

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



CORTE DEI CONTI EUROPEA
EIROPAS REVĪZIJAS PALĀTA
EUROPOS AUDITO RŪMAI

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

**Bericht betreffend die Prüfung der Effizienz der Verwaltung
der Europäischen Zentralbank im Haushaltsjahr 2007**

zusammen mit den Antworten der Europäischen Zentralbank

INHALT

	Ziffer
Abkürzungsliste und Glossar	
Einleitung	1 - 4
Prüfungsumfang und Prüfungsansatz	5 - 9
Bemerkungen	10 - 58
Hatte die EZB geeignete Rahmenbedingungen für die Steuerung ihrer IT-Projekte vorgesehen?	10 - 28
Verfügte die EZB über eine auf ihre übergeordneten organisatorischen Vorgaben und Ziele abgestimmte mehrjährige IT-Strategie?	11 - 13
Plante die EZB ihre Tätigkeiten im Zusammenhang mit IT-Projekten auf jährlicher Basis?	14 - 18
Stützte sich das Verfahren zur Auswahl von umzusetzenden IT-Projekten auf solide Kriterien?	19 - 21
Wurden zweckmäßige Verfahren für die Verwaltung der IT-Projekte eingerichtet?	22 - 28
Wurden die für die Steuerung der IT-Projekte festgelegten Rahmenbedingungen wie vorgesehen angewandt?	29 - 58
Wurden die einzelnen Projekte angemessen geplant?	30 - 35
Wurden die Projekte ordnungsgemäß durchgeführt?	36 - 39
Wurden die Projekte ordnungsgemäß überwacht?	40 - 42
Wurden die Projekte bei Abschluss einer förmlichen Bewertung unterzogen?	43 - 58
Schlussfolgerungen und Empfehlungen	59 - 68
Hatte die EZB geeignete Rahmenbedingungen für die Steuerung ihrer IT-Projekte vorgesehen?	59 - 63
Wurden die für die Steuerung der IT-Projekte festgelegten Rahmenbedingungen wie vorgesehen angewandt?	64 - 68
Anhang – Übersicht über die vom Europäischen Rechnungshof geprüften Projekte	

ABKÜRZUNGSLISTE UND GLOSSAR

COBIT	<i>Control Objectives for Information and related Technology</i>
EER	<i>ECBLAN Eurotower Refresh (Aktualisierung des ECBLAN im Eurotower)</i>
ESZB	Europäisches System der Zentralbanken
EZB	Europäische Zentralbank
GD-IS	Generaldirektion "Informationssysteme"
GD-P	Generaldirektion "Personal, Budget und Organisation"
IT	Informationstechnologie
MAU	<i>Main computer rooms Area Upgrade at the Eurotower building (Ausbau der Computerzentrale im Eurotower)</i>
MDP	<i>Market Data Provision (Marktdatenaufbereitung)</i>
MPIDS	<i>Monetary Policy Implementation Decision support System (System zur Entscheidungsunterstützung im Hinblick auf die Umsetzung der Geldpolitik)</i>
PMBOK	<i>Project Management Body of Knowledge</i>
PMI	<i>Project Management Institute</i>
POCP	<i>Project Organisation and Control Procedures (Verfahren für die Organisation und Kontrolle von Projekten)</i>
PSG	<i>Project Steering Group (Projektlenkungsgruppe)</i>
SLA	<i>Service Level Agreement (Dienstgütevereinbarung)</i>
Target 2 SSP	<i>Target 2 Single Shared Platform (Einheitliche gemeinsame Plattform)</i>
TCERTO	<i>Teleconference, CoreNet, ESCB-Net enlargement to Bulgaria and Romania (Erweiterung von Telekonferenz, CoreNet und ESCB-Net auf Bulgarien und Rumänien)</i>

EINLEITUNG

1. Die Europäische Zentralbank (EZB bzw. "die Bank") und die nationalen Zentralbanken der EU-Mitgliedstaaten bilden zusammen das Europäische System der Zentralbanken (ESZB). Vorrangiges Ziel des ESZB ist es, die Preisstabilität zu gewährleisten. Das ESZB unterstützt ferner die allgemeine Wirtschaftspolitik in der Union, um zur Verwirklichung der Ziele der Union beizutragen¹. Zu diesem Zweck nimmt die EZB die in ihrer Satzung² festgelegten Aufgaben wahr; sie ist für die Verwaltung ihrer Tätigkeiten und Finanzen verantwortlich.
2. Grundlage für die Prüfung der Effizienz der Verwaltung der Europäischen Zentralbank (EZB) durch den Hof ist Artikel 27.2 des Protokolls über die Satzung des Europäischen Systems der Zentralbanken und der Europäischen Zentralbank³. Prüfungsthema war die Verwaltung von IT-Projekten durch die EZB in den Haushaltsjahren 2007 und 2008. Im ersten Quartal 2009 vorgenommene Entwicklungen in der Vorgehensweise der EZB wurden ebenfalls berücksichtigt.
3. Der Haushaltsplan der EZB ist in zwei Hauptbereiche gegliedert, und zwar in Tätigkeiten im Hinblick auf die "Gewährleistung des Bankbetriebs" (operative Ausgaben der Geschäftsbereiche der EZB⁴) und Tätigkeiten im Hinblick auf die

¹ Artikel 105 Absatz 1 des Vertrags zur Gründung der Europäischen Gemeinschaft, nunmehr Artikel 127 Absatz 1 des Vertrags über die Arbeitsweise der Europäischen Union.

² Die Satzung des ESZB und der EZB ist in einem Protokoll zum Vertrag enthalten.

³ In Artikel 27.2 heißt es: "Artikel 248 dieses Vertrags ist nur auf eine Prüfung der Effizienz der Verwaltung der EZB anwendbar." Die institutionellen Vorschriften für die Europäische Zentralbank sind in den Artikeln 112 bis 115 des EG-Vertrags bzw. nunmehr in den Artikeln 283, 294, 134 und 135 des Vertrags über die Arbeitsweise der Europäischen Union enthalten.

⁴ Die EZB ist in 17 Geschäftsbereiche untergliedert, die die Bandbreite der Aufgaben der Bank widerspiegeln. Bis auf den Beraterstab des Direktoriums und der Vertretung der EZB in Washington steht jedem Geschäftsbereich ein leitender

"Änderung/Entwicklung der Bank", wobei letzterer wiederum in zwei Hauptgruppen von Tätigkeiten untergliedert ist:

- i) Projektstätigkeiten, die Großprojekte der EZB und des ESZB umfassen, sonstige Projekte, kleine Entwicklungen und zentralisierte IT-Investitionen;
- ii) Banknoten betreffende Tätigkeiten, zu denen hauptsächlich Forschung und Entwicklung im Bereich Banknoten zählen.

4. Die Ausgaben der EZB für IT-Projekte⁵ beliefen sich im Jahr 2007 auf etwa 20 Millionen Euro. Insgesamt wendete die EZB für sämtliche Projektstätigkeiten 31 Millionen Euro auf.

PRÜFUNGSUMFANG UND PRÜFUNGSANSATZ

5. Hauptziel der Prüfung des Hofes war es, auf der Grundlage der beiden folgenden Prüfungsfragen die Verwaltung der IT-Projekte durch die EZB zu bewerten:

- Hatte die EZB geeignete Rahmenbedingungen für die Steuerung ihrer IT-Projekte vorgesehen?
- Wurden die für die Steuerung der IT-Projekte festgelegten Rahmenbedingungen wie vorgesehen angewandt?

6. Die Prüfung umfasste eine Bewertung der Regeln und Verfahren der EZB für die einzelnen Phasen der Verwaltung der IT-Projekte sowie eine Untersuchung der Anwendung dieser Verfahren.

Mitarbeiter (Generaldirektor oder Direktor) vor, der einem Mitglied des Direktoriums berichtet.

⁵ Dabei handelt es sich um EZB-Projekte, für die IT-Ressourcen eingesetzt werden, und die vom betroffenen Geschäftsbereich sowie der Generaldirektion "Informationssysteme" verwaltet werden.

7. Um zu bewerten, ob die EZB geeignete Rahmenbedingungen für die Steuerung festgelegt hatte, analysierte der Hof alle wichtigen Dokumente und Verfahren für die Verwaltung von IT-Projekten. Die Projektverwaltung stützt sich vor allem auf das Dokument "Verfahren für die Organisation und Kontrolle von Projekten" (*Project Organisation and Control Procedures, POCP*)⁶. Um die Zweckmäßigkeit der Rahmenbedingungen für die Steuerung der IT-Prozesse zu beurteilen, wurden auch international anerkannte Normen und bewährte Verfahren wie etwa das Projektmanagement-Standardwerk *Project Management Body of Knowledge (PMBOK*⁷) des *Project Management Institute (PMI)* und die Sicherheitsrichtlinie *Control Objectives for Information and related Technology (COBIT)* des *IT Governance Institute* berücksichtigt.

8. Für die Bewertung, ob die Regeln und Verfahren auf Projektebene wie vorgesehen angewandt wurden, wurden sechs IT-Projekte einer eingehenden Prüfung unterzogen. Die Prüfung der ausgewählten Projekte stützte sich auf Befragungen von Projektmanagern, Projektteams und Anwendern sowie auf eine Überprüfung der einschlägigen Projektunterlagen.

9. Grundlage für die Stichprobe war die EZB-Haushaltlinie über "EZB-Großprojekte". Von den bei dieser Haushaltlinie für das Haushaltsjahr 2007 veranschlagten 16 Großprojekten waren 14 mit IT-Maßnahmen verbunden. Die Auswahl beruhte auf folgenden Kriterien: i) Art des Projekts, ii) Budget für das Projekt und iii) Durchführungsstand. Eine Kurzbeschreibung zu jedem Projekt und Angaben zur Projektlaufzeit sowie zu den Kosten sind dem **Anhang** zu entnehmen.

⁶ Die POCP wurden zuletzt 2006 aktualisiert.

⁷ Das PMBOK enthält Normen und Leitlinien, die weithin als bewährtes Verfahren anerkannt sind und auch von der EZB als Standard für ihre Projektmanagementverfahren herangezogen werden.

BEMERKUNGEN

Hatte die EZB geeignete Rahmenbedingungen für die Steuerung ihrer IT-Projekte vorgesehen?

10. Im Zuge der Prüfung der Rahmenbedingungen für die Steuerung von IT-Projekten untersuchte der Hof, ob die EZB

- über eine auf ihre übergeordneten organisatorischen Vorgaben und Ziele abgestimmte mehrjährige IT-Strategie verfügte;
- ihre Tätigkeiten im Zusammenhang mit IT-Projekten auf jährlicher Basis plante;
- solide Kriterien für die Auswahl der umzusetzenden IT-Projekte heranzog;
- zweckmäßige Verfahren für die Verwaltung ihrer IT-Projekte anwendete.

Verfügte die EZB über eine auf ihre übergeordneten organisatorischen Vorgaben und Ziele abgestimmte mehrjährige IT-Strategie?

11. Im Hinblick auf einen effizienten Ressourceneinsatz sollte eine auf die übergeordneten organisatorischen Vorgaben und Ziele abgestimmte mehrjährige IT-Strategie festgelegt werden. Diese Strategie sollte so angelegt sein, dass sie über einen Zeitraum von mehreren Jahren als Orientierungshilfe für die Planung und Umsetzung von IT-Maßnahmen dienen kann. Sie sollte es ermöglichen, die IT-Ausgaben in angemessener Höhe festzusetzen und dort einzusetzen, wo der dringendste Bedarf besteht. Sie sollte sich auf eine Gesamtanalyse des IT-Bedarfs stützen und zu einer fundierten Entscheidungsfindung im Hinblick auf die Rangfolge der Interventionsbereiche führen.

12. Der Hof stellte fest, dass die EZB nicht über eine mehrjährige IT-Strategie verfügte, in der die strategischen Vorgaben und mittelfristigen Ziele für den

IT-Bereich dargelegt werden. Zudem wurde keine förmliche Gesamtbedarfsanalyse vorgenommen, um die Rangfolge der Interventionsbereiche mittelfristig zu planen. Gleichwohl werden das Schreiben des Präsidenten und die strategischen/operativen Planungskonzepte der Geschäftsbereiche als Grundlage für die Festlegung neuer IT-Projekte herangezogen, die anschließend im Zuge der jährlichen Aktualisierung des Projektportfolios in eine Rangfolge gebracht werden (siehe Ziffern 19-21).

13. Im Jahr 2008 leiteten die Generaldirektion "Informationssysteme" und die Generaldirektion "Personal, Budget und Organisation" in enger Zusammenarbeit mit den übrigen Geschäftsbereichen der EZB eine strategische Überprüfung der IT-Maßnahmen der EZB ein. Diese Überprüfung war zum Zeitpunkt der Prüfung des Hofes (erstes Quartal 2009) noch nicht abgeschlossen. In der ersten Phase der Überprüfung sollten die Vorgaben und Ziele der Geschäftsbereiche gründlich analysiert und ihr strategischer operativer Bedarf an neuen IT-Systemen, Projekten und Dienstleistungen in den nächsten fünf Jahren (2009-2013) ermittelt werden. Sie wurde im Dezember 2008 abgeschlossen. Dies soll zur Formulierung einer IT-Strategie für sämtliche Aufgabenbereiche (einschließlich IT-Projekte) der Generaldirektion "Informationssysteme" führen.

Plante die EZB ihre Tätigkeiten im Zusammenhang mit IT-Projekten auf jährlicher Basis?

14. Ein jährlicher Planungszyklus für IT-Projekte erfordert die Festsetzung jährlicher Ziele, die Definition der Maßnahmen, die zur Erreichung dieser Ziele ergriffen werden müssen sowie die Festlegung von zentralen Leistungsindikatoren zur Erfolgsmessung.

15. Im Jahr 2007 arbeitete die Generaldirektion "Informationssysteme" ein "strategisches/operatives Planungskonzept für 2007" aus, in dem einige allgemeine Ziele aufgeführt wurden, die teilweise mit der Verwaltung von

IT-Projekten⁸ im Zusammenhang standen. Diese Ziele wurden jedoch nicht in konkrete Vorgaben und Maßnahmen umgesetzt, und es wurden auch keine Ergebniserwartungen definiert.

16. Im Jahr 2008 erstellte die Generaldirektion "Informationssysteme" zwei Planungsdokumente: ein recht allgemein gehaltenes "strategisches/operatives Planungskonzept für 2008" und ein "Arbeitsprogramm 2008". Das "strategische/operative Planungskonzept für 2008" enthielt eine Zusammenfassung der wichtigsten Herausforderungen für die Generaldirektion "Informationssysteme" im Jahr 2008 und eine Übersicht über die Ziele sowie die zentralen Leistungsindikatoren für das Jahr 2008. Einige dieser Ziele bezogen sich auf die Verwaltung von IT-Projekten⁹. Die Zielerreichung sollte anhand konkreter und quantifizierbarer zentraler Leistungsindikatoren gemessen werden, zu denen für das zweite und das vierte Quartal 2008 Vorgaben gemacht wurden.

17. Das "Arbeitsprogramm 2008" ging stärker ins Detail, indem es vorgab, anhand welcher Maßnahmen die einzelnen Ziele erreicht werden sollten. Dies stellt gegenüber dem Jahr 2007 eine Verbesserung dar und ist eine positive Entwicklung im Hinblick auf eine bessere Qualität des Planungsprozesses. Allerdings wurde festgestellt, dass das "Arbeitsprogramm 2008" deutlich mehr Ziele enthielt als das "strategische/operative Planungskonzept für 2008". Das Arbeitsprogramm wurde weder ausgearbeitet, um die im "strategischen/operativen Planungskonzept" aufgeführten Ziele aufzugreifen und genau darzulegen, wie diese ausgewählten Ziele erreicht werden könnten, noch um neue Ziele zu formulieren.

⁸ Etwa eine bessere Abstimmung zwischen Kerntätigkeit und IT und Umstellung von einem Projekt- auf einen Programm-Ansatz.

⁹ Etwa die Annahme bewährter Verfahren für die Projektausführung und das Projektmanagement sowie Umsetzung der IT-Projekte innerhalb des vereinbarten Kosten-, Zeit- und Qualitätsrahmens, unter Berücksichtigung der Benutzerfreundlichkeit.

18. Letztlich ist keines der Planungsdokumente für das Jahr 2008 ausführlich genug, um als wirksames Planungsinstrument dienen zu können. Außerdem fehlen Angaben zu den für die Erreichung der einzelnen Ziele und die Umsetzung der ausgewählten Maßnahmen erforderlichen finanziellen Ressourcen.

Stützte sich das Verfahren zur Auswahl von umzusetzenden IT-Projekten auf solide Kriterien?

19. Um jedes Jahr alle potenziellen Projekte zu finanzieren, fehlen die Mittel. Deshalb muss es ein Verfahren geben, um die vordringlichsten Projekte auszuwählen und so die verfügbaren Ressourcen optimal einzusetzen.

20. Das im Jahr 2007 für die Bestimmung der Rangfolge und die Auswahl von Projekten angewandte Verfahren beruhte auf einem mittelfristig (auf drei Jahre) angelegten Projektportfolio. Die EZB bewertet sämtliche Projekte (laufende Projekte, bereits im Projektsystem erfasste, aber noch nicht angelaufene und neu erfasste Projekte) jedes Jahr neu im Lichte der übergeordneten Ziele der EZB. Dieser mittelfristige Plan wird zweimal jährlich aktualisiert, um neu erfassten Projekten und sonstigen Entwicklungen Rechnung zu tragen. Die Projektbewertung erfolgt auf der Grundlage der zu den Projekten vorgelegten Wirtschaftlichkeitsprognosen (*project business cases*) und der Ressourcenbedarfsprognosen. Klare Kriterien für die Bestimmung der Rangfolge wurden nicht festgelegt. Dadurch büßte die Projektauswahl an Objektivität ein, und es erhöhte sich das Risiko, dass die verfügbaren Ressourcen nicht optimal eingesetzt werden.

21. Im Jahr 2008 wurde eine verbesserte Methode zur Bestimmung der Rangfolge der Projekte eingeführt, die auf einem "Drei-Säulen-Konzept"¹⁰

¹⁰ Erste Säule: Standardfragen (22 Parameter); zweite Säule: Clusteranalyse; dritte Säule: auf EZB-Ebene aggregierte Rangfolgekriterien im Hinblick auf eine endgültige Beschlussfassung.

beruht. Die Methode bestand darin, für die Teileinheiten¹¹ spezifische Bewertungen vorzunehmen, die anschließend auf EZB-Ebene konsolidiert wurden. Das im Jahr 2008 eingerichtete IT-Projektmanagementsystem lieferte ausreichende Informationen, um Entscheidungen zu treffen.

Wurden zweckmäßige Verfahren für die Verwaltung der IT-Projekte eingerichtet?

Verfahren für das IT-Projektmanagement

22. Die EZB arbeitete das Dokument "Verfahren für die Organisation und Kontrolle von Projekten" (*Project Organisation and Control Procedures, POCP*) aus, das für die Verwaltung aller Projekte, auch der IT-Projekte, verbindlich anzuwenden ist¹². In den POCP wird genau definiert, was unter einem Projekt zu verstehen ist, und es wird der Geltungsbereich klar abgegrenzt. Außerdem werden die für Projekte zu schaffende Organisationsstruktur sowie die Aufgaben und Zuständigkeiten der beteiligten Stellen festgelegt.

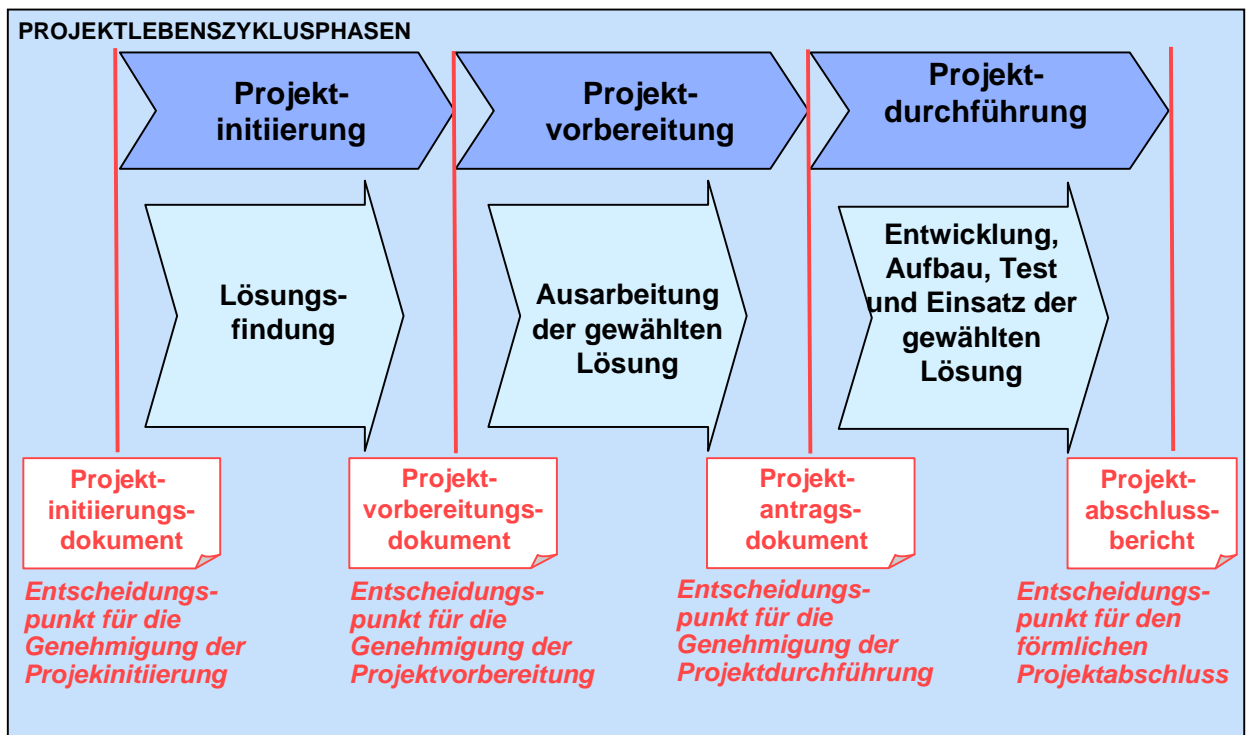
23. Der Projektlebenszyklus – in der Definition der POCP – gibt die Struktur für eine wirksame Kontrolle der Projekte vor, da er die Projekte in logische aufeinander folgende Phasen unterteilt und genaue Entscheidungspunkte festsetzt (siehe **Schaubild 1**). Ein Vergleich der POCP mit dem PMBOK ergab, dass die POCP weitgehend den bewährten Verfahren folgen. Zwei verbesserungsfähige Bereiche der POCP betreffen die Stakeholderanalyse und die nachträgliche Bewertung der Projektauswirkungen. Die bestehenden

¹¹ Die Direktion "IT-Projekte" ist in fünf Teileinheiten untergliedert, die jeweils für Projekte verschiedener Geschäftsbereiche zuständig sind.

¹² Ausgenommen von den POCP sind kleine Aufgaben, Projekte, die innerhalb eines Geschäftsbereichs abgewickelt werden bzw. keine IT-Lösungen erfordern oder IT-Infrastrukturaufgaben mit geringem Testaufwand, niedrigem Innovationsgrad und geringfügigen organisatorischen Auswirkungen, die keine neuen Dienste einführen. Die vom Hof für eine eingehende Prüfung ausgewählten Projekte fielen alle in den Geltungsbereich der POCP.

Mängel und ihre Folgen werden in den nachstehenden Ziffern im Einzelnen ausgeführt.

Schaubild 1 – Projektlebenszyklusphasen



Quelle: Europäische Zentralbank.

24. Gemäß den POCP muss keine förmliche und dokumentierte Stakeholderanalyse vorgenommen werden. Dies bedeutet, dass das Projektteam die Stakeholder nicht förmlich ermitteln und ihre konkreten Projektanforderungen bestimmen muss¹³. Wenn die förmliche Ermittlung sämtlicher Stakeholder und ihres jeweiligen Bedarfs unterbleibt, könnte sich dies negativ auf den Erfolg eines Projekts auswirken. Es sei darauf

¹³ Gemäß Abschnitt 2.2 des PMBOK ist dies eine Voraussetzung für ein erfolgreiches Projekt. Außerdem heißt es im PMBOK, dass es sich negativ auf ein Projekt auswirken kann, wenn ein zentraler Stakeholder nicht ermittelt wird. Bei der Kommunikationsplanung in Abschnitt 10.1 des PMBOK heißt es, dass die Ermittlung des Bedarfs der Stakeholder und die Bestimmung eines zweckmäßigen Mittels zur Erfüllung dieses Bedarfs ein wichtiger Faktor für den Projekterfolg sind.

hingewiesen, dass bei den geprüften Projekten der Bedarf der Nutzer berücksichtigt wurde (siehe Ziffern 33 und 36).

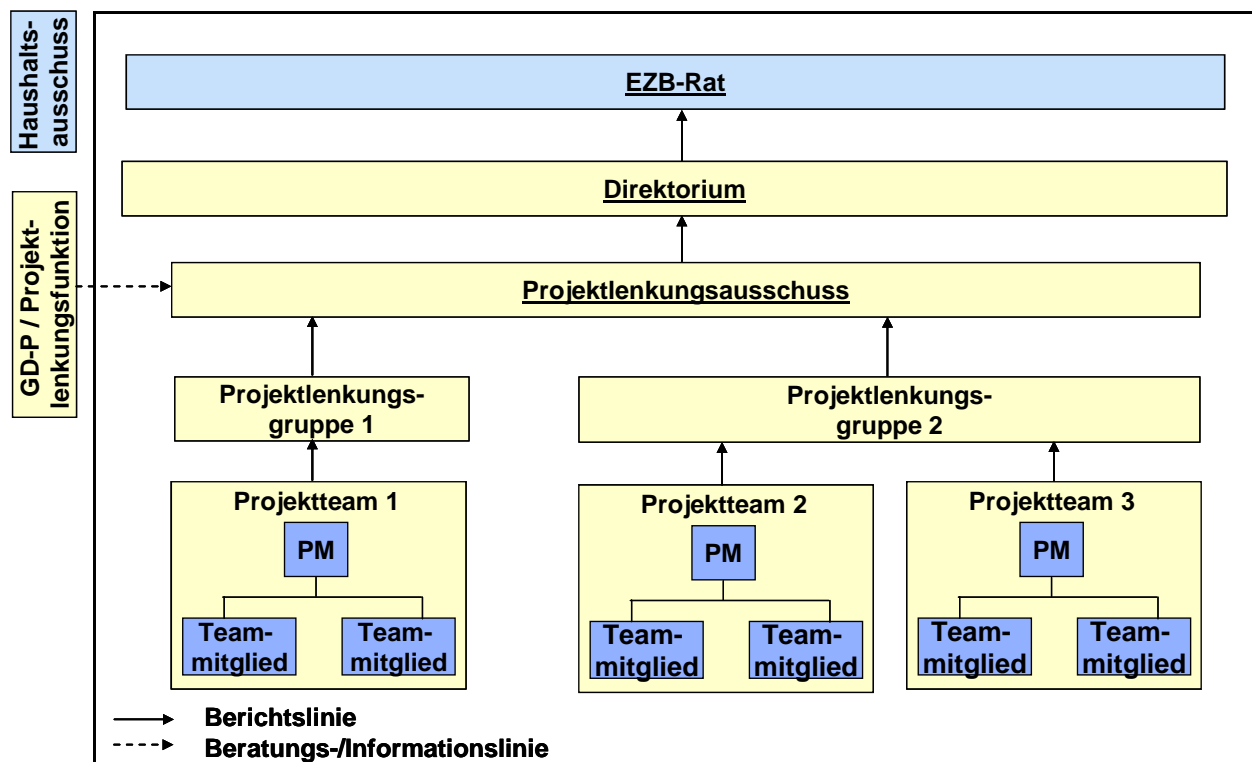
25. Eine nachträgliche Bewertung der Ergebnisse und Auswirkungen nach einer gewissen Laufzeit eines Projekts ist nicht vorgesehen. Eine entsprechende Bewertung würde jedoch u. a. ein förmliches Urteil über die Erreichung der angestrebten qualitativen und quantitativen Vorteile ermöglichen, die in den Unterlagen zur Projektgenehmigung ausgeführt sind, und dadurch die Planung zukünftiger Projekte erleichtern (siehe Ziffer 53). Eine aktuelle positive Entwicklung in diesem Bereich bildet die neue Vorlage zur Einholung einer jährlichen Kundenrückmeldung zu IT-Projekten, mit der erhoben werden soll, wie zufrieden die Endnutzer mit der Qualität der erbrachten Dienstleistung waren.

Zuständigkeitsverteilung und Entscheidungsstruktur

26. Damit die effiziente und wirksame Durchführung von Projekten gewährleistet ist, muss für ihre Verwaltung ein Rahmen geschaffen werden, der klare Berichtslinien und Zuständigkeiten für die beteiligten Stellen vorgibt.

27. Die POCP geben die für die Verwaltung von EZB-Projekten zu schaffende Organisationsstruktur vor, einschließlich der Aufgaben und Zuständigkeiten sowie der Zusammensetzung aller relevanten beteiligten Stellen (siehe **Schaubild 2**).

Schaubild 2 – Überblick über den Projektmanagementrahmen der EZB



Quelle: Europäische Zentralbank.

28. Die POCP geben klare Berichtslinien zwischen den am Projektmanagement beteiligten Stellen und Funktionen vor. Der Projektlenkungsausschuss ist das wichtigste EZB-interne Entscheidungsgremium für die Bestimmung der Rangfolge, die Planung, Genehmigung und Überwachung der Projekte. Die durch die POCP geschaffene Struktur umfasst alle erforderlichen Funktionen und liefert klare Entscheidungsverfahren mit vorab festgelegten Aufgaben und Zuständigkeiten.

Wurden die für die Steuerung der IT-Projekte festgelegten Rahmenbedingungen wie vorgesehen angewandt?

29. Im Zuge der Prüfung der Anwendung der Rahmenbedingungen für die Steuerung der IT-Projekte untersuchte der Hof, ob die EZB

- die einzelnen Projekte angemessen plante, indem sie die Projektziele und die vorgeschlagene Lösung bewertete und die erforderlichen Ressourcen berücksichtigte;
- die einzelnen Projekte ordnungsgemäß durchführte, indem sie die Ressourcen rechtzeitig bereitstellte und jede Projektleistung ausreichend prüfte;
- die Projektdurchführung anhand von Systemen überwachte, die in kurzen Abständen Berichte liefern, in denen alle relevanten Projektdaten zusammengefasst sind, sodass eine fundierte Entscheidungsgrundlage gegeben ist;
- die Projektleistungen und die eingesetzten Ressourcen bei Projektabschluss förmlich bewertete.

Wurden die einzelnen Projekte angemessen geplant?

Projektantragsdokument

30. Eine angemessene Projektplanung liegt vor, wenn folgende Aspekte abgedeckt sind: i) allgemeine Projektziele und Projektumfang, ii) vorgeschlagene Lösung, iii) Projektzwischenziele und Projektleistungen, iv) finanzielle und personelle Ressourcen und v) Projektteam.

31. Im Zentrum der Planung steht das Projektantragsdokument (siehe **Schaubild 1**). Dieses Dokument dient als Grundlage für die Entscheidung, ob die gewählte Projektlösung umgesetzt werden sollte. Bei allen sechs geprüften Projekten war dieses Dokument erschöpfend und enthielt alle maßgeblichen Aspekte, die zum Zeitpunkt der Projektgenehmigung abzuwägen sind.

Projektgenehmigung und Projektauswahl

32. Alle Projekte wurden gemäß den in den POCP vorgesehenen Verfahren genehmigt. Im Vorfeld zu jeder der drei Projektphasen¹⁴ wurde vom Projektleitungsausschuss die Fortführung förmlich beschlossen. Drei Projekte¹⁵ wurden als unverzichtbar erachtet, um die ESZB- oder sonstige vorgeschriebene Standards zu erfüllen. Die übrigen Projekte¹⁶ wurden auf der Grundlage der Methode für die Bestimmung der Rangfolge der Projekte ausgewählt. Alle Projekte standen entweder mit dem "strategischen/operativen Planungskonzept" der Generaldirektion "Informationssysteme" oder mit den allgemeinen Strategien der betroffenen Geschäftsbereiche im Einklang.

Nutzeranforderungen und Projektspezifikationen

33. Bei drei der geprüften Projekte¹⁷ wurden die Nutzeranforderungen in der Planungsphase bewertet und dokumentiert. Da es sich bei den übrigen drei lediglich um die Erweiterung eines bestehenden Netzwerks (TCERTO) bzw. ein Upgrade einer bestehenden Infrastruktur (EER und MAU) handelte, wurden die Anwender in der Planungsphase nicht einbezogen. Im Falle des MPIDS wurden die Projektspezifikationen anhand iterativer Tests entwickelt. Dieser Ansatz wurde nicht optimal angewandt, wodurch es zu Verzögerungen kam und die Testversionen nicht so weit ausgereift waren wie erwartet.

Risikobewertung

34. Die Risiken für ein Verfehlen der Projektziele sollten ausreichend genau ermittelt und aufgeschlüsselt werden und im Zuge der Planungsphase

¹⁴ Projektinitiierung, -vorbereitung und -durchführung.

¹⁵ TCERTO, Target 2 SSP und EER.

¹⁶ MDP, MPIDS und MAU.

¹⁷ MDP, MPIDS und Target 2 SSP.

hinsichtlich ihrer Wahrscheinlichkeit und potenziellen Auswirkungen auf die Erreichung der Projektziele gründlich bewertet werden.

35. Die Vorlagen zu allen drei Planungsdokumenten¹⁸ enthalten einen Abschnitt über Risikoanalyse, der in allen Projektantragsdokumenten ausgefüllt war. Dennoch fehlte ein gemeinsamer Ansatz für die Ermittlung der bei den Projekten gegebenen Risiken und für die Bewertung ihrer Wahrscheinlichkeit und ihrer Auswirkungen. Die Bewertung beruhte auf den Erfahrungen der jeweiligen Projektmanager. Bei der ursprünglichen Risikobewertung für das MDP-Projekt wurden lediglich Risiken im Zusammenhang mit externen Auftragnehmern berücksichtigt. Im Zuge der Projektdurchführung traten auch interne Risiken zutage, wie etwa Ressourcenknappheit. Da diese Faktoren nicht als Risiken eingestuft waren, wurden in der Planungsphase keine Korrekturmaßnahmen vorgesehen. Im Falle des MPIDS hätten auch andere Risiken – etwa die Komplexität der Geschäftsabläufe innerhalb des Projekts – berücksichtigt werden können; sie blieben im Projektantragsdokument aber unerwähnt.

Wurden die Projekte ordnungsgemäß durchgeführt?

Ressourcenmanagement und Nutzerbeteiligung

36. Bei drei der geprüften Projekte¹⁹ wurden für die Projektdurchführung ausreichend Ressourcen und qualifizierte Mitarbeiter vorgesehen. Bei den übrigen drei fehlten Mitarbeiter mit speziellen Qualifikationen, die nicht rechtzeitig in ausreichendem Maß zur Verfügung gestellt wurden. Für das MDP-Projekt waren die Nutzer nicht immer greifbar, da gleichzeitig ein ähnliches Projekt abgeschlossen werden musste. Dadurch verzögerte sich die Projektdurchführung. Bei MPIDS wurde dem Team kein Business Analyst zur

¹⁸ Projektinitiierungsdokument, Projektvorbereitungsdokument und Projektantragsdokument.

¹⁹ TCERTO, MAU und EER.

Seite gestellt, und Mitarbeiter der Generaldirektion "Informationssysteme" waren nicht immer verfügbar, wenn sie benötigt wurden. Das Ausschreibungsverfahren für einen externen Entwickler verursachte eine dreimonatige Verzögerung. Nach Auftragsunterzeichnung entsandte das für die Entwicklung zuständige Unternehmen immer wieder andere Mitarbeiter, was Probleme bei der Projektdurchführung verursachte. Aufgrund seiner Komplexität wurde das Projekt in mehreren Phasen durchgeführt²⁰. Der Wissenstransfer von Phase 2 auf Phase 3 ging nicht wie geplant vonstatten, da die wichtigsten Mitglieder des Projektteams einschließlich des Projektmanagers an der Phase 3 nicht mitwirkten.

37. Bei allen ausgewählten Projekten wurden die Nutzer während der Projektdurchführung regelmäßig informiert. Bei den meisten Projekten waren die Nutzer in der Projektleitungsgruppe und/oder den Sitzungen des Projektteams vertreten und wurden zudem in monatlichen Berichten über den Durchführungsstand des Projekts informiert.

Externe Auftragnehmer

38. Im Zusammenhang mit dem MDP-Projekt wurde eine Ausnahme von den Beschaffungsvorschriften der EZB mit der Begründung gemacht, dass eine geplante Ausschreibung nicht von einer vorher erbrachten Leistung des Datenlieferanten zu trennen war. Software-Entwicklung und Unterstützung zählten aber nicht zu den Kerntätigkeiten dieser Lieferanten. Dadurch gestaltete sich die Entwicklung des Wartungsupdates teurer als vorgesehen.

Test und Abnahme der Projektleistungen im Zuge der Durchführung

39. Tests an einer neuen oder geänderten IT-Projektleistung sind Teil der EZB-Verfahren, die vor Aufnahme des operativen Betriebs jeder einzelnen Projektleistung durchzuführen sind. Alle sechs Projekte wurden vor Freigabe

²⁰ Phase 3 wurde vom Hof zur Prüfung ausgewählt.

getestet. Die Tests wurden vom Projektteam ausgearbeitet. Endnutzer waren in die Entwicklung der Tests aber nicht immer einbezogen, wodurch notwendige Verbesserungen nicht rechtzeitig erkannt wurden.

Wurden die Projekte ordnungsgemäß überwacht?

Managementinformationssysteme und Überwachungsberichte

40. Projektmanagern sollten ausreichende und zuverlässige Informationen vorliegen, damit die Projekte während der Durchführung wirksam überwacht sowie Probleme frühzeitig erkannt und behoben werden können.

41. Die EZB zieht für die Überwachung ihrer IT-Projekte mehrere Instrumente heran. Die für die Projekte aufgewendete Zeit wird zusammen mit den Finanzdaten sowie den wichtigsten Ergebnissen und dem Fortschritt des Projekts in den monatlichen Projektstatusberichten festgehalten.

Projektstatusberichte mit ausreichenden Angaben wurden zu allen sechs Projekten während ihrer Durchführung regelmäßig erstellt. Allerdings wurde festgestellt, dass zu Target 2 SSP einige Berichte wegen Personalmangels nicht erstellt wurden.

42. Es ist jedoch darauf hinzuweisen, dass die für Projekte aufgewendete Zeit ausschließlich für Mitarbeiter der Generaldirektion "Informationssysteme" erfasst wird. Die von Mitarbeitern der Geschäftsbereiche und nationalen Zentralbanken aufgewendete Zeit wird lediglich geschätzt. Außerdem werden Überstunden nicht konsequent oder gar nicht erfasst. Die Überwachung stützt sich somit nicht auf vollständige und korrekte Zeitangaben.

Wurden die Projekte bei Abschluss einer förmlichen Bewertung unterzogen?

43. Bei Projektabschluss sollte eine förmliche Bewertung der Erreichung der Projektziele und der eingesetzten Ressourcen vorgenommen werden. Gemäß POCP ist ein Projektabschlussbericht zu erstellen, sobald alle Projektleistungen der Durchführungsphase erfolgreich erbracht sind und das

aus dem Projekt resultierende Endprodukt von dem/den betroffenen Geschäftsbereich(en), vom Systemeigner sowie von der Abteilung "Operations" der Generaldirektion "Informationssysteme" abgenommen wurde. Der Projektabschlussbericht stellt folglich das Dokument dar, mit dem die Genehmigung zum förmlichen Projektabschluss erteilt wird.

44. Es handelt sich um ein erschöpfendes Dokument, da es alle wesentlichen Punkte umfasst, die zum Zeitpunkt des Projektabschlusses behandelt werden sollten. Die Hauptabschnitte sind

- i) eine Bewertung der Umsetzung des genehmigten Projektgegenstands sowie der Verwirklichung der genehmigten Projektziele;
- ii) eine Bewertung des Einsatzes der personellen und finanziellen Ressourcen;
- iii) eine Bewertung der quantitativen und qualitativen Vorteile;
- iv) ein Erfahrungsbericht.

45. Bis 15. April 2009 waren zu fünf der sechs geprüften Projekte Projektabschlussberichte erstellt und gebilligt worden (siehe **Anhang**). Generell gilt gemäß POCP, dass ein Projekt binnen drei Monaten nach Abnahme der letzten Projektleistungen abgeschlossen werden muss. Im Fall von Target 2 SSP wurden die Maßnahmen im Mai 2008 eingeleitet, und das Projekt wurde am 15. April 2009 abgeschlossen. Zu dieser Verzögerung kam es, weil die Generaldirektion "Informationssysteme" sich mit dem Systemeigner nicht auf den Inhalt der Dienstgütevereinbarung (*Service Level Agreement*, SLA) einigen konnte. In der Sitzung der Projektlenkungsgruppe von Oktober 2007 hieß es, die Dienstgütevereinbarung müsse vor Inbetriebnahme von Target 2 SSP abgeschlossen werden. Dies müsse frühzeitig in die Wege geleitet werden, da eine klare Darstellung der Erwartungen/Dienstleistungen und die Kommunikation zwischen der Abteilung "Operations" und den verschiedenen Nutzern äußerst wichtig seien. Auch im Falle des MPIDS wurde das Projekt

nicht abgeschlossen, weil sich die Unterzeichnung der Dienstgütevereinbarung stark verzögerte.

Bewertung der Umsetzung des genehmigten Projektgegenstands sowie der Verwirklichung der genehmigten Projektziele

46. Bei Projektabschluss sollten die tatsächlichen Projektergebnisse anhand des genehmigten Projektgegenstands sowie der genehmigten Projektziele bewertet werden. In die Bewertung sollten die wichtigsten Projektzwischenziele und Projektleistungen einfließen und deutliche Abweichungen begründet werden.

47. Der Hof prüfte die Bewertungen zu den vier Projekten, zu denen Ende März 2009 der Projektabschlussbericht gebilligt worden war. Bei diesen Bewertungen wurde der ursprüngliche Plan gemäß Projektantragsdokument mit den erzielten Ergebnissen verglichen. Es wurden die einzelnen geplanten Zwischenziele und Projektleistungen aufgeführt und Gründe für die wichtigsten Abweichungen genannt. Allerdings wurde festgestellt, dass bei zwei Projekten²¹ Verzögerungen gegenüber dem ursprünglichen Plan vorlagen (siehe **Anhang**). Dafür wurden folgende zwei Hauptgründe ins Treffen geführt:

- i) Erweiterung des Arbeitsumfangs,
- ii) Nichtverfügbarkeit personeller Ressourcen.

48. Im Falle von MAU war die technische Infrastruktur zwar offenbar vorhanden und wurde viel früher genutzt, als im Projektabschlussbericht angegeben, die förmliche Abnahme und Übergabe verzögerte sich aber um sechs Monate.

²¹ MDP und TCERTO.

Bewertung des Einsatzes der personellen und finanziellen Ressourcen

49. Gemäß Projektabschlussbericht ist ein Vergleich zwischen den geplanten und den tatsächlich eingesetzten personellen und finanziellen Ressourcen vorzunehmen. In den Projektabschlussberichten zu allen vier Projekten war ein entsprechender Vergleich mit Erläuterungen zu den wichtigsten Abweichungen enthalten.

50. Die für die vier Projekte tatsächlich eingesetzten personellen und finanziellen Ressourcen waren niedriger als die veranschlagten Ressourcen. Die tatsächlichen Ausgaben lagen zwischen 3 % und 23 % unter den veranschlagten Ausgaben (siehe **Anhang**). Die Nichtausschöpfung der Mittel wurde mit projektspezifischen Gründen gerechtfertigt.

51. Die Nichtausschöpfung von Projektmitteln war auch Gegenstand des Bewertungsberichts des EZB-Haushaltsausschusses zum Jahresendbericht der EZB über die Überwachung des Haushaltsplans 2008. Laut Bericht stellte der Ausschuss fest, dass von den Haushaltsmitteln 18 Millionen Euro (28,8 %) nicht in Anspruch genommen wurden. Nach Auffassung des Ausschusses war dies hauptsächlich auf Verzögerungen bei einigen Projekten zurückzuführen. Er kam zu dem Schluss, dass Planung und Abwicklung der Projekte verbesserungsbedürftig seien. Der Hof stellte Fälle von Verzögerungen bei der Projektdurchführung fest (siehe **Anhang**), die sich auf den Haushaltsvollzug auswirken. Die Tatsache, dass die in den ursprünglichen Plänen veranschlagten Ressourcen über den tatsächlich benötigten Ressourcen lagen, deutet darauf hin, dass die Mittelansätze in den ursprünglichen Budgets nicht genau genug sind. Dadurch werden Haushaltsmittel gebunden, die somit nicht mehr für weiter gediehene Projekte verfügbar sind.

Bewertung der quantitativen und qualitativen Vorteile

52. Bei Projektabschluss wird eine Bewertung der qualitativen und quantitativen Vorteile, die während des Betriebs des Endprodukts zu erzielen sind, vorgenommen. Abweichungen gegenüber den im

Projektsantragsdokument enthaltenen und folglich auch bei der Bestimmung der Rangfolge der Projekte und im Auswahlverfahren berücksichtigten Angaben sollten erläutert werden.

53. Zu allen vier Projekten hieß es im Projektabschlussbericht, dass die im Projektantragsdokument dargelegten Vorteile nach wie vor gegeben seien oder erzielt wurden. Diese Vorteile lassen sich zum Teil aber erst nach einer gewissen Laufzeit angemessen bewerten (siehe Ziffer 25).

54. Im Falle des MDP-Projekts wurde die im Projektantragsdokument enthaltene Eingangsbewertung nicht nur bestätigt, sondern es wurde eine weitere Bewertung nach einer anderen Methode vorgenommen. Darin wurden die Vorteile des Endprodukts an vier in einer *Balanced Scorecard* festgelegten Größen gemessen, die positive und negative Indikatoren umfasste. Ziel war somit eine ausgewogene Bewertung der Projektwirkung. Diese positive Initiative könnte als bewährte Vorgehensweise für künftige Projekte dienen. Auszüge aus dieser Bewertung sind Kasten 1 zu entnehmen.

Kasten 1 – Bewertung der qualitativen und quantitativen Vorteile von MDP bei Projektabschluss (Auszüge)

- Finanzen: (positiv) das Projekt wurde gemäß Kostenplanung durchgeführt; (negativ) die für die Entwicklung der Lösung gezahlten Beratungsgebühren liegen über den marktüblichen Sätzen.
- Innovation: (positiv) das Projekt trug zur Entwicklung eines Überwachungssystems zur Unterstützung der Dienstgütevereinbarung bei; (negativ) mit dem Projekt wurde eine neue bankeigene Datenbank eingeführt, die in der Benutzung recht komplex und nicht so flexibel wie die bereits verwendeten Instrumente war.
- Organisation: (positiv) das Projekt trug zur Ausarbeitung von Strategien zur Nutzung von Marktdaten bei.

- Kunden: (positiv) das Projekt ermöglichte die Einbeziehung der Daten von Bloomberg; (negativ) die Funktionalität der Lösung blieb unter den Erwartungen.

Erfahrungsbericht

55. Gemäß den POCP ist ein Erfahrungsbericht als Anhang zum Projektabschlussbericht zu erstellen. Dadurch soll gewährleistet werden, dass die bei der Durchführung eines bestimmten Projekts gesammelten Erfahrungen der gesamten Organisation zugänglich gemacht werden, um die Verwaltung künftiger Projekte zu verbessern.

56. Mit allen vier Projektabschlussberichten wurden zwar Erfahrungsberichte vorgelegt, die inhaltlich aber von unterschiedlicher Qualität waren. Im Falle des EER weckten die als gesammelte Erfahrungen aufgeführten Punkte den Eindruck, sie wären aufgenommen worden, um zu zeigen, dass sie erfolgreich bewältigt wurden, und nicht um zu zeigen, was künftig besser gemacht werden sollte. Im Fall des MAU wurden zu viele Einzelheiten aufgeführt, sodass die Aussagekraft der gesammelten Erfahrungen im Hinblick auf künftige Projekte in Mitleidenschaft gezogen wurde.

57. Sowohl im Fall des MDP- als auch des TCERTO-Projekts wurden Aspekte aufgezeigt, die für die Projektverwaltungsverfahren der EZB künftig tatsächlich relevant sind. Auszüge aus den im MDP-Bericht genannten Aspekten sind Kasten 2 zu entnehmen.

Kasten 2 – Gesammelte Erfahrungen gemäß Projektabschlussbericht zum MDP (Auszüge)

- Bedeutung der Vorbereitungsphase, insbesondere der Definition der Nutzeranforderungen, herausstreichen. Es wird vorgeschlagen, die Endnutzer bei der Entscheidung über die Auswahl der Lösung künftig stärker einzubeziehen.
- Bedeutung der Einbeziehung und Rechenschaftspflicht der Nutzer herausstreichen: wenn die Verantwortlichkeiten nicht klar gestellt sind, ist der

Nutzer sich womöglich über seine Rolle bei Konzeption und Test der Lösung nicht voll und ganz im Klaren.

- Bedeutung der Tests der Projektleistungen in den einzelnen Phasen herausstreichen.
- Ressourcenplanung an der Rangfolge der Projekte ausrichten: Bei dem Projekt fehlten wegen Überschneidungen mit einer anderen Projektleistung für denselben Geschäftsbereich in den einzelnen Testphasen Ressourcen.
- Einrichtung eines Projektportals als wirksames Instrument zum Wissensaustausch erwägen: ein zentraler und benutzerfreundlicher Zugang zu sämtlichen Projektdaten erwies sich als sehr hilfreich.

58. Abschließend bleibt festzustellen, dass die gesammelten Erfahrungen den anderen Projektmanagern über den Projektabschlussbericht zwar zugänglich sind, für die gesamte Organisation für interessant erachtete Aspekte, die den Erfahrungsaustausch zwischen Projektmanagern fördern könnten, wurden jedoch nicht herausgestellt und auch nicht aktiv verbreitet.

SCHLUSSFOLGERUNGEN UND EMPFEHLUNGEN

Hatte die EZB geeignete Rahmenbedingungen für die Steuerung ihrer IT-Projekte vorgesehen?

59. Die EZB hat Rahmenbedingungen für die Steuerung ihrer IT-Projekte geschaffen, wobei aber Verbesserungen möglich sind.

60. Die EZB hat keine mehrjährige IT-Strategie ausgearbeitet, in der die strategischen Ziele und mittelfristigen Vorgaben förmlich festgelegt sind. Im Jahr 2008 leitete die EZB eine strategische Überprüfung ihrer IT-Maßnahmen ein, die zur Ausarbeitung einer IT-Strategie führen soll.

61. Die Generaldirektion "Informationssysteme" gab in ihrer jährlichen Planung – anders als bei den IT-Projekten der EZB, für die Kostenschätzungen

vorgenommen wurden – keine Einzelheiten zu den für die Verwirklichung ihrer Ziele und die Durchführung der ausgewählten Maßnahmen erforderlichen finanziellen Ressourcen an.

62. Die EZB verbesserte 2008 ihre Verfahren für die Projektauswahl, indem sie ausreichende Informationen als Entscheidungsgrundlage lieferte.

63. Die Verfahren der EZB für die Verwaltung von IT-Projekten stehen weitgehend mit den bewährten Verfahren im Einklang. Schwachstellen wurden bei der Stakeholderanalyse und der nachträglichen Bewertung der Projektauswirkungen festgestellt.

Empfehlungen (zur ersten Prüfungsfrage)

1. Die EZB sollte förmlich eine mehrjährige IT-Strategie festlegen, die als wirksames Instrument zur Steuerung ihrer IT-Maßnahmen eingesetzt werden sollte.
2. Die EZB sollte ihre jährliche IT-Planung weiter verbessern, indem sie ein Gesamtdokument mit Zielvorgaben und Leistungsindikatoren zur Messung ihrer Verwirklichung erstellt. Die Ziele sollten in konkrete Maßnahmen aufgeschlüsselt und mit Angaben zu den für ihre Erreichung erforderlichen finanziellen Ressourcen versehen werden.
3. Die EZB sollte Stakeholderanalysen und nachträgliche Bewertungen der Projektauswirkungen in ihre Projektmanagementverfahren aufnehmen.

Wurden die für die Steuerung der IT-Projekte festgelegten Rahmenbedingungen wie vorgesehen angewandt?

64. Insgesamt gesehen wandte die EZB die für die Steuerung von IT-Projekten vorgegebenen Rahmenbedingungen wie vorgesehen an. Alle geprüften Projekte wurden im Planungsstadium durch Billigung des Projektantragsdokuments ordnungsgemäß genehmigt. Schwachstellen wurden

allerdings bei der Risikobewertung von Projekten festgestellt, da die Bewertung nicht genau genug war und ein gemeinsamer Evaluierungsansatz fehlte.

Außerdem wurden die Haushaltsmittel in den ursprünglichen Plänen nicht so genau veranschlagt, wie dies möglich gewesen wäre.

65. Der Hof stellte fest, dass es bei drei Projekten in der Durchführungsphase zu Verzögerungen kam, weil Mitarbeiter mit speziellen Qualifikationen fehlten.

66. Alles in allem richtete die EZB für die Überwachung ihrer IT-Projekte angemessene Instrumente und Managementinformationssysteme ein.

Allerdings gibt es nur eine teilweise Überwachung der für IT-Projekte eingesetzten personellen Ressourcen.

67. Eine förmliche Bewertung wird in der Endphase im Projektabschlussbericht vorgenommen, in dem alle in dieser Phase zu beachtenden Hauptpunkte behandelt werden. Es wurde allerdings nur eines der sechs Projekte in der im Projektantragsdokument vorgesehenen Zeit abgeschlossen.

68. Der Hof unterbreitet der EZB die nachstehenden Empfehlungen:

Empfehlungen (zur zweiten Prüfungsfrage)

4. Die Ressourcenplanung sollte verbessert werden, damit sichergestellt ist, dass in der Durchführungsphase der ausgewählten Tätigkeiten/Projekte benötigte Fachressourcen rechtzeitig zur Verfügung stehen und die Projektbudgets präziser veranschlagt werden.
5. Die Koordinierung zwischen der Generaldirektion "Informationssysteme" und den Geschäftsbereichen sollte noch weiter verbessert werden, damit frühzeitiger eine Einigung über die Dienstgütevereinbarung erzielt werden kann.
6. Im Erfahrungsbericht sollten Verbesserungsmöglichkeiten bei künftigen Projekten aufgezeigt und aktiv an alle Projektmanager weitergeleitet werden.

Dieser Bericht wurde vom Rechnungshof in seiner Sitzung vom
10. Dezember 2009 in Luxemburg angenommen.

Für den Rechnungshof

Vítor Manuel da Silva Caldeira
Präsident

Übersicht über die vom Europäischen Rechnungshof geprüften Projekte

Projekt	Projektlaufzeit					Projektkosten (in Euro)			
	Beginn der Durchführung	Geplanter Übergabetermin	Geplanter Projektabschlusstermin	Tatsächlicher Übergabetermin	Tatsächlicher Projektabschlusstermin	Insgesamt veranschlagte Ressourcen	Insgesamt tatsächlich verwendete Ressourcen	Abweichung	
1) Ausbau der Computerzentrale im 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) Aktualisierung des ECBLAN im 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) Erweiterung von Telekonferenz, CoreNet und ESCB-Net auf Bulgarien und Rumänien (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 zur Entscheidungsunterstützung im Hinblick auf die Umsetzung der Geldpolitik - Phase 3 (MPIDS)	1.3.2007	20.11.2007	29.2.2008	von der EZB anzugeben	von der EZB anzugeben	790 192	von der EZB anzugeben	-	-
5) Marktdatenaufbereitung (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) Einbindung der EZB in die einheitliche gemeinsame Plattform Target 2 (Target 2 SSP)	15.5.2006	20.5.2008	8.8.2008	18.5.2008	15.4.2009	508 387	540 339	+ 31 952	+ 6,3 %

ANTWORT DER EUROPÄISCHEN ZENTRALBANK

Die Europäische Zentralbank (EZB) begrüßt den Bericht des Europäischen Rechnungshofs für das Haushaltsjahr 2007 und dankt ihm für seine Feststellungen und Verbesserungsvorschläge. Zudem konstatiert die EZB, dass der Europäische Rechnungshof anerkennt, a) dass die EZB Rahmenbedingungen für die Steuerung von IT-Projekten festgelegt hat, b) dass die Verfahren der EZB für die Verwaltung von IT-Projekten weitgehend mit den bewährten Verfahren im Einklang stehen und c) dass die EZB insgesamt gesehen die für die Steuerung von IT-Projekten festgelegten Rahmenbedingungen wie vorgesehen angewandt.

Die EZB nimmt die Feststellungen und Verbesserungsvorschläge des Europäischen Rechnungshofs zur Kenntnis. In Bezug auf einzelne Absätze sowie die sechs Empfehlungen hat die EZB folgende Anmerkungen:

Absätze 12, 13 und 60

Die EZB ist der Ansicht, dass ihr mehrjähriges IT-Projektportfolio auf die strategischen Ziele der EZB und der einzelnen Geschäftsbereiche abgestimmt ist. Die im Schreiben des Präsidenten und den strategischen Planungskonzepten der einzelnen Geschäftsbereiche dargelegten hohen Prioritäten der EZB werden als Grundlage für die Festlegung neuer Projekte herangezogen. Für jedes Projekt ist eine Beschreibung des strategischen Bedarfs erforderlich; hierzu gehören auch Angaben zur Übereinstimmung des Projekts mit den mittelfristigen strategischen Zielen der EZB und des betroffenen Geschäftsbereichs. Im Zuge der jährlichen Aktualisierung des Projektportfolios werden die IT-Projekte dann systematisch bewertet und in eine Rangfolge gebracht.

Was die mehrjährige IT-Strategie betrifft, die weitaus umfassender ist als das IT-Projektportfolio, so möchte die EZB darauf hinweisen, dass im Juli 2008 die strategische Überprüfung der IT-Maßnahmen (IS Strategic Review, ISR) eingeleitet wurde. Der in Phase 1 der ISR festgestellte strategische operative Bedarf wurde im Dezember 2008 gebilligt. Zudem wurde im Januar 2009 eine Mitteilung über die strategischen Zielsetzungen für den Bereich Informationssysteme verabschiedet. Die strategischen Zielsetzungen und der strategische operative Bedarf flossen dann in den IT-Strategieplan 2009-2013 ein. Die strategischen IT-Ziele des Plans und die damit verbundenen IT-Initiativen wurden im Mai 2009 verabschiedet (Phase 2 der ISR). Der IT-Strategieplan 2009-2013 wurde im August 2009 verabschiedet (als Teil von Phase 3 der ISR).

Absätze 18 und 61

Die strategischen Planungskonzepte bieten eine mehrjährige strategische Ausrichtung. Das jährliche Arbeitsprogramm ist ausführlicher und dient dazu, die Maßnahmen zur Umsetzung der strategischen Ziele vorzugeben; es werden aber auch operative Tätigkeiten aufgeführt. Die finanziellen Einzelheiten aller Projekte werden in verschiedenen Unterlagen zur Projektgenehmigung zur Verfügung gestellt, beginnend mit dem

Formular zur Projektanmeldung. Für jede Projektmaßnahme werden weitere Planungsdetails angegeben, um eine effektive Planung und Kontrolle zu ermöglichen.

Was die nicht projektbezogenen Aktivitäten betrifft (z. B. operative IT-Aktivitäten), so werden finanzielle und personelle Ressourcen im jährlichen Haushaltsverfahren geplant und zugeteilt. Darüber hinaus werden DG-IS sowohl für Projekt- als auch für operative Tätigkeiten zugeteilte Ressourcen im Ressourcenallokationssystem (resource allocation system, iRACT) geplant und zugeteilt.

Absatz 24

Die EZB stimmt der Feststellung zu, dass das Dokument „Verfahren für die Organisation und Kontrolle von Projekten“ (Project Organisation and Control Procedures, POCP) die Erstellung eines förmlichen Dokuments zur Stakeholderanalyse nicht vorschreibt, eine solche Analyse *wird* jedoch durchgeführt. In der Projektinitiierungsphase, die zur Erstellung des Projektinitiierungsdokuments führt, werden die Stakeholder ermittelt. Hauptziel dieser Phase ist es, sich auf das Problem und/oder den Bedarf sowie auf mögliche Lösungen zu konzentrieren und dadurch die Stakeholder (d. h. betroffene Geschäftsbereiche) und potenzielle Dienstleistungsanbieter zu ermitteln. Im Zuge der Vorbereitungen für das Projektinitiierungsdokument wurde die Projektlenkungsgruppe eingerichtet, in der alle Stakeholder vertreten sind.

Absatz 38

Das Ziel der EZB, die Entwicklungs- und Betriebskosten sowie -risiken insgesamt – und nicht nur teilweise (d. h. die Entwicklungskosten) – zu minimieren, stand eindeutig hinter der Überlegung, denselben Lieferanten sowohl für die Entwicklungsphase des MDP-Projekts als auch für die Bereitstellung von Datendiensten einzusetzen. Die erzielten Ergebnisse haben zu den günstigsten Gesamtbetriebskosten sowie zu einer Verringerung des Projektrisikos geführt (d. h. einer Reduzierung des Risikos im Zusammenhang mit dem Lieferanten, da die Risiken, die aus dem Management unterschiedlicher Lieferanten für Software und Datensätze entstehen, vermieden worden sind).

Die EZB teilt die Ansicht, dass die Software-Entwicklung nicht zu den Kerntätigkeiten des Lieferanten zählt. Die ausgelagerte Entwicklung wurde daher auf die für die Integration der Schlüssellösung erforderlichen Minimalfunktionalitäten beschränkt, und die Tests wurden während des Projektlebenszyklus verstärkt, um Projektergebnisse von hoher Qualität sicherzustellen.

Empfehlung 1

Die EZB ist der Meinung, dass sie über geeignete Rahmenbedingungen für die Steuerung ihrer IT-Projekte, einschließlich einer mehrjährigen strategischen Zielsetzung und einer Abstimmung auf das IT-Projektportfolio, verfügte. Sie stimmt der Feststellung zu, dass eine mehrjährige IT-Strategie – die nicht nur IT-Projekte, sondern die gesamte IT-Funktion umfasst – wichtig ist. Aus diesem Grund erarbeitete die EZB den IT-Strategieplan, der 2009 ins Leben gerufen wurde. Die im Juli 2008 eingeleitete IS Strategic Review (ISR) führte zur Erstellung des

IT-Strategieplans 2009-2013. Die strategischen IT-Ziele des Plans und die damit zusammenhängenden IT-Initiativen wurden im Mai 2009 genehmigt (Phase 2 der ISR), und der IT-Strategieplan 2009-2013 wurde im August 2009 (als Teil von Phase 3 der ISR) verabschiedet.

Empfehlung 2

Entsprechend den Anmerkungen der EZB zu den Absätzen 18 und 61 des Berichts des Europäischen Rechnungshofs ist die EZB der Ansicht, dass die derzeit geltenden IT-Rahmenbedingungen für die Planung, die Ressourcenallokation und die Überwachung der IT-Projekte angemessen sind. Für die IT-Funktion insgesamt – einschließlich der Tätigkeiten, die nicht mit Projekten zusammenhängen – ist ein Gesamtdokument mit Zielvorgaben, Leistungsindikatoren und Maßnahmen verfügbar; Verbesserungsmöglichkeiten bestehen gegebenenfalls hinsichtlich der Verbindungen zwischen einzelnen Maßnahmen und den entsprechenden finanziellen Ressourcen.

Empfehlungen 3, 4 und 5

Die EZB nimmt die Empfehlungen 3, 4 und 5 an.

Empfehlung 6

Die EZB hat bereits damit begonnen, Datenbanken bzw. Erfahrungsprotokolle zu erstellen, die den Projektmanagern und Projektlenkungsgruppen zur Verfügung gestellt werden. Auch DG-H wird diese Informationen heranziehen, wenn die Projektbewertungen für den Projektlenkungsausschuss verfasst werden.

Umsetzung der Empfehlungen

Empfehlung 1 wurde bereits umgesetzt. Empfehlung 2 wurde im Jahr 2008 weitgehend umgesetzt, und das verbleibende Element (wie in unserer Antwort angeführt) wird bis Ende 2010 vollständig umgesetzt. Die Umsetzung der Empfehlungen 3 bis 6 erfolgt bis Ende 2010.