Uster, 15. Dezember 2009
Nr. 597/2009

V4.04.71

uster
Stadtrat

An die Mitglieder des Gemeinderates

Postulat Nr. 597 des Ratsmitgliedes Cla Famos sowie der übrigen Mitglieder der Kommission Öffentliche Dienste und Sicherheit betreffend «Schaffung eines professionellen Bauprojektmanagements für Bauvorhaben der Stadt Uster»

Sehr geehrte Frau Präsidentin
Sehr geehrte Damen und Herren

Am 22. Juni 2009 reichte das Ratsmitglied Cla Famos sowie die übrigen Mitglieder der Kommission Öffentliche Dienste und Sicherheit bei der Präsidentin des Gemeinderates ein Postulat betreffend «Schaffung eines professionellen Bauprojektmanagements für Bauvorhaben der Stadt Uster» ein.

Die/das Interpellation/Motion/Postulat hat folgenden Wortlaut:

«Der Stadtrat wird eingeladen zu prüfen, in welcher Form das Projektmanagement für Bauvorhaben der Stadt Uster professionalisiert werden kann. Für grössere Bauvorhaben ist zudem zu prüfen, ob die Vergabe an eine externe Projektleitung sinnvoll ist.

Begründung:

Die Untersuchungen der Kommission für Öffentliche Dienste und Sicherheit (KÖS) zum Abbruch des Projektes Neubau Schulhaus Krämeracker haben neben dem Fehlen einer für eine verlässliche Planung unerlässlichen Schulraumplanung vor allem Defizite im Bereich des Projektmanagements als Hauptgrund für das Scheitern des Projektes ausgemacht. Nachdem der Gemeinderat am 5. Mai 2009 bereits ein Postulat für eine umfassende, stufenüberschreitende Schulraumplanung überwiesen hat, soll mit dem vorliegenden Postulat nun das zweite der genannten Problemfelder angegangen werden.

Die Abklärungen der KÖS haben ergeben, dass die Projektorganisation für das Bauprojekt Krämeracker nicht ausreichend war. So fehlte beispielsweise ein Projektorganigramm genauso wie ein Projekthandbuch. Letzteres hat zum Ziel:

- Die Aufgaben, Pflichten und Kompetenzen der einzelnen Stellen der Projektorganisation zu definieren.
- Die wichtigsten Abläufe wie Projekt- und Planungsgenehmigung, Kreditbewilligung, Projektänderung, Rechnungslauf etc. festzuhalten.
- Die Leitlinien zur Erstellung einer Projektdefinition vorzugeben.
- Das Sitzungswesen aufzubauen und zu dokumentieren.

Solche grundsätzliche Unterlagen sind insbesondere dann von entscheidender Bedeutung, wenn wie im vorliegenden Fall weitere, das Projekt erschwerende Umstände hinzukommen (unerfahrener Architekt, ungeklärte Kostenfragen, knappe Personalressourcen innerhalb der Verwaltung, genereller Zeit- und Kostendruck). Durch das Fehlen eines professionellen Projektmanagements kam es in Kombination mit diesen Faktoren auf verschiedenen Ebenen immer wieder zu ad hoc-Entscheiden, welche sich, da sie auf divergierenden Annahmen und Vorgaben basierten, zudem teilweise widersprachen.

Aus den im Zusammenhang mit dem Neubauprojekt Krämeracker gemachten Erfahrungen ist der Schluss zu ziehen, dass das Projektmanagement für Bauvorhaben der Stadt Uster zwingend auf eine professionellere Basis gestellt werden muss. Für kleine Projekte sind deshalb möglichst rasch klare Abläufe, Organigramme und Projekthandbücher zu erstellen. Für grössere Projekte ist zudem der Beizug externer Fachleute oder die generelle Vergabe an eine externe Projektleitung in Betracht zu ziehen. Hierbei ist zwischen den der Stadt Uster für die Begleitung solch grosser Projekte zur Verfügung stehenden Ressourcen und einem allfälligen Verlust bzw. Nichtaufbau von Know-how für solche Projekte innerhalb der Verwaltung abzuwägen.»

Der Stadtrat beantwortet das Postulat wie folgt:

Das Projekt SH Krämeracker hat unter anderem verschiedene Defizite des bestehenden Bauprojektmanagementes bei Hochbauprojekten aufgezeigt. Aufgrund der Erfahrungen in diesem Projekt wurden verschiedene Maßnahmen im Bereich Bauprojektmanagement getroffen:

a) Erarbeitung Bauprojektmanagement-Handbuch
b) Beizug Externe für Projektleitung Bauherr
c) Fachliche Qualifikationen der Mitarbeitenden

a) Erarbeitung Bauprojektmanagement-Handbuch

Für die Abwicklung von Hochbauprojekten hat das GF Liegenschaften in Zusammenarbeit mit einer externen Fachperson mit der Erarbeitung des Projekthandbuches im April 2009 begonnen. Das Bauprojektmanagement-Handbuch liegt zurzeit im Entwurf vor. In einem nächsten Schritt wird das Handbuch sämtlichen betroffenen Personen und Gremien vorgestellt und aufgrund des Rücklaufes werden Verbesserungen und Anpassungen vorgenommen.

Das erarbeitete Bauprojektmanagement-Handbuch dient als Grundlage für eine systematische und strukturierte Projektabwicklung von Bauvorhaben der Abteilung Finanzen, GF Liegenschaften in der Funktion als Projektleiter Bauherr. Es definiert Projekte, Projektorganisationen und Projektabläufe inkl. der Rollen sowie deren Aufgaben und Pflichten und das Projektcontrolling. Für die verschiedenen Projektaktivitäten wurden, soweit als möglich und sinnvoll, verschiedene Vorlagen entwickelt. Der Kompass dient zur Orientierung über den ganzen Projektverlauf und weist auf Hilfsmittel hin, die als «Templates» hinterlegt sind. Seine Struktur stützt sich auf die SIA Norm 112 und kann je nach Projektart angepasst werden. In der Abhängigkeit der Komplexität (technisch und / oder nutzerspezifisch) der Projekte ergeben sich über die Beurteilung der Projektklassifikation die entsprechende Projektorganisation (Steuergruppe) sowie die unterschiedlichen Standardvorgehen für die Projektabwicklung.

Folgende Vorlagen sind im Bauprojektmanagement-Handbuch integriert:

- Kompass Bauprojektmanagement
- Projektklassifikationen: A-, B- und C-Projekte
- Schema Projektorganisation: Phasen 0-2 und Phasen 3-5
- Ziele und Aktivitäten: Phasen 0 bis 5
- Projektgremien: Rollen und Aufgaben
- Funktionendiagramm
- Umfeldanalyse
- Risikobeurteilung
- Projektauftrag
- Statusbericht
- Projektänderungsmanagement
- Informationskonzept
- Sitzungswesen / Controlling
- Projekthandbuch

Die vorliegenden Bauprojektmanagement-Instrumente sind gemäß den aktuellen SIA-Normen, insbesondere die SIA-NORM 112 /2001 Leistungsmodell, strukturiert. Damit sind die Schnittstellen zu den übrigen Leistungserbringern (Architekt / Fachplaner) gewährleistet, welche bei der Planung und Realisierung des Bauwerkes beteiligt sind.

Dem Projektleiter Bauherr steht ein strukturiertes Instrument zur Verfügung, um ein Bauprojekt erfolgreich umsetzen zu können. Mit den vorliegenden Hilfsmitteln können die verschiedenen Planungssituationen überprüft und beurteilt und die entsprechenden Maßnahmen getroffen werden. Damit erfolgt eine Sensibilisierung auf mögliche Planungsrisiken, aber auch die Kontroll- und Führungsaufgaben werden damit unterstützt.

Das Bauprojektmanagement-Handbuch ist für alle Mitarbeiter im GF Liegenschaften in der Funktion als «Projektleiter Bauherr» verbindlich. Vor allem soll es auch Erleichterungen schaffen, indem es zu einem gemeinsamen Verständnis des Bauprojektmanagements und einer gemeinsamen Sprache beiträgt und zudem verhindert, dass in jedem Projekt die Prozesse und Hilfsmittel neu erfunden werden müssen. Damit wurde eine fundierte Grundlage geschaffen für eine möglichst optimale und risikolose Abwicklung von Hochbauprojekten. Dies sind insbesondere folgende Aufgaben:

- Seriöse Grundlagenabklärungen - das Projekt ist definiert
- Realistische Beurteilung des Umfeldes / Risikobeurteilung
- Realistische Beurteilung der Projektklassifikation (Schwierigkeitsgrad)
- Situationsgerechte Wahl der Projektorganisation - abgestimmt auf die jeweiligen Planungsphasen
- Vereinbaren von Rollen, Aufgaben und Kompetenzen
- Optimale Wahl des Projektleiters Bauherr (intern oder extern)
- Korrektes Erarbeiten bzw. Nachführen der phasenbezogenen Projektaufträge
- Erarbeitung von vollständigen, internen Entscheidungsgrundlagen: Investitionsplan – Machbarkeitsstudien – Wettbewerb – Projektierungskredit – Baukredit – Bauabrechnung
- Systematisches Planen und Steuern der Projekte sowie Abwickeln von Änderungen
- Konsequent informieren und kommunizieren

Die aktuelle Version der Vorlagen «Bauprojektmanagement – Kompass», «Projektklassifikation» und «Schema Projektorganisation» liegt der Postulatsbeantwortung bei.

b) Beizug Externe für Projektleitung Bauherr

Der Stadtrat und die Primarschulpflege sind an einer optimalen Projektabwicklung interessiert. Bei Projekten mit einem kleinen Bauvolumen und einer einfachen Komplexität wird die Projektleitung weiterhin intern wahrgenommen. Bei den übrigen Projekten wird in Zukunft der Beizug von externen Fachspezialisten (Beratung oder Projektleitung Bauherr) aufgrund der verfügbaren Ressourcen sowie aufgrund der Komplexität und Größe der Projekte situativ geprüft.

Insbesondere bei komplexen Projekten mit einem großen Bauvolumen wird man die Projektleitung Bauherr einer externen Stelle übertragen. Damit wird einerseits eine möglichst optimale fachliche Begleitung der Projekte sichergestellt; andererseits kann damit die Arbeitsauslastung besser ausgeglichen werden. Bei den Bauprojekten der Sanierung und Erweiterung Heime im Grund, der Ausbau des Hallenbades sowie der Erweiterung der ARA Uster (Unterstützung durch ext. Bauherrenberatung) hat der Stadtrat die Bauherrenbegleitung bereits an externe Beratungsbüros delegiert.

c) Fachliche Qualifikationen der Mitarbeitenden

Eine optimale fachliche Qualifikation der Mitarbeitenden im Bereich Bauprojektmanagement ist mit gezielten Aus- und Weiterbildungen sowie mit den entsprechenden Anforderungen im Stellenprofil gewährleistet und weiterhin sicherzustellen.

Mit den getroffenen Maßnahmen ist der Stadtrat überzeugt, das Projektmanagement für Hochbauprojekte gezielt zu verbessern und die Qualität der Projektabwicklung zu erhöhen. Mit dem im Bauprojektmanagement-Handbuch definiertem Standardvorgehen wird sichergestellt, dass Projekte von Beginn an richtig organisiert werden (Ablauforganisation / Zuständigkeiten). Mögliche Fehlentwicklungen werden damit minimiert und können mit einer gezielten Projektorganisation früher erkannt werden.

Gemäss dem zukünftigen Leistungsauftrag und Globalbudget 2010 erfolgen durch das GF Liegenschaften im nächsten Jahr weitere Informationen an den Gemeinderat betreffend Sensibilisierung des gesamten Bauprojekt-Prozesses (gemäss erstelltem Bauprojektmanagement-Handbuch).

Der Stadtrat beantragt dem Gemeinderat, gestützt auf Art. 46 und Art. 46a Geschäftsordnung des Gemeinderates vom 17. März 2008, dem Bericht zuzustimmen und das Postulat Nr. 597 betreffend «Schaffung eines professionellen Bauprojektmanagements für Bauvorhaben der Stadt Uster» als erledigt abzuschreiben.

STADTRAT USTER

Martin Bornhauser	Hansjörg Baumberger
Stadtpräsident	Stadtschreiber

Beilage: (Aktenauflage Gemeinderat)
- «Bauprojektmanagement – Kompass»
- «Projektklassifikation»
- «Schema Projektorganisation»