jf. punkt 53). Den nye dokumentmodel, som kræver årlig kundefeedback vedrørende it-projekter med henblik på at give overblik over slutbrugernes tilfredshed med kvaliteten af den leverede service, er en positiv udvikling på dette punkt.

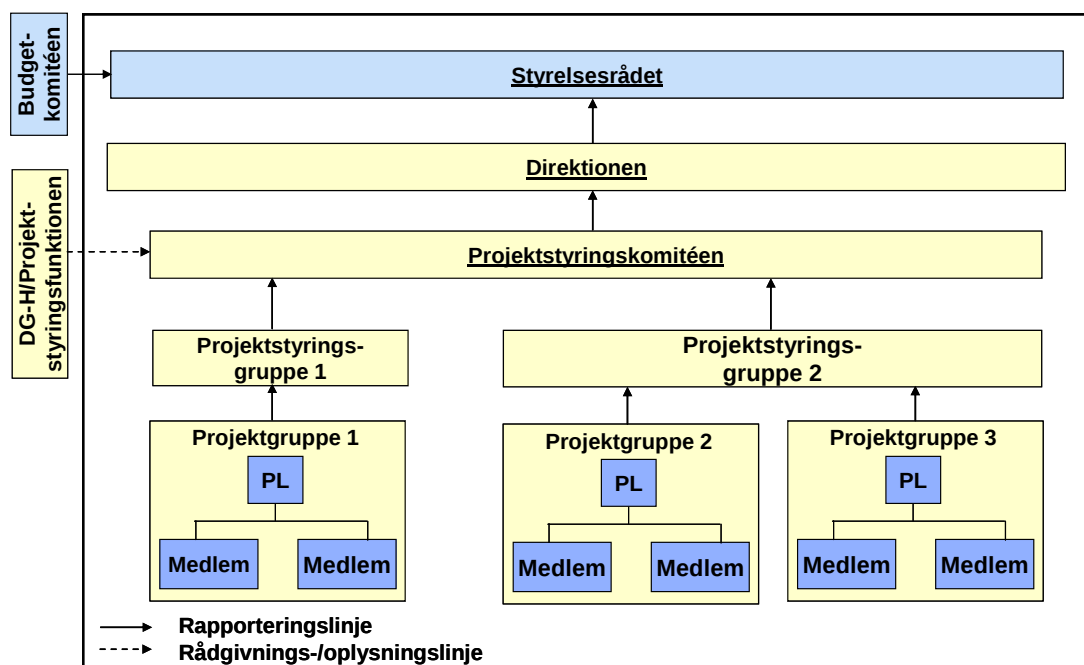
Ansvarsfordeling og beslutningsstruktur

26. For at sikre, at projekter gennemføres på en effektiv og produktiv måde, er det nødvendigt at fastlægge en ledelsesstruktur med klare rapporteringslinjer og beskrivelser af det ansvar, der påhviler de involverede organer og funktioner.

27. POCP-dokumentet fastlægger den organisatoriske struktur, der skal oprettes for styringen af ECB-projekterne, herunder de deltagende enheders roller og ansvar samt deres sammensætning (jf. **figur 2**).

interessenternes behov og identificering af en passende metode til at opfylde disse behov er vigtigt for projektets succes.

Figur 2 - Oversigt over ECB's projektledelsesstruktur



Kilde: Den Europæiske Centralbank.

28. I POCP er der fastsat klare rapporteringslinjer mellem de organer og funktioner, som deltager i projektstyringsprocessen. Projektstyringskomitéen er det vigtigste interne ECB-beslutningsorgan med hensyn til prioritering, planlægning, godkendelse og overvågning af projekter. Den struktur, der er beskrevet i POCP, omfatter alle de nødvendige funktioner og fastlægger klare beslutningsprocedurer med forudfastsatte roller og ansvar.

Blev ledelsesstrukturen for styringen af it-projekterne anvendt efter hensigten?

29. Under revisionen af, hvordan ledelsesstrukturen for it-projekter blev anvendt, undersøgte Retten, om ECB:

- planlagde de enkelte projekter tilstrækkeligt ved at vurdere projektmålene og den foreslåede løsning og ved at tage hensyn til, hvilke ressourcer projektet krævede

- gennemførte projekterne korrekt ved at sikre, at ressourcerne blev stillet til rådighed i rette tid, og ved i tilstrækkelig grad at teste hver enkelt projektleverance
- overvågede projektgennemførelsen ved at oprette systemer, som leverede hyppige rapporter med alle de relevante projektdata, så der kunne træffes kvalificerede beslutninger
- ved projektafslutningen formelt vurderede projektleverancerne og ressourceanvendelsen.

Blev de enkelte projekter planlagt tilstrækkeligt?

Projektforslagsdokumentet

30. En projektplanlægning er tilstrækkelig, når følgende er taget i betragtning: i) de overordnede projektmål og projektets omfang, ii) den foreslåede løsning, iii) projektets milepæle og leverancer, iv) de finansielle og menneskelige ressourcer og v) projektgruppen.

31. Det vigtigste planlægningsdokument er projektforslagsdokumentet (Project Submission Document (PSD)) (jf. **figur 1**). Dette dokument danner grundlag for en beslutning om, hvorvidt den valgte projektløsning skal implementeres. I alle de seks undersøgte projekter var indholdet af dette dokument omfattende, og det behandlede alle de vigtigste spørgsmål, der skulle tages højde for på det tidspunkt, hvor projektet blev godkendt.

Autorisering og udvælgelse af projekter

32. Alle projekterne blev autoriseret i overensstemmelse med de procedurer, der er fastsat i POCP. Før hver af de tre projektfaser¹⁴ traf Projektstyringskomitéen en formel beslutning om at lade projektet fortsætte.

¹⁴ Initieringsfasen, forberedelsesfasen og gennemførelsesfasen.

Tre af projekterne¹⁵ ansås som nødvendige at gennemføre for at sikre overensstemmelse med ESCB's standarder eller andre obligatoriske standarder. De øvrige¹⁶ blev udvalgt ved hjælp af prioriteringsmetoden. Alle projekterne var i overensstemmelse med enten DG-IS's strategisk/operationelle oversigter eller de pågældende forretningsområders generelle strategier.

Brugerkrav og projektspecifikationer

33. I tre af de undersøgte projekter¹⁷ blev brugerkravene vurderet og dokumenteret i planlægningsfasen. Eftersom de øvrige tre blot vedrørte udvidelse af et eksisterende net (TCERTO) og opgradering af eksisterende infrastruktur (EER og MAU), blev brugerne ikke inddraget i planlægningsfasen. Hvad angår MPIDS blev projektspecifikationerne udviklet ved hjælp af en metode med iterative test. Denne metode blev ikke anvendt på den bedst mulige måde. Det førte til forsinkelser, og testversionerne var ikke så veludviklede som forventet.

Risikovurdering

34. Risiciene for, at projektmålene ikke opfyldes, bør identificeres tilstrækkelig detaljeret, og i planlægningsfasen bør der foretages en grundig kortlægning og vurdering af deres sandsynlighed og deres potentielle effekt på opfyldelsen af projektmålene.

35. Der findes et særligt afsnit om risikoanalyse i de modeller, der anvendes ved udarbejdelsen af de tre planlægningsdokumenter¹⁸. Dette afsnit var udfyldt i alle projektforslagsdokumenterne. Der var dog ingen fælles metode til

¹⁵ TCERTO, Target 2 SSP og EER.

¹⁶ MDP, MPIDS og MAU.

¹⁷ MDP, MPIDS og Target 2 SSP.

¹⁸ Projektinitieringsdokumentet, projektforberedelsesdokumentet og projektforslagsdokumentet.

identificering af de risici, der var forbundet med projekterne, og til vurdering af deres sandsynlighed og effekt. Vurderingen byggede på den enkelte projektleders egne erfaringer. MDP's indledende risikovurdering omfattede kun risici i relation til eksterne kontrahenter. Under projektgennemførelsen blev der også konstateret interne risici såsom ressourcebegrænsninger. Eftersom disse forhold ikke var defineret som risici, var der ikke forberedt korrigerende foranstaltninger i planlægningsfasen. I forbindelse med MPIDS kunne man også have forudset andre risici, som ikke var nævnt i projektforslagsdokumentet, f.eks. kompleksiteten af de forretningsprocesser, projektet omfattede.

Blev projekterne gennemført korrekt?

Ressourcestyring og brugerdeltagelse

36. I tre af de undersøgte projekter¹⁹ var der afsat tilstrækkelige ressourcer og kvalificerede medarbejdere til gennemførelsen. I de øvrige tre var det et problem, at der ikke blev stillet tilstrækkelige specialiserede ressourcer til rådighed i rette tid. I forbindelse med MDP var brugerne ikke altid til rådighed, fordi et lignende projekt skulle afsluttes samtidig. Det førte til forsinkelser i projektgennemførelsen. Hvad angår MPIDS var der ingen forretningsanalytiker tilknyttet gruppen, og DG-IS-medarbejdere var ikke altid til rådighed, når der var brug for dem. Arbejdet med at tilknytte en ekstern udvikler gav en forsinkelse på tre måneder. Da kontrakten var indgået, blev udvikleren hyppigt skiftet ud, hvilket gav problemer i projektgennemførelsen. På grund af projektets kompleksitet blev det gennemført i forskellige faser²⁰. Vidensoverførslen fra fase 2 til fase 3 fandt ikke sted som planlagt, fordi hovedparten af de tidligere medlemmer af projektgruppen, inklusive projektlederen, ikke fortsatte i fase 3.

¹⁹ TCERTO, MAU og EER.

²⁰ Fase 3 blev udvalgt til revision af Retten.

37. I alle de udvalgte projekter blev brugerne informeret regelmæssigt under projektgennemførelsen. I de fleste projekter var brugerne repræsenteret i projektstyringsgruppen og/eller på projektgruppemøderne, og de blev også informeret gennem de månedlige projektstatusrapporter.

Eksterne kontrahenter

38. I MDP-projektet blev der givet en undtagelse fra ECB's udbudsregler med den begrundelse, at udbuddet ikke kunne adskilles fra det tidligere valg af dataleverandør. Softwareudvikling og -support var imidlertid ikke denne leverandørs kerneforretning. Dette gjorde udviklingsdelen af opdateringen dyrere end forudset.

Test og godkendelse af projektleverancer under gennemførelsen

39. Test af nye eller ændrede it-leverancer indgår i ECB's procedurer og skal foretages, før de enkelte leverancer sættes i drift. Alle seks projekter blev testet før ibrugtagning. Testene blev udformet af projektgruppen. Slutbrugerne blev imidlertid ikke altid inddraget i udviklingen af testene, og derfor blev det ikke konstateret i tide, at der var brug for forbedringer.

Blev projekterne overvåget korrekt?

Ledelsesinformationssystemer og overvågningsrapporter

40. Projektledere bør have tilstrækkelige og pålidelige oplysninger til effektiv overvågning af projekter i implementeringsfasen, så de i god tid kan identificere problemer og løse dem.

41. ECB bruger flere værktøjer i forbindelse med sin overvågning af it-projekter. Den månedlige projektstatusrapport giver oplysninger om den tid, der er brugt på projektet, sammen med de finansielle data og oplysninger om projektets vigtigste resultater og de fremskridt, der er gjort. I alle seks projekter blev der under gennemførelsen regelmæssigt udarbejdet projektstatusrapporter med tilstrækkelige oplysninger. Retten noterede sig dog, at nogle rapporter

vedrørende Target 2 SSP ikke blev udarbejdet, fordi der manglede menneskelige ressourcer.

42. Det skal bemærkes, at det kun er den tid, DG-IS-medarbejderne bruger på projekterne, der registreres. Når det gælder personale fra forretningsområderne og de nationale centralbanker, foretages der kun skøn over tidsforbruget. Dertil kommer, at overtidsarbejde generelt registreres forskelligt eller slet ikke registreres. Overvågningen er således ikke baseret på fuldstændige og nøjagtige tidsoplysninger.

Blev projekterne vurderet formelt ved projektafslutningen?

43. Ved projektafslutningen bør der foretages en formel vurdering af projektets målopfyldelse og anvendelsen af ressourcer. Det er fastsat i POCP, at der skal udarbejdes en projektafslutningsrapport (Project Closure Report (PCR)), når alle gennemførelsesfasens leverancer er leveret, og projektets slutprodukt er blevet godkendt af de berørte forretningsområder, af systemejerer og af DG-IS's afdeling for it-drift og -support. Godkendelsen til formelt at afslutte et projekt gives således i projektafslutningsrapporten.

44. Det er et omfattende dokument, fordi det behandler alle de vigtigste spørgsmål, der skal tages i betragtning ved afslutningen af et projekt. De vigtigste afsnit er:

- i) en vurdering af, om projektets godkendte omfang og mål blev nået
- ii) en vurdering af anvendelsen af menneskelige og finansielle ressourcer
- iii) en vurdering af de kvalitative og kvantitative fordele
- iv) en rapport om opnåede erfaringer (lessons learned).

45. Pr. 15. april 2009 var der udarbejdet og godkendt projektafslutningsrapporter for fem af de seks undersøgte projekter (jf. **bilaget**). Som en generel regel foreskriver POCP, at et projekt skal afsluttes senest tre

måneder efter godkendelsen af projektets endelige leverancer. Hvad angår Target 2 SSP begyndte arbejdet i maj 2008, og projektet blev afsluttet den 15. april 2009. Det skyldtes, at DG-IS og systemejeren ikke kunne blive enige om indholdet af serviceniveauaftalen (Service Level Agreement). På mødet i projektstyringsgruppen i oktober 2007 blev det fremført, at serviceniveauaftalen skulle være på plads, før Target 2 SSP kunne tages i brug, og at dette måtte begynde tidligt, fordi det var afgørende at få et klart overblik over forventningerne/tjenesterne og sikre kommunikation mellem afdelingen for it-drift og -support og de forskellige brugere. Tilsvarende blev MPIDS-projektet ikke afsluttet, fordi undertegnelsen af serviceniveauaftalen blev væsentlig forsinket.

Vurderingen af, om projektets godkendte omfang og mål blev nået

46. Ved projektafslutningen bør der foretages en vurdering af projektets faktiske resultater sammenholdt med dets godkendte omfang og mål. Vurderingen bør tage hensyn til projektets vigtigste milepæle og leverancer og redegøre for eventuelle væsentlige afvigelser.

47. Retten undersøgte vurderingerne af de fire projekter, hvis projektafslutningsrapporter var godkendt ved udgangen af marts 2009. I vurderingerne blev den oprindelige plan i projektforslagsdokumentet sammenlignet med de opnåede resultater. Der blev taget hensyn til alle de planlagte milepæle og leverancer, og der blev redegjort for alle større afvigelser. Det blev dog bemærket, at der i to af projekterne²¹ var opstået forsinkelser i forhold til den oprindelige plan (jf. **bilaget**). Ifølge vurderingerne var de to vigtigste årsager:

- i) at arbejdets omfang var blevet større
- ii) at der ikke var menneskelige ressourcer til rådighed.

²¹ MDP og TCERTO.

48. I MAU blev den formelle godkendelse og overdragelse forsinket i seks måneder, selv om den tekniske infrastruktur tilsyneladende var til rådighed og blev taget i brug meget tidligere end angivet i projektafslutningsrapporten.

Vurderingen af anvendelsen af menneskelige og finansielle ressourcer

49. Det er fastsat i projektafslutningsrapporten, at der skal foretages en sammenligning af det planlagte og det faktiske forbrug af menneskelige og finansielle ressourcer. I alle fire projektafslutningsrapporter var der en sådan sammenligning, og der blev redegjort for de væsentligste afvigelser.

50. I alle de fire projekter var det faktiske forbrug af menneskelige og finansielle ressourcer lavere end budgetteret. De faktiske udgifter holdt sig fra 3 % til 23 % under budgettet (jf. **bilaget**). Der blev givet en række projektspecifikke oplysninger, som forklarede denne underudnyttelse.

51. Spørgsmålet om underudnyttelse af projektbudgetter blev også behandlet i Budgetkomitéens evalueringsrapport vedrørende ECB's 2008-rapport om budgetovervågningen. Komitéen noterede sig, at 18 millioner euro (28,8 %) ikke var blevet udnyttet. Den mente, at det hovedsagelig skyldtes forsinkelser i nogle projekter, og at der var muligheder for at forbedre projektplanlægningen og -gennemførelsen. Retten noterede sig, at der er forsinkelser i projektgennemførelsen (jf. **bilaget**), og at de har en effekt på budgetgennemførelsen. Men det forhold, at der i de oprindelige planer var afsat flere ressourcer end nødvendigt, viser, at de oprindelige budgetter ikke er så præcise, som de bør være. Det betyder, at man binder budgetressourcer, som dermed ikke kan anvendes til mere modne projekter.

Vurderingen af de kvalitative og kvantitative fordele

52. Ved projektafslutningen foretages der en vurdering af de kvalitative og kvantitative fordele, der skal opnås, når slutproduktet er sat i drift. Der bør redegøres for afvigelser fra de oplysninger, der blev givet i

projektforslagsdokumentet og derfor anvendt i proceduren for prioritering og udvælgelse af projekter.

53. I alle fire projekter blev det anført i projektafslutningsrapporten, at de fordele, der var beskrevet i projektforslagsdokumentet, stadig var gyldige eller allerede var opnået. En del af disse fordele kan dog først rigtig vurderes efter en vis tids drift (jf. punkt 25).

54. I forbindelse med MDP-projektet nøjedes man ikke med at bekræfte den oprindelige vurdering i projektforslagsdokumentet. Der blev foretaget en ny vurdering ved hjælp af en anden metode, hvor slutproduktets fordele blev bedømt ud fra fire aspekter, som var defineret i et målesystem (balanced scorecard) med positive og negative indikatorer. Formålet var at give en fair vurdering af projektets udfald. Der var tale om et positivt initiativ, der kunne tjene som god praksis i forbindelse med fremtidige projekter. Uddrag af denne vurdering vises i tekstboks 1:

Tekstboks 1 - Vurdering af MDP's kvalitative og kvantitative fordele ved projektafslutningen (uddrag)

- **Finanser:** (positivt) projektet blev gennemført inden for budgettet; (negativt) de konsulenthonorarer, der blev betalt for udviklingen af løsningen, anses for at ligge over markedsniveauet.
- **Innovation:** (positivt) projektet bidrog til udviklingen af et overvågningssystem, der støtter serviceniveauaftalen; (negativt) projektet indførte et nyt proprietært databaseværktøj, som var ret kompliceret at bruge og ikke var lige så fleksibelt som de værktøjer, der blev anvendt i forvejen.
- **Organisation:** (positivt) projektet bidrog til udarbejdelsen af politikker for anvendelsen af markedsdata.
- **Brugere:** (positivt) projektet gjorde det muligt at integrere Bloombergdata; (negativt) løsningen ansås ikke for at have den forventede brugervenlighed.

Rapporten om opnåede erfaringer

55. Det er fastsat i POCP, at der skal udarbejdes en rapport om opnåede erfaringer som et bilag til projektafslutningsrapporten. Formålet er at sikre, at erfaringerne med gennemførelsen af et specifikt projekt stilles til rådighed for hele organisationen med henblik på at forbedre styringen af fremtidige projekter.

56. Der var en rapport om opnåede erfaringer i alle fire projektafslutningsrapporter, men kvaliteten af indholdet varierede. Med hensyn til EER lod det til, at beskrivelsen af opnåede erfaringer snarere skulle vise, hvor godt tingene var håndteret, end hvordan det kunne gøres bedre fremover. Med hensyn til MAU var der for mange detaljer, som slørede budskabet om de opnåede erfaringers værdi i forbindelse med fremtidige projekter.

57. Med hensyn til både MDP og TCERTO blev der identificeret forhold med klar fremtidig relevans for ECB's projektstyringsprocedurer. En række af de forhold, der er omtalt i MDP-rapporten, vises i tekstboks 2:

Tekstboks 2 - Opnåede erfaringer i MDP's projektafslutningsrapport (uddrag)

- Fremhæv betydningen af forberedelsesfasen, især fastlæggelsen af brugernes behov. Det foreslås, at slutbrugerne fremover får mere indflydelse på, hvilken løsning der vælges.
- Fremhæv betydningen af, at brugerne inddrages og får ansvar: Uden et klart ansvar forstår brugeren måske ikke helt vigtigheden af sin deltagelse i forbindelse med udformning og test af løsningen.
- Fremhæv betydningen af, at leverancerne i hver fase testes.
- Planlæg ressourceanvendelsen i overensstemmelse med projektprioriteringen: Projektet manglede ressourcer i alle testfaser på grund af sammenstød med en anden leverance til samme forretningsområde.

- Overvej at oprette en projektportal som et effektivt værktøj til vidensdeling: En central og brugervenlig adgang til alle projektoplysningerne var til stor hjælp.

58. Endelig skal det bemærkes, at de opnåede erfaringer kun er tilgængelige for andre projektledere, hvis de læser projektafslutningsrapporten, og at man ikke gjorde noget for at identificere og aktivt udbrede kendskabet til spørgsmål, som kunne have interesse for hele organisationen og måske kunne forbedre udvekslingen af erfaringer mellem projektlederne.

KONKLUSIONER OG ANBEFALINGER

Havde ECB fastlagt en hensigtsmæssig ledelsesstruktur for styringen af sine it-projekter?

59. ECB har fastlagt en ledelsesstruktur for styringen af sine it-projekter, men den kan forbedres på nogle punkter.

60. ECB har ikke fastlagt en flerårig it-strategi med formelle strategiske målsætninger og mål på mellemlang sigt. I 2008 indledte ECB en strategisk gennemgang af sine it-aktiviteter. Dette forventes at føre til udarbejdelsen af en it-strategi.

61. Det blev estimeret, hvilke finansielle ressourcer der var nødvendige for ECB's it-projekter, men Generaldirektoratet for Informationssystemer gav i sine årlige planlægningsdokumenter ingen detaljerede oplysninger om, hvilke finansielle ressourcer det ville kræve at nå dets mål og udføre de valgte handlinger.

62. ECB forbedrede i 2008 sin proces for udvælgelse af projekter ved at give tilstrækkelige oplysninger som grundlag for beslutningstagningen.

63. ECB's procedurer for styring af it-projekter er stort set i overensstemmelse med bedste praksis. Der blev dog konstateret svagheder på områderne interessentanalyse og efterfølgende vurdering af projekteffekt.

Anbefalinger (første revisionsspørgsmål)

1. ECB bør fastlægge en formel flerårig it-strategi og anvende den som et effektivt værktøj til styring af sine it-aktiviteter
2. ECB bør forbedre sin årlige it-planlægning yderligere ved at udarbejde et omfattende dokument, som fastsætter mål og opstiller resultatindikatorer med henblik på at måle opfyldelsen. Målene bør udmøntes i specifikke handlinger, og det bør angives, hvilke finansielle ressourcer det kræver at opfylde dem
3. ECB bør inkludere interessentanalyse og efterfølgende vurdering af projekteffekt i sine projektstyringsprocedurer.

Blev ledelsesstrukturen for styringen af it-projekterne anvendt efter hensigten?

64. Samlet set anvendte ECB ledelsesstrukturen for styringen af it-projekterne efter hensigten. Alle de reviderede projekter blev i planlægningsfasen autoriseret korrekt ved godkendelse af projektforslagsdokumentet. Der blev imidlertid konstateret svagheder med hensyn til projektrisikovurderingen, idet vurderingen manglede detaljer, og der ikke var en fælles vurderingsmetode. Desuden var de oprindelige budgetter ikke så præcise, som de kunne have været.

65. Retten konstaterede, at tre projekter manglede specialiserede ressourcer under gennemførelsen, hvilket førte til forsinkelser.

66. Samlet set indførte ECB hensigtsmæssige værktøjer og ledelsesinformationssystemer med henblik på overvågning af sine it-projekter.

It-projekternes anvendelse af menneskelige ressourcer overvåges imidlertid kun delvis.

67. Ved projektafslutningen foretages der en formel vurdering i projektafslutningsrapporten, som indeholder alle de vigtigste spørgsmål, der skal tages i betragtning på dette tidspunkt. Kun ét af de seks projekter blev imidlertid afsluttet inden for den tidsramme, som var fastsat i projektforslagsdokumentet.

68. Retten anbefaler følgende:

Anbefalinger (andet revisionsspørgsmål)

4. Ressourceplanlægningen bør forbedres, så det sikres, at de specialiserede ressourcer, som er nødvendige under implementeringen af de udvalgte aktiviteter/projekter, stilles til rådighed i rette tid, og at budgetterne fastlægges mere nøjagtigt
5. Samarbejdet mellem DG-IS og forretningsområderne bør forbedres yderligere, så serviceniveauaftalen kan indgås mere rettidigt
6. Det bør være et formål med rapporten om opnåede erfaringer at identificere muligheder for forbedring af fremtidige projekter, og denne viden bør aktivt udbredes til alle projektledere.

Vedtaget af Revisionsretten i Luxembourg på mødet den 10. december 2009.

På Revisionsrettens vegne

Vítor Manuel da Silva Caldeira
Formand

Oversigt over de projekter, Den Europæiske Revisionsret undersøgte

Projekt	Projektvarighed					Projektomkostninger (euro)			
	Implementering påbegyndt	Planlagt leveringsdato	Planlagt projekt-afslutningsdato	Faktisk leveringsdato	Faktisk projekt-afslutningsdato	Budgetterede ressourcer i alt	Anvendte ressourcer i alt	Afvigelse	
1) Opgradering af de vigtigste computerrum i Eurotower (MAU)	28.6.2007	3.3.2008	18.4.2008	4.9.2008	2.12.2008	1 406 644	1 363 336	-43 308	-3,1 %
2) Opdatering af ECBLAN i Eurotower (EER)	1.7.2006	13.4.2007	25.5.2007	15.2.2007	30.3.2007	1 158 692	1 014 359	-144 333	-12,5 %
3) Udvidelse af telekonference, CoreNet og ESCB-Net til Bulgarien og Rumænien (TCERTO)	1.3.2006	16.10.2006	19.1.2007	28.3.2007	27.6.2007	2 060 927	1 594 595	-466 332	-22,6 %
4) System til støtte for beslutninger om gennemførelse af pengepolitikken - fase 3 (MPIDS)	1.3.2007	20.11.2007	29.2.2008	oplyses senere af ECB	oplyses senere af ECB	790 192	oplyses senere af ECB	-	-
5) Levering af markedsdata (MDP)	2.1.2007	30.9.2007	30.11.2007	31.12.2007	14.2.2008	1 859 379	1 458 105	-401 274	-21,6 %
6) ECB's integrering med den fælles platform Target 2 (Target 2 SSP)	15.5.2006	20.5.2008	08.8.2008	18.5.2008	15.4.2009	508 387	540 339	+31 952	+6,3 %

DEN EUROPÆISKE CENTRALBANKS SVAR

Den Europæiske Centralbank (ECB) har med glæde modtaget Revisionsrettens beretning for regnskabsåret 2007 og påskønner Rettens bemærkninger og anbefalinger til forbedring. ECB tager også til underretning, at Retten bekræfter, at ECB har fastlagt en ledelsesstruktur for styringen af it-projekter, at ECB's procedurer for styringen af it-projekter stort set er i overensstemmelse med bedste praksis, og at ECB samlet set anvendte ledelsesstrukturen for styringen af it-projekterne efter hensigten.

ECB tager Rettens bemærkninger og anbefalinger til forbedring til efterretning. Nedenfor findes ECB's bemærkninger til specifikke punkter samt til de seks anbefalinger.

Punkt 12, 13 og 60

ECB er af den opfattelse, at bankens flerårige it-projektportefølje er i overensstemmelse med ECB's og de enkelte forretningsområders strategiske målsætninger. Bankens prioriteringer på højt plan – som de fremgår af formandens brev og de enkelte forretningsområders strategiske oversigter – anvendes som grundlag for udarbejdelsen af nye projekter. For hvert enkelt projekt kræves en beskrivelse af den strategiske business case, som nærmere gør rede for, om projektet er i overensstemmelse med ECB's og det pågældende forretningsområdes mellemfristede målsætninger. It-projekterne gennemgår derefter en systematisk bedømmelse og prioritering i forbindelse med den årlige ajourføring af projektporteføljen.

Hvad angår den flerårige it-strategi, der er langt mere omfattende end it-projektporteføljen, vil ECB gerne have lov til at bemærke, at der i juli 2008 blev iværksat en strategisk gennemgang af tiltagene på it-området (IS Strategic Review, ISR). De strategiske forretningsbehov, som blev konstateret i første fase af ISR, blev vedtaget i december 2008. Desuden blev et notat vedrørende den strategiske IS-orientering vedtaget i januar 2009. Orienteringen og de strategiske forretningsbehov blev efterfølgende brugt som input ved udarbejdelsen af den strategiske it-plan 2009-2013. Planens strategiske it-målsætninger og dertil knyttede tiltag på it-området blev vedtaget i maj 2009 (anden fase af ISR). Den strategiske it-plan 2009-2013 blev vedtaget i august 2009 (som led i tredje fase af ISR).

Punkt 18 og 61

De strategiske oversigter angiver en flerårig strategisk retning. Det årlige arbejdsprogram er mere detaljeret og anvendes til at definere aktiviteter, som implementerer de strategiske målsætninger. Arbejdsprogrammet indeholder dog også operationelle aktiviteter. Der gives en finansiell oversigt for alle projekter i forskellige projektdokumentationer begyndende med projektregistreringsformularen. Der gives nærmere oplysninger om planlægningen for hver projektaktivitet for at muliggøre en effektiv planlægning og kontrol.

For så vidt angår aktiviteter, der ikke er projektrelaterede (f.eks. operationelle it-aktiviteter), planlægges og tildeles de finansielle og menneskelige ressourcer i forbindelse med udarbejdelsen af det årlige budget. Endvidere ECB response 2007 DA.doc

sker planlægningen og allokeringen af menneskelige ressourcer til både projekt- og operationelle aktiviteter i DG/IS ved hjælp af ressourceallokeringssystemet (iRACT).

Punkt 24

ECB er enig i, at det ikke fremgår af procedurerne for projektorganisering og -kontrol (Project Organisation and Control Procedures, POCP), at der skal udarbejdes et formelt dokument med en "interessentanalyse". En interessentanalyse *bliver* imidlertid udarbejdet. Interessenterne identificeres i projektinitieringsfasen, der fører til udarbejdelsen af projektinitieringsdokumentet (PID). Hovedmålet med denne fase er at sætte fokus på problemet og/eller behovet samt mulige løsninger og derved identificere interessenterne (f.eks. de berørte forretningsområder) og potentielle serviceudbydere. Som led i forberedelserne af PID nedsættes projektstyringsgruppen, hvor alle interessenter deltager eller er repræsenterede.

Punkt 38

Det var ECB's klare hensigt at minimere både de samlede udgifter og risici ved udviklingen og de samlede operationelle udgifter og risici – og ikke blot en del af dem (dvs. udgifterne til udvikling) – da det blev overvejet at anvende samme leverandør til både MDP-projektets udviklingsfase og leveringen af dataydelser. De opnåede resultater førte til både den mest fordelagtige TCO (total cost of ownership) og en nedbringelse af projektrisikoen (dvs. en nedbringelse af den leverandørrelaterede risiko, idet risici i forbindelse med håndteringen af forskellige leverandører af software og datasæt er undgået).

ECB er enig i, at softwareudvikling ikke er leverandørens kerneforretning. Den outsourcete udvikling blev derfor begrænset til de funktionaliteter, som var absolut nødvendige for at integrere kerneløsningen, og der skete en intensivering af testene i løbet af projektets livscyklus for at sikre leverancer af høj kvalitet.

Anbefaling 1

ECB er af den opfattelse, at der var en hensigtsmæssig ledelsesstruktur for styringen af bankens it-projekter på plads, som omfattede flerårige strategiske målsætninger, og som var i overensstemmelse med it-projektporteføljen. ECB er enig i, at en flerårig it-strategi – der ikke blot omfatter it-projekter, men hele it-funktionen – er vigtig. Det var grunden til, at ECB udarbejdede en strategisk it-plan med virkning fra 2009. ISR, som blev iværksat i juli 2008, førte til udarbejdelsen af den strategiske it-plan 2009-13. Planens strategiske it-målsætninger og de tilknyttede it-initiativer blev vedtaget i maj 2009 (anden fase af ISR), og den strategiske it-plan 2009-13 blev vedtaget i august 2009 (som led i tredje fase af ISR).

Anbefaling 2

I overensstemmelse med ECB's kommentarer til punkt 18 og 61 i Rettens beretning er ECB af den opfattelse, at den nuværende it-ledelsesstruktur for planlægningen, ressourceallokeringen og overvågningen af it-projekter er hensigtsmæssig. For den samlede it-funktion findes der et omfattende dokument, som dækker mål, målsætninger,

resultatindikatorer og handlinger. En forbedring er mulig med hensyn til at styrke forbindelsen mellem de enkelte handlingspunkter og de dertil knyttede finansielle omkostninger, hvor det er hensigtsmæssigt.

Anbefaling 3, 4 og 5

ECB accepterer anbefaling 3, 4 og 5.

Anbefaling 6

ECB har allerede påbegyndt oprettelsen af en database/log over opnåede erfaringer, som vil blive gjort tilgængelig for projektledere og projektstyringsgrupper. Den vil også blive brugt af DG/H i forbindelse med udarbejdelsen af projektvurderinger for projektstyringskomitéen.

Gennemførelse af anbefalingerne

Anbefaling 1 er allerede gennemført. Anbefaling 2 blev stort set gennemført i 2008, og den resterende del vil (som nævnt ovenfor i dette svar) blive endeligt gennemført inden udgangen af 2010. Anbefaling 3 til 6 bliver gennemført inden udgangen af 2010.