

REIHE VORARLBERG 1996/2

Republik Österreich

TÄTIGKEITSBERICHT DES RECHNUNGSHOFES

in bezug auf das
Bundesland Vorarlberg

Verwaltungsjahr 1995

WIEN 1996
ÖSTERREICHISCHE STAATSDRUCKEREI

Hinweis für die Staatsdruckerei

Bitte auf der Innenseite des Umschlagbogens drucken:

Bisher ist erschienen:

REIHE VORARLBERG

1996/1

Sonderbericht des Rechnungshofes über den Neubau des Kunsthauses in Bregenz

Auskünfte

Rechnungshof

1033 Wien, Dampfschiffstraße 2

Telefon: (00 43 1) 711 71-8466 oder 8225

Fax: (00 43 1) 712 49 17

**Tätigkeitsbericht des Rechnungshofes
in bezug auf das
Bundesland Vorarlberg**

Verwaltungsjahr 1995

Inhaltsverzeichnis

	Absatz/Seite
Vorbemerkungen	1/1
Hauptprobleme der öffentlichen Finanzkontrolle in allen Bundesländern	
Projektmanagement in der kommunalen Verwaltung	
Problemstellung	2.1/2
Projektmanagement in der Stadt Wels	
Entwicklung	2.2/3
Tiefgarage Kaiser-Josef Platz	2.3/3
Ausblick	2.4/4

Abkürzungsverzeichnis

Abs	Absatz
B-VG	Bundes-Verfassungsgesetz
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
GesmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
Mill	Million(en)
Pkw	Personenkraftwagen
rd	rund
RH	Rechnungshof
S	Schilling (nachgestellt)
ua	und andere
zB	zum Beispiel

**Tätigkeitsbericht des Rechnungshofes
in bezug auf das
Bundesland Vorarlberg**

Verwaltungsjahr 1995

Vorbemerkungen

1. Der RH erstattet gemäß Artikel 127 Abs 6 erster Satz B-VG dem Vorarlberger Landtag über seine Tätigkeit im vorausgegangenen Jahr Bericht. Der Bericht enthält einige Hauptprobleme der öffentlichen Finanzkontrolle in allen Bundesländern, wobei der RH im Rahmen seiner Prüfungstätigkeit wiederholt über den Anlaßfall hinausgehende Feststellungen getroffen hat, die er nachstehend zusammenfaßt.

Hauptprobleme der öffentlichen Finanzkontrolle in allen Bundesländern

Projektmanagement in der kommunalen Verwaltung

Problemstellung

- 2.1 Der RH hat - beginnend mit den Tätigkeitsberichten des Verwaltungsjahres 1993 - für alle Bundesländer gleichlautende Bemerkungen zu Hauptproblemen der öffentlichen Finanzkontrolle im Rahmen seiner jährlichen Berichterstattungen veröffentlicht. Die diesjährige Problemstellung befaßt sich mit der Tatsache, daß der RH bei seiner bundesweiten Prüfungstätigkeit bei Gemeinden unterschiedliche Organisationsformen von Projektmanagement feststellte. Vor allem bei örtlichen Bauvorhaben war ersichtlich, daß nicht immer bestmögliche Projektumsetzungen vorhanden waren. Die örtlichen Verschiedenheiten führten vielfach zu Problemen bei der Projektvorbereitung, -planung und -umsetzung (ansatzweise Zielerreichung, umfassende Finanzierungs- und Terminschwierigkeiten).

Das Projektmanagement ist als geeignete Organisations- und Führungsform zur Lösung komplexer und vielschichtiger Aufgabenstellungen anzusehen. Dabei werden fachbereichsübergreifend die Prozesse der Planung, Steuerung und Kontrolle des Projektes koordiniert. Bei der Umsetzung erleichtern standardisierte Abläufe die Vorgangsweise. Nach Hinterfragung der Projektwürdigkeit (Bewertungssystem nach Umfang, Komplexität, Risiko, Kosten ua) und Vorliegen einer Projektplanung ist ein Projektauftrag zu formulieren und dessen Genehmigung durch die zuständigen Gremien herbeizuführen. In Abhängigkeit von den Inhalten kann eine Untergliederung in Projektphasen (Planung, Realisierung) vorgenommen werden. Die Ziele und Nichtziele sind exakt festzulegen, um ungewollte Ausgrenzungen oder Überschneidungen zu vermeiden. Alle sachlichen, zeitlichen und sozialen Einflußfaktoren werden im Rahmen einer Analyse erfaßt. Dadurch wird zB die Nichteinbindung zukünftiger Nutzer oder das Fehlen behördlicher Bewilligungen vermieden.

Für die Darstellung des Projektablaufes eignet sich der Projektstrukturplan, in dem die einzelnen Aufgaben aufgelistet und - wie erwähnt - in Phasen untergliedert werden. Die Festlegung von Projektmeilensteinen und Fristen sowie deren graphische Darstellung ist Gegenstand der Terminplanung. Die Personaleinsatzplanung soll die Anzahl der Mitarbeiter und das Ausmaß ihrer Inanspruchnahme erfassen. Die mit fortschreitendem Projektverlauf zunehmend detaillierter und genauer zu führende Kostenplanung sowie das für die Zielerreichung unverzichtbare Projektcontrolling sind weitere grundlegende Elemente. Im Rahmen der Projektorganisation werden die Aufgabenverteilungen, Verantwortlichkeiten und Kompetenzen klar geregelt. Berichte, die zu vorgegebenen Zeitpunkten (Meilensteine) vorzulegen sind, ermöglichen es dem Auftraggeber, die Entwicklungen zu verfolgen, stufenweise vorzugehen oder allenfalls ein Projekt auch abbrechen. Allgemeine Regeln für den internen Ablauf sowie eine vollständige und nachvollziehbare Dokumentation stellen weitere maßgebliche Faktoren dar.

Diese obigen Ausführungen mögen an dem folgenden Beispiel des Projektmanagements in der Stadt Wels veranschaulicht werden.

Projektmanagement in der Stadt Wels

Entwicklung

- 2.2 Die Stadt Wels nahm eine Empfehlung des RH anlässlich einer Gebarungsüberprüfung des Jahres 1983, die Unzulänglichkeiten bei der Umsetzung von Bauprojekten aufgezeigt hatte, zum Anlaß, nach neuen Organisationsformen zu suchen. Zu diesem Zweck setzte die Stadt eine interne Projektgruppe zur Einführung von Projektmanagement ein. Das vorerst auf den Hochbau beschränkte Anwendungsfeld wurde kurzfristig auf den gesamten Magistrat ausgeweitet und betraf neben dem Baubereich daher auch andere Anwendungsgebiete wie Organisation oder EDV. Mit Unterstützung eines Fachberaters aus dem Universitätsbereich wurden im Jahr 1989 Grundlagen erarbeitet und für ausgewählte Mitarbeiter Schulungen durchgeführt.

Die praktische Anwendung dieser theoretischen Ansätze erprobte die Stadt Wels in mehreren Pilotprojekten. Anlässlich einer weiteren Gebarungsüberprüfung durch den RH im Jahr 1991 anerkannte der RH zwar die vorliegenden Ergebnisse, stellte jedoch fest, daß Projektmanagement nicht nur auf genehmigungspflichtige Einzelprojekte beschränkt werden, sondern als Werkzeug des täglichen Handelns, den jeweiligen Aufgabenstellungen angepaßt, Anwendung finden sollte. Die Stadt Wels hat in den Jahren 1989 bis 1996 rd 30 Projekte in den unterschiedlichsten Bereichen, wie "Neue Behörde", "Ausgliederung Kanal", "Computergestützte Aktenverfolgung und -bearbeitung", "Welser Messe", "Gebäude-Management", "Geographisches-Informationssystem" und die noch nachstehend erläuterte Errichtung der Tiefgarage "Kaiser-Josef Platz" durchgeführt oder in Angriff genommen. Der Einsatz von Projektmanagement wurde in Form einer speziellen Dienstanweisung und in einem laufend weiterzuentwickelnden Handbuch standardisiert.

Tiefgarage Kaiser-Josef Platz

- 2.3 Als ein Beispiel erfolgreich angewandten Projektmanagements sei das Projekt zur Errichtung einer zweigeschoßigen Tiefgarage für 323 Pkw-Stellplätze auf dem Kaiser-Josef Platz im Zentrum von Wels angeführt. Das Vorhaben wurde in drei Stufen ausgeführt und begann im Juni 1991 mit dem Vorprojekt. Dieses enthielt in Vorbereitung des eigentlichen Planungsprojektes neben einer auf dem vorliegenden Innenstadtkonzept aufbauenden Machbarkeitsstudie eine erste Kostenschätzung, Überlegungen hinsichtlich der Finanzierbarkeit, eine Erfassung sämtlicher erforderlicher Bewilligungen, eine Akzeptanzprüfung bezüglich der Anrainer und Nutzer, Emissions- und Immissionsüberlegungen für Lärm und Luftgüte sowie einen groben Zeitplan.

Nach Vorlage im Dezember 1992 faßte der Gemeinderat den Grundsatzbeschluß und gab im März 1993 das Planungsprojekt (zweite Stufe) frei. Da die Tiefgarage den Gemeindehaushalt nicht belasten sollte, war auf der Basis eines baureifen und bewilligten Projektes ein Errichter- und Betreibervertrag mit einem privaten Unternehmer zu schließen. Weiters war für die Oberflächengestaltung des Platzes ein Architektenwettbewerb zu veranstalten und die Planung ebenfalls baureif auszuarbeiten. Besonderes Augenmerk wurde auch der externen und internen Umweltanalyse zur Erfassung aller beteiligten Stellen und der vom Bauvorhaben Betroffenen geschenkt. Im März 1994 lagen die Durchführungsbeschlüsse des Gemeinderates vor, so daß mit dem Realisierungsprojekt (dritte Stufe) begonnen werden konnte. Der Stadt Wels oblag die Baufeldfreimachung,

die von der Beseitigung der Altlasten (alte Tankstellenbehälter), über archäologische Grabungen bis zur Neuverlegung verschiedenster Ver- und Entsorgungsleitungen reichte. Ein weiterer Bereich umfaßte die Oberflächengestaltung, bestehend aus verschiedenen Hochbauten, Pflasterungen ua.

Die Tiefgarage wurde nach Abwicklung der rechtlichen Voraussetzungen von einer privaten GesmbH errichtet und von dieser als Eigentümerin betrieben, was einer echten Privatisierung entsprach. Die Koordination aller Maßnahmen, wie Aufrechterhaltung des Bus- und Geschäftsverkehrs, die lückenlose Sicherstellung der Leitungsinfrastruktur für Ver- und Entsorgung und die Beweissicherung des Baubestandes waren hingegen vom Projektteam zu bewältigen. Trotz dieser komplexen Aufgabenstellung gelang es der Stadt Wels, im November 1995 unter Einhaltung der festgesetzten Termine (einen Monat früher) und des Kostenrahmens (Einsparung von 1,4 Mill S) dieses Vorhaben bei hoher Akzeptanz durch die Bevölkerung abzuschließen.

Besonders auffallend war die außerordentlich gute Vorbereitung, die eine klare Abgrenzung der Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen umfaßte, die umfassende und nachvollziehbare Projektdokumentation, das Controlling und die für dieses Projekt besonders wichtigen Bemühungen im Bereich des Marketings. Der dreijährigen Vorbereitungszeit stand letztlich eine kurze Bauzeit von 16 Monaten bei einem Bauvolumen (einschließlich Planungs- und Projektmanagementkosten) von insgesamt 190 Mill S gegenüber.

A u s b l i c k

- 2.4 Die Einführung von Projektmanagement verlangt ein anpassungsfähiges Vorgehen, um eine größtmögliche Akzeptanz zu erreichen. Weiters bedarf es der erforderlichen Entwicklungszeit, die jedoch bei Anstrengung aller Beteiligten und externer Starthilfe durch erfahrene Anwender minimiert werden kann. Bei gezielter Projektauswahl beurteilt der RH ein mit Sachkenntnis durchgeführtes und spezifisch dem Grundsatz "so wenig wie möglich, aber so viel wie notwendig" angepaßtes Projektmanagement als ein geeignetes Instrument zum bestmöglichen Einsatz personeller und finanzieller Ressourcen.

Wien, im November 1996

Der Präsident:

Dr Franz Fiedler