

Prüfung des Projektmanagements bei Bahnprojekten
Prüfung bei der Matterhorn Gotthard Infrastruktur, der Südostbahn und der
Rhätischen Bahn sowie beim Bundesamt für Verkehr

Das Wesentliche in Kürze

Über die Leistungsvereinbarungen (LV) finanzieren der Bund und die Kantone den Ausbau und die Erhaltung des schweizerischen Schienennetzes. Im Rahmen der aktuellen LV 2013–2016 werden der Matterhorn Gotthard Infrastruktur (MGI) 288 Millionen Franken, der Südostbahn (SOB) 247 Millionen Franken und der Rhätischen Bahn (RhB) 554 Millionen Franken zur Verfügung gestellt.

Die EFK prüfte aufgrund der Fragestellungen ausschliesslich Projekte, die in der Ausführung standen. Bei der MGI war dies der Totalumbau des Bahnhofs Stalden (15.5 Millionen Franken), bei der SOB der Ersatz der Bankette und Entwässerung (1.1 Millionen Franken) und bei der RhB der Neubau Albulatunnel II (360 Millionen Franken). Über die geprüften Projekte und deren Berichterstattung zuhanden des Bundesamtes für Verkehr (BAV) prüfte die EFK zudem die Wahrnehmung der Aufsichtsaufgaben. Das Projektmanagement ist bei den geprüften Projekten angemessen ausgestaltet. Handlungsbedarf stellt die EFK im Zusammenhang mit dem Controlling und der Aufsicht für die LV-Projekte fest.

Das BAV fokussiert seine Aufsicht auf die finanzielle Entwicklung

Gemäss der Verordnung über die Konzessionierung und Finanzierung der Eisenbahninfrastruktur¹ leitet das BAV den Controllingprozess für die Infrastrukturfinanzierung. Dabei stehen insbesondere die Überprüfung der Leistungserbringung sowie die Zielerreichung im Fokus. Die Privatbahnen müssen halbjährlich die Stände der mit der LV bestellten Projekte mittels Statusberichten sowie die Mittelherkunft/Mittelverwendung gegenüber dem BAV rapportieren.

Jeder BAV-Controller überwacht mehrere Privatbahnen und die mit den LV bestellten Projekte. Aufgrund der stichtagsbezogenen Berichterstattung und der Portfoliogrösse (1500 bis 3000 Projekte pro Controller) kann eine zeitnahe Analyse der Statusberichte und damit eine wirkungsvolle Überwachung der einzelnen Projekte durch das BAV nicht sichergestellt werden.

Aus Sicht der EFK fehlt beim BAV ein Portfoliocontrolling. Damit könnte das BAV die Projekte der LV generell beurteilen und risikoorientiert die «vertieft» zu überwachenden Vorhaben identifizieren. Es sollten ebenfalls Kriterien definiert werden, anhand derer die Projekte über dem Schwellenwert in verschiedene Controllingklassen eingeteilt werden können. Ziel dieser Massnahmen ist die Fokussierung auf das Wesentliche und die gleichzeitige Reduktion des Controllingaufwands für alle Beteiligten.

Die projektbezogene Berichterstattung ist aufwendig, aber teilweise qualitativ ungenügend

Der Aufwand bei den Privatbahnen für die projektbezogene Berichterstattung zuhanden des BAV ist je nach Vorhaben und Controllinganforderungen beachtlich. Die Qualität der Statusberichte und die damit verbundene Aussagekraft sind vereinzelt mangelhaft. Aufgrund der Berichtsflut beim BAV werden solche Berichte jedoch nicht oder nicht rechtzeitig erkannt und korrigiert. Damit wird ein

¹ SR 742.120



Aufwand sowohl auf Seite der Berichtsteller wie auch beim -empfänger generiert ohne einen effektiven Mehrwert zu schaffen.

Innerhalb der Projektorganisationen ist die Kumulation von Rollen zu verhindern

Bei zwei von drei Projektorganisationen werden verschiedene Rollen/Funktionen auf einer Person resp. einer externen Gemeinschaft konzentriert. Durch diese Kumulation von Aufgaben und Verantwortungen reduziert sich die Möglichkeit der Einflussnahme des Bauherrn auf das Projekt. Teilweise fehlt damit die notwendige Objektivität bei einzelnen Aufgaben oder die erforderliche Aufgabentrennung kann nicht gewährleistet werden.

Die Vertragsführung und das Nachtragsmanagement haben Verbesserungspotenzial

Die Qualität der Vertragsführung fällt unterschiedlich aus. Zum einen zeigten sich Mängel bei der Transparenz und Genehmigung von Vertragsnachträgen. Zum anderen wurden vereinzelte Verträge nicht den effektiven Projektsituationen angepasst. Auch die für das Vertragsmanagement angewendeten Instrumente weisen punktuell Verbesserungspotenzial auf.