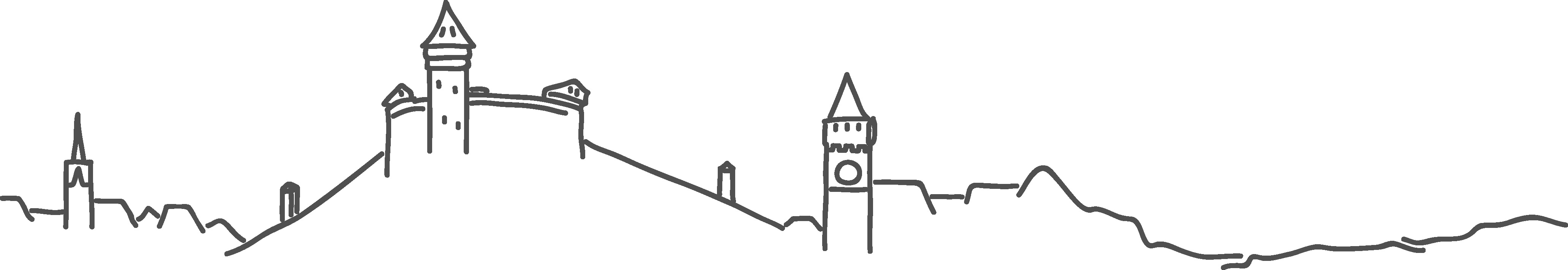
****

Daniel Preisig  
Grossstadtrat SVP  
daniel.preisig@svp-sh.ch  
Tel. +41 79 330 74 75

**BEGRÜNDUNG POSTULAT**

**WIRKSAMES PROJEKTCONTROLLING ZUR VERHINDERUNG VON KOSTENÜBERSCHREITUNGEN**

Sehr geehrter Herr Ratspräsident  
Liebe Ratskolleginnen und Ratskollegen  
[Liebe Gäste auf der Tribüne]

Ich freue mich, Ihnen im Namen der GPK das Postulat „Wirksames Projektcontrolling“ vorzustellen.

Unser Präsident Peter Möller hat mir einen Tipp gegeben, nicht so viel Geschirr zu verschlagen. Ich werde mir Mühe geben und versuchen, das GPK-Postulat – welches ausnahmslos von allen damaligen Mitgliedern unterzeichnet wurde – sachlich und im Sinne aller GPK-Mitglieder vorzustellen.

+ Einleitung

«So etwas darf nie wieder passieren!» Das war der Tenor nach den intensiven Beratungen in der GPK zu den jüngsten Bauabrechnungen. Die Bauabrechnungen der KSS, des Museums-Umbaus und vor allem des Künzle-Heims sowie das KBA-Debakel haben eines – meine Damen und Herren – klar gezeigt: Im Bereich der operativen Projektabwicklung und -überwachung bestehen schwerwiegende Probleme. Die Kostenüberschreitungen gehen in die Millionen.

Die GPK und das Parlament tragen die Verantwortung als Oberaufsicht der Geschäfte der Stadt. In Anbetracht der grossen Defizite war und ist es klar, dass wir nicht einfach zur Tagesordnung übergehen können als wäre nichts geschehen. Vielmehr müssen wir aus den Erfahrungen, ja aus den Fehlern, für die Zukunft lernen.

Ich möchte betonen: Es ging und es geht nicht darum, einzelne Personen anzuschwärzen, es geht darum, dass wir aus der Vergangenheit lernen und solche massiven Fehler in Zukunft vermeiden können.

+ Von der GPK festgestellte Hauptprobleme

Die GPK hat anlässlich zahlreicher Sitzungen im ersten Halbjahr 2013 die Hintergründe detailliert aufgerollt und die Ursachen analysiert. Hier die Hauptprobleme:

1. Der Stadtrat hat die Baukommission nicht als beratendes und unterstützendes Gremium wahrgenommen, sondern als ein abschliessend entscheidendes Gremium, welches vom Stadtrat nicht überstimmt werden kann. Schlimmer noch: Der Stadtrat hat der Baukommission Finanzkompetenzen gewährt, was einem Verstoss gegen das Finanzhaushaltgesetz gleichkommt.
2. Die Projektleitung durch das Baureferat war zu wenig professionell. Vor allem beim Künzle-Heim wurden die Interessen der Bauherrschaft ungenügend vertreten. Es mangelte an klaren Strukturen und vielleicht auch ein bisschen an den richtigen Leuten mit der notwendigen Durchsetzungskraft.
3. Bei den angesprochenen Bauprojekten hat sich der Gesamt-Stadtrat nicht als Ganzes in der Verantwortung gefühlt. Und: Es gab auch kein Projektreporting an den Gesamt-Stadtrat. Die Überwachung war rein Sache der jeweiligen Referate. Die Stadträte haben sich gegenseitig nicht ins „Gärtli“ reingeredet.
4. Dieses Gärtli-Denken wurde auch nicht gebrochen, als es zu Meinungsverschiedenheiten zwischen den Stadträten kam, wie das Beispiel Künzle-Heim zeigt. Der Stadtrat traktandierte die angesprochenen Bauprojekte auch dann nicht an einer seiner Sitzungen, als zwischen den beteiligten Stadträten offenkundig Uneinigkeit herrschte. Es gab also keine Eskalation ins Stadtrats-Gremium.
5. Die Teuerung wurde nicht entsprechend der zeitlich erfolgten Geldabflüsse berechnet und damit die Kostenüberschreitungen künstlich geschönt. Dieser Fehler wurde von der Finanzkontrolle aufgedeckt und als „nicht sachgerecht“ gerügt.
6. Das Reporting über laufende Projekte an das Parlament und die GPK ist ungenügend. Es fehlen Instrumente einer wirksamen Projektüberwachung.  
   *Für die Projektüberwachung verfügen wir heute mit dem Kapitel «Verpflichtungskreditkontrolle» lediglich über eine simple Tabelle, welche die bisher aufgebrauchten Kredite tabellarisch zusammengefasst. Damit ist eine gesamtheitliche Beurteilung der Projekte gar nicht möglich. Es fehlen wichtige Angaben zur Kosten- und Termintreue. Wichtig wären zum Beispiel der geplante Restaufwand und die Gegenüberstellung zum Restbudget, eine Risikobeurteilung mit Massnahmen sowie die Auflistung von Nachträgen.*

Soweit die Zusammenfassung der wichtigsten Problempunkte.

+ Stadtrat hat bereits reagiert

Der Stadtrat hat erfreulicherweise zu einigen der genannten Schwachpunkte bereits reagiert. Unter anderem wurde das Baukommissions-Reglement überarbeitet und mit der GPK abgesprochen. Ebenfalls wurde die Teuerungsberechnung von Baukrediten – wie von der Finanzkontrolle empfohlen – angepasst. Die GPK wird weiterhin ein Auge darauf haben.

Das allein dürfte aber nicht ausreichen, um in Zukunft derart massive Kosten- und Terminüberschreitungen zu verhindern.

Aus Sicht der GPK drängen sich zwei weitere, wichtige Massnahmen auf. Beide dieser Massnahmen haben eine politische Relevanz und sie betreffen die zukünftige Zusammenarbeit zwischen Stadtrat und dem Parlament bzw. der GPK, weshalb dieser Vorstoss auch auf die Traktandenliste des Grossen Stadtrates gehört.

+ Was will dieser Vorstoss

Was will dieser Vorstoss genau? Der GPK-Vorstoss will zwei Hauptanliegen Rechnung tragen.

Erstes Hauptanliegen: Weg vom Gärtli-Denken in den Referaten, hin zur Oberaufsicht des Gesamt-Stadtrates!

Im ersten Teil des Vorstosses schlägt die GPK vor, dass klar definiert wird, dass für das Projektcontrolling grundsätzlich der Gesamt-Stadtrat zuständig ist. Projekte ab einer kritischen Grösse und solche im Eskalationsmodus müssen zwingend an den Gesamt-Stadtrat rapportiert werden. Kleinere Projekte mit geringer Komplexität und geringem Risiko können auch auf Referatsebene gesteuert werden.

Warum ist das wichtig – geschätzte Kolleginnen und Kollegen?   
Stadtratskolleginnen und -kollegen sollen sich nicht mehr aus der Verantwortung stehlen können. Meine Damen und Herren – ich muss ihnen offen gestehen, dass es mich wirklich anwidert, wenn heute all die aufgedeckten Probleme einzig und allein dem ehemaligen Baureferenten angelastet werden. Man darf und muss sich schon fragen: Warum haben die anderen vier Kollegen nicht reagiert und unterstützt? Es ist ganz sicher nicht im Interesse der Stadt, wenn jeder Stadtrat sein eigenes Gärtchen hat und niemand dem anderen aushilft. Probleme müssen rechtzeitig auf den gemeinsamen Stadtratstisch statt in die Referatsschublade. Statt Konkurrenzdenken brauchen wir mehr Zusammenarbeit im Stadtrat.

Auch möchte ich betonen, dass es zwar eine Verbesserung ist, aber eben nicht ausreicht, der Baukommission ins Reglement zu schreiben, dass sie nach oben rapportieren muss.  
Es ist ganz klar eine Holschuld des Gesamt-Stadtrates, das Reporting von verschiedenen Referaten aktiv einzufordern und kritisch zu hinterfragen!

Ein weiterer Vorteil der Zusammenarbeit besteht darin, dass Stärken und Schwächen einzelner Stadtratsmitglieder ausgeglichen werden können. Wir müssen uns bewusst sein: Stadträte sind keine Berufsmanager. Der Stadtrat wird nach einem demokratischen Verfahren gewählt und seine Mitglieder stammen aus den verschiedensten Berufen. Gemeinsam werden bessere Lösungen entwickelt, Risiken umfassender beurteilt und Massnahmen breiter abgestützt.

Zweites Hauptanliegen: Weiterentwicklung der Verpflichtungskreditkontrolle zu einem zweckmässigen Projektreporting

Jedes Jahr erhalten wir Parlamentarierinnen und Parlamentarier einen ziemlich rudimentären Zahlen-Bericht zu den laufenden Projekten, nämlich im Abschnitt „Verpflichtungskreditkontrolle“ der Jahresrechnung. In dieser Form sind diese Zahlen leider nicht sehr aussagekräftig. Ob ein Projekt in Schieflage ist oder nicht, und wo gegebenenfalls Massnahmen ergriffen werden müssten, ist nicht ersichtlich. Wir befinden uns im Blindflug, was sehr gefährlich sein kann, wie die kürzlichen Bauabrechnungen ebenso eindrücklich wie schmerzlich zeigten. Der Stadtrat und das Parlament brauchen ein aussagekräftigeres Projekt-Reporting.

Zweckmässig wäre die Erweiterung um die Elemente Kostentreue, Termintreue und Qualität.

Zur Kostentreue: Anstatt nur den aktuellen Restkredit anzugeben, wäre natürlich interessant zu wissen, ob der Restkredit für die noch ausstehenden Arbeiten bzw. Investitionen ausreichen wird.

Zur Termintreue: Hier wird ganz einfach der ursprünglich geplante Fertigstellungstermin mit dem der rollierenden Planung verglichen, wobei Verzögerungen begründet werden müssen.

In der Privatwirtschaft hat sich die Angabe des Projektstatus mit einem simplen Ampelsystem etabliert.

* Grün bedeutet: Alles auf Plan.
* Orange bedeutet: Es gibt Probleme, aber es wurden bereits Massnahmen eingeleitet.
* Rot bedeutet: Die Probleme wurden identifiziert, Gegenmassnahmen wurden aber noch nicht definiert.

Diese Anregungen wurden in der GPK bereits während der Rechnungsdebatte diskutiert. Ich bin froh, dass Ralph Kolb, Leiter der Finanzen, bereits damals ankündigte, dass man an Verbesserungen arbeite und diese Anregungen in Absprache mit der kantonalen Gemeindeaufsicht gerne prüfe. Wir rennen damit also offenbar „offene Türen“ ein. Und ich freue mich, dass wir in der GPK hoffentlich bald einen konkreten Umsetzungsvorschlag im Rahmen einer Vorlage diskutieren können.

Die GPK erhofft sich von diesem Postulat nicht nur eine Schärfung der Verantwortlichkeiten und ein neues, zweckmässiges Projektcontrolling-System. Wir hoffen auch, dass bei der richtigen Anwendung das Bewusstsein für die Wichtigkeit eines professionellen Projektcontrollings gesteigert wird. Und zwar nicht nur bezüglich Kommunikation gegenüber dem Parlament und der GPK sondern vor allem auch innerhalb der Referate und auf Stadtratsebene.

Zum Schluss noch etwas zur Gefahr der Bürokratie. Das Projektcontrolling muss dem finanziellen Aufwand der Projekte und deren Risikoeinstufung (also dem möglichen Schaden) angepasst sein. Es ist klar: Überhaupt kein Projektcontrolling zu haben, ist gefährlich. Ebenso klar ist, dass der Aufwand für das Controlling ein gesundes Mass nicht überschreiten sollte, sonst haben wir ein Bürokratiemonster. Bei der Umsetzung dieses Postulates bitten wir den Stadtrat, diesen Grundsatz zu beherzigen.

Die GPK hofft, dass dieses Postulat einen Beitrag dazu leisten kann, dass Projekte der Stadt Schaffhausen künftig mit besserer Einhaltung von Kosten- und Termintreue erfolgreich abgeschlossen werden können.

--------------------

Zum Schluss kann ich Ihnen noch die Haltung der SVP-JSVP-EDU Fraktion bekannt geben:  
Wir stimmen dem GPK-Postulat zu.