

Evaluation Bericht PwC zu citysoftnet und Einschätzung des Projekts

Auftrag der Geschäftsprüfungskommission der Stadt Bern

Inhaltsverzeichnis

1. Ausgangslage und Auftrag.....	1
2. Voraussetzungen für das Gelingen eines grossen Digital-Projekts	2
3. Projektorganisation und -ablauf	3
5. Beantwortung der gestellten Fragen	5

1. Ausgangslage und Auftrag

Das Projekt citysoftnet beinhaltet die Beschaffung bzw. Entwicklung eines neuen Fallführungssystems für die Sozialhilfe und den Erwachsenen- und Kinderschutz. Die Städte Bern, Basel und Zürich beschaffen das System gemeinsam und haben für die Abwicklung des Projekts den Verein citysoftnet gegründet.

Die Berner Stimmbevölkerung hat am 23. September 2018 für die Entwicklung und Einführung der neuen Fallführungssoftware citysoftnet im Sozialbereich einen Investitionskredit von Fr. 14.9 Mio Franken und einen Verpflichtungskredit von 4 Mio Franken bewilligt. Aufgrund von Projektverzögerungen entstanden für die Stadt Bern Mehrkosten im Umfang von 2.35 Mio. Franken, für die der Stadtrat am 2. März 2023 einen 1. Nachkredit bewilligte. Im Rahmen der Einführung der Software im Amt für Erwachsenen- und Kinderschutz (EKS) der Stadt Bern traten Probleme auf, die weiteren zusätzlichen Aufwand verursachten. Der dafür notwendige 2. Nachtragskredit wurde dem Stadtrat im November unterbreitet und von ihm im Januar 2024 bewilligt.

Der Gemeinderat hat im Zusammenhang mit den ersten Nachtragskredit verursachenden Mehrkosten durch Projektverzögerungen bei der Entwicklung der Software bereits im Dezember

2022 beschlossen, nach Einführung des Fallführungssystems eine externe Evaluation des Projekts citysoftnet durchführen zu lassen. Diese Evaluation beschloss der Gemeinderat nach den aufgetauchten Problemen bei der Einführung um den Auftrag «zur gezielten Überprüfung der Einführungsphase (Go-live) zu ergänzen». um die Umstände der Einführung näher zu überprüfen und aus deren Erkenntnissen und Erfahrungen die Lehren für künftige Projekte zu ziehen. Der entsprechende Auftrag wurde vom Gemeinderat am 20. Dezember 2023 an die PricewaterhouseCoopers AG (PwC) erteilt. Er ist umschrieben mit Fragen zum gesamten Projektverlauf:

- Grundsätzliche Einschätzung des Projekts aus externer Fachsicht,
- Projektplanung, Organisation und Systematik,
- Vorbereitung und Testing sowie
- Go-live-Entscheid.

Der Bericht von PwC wurde am 25. Juni 2024 der Öffentlichkeit vorgestellt. Bereits ein Tag zuvor war die zuständige Sachkommission, die Kommission für Soziales, Bildung und Kultur (SBK) an ihrer Sitzung vom 24. Juni 2024 über die Ergebnisse des Berichts von der Verwaltung und von PwC informiert worden.

Auf der Grundlage der ihr bisher zur Verfügung gestellten Unterlagen sieht die GPK sich zu dem Zeitpunkt nicht in der Lage, selbstständig eine Untersuchung der Projekts citysoftnet vorzunehmen. Da für sie aber gewisse Fragen im Zusammenhang mit dem Projekt und dessen Go-Live offen sind, erteilte sie Peter Fischer, Rechtsanwalt, den Auftrag

- a. Eine grundsätzliche Einschätzung des Berichts von PwC aus externer Fachsicht und
- b. Eine eigene Einschätzung des Projekts aufgrund des Berichts von PwC sowie weitergehender zur Verfügung gestellter Unterlagen vorzunehmen.

Dazu formulierte die GPK die im Kapitel 4 zu beantwortenden Fragen.

Der vorliegende Bericht beruht ausschliesslich auf den dem Gutachter vorgelegten (schriftlichen) Unterlagen. Insbesondere hat der Auftrag des Gutachters keine Verifizierung der darin enthaltenen Informationen und keine Interviews oder sonstige Kontakte mit den Akteuren und Rollen im und um das Projekt enthalten.

2. Voraussetzungen für das Gelingen eines grossen Digital-Projekts

Die folgende Analyse orientiert sich z.T. an den im Rahmen einer Studie¹ zu grossen IKT-Projekten des Bundes in grossen Schwierigkeiten identifizierten wichtigen Erfolgskomponenten, die zu einem guten Gelingen von solchen Projekten stimmig sein sollten. Jene Studie wurde vom Institut für Wirtschaftsinformatik der Universität St. Gallen (Prof. Dr. Peter Rohner) durchgeführt und führte zu entsprechenden Massnahmen zur Verbesserung in der Bundesverwaltung. Zusammengefasst handelt es sich um folgende **Managementkomponenten**:



¹ Bericht über die Steuerung und Führung von grossen Projekten in der Bundesverwaltung vom 30. Oktober 2014, IWI-HSG, <https://www.news.admin.ch/NSBSubscriber/message/attachments/37501.pdf>

Da die Managementfaktoren nicht alle (Miss)Erfolge erklärten, wurden zusätzlich in der Studie folgende entscheidende **Kontextfaktoren** identifiziert:

- Terrain (Neuland oder erprobte/s Umfeld/Lösung)
- Dynamik der Rahmenbedingungen
- Lösungskomplexität
- Organisatorische Komplexität
- Verbindlichkeit, insbesondere der Akteure und Organe
- Handlungsfähigkeit, insbesondere der Projektorganisation gegenüber der Stammorganisation

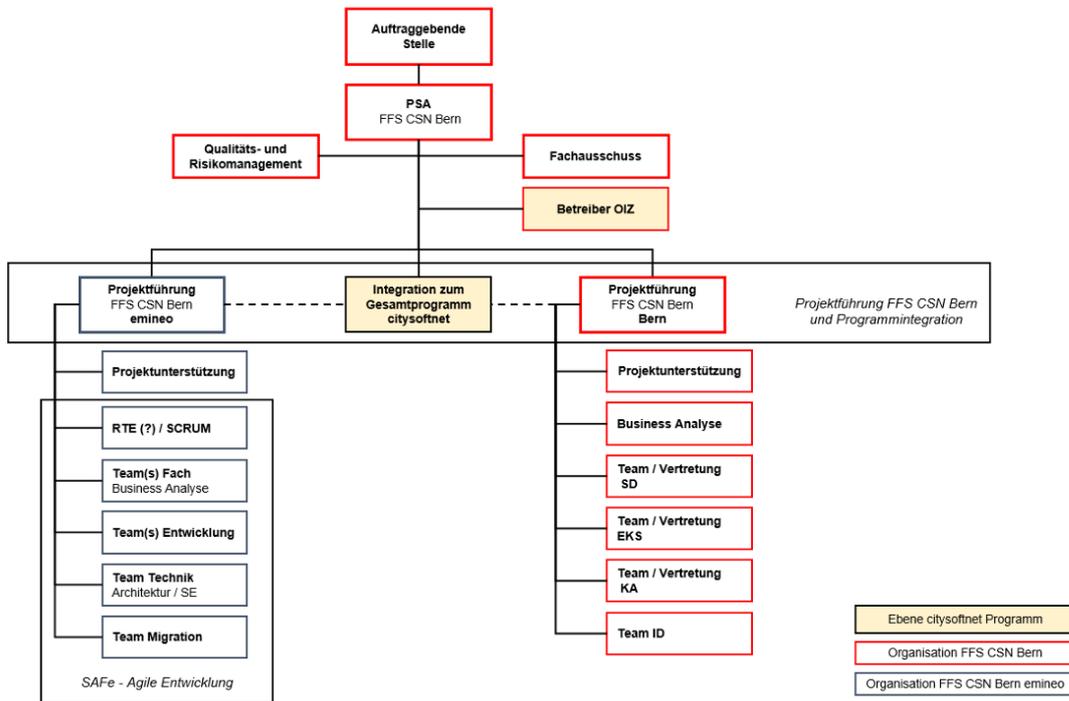
Ergänzt wird die Analysegrundlage des Gutachters durch die Erfahrungen in und mit digitalen Transformationsprojekten in der öffentlichen Hand sowie in und mit agilen Organisationen.

3. Projektorganisation und -ablauf

Aus der gemeinsamen Beschaffung des Fallführungssystems durch die drei Städte Bern, Zürich und Basel (und mehreren beteiligten Ämtern in diesen Städten) ergibt sich neben den erwünschten Skaleneffekten auch eine relevante Komplexität der Organisation des Vorhabens. Dieses wurde vorliegend strukturiert in vier Projekte: Ein Projekt Kern und je ein Städte-spezifisches Projekt.

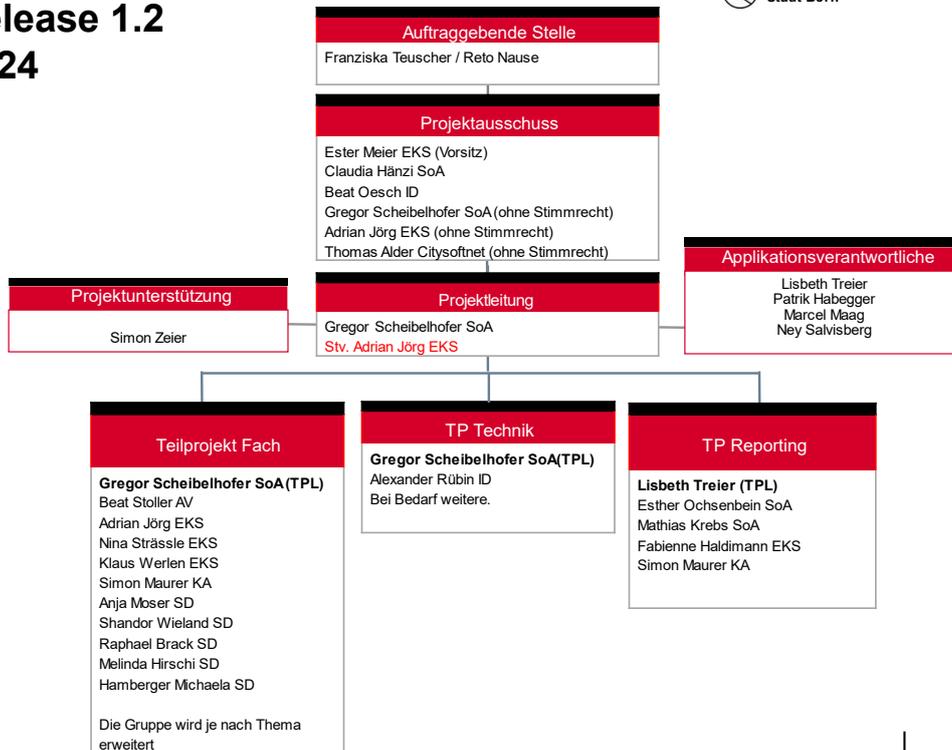
Das **Projekt Kern** wurde gesteuert durch den Projektausschuss FFS «Fallführungssystem», in dem je drei Vertretungen der beteiligten Städte (in der Regel GL-Mitglieder der Ämter), je drei Vertretungen der Geschäftsstelle des Vereins citysoftnet und des Lieferanten emineo sowie eine Vertretung des Betreibers Organisation und Informatik Zürich (OIZ). Die Gesamtprojektleitung des Projekts Kern hat der Geschäftsleiter des Vereins citysoftnet inne.

Das **Projekt citysoftnet Bern** wird beauftragt von den beiden zuständigen Gemeinderät/innen (Direktion für Bildung, Soziales und Sport sowie Direktion für Sicherheit, Umwelt und Energie) und gesteuert durch einen Steuerungsausschuss unter dem Vorsitz der Leiterin des Sozialamtes (bis 2022) bzw. der Leiterin des Amtes für Erwachsenen und Kinderschutz (ab 2022/23). Die Projektorganisation folgt gemäss Projektmanagementplan folgendem Schema:



Übersetzt wurde diese Organisation offenbar mit folgender Besetzung, wobei der Lieferant dabei seine Entwicklungsarbeiten in einer agilen Organisation nach der Methode SAFe organisiert hat.

Projektorganisation Citysoftnet Bern Release 1.2 2024



Ein Ablauf des gesamten Vorhabens kann grob wie folgt zusammengefasst werden:

- 2014 Dezember Gründungsversammlung Verein citysoftnet
- 2017 Durchführung der Ausschreibung, Zuschlag emineo
- 2018 politische Prozesse (Budgetgenehmigungen), Rekrutierungen Projektleiter Kern und Projektmanagement Office, Vorbereitungen, Wahl externes Controlling PwC
- 2019 Start Projekt Kern, Konzepte, Grundlagen, Entscheid zentrales Hosting, etc.
- 2020 Softwareentwicklung Kern
- 2021 Softwareentwicklung Kern, Aufbau Hosting Umgebung
- 2022 Go-live Bern geplant, Verzögerung und Zusatzaufwände für Kern festgestellt (2/3 zulasten Lieferant, 1/3 zulasten Städte), Nachtragskredit für Anteil Bern an den Zusatzkosten beantragt
- 2023 Nachtragskredit Anteil Bern an Zusatzkosten Kern bewilligt, Go-live Bern (nach mehreren Verschiebungen), weiterer Nachtragskredit für Zusatzaufwände bei der Einführung von citysoftnet in den beiden Ämtern in Bern beantragt, externe Überprüfung des Projekts durch PwC von Gemeinderat beauftragt
- 2024 Nachtragskredit bewilligt, Prüfungsbericht von PwC vorgelegt

4. Beantwortung der gestellten Fragen

a. Grundsätzliche Einschätzung des Berichts von PwC aus externer Fachsicht

(1) Wie beurteilen Sie den Bericht insgesamt und im Hinblick auf den vom Gemeinderat erteilten Auftrag?

Der Bericht wirkt im Rahmen seines Fokus (vgl. Frage 2) professionell erarbeitet. Im Grossen und Ganzen können die Ausführungen und Folgerungen nachvollzogen werden. Sie wirken plausibel. Dadurch, dass der Fokus etwas stärker auf die Einführungsphase gelegt wurde, kommen mögliche vorgängige oder vorgängig ausgelöste Problemfelder weniger stark zum Ausdruck. Viele Punkte in Ziffer 3.1 (Grundsätzliche Einschätzung) des Berichts PwC sind aber tatsächlich solche, die sich über die ganze Projektdauer hinwegziehen und für die Einführung der Anwendung in Bern zu ungünstigen Voraussetzungen führten.

(2) Hat PwC den Auftrag (Beurteilung des gesamten Projektes und nicht nur der Go-Live-Phase) vollständig und korrekt umgesetzt?

Die im Auftrag an PwC enthaltenen Fragen zur grundsätzlichen Einschätzung des Projekts sind weitgehend beantwortet worden:

- Auf die Frage der Geeignetheit des gemeinsamen Vorgehens zwischen den Städten Bern, Zürich und Basel wird nicht eingegangen. Die übrigen allgemeinen Feststellungen gelten aber unabhängig davon.
- Im Bereich der Fragen zur Projektplanung, -organisation und Systematik beantwortet der Bericht nicht alle im Auftrag gestellten Fragen konkret. Die Fragen zur Zeitplanung sowie zur AKV, Zusammenarbeit der Akteure und Komplexitätsreduktion wurden spärlich behandelt.
- Die Fragen zur Vorbereitung des Go-Lives und des Testings werden relativ ausführlich behandelt. Die Ausführungen sind schlüssig.

- Das Change-Management wird u.E. zu Recht als wichtiger Punkt behandelt, ohne dass dazu im Auftrag detaillierte Fragen standen. Er hängt mit übrigen aufgeführten Mängeln zusammen.

(3) Wurden die Themen/Antworten richtig gewichtet?

Etwas versirrend ist, dass im Management Summary nicht die gleiche Systematik verwendet wird wie dann im Bericht selbst bei der Beurteilung der Bewertungsbereiche (mehr oder weniger entlang der Fragen im Auftrag). Für eine Gesamtbeurteilung des Projekts wird auf die Einführungsphase im Verhältnis zum Gesamtprojekt ein grosses Gewicht gelegt. Dies ist vielleicht auch durch die zum Zeitpunkt der Prüfung bei den Interviewten noch immer zusätzlichen Aufwand verursachende Einführung in Bern erklärbar («da brennt es jetzt»).

(4) Sind die Resultate des Berichts und die Feststellungen und Empfehlungen von PwC im Bericht für Sie auf objektivierbare Erkenntnisse und auf konkreten Aussagen bzw. Projektdokumente zurückzuführen?

Ich konnte viele Erkenntnisse von PwC beim summarischen Prüfen von verschiedenen zur Verfügung gestellten Projektdokumenten nachvollziehen. Sie sind relevant. Auf Aussagen in Interviews konnte ich nicht zugreifen.

(5) Wurden die zielführenden Fragen zur Evaluation eines solchen Projekts gestellt?

Im Grossen und Ganzen werden die richtigen Fragen gestellt. Zu einer Gesamtbeurteilung gehört m.E. allerdings auch die Beurteilung der Zielerreichung.

(6) Macht die Fokussierung der Untersuchung auf das Go-Live Sinn, um den Erfolg eines gesamten Projektes zu beurteilen?

Eine gesamthafte Beurteilung eines Projekts muss über die ganze Projektdauer und -ergebnisse vorgenommen werden, sicher mit einem Fokus auf die Zielerreichung (Inhalt, Ressourcen, Zeit).

Die Einführung der Software in den beiden Ämtern der Stadt Bern scheint noch nicht abgeschlossen zu sein. Dementsprechend kann ein Erfolg des Projekts in Bern noch nicht abschliessend beurteilt werden. Die Einführung in den anderen beiden Städten hat noch nicht begonnen. Dementsprechend kann auch der Erfolg des Gesamtprojekts noch nicht beurteilt werden. Weiter bestehen erst kurze Erfahrungen im Betrieb und kaum welche in der gemeinsamen Weiterentwicklung der Software. Inwiefern die entsprechende gemeinsame Organisation schon steht, entzieht sich meiner Kenntnis.

Ich vermisse insbesondere Fragen zur inhaltlichen Zielerreichung: Deckt die Software die Bedürfnisse ab? Werden die Effizienz- und Effektivitätsziele des Projekts erreicht (wurden solche überhaupt messbar definiert)?

(7) Wie beurteilen Sie die Tatsache, dass PwC als Auftragnehmerin des Evaluationsberichts gemäss Vortrag des Gemeinderats vom 21. Dezember 2022 zum ersten Nachkredit (siehe Beilage) bereits während des laufenden Projekts für citysoftnet tätig war?

Sachverhalt:

«Mit Beschluss vom 20. Dezember 2023, GRB Nr. 2023-1552 hat der Gemeinderat das Untersuchungsmandat der Firma PriceWaterhouseCoopers AG (PwC) übergeben. Die Auswahl fiel auf PwC, da diese Firma bereits früher Untersuchungen zu citysoftnet gemacht hatte und damit bereits mit dem Projekt und der Thematik vertraut war. Namentlich hat PwC im Rahmen der Entwicklung des gemeinsamen Kerns und im Auftrag des Vereins citysoftnet, also vor Beginn der einzelnen Städteprojekte, im Zeitraum 2019 bis 2021 ein unabhängige Projektcontrolling durchgeführt. Zudem hat sie eine Bewertung eines möglichen Verkaufs der Rechte an der Individualentwicklung an emineo vorgenommen.»²

Einschätzung:

Dass PwC bereits als «externe Projektcontrollingstelle» in der Phase der Erstellung des Kerns wirkte, hat tatsächlich den Vorteil, dass die Firma bzw. die entsprechenden Personen mit bedeutend weniger Aufwand die vom Gemeinderat beauftragte Projektprüfung durchführen konnten. Sie hatte aber durchaus bereits eine Rolle im Projekt, auch wenn sie als Controllingstelle nicht operative oder strategische Verantwortung für die Projektführung trug. Damit hat sie nicht unbedingt eine Abhängigkeit, aber als völlig externen Akteur kann man sie nicht bezeichnen. Man kann annehmen, dass PwC in einer Gesamtbeurteilung tendenziell keine Punkte kritisieren wird, die sie nicht schon damals kritisiert hätte. Wenn man also vollständig neutrale Sicht will, müsste man jemanden anders beauftragen.

Die von PwC vorgebrachten Einschätzungen enthalten relevante und gewichtige Kritikpunkte, aus denen substanzielle Lehren gezogen werden sollten. Dementsprechend schätze ich den Bericht auf jeden Fall als sehr nützlich ein. Zudem hat PwC in ihren periodischen Projektbeurteilungen zum Projekt Kern bereits auf einige Schwachpunkte aufmerksam gemacht, die sich dann auch im Städteprojekt Bern als Schwächen auswirkten. So z.B. Schwächen im Bereich Führung, Transparenz und Kommunikation bei der Herausarbeitung und Konsolidierung der Anforderungen beruhend auf Prozessanalysen³.

² Quelle: GRA der Direktion für Bildung Soziales und Sport vom 2.5.2024 an den Gemeinderat zur Kenntnisnahme Bericht PwC

³ Zitat aus der periodischen Projektbeurteilung PwC zum Projekt Kern vom 24.9.2019, S.8: «Die Kernpunkte, welche sich bei unserer Beurteilung herauskristallisiert haben sind Führung, Transparenz und Kommunikation, welche von allen Seiten angegangen werden sollten, um das Projekt in eine erfolgreiche Richtung zu lenken. Zudem sollte schnellstmöglich eine realistische Einschätzung erfolgen, welchen Zeitaufwand die bereits erfolgten Verzögerungen verursacht haben und welche Zeit benötigt wird, um dies mit der gewünschten hohen Qualität zu kompensieren.»

b. Eigene Einschätzung des Projekts aufgrund des Berichts von PwC sowie der dem Gutachter zur Verfügung gestellten weitergehenden Unterlagen

(8) Worin liegen Ihrer Meinung nach die Hauptprobleme in der Projektorganisation/-steuerung und im Projektverlauf von citysoftnet?

Aufgrund der Durchsicht der Unterlagen erhalte ich den Eindruck, dass das Projekt citysoftnet primär als ein gemeinsames IT-Projekt betrachtet und angegangen wurde. Es handelt sich m.E. jedoch nicht einfach um ein Projekt zum Ersatz einer veralteten Software, sondern um ein **Transformationsprojekt**. D.h. es geht darum, die Geschäftsprozesse End-zu-End zu überdenken, zwischen den Ämtern der beteiligten Städte zu harmonisieren und mit den Möglichkeiten von moderner, neu entwickelter Software zu unterstützen⁴. Dementsprechend sollte die Organisation des Projekts auf eine integrative Zusammenarbeit zwischen dem Fach (denjenigen, die die Geschäftsprozesse kennen, leben und verbessern wollen) und der IT (denjenigen, die die Anforderungen des Geschäfts in Software übersetzen) ausgerichtet werden. Offenbar wurden Fach und IT eher in separaten Projekten geführt. Das Fach, d.h. die betroffenen Ämter und deren Mitarbeitende müssen von Anfang an auf diese Veränderung eingestimmt werden. Geeignete Mitarbeitende aus dem Fach müssen für die Arbeit im Projekt (Prozessanalysen, Anforderungserstellung, Testdefinition und -durchführung, Einführung) freigespielt und ständig mit dem nötigen Prozentsatz eingesetzt werden. Kleine für das Projekt einsetzbare Arbeitspensen bringen nichts. Gleichzeitig sind diese Mitarbeitenden glaubwürdige Botschafterinnen und Botschafter zum Fach zurück, um den Veränderungsprozess und damit den Kulturwandel zu unterstützen. Damit werden Ämter und Mitarbeitende auch besser auf die Einführung vorbereitet. Die Belegschaft muss von Anfang an einbezogen werden, erst bei der Einführung ist zu spät. Zudem ist die Veränderung in digitalen Transformationsprozessen nicht ein einmaliges Ereignis, sondern ein längerer Prozess. Die Führung und die Mitarbeitenden sind darauf einzustellen.

Es ist für mich unklar, ob die beteiligten Ämter über ein definiertes, gemeinsames und kommuniziertes **Zielbild** verfügen, wie ihre Geschäftstätigkeit nach Einführung der neuen Software aussehen soll. Man scheint sich damit nicht genügend auseinandergesetzt und falls ein solches Zielbild vorhanden ist, darüber zu wenig kommuniziert zu haben. Damit waren die Mitarbeitenden schlecht auf die Einführung vorbereitet.

Die **Verantwortungen der Rollen** im Projekt scheinen nicht restlos klar. Insbesondere die Verantwortungszuweisung zwischen Auftraggebenden und Vorsitz bzw. Mitgliedern der Projektausschüsse wirft Fragen auf (vgl. Frage (10)).

Der **Aufwand** scheint auf mehreren Seiten unterschätzt worden zu sein. Das gilt für den Dienstleister für seine Aufwände und für die beteiligten Ämter, die wahrscheinlich die nötigen Fachressourcen nicht genügend freispielten.

Die für die Entwicklung und den Unterhalt einer gemeinsamen Software notwendige **Harmonisierung** der Anforderungen scheint nicht genügend oder nicht genügend schnell unter den beteiligten Städten konsolidiert worden zu sein.

⁴ Ein illustratives Beispiel scheint die Einführung der neuen Buchhaltungssoftware Odoo zu sein, mit der die Prozesse grundsätzlich änderten, dafür eine fundamentale qualitative Verbesserung erreicht werden soll.

Die **Planung der Einführung** scheint wiederum dem Transformationsaspekt des Vorhabens nicht gerecht worden zu sein. Etappierung, Pilotierung, Schulung, Begleitung, Kommunikation etc. wurden möglicherweise vernachlässigt.

(9) Welche Elemente haben Ihrer Meinung nach dazu geführt, dass beim GoLive das Geschäft beim Amt für Erwachsenen und Kinderschutz und beim Sozialamt über Wochen zusammengebrochen ist und welche (Projekt-) Massnahmen hätten (auch präventiv) ergriffen werden können und müssen, um dies zu verhindern?

Die Einführung scheint nicht geeignet geplant worden zu sein (vgl. Frage 8). Das Projekt wurde als Einführung einer neuen Software für die gleichen Prozesse verstanden, wie wenn ein neuer Release der Bürosoftware ausgerollt wird. Die neue Software ist hier aber Träger einer Veränderung der Geschäftsprozesse. Das muss entsprechend vorbereitet werden, Stichworte sind: Geeigneter Einbezug der Mitarbeitenden bereits bei der Anforderungsdefinition aufgrund einer Prozessüberprüfung, bei der Spezifikation, beim Testen, beim Abnehmen, beim Korrigieren; Pilotieren der neuen Prozesse und Software; kommunikative Vorbereitung der ganzen Belegschaft auf den Wandel; Bereitstellen der nötigen Ressourcen, ev. planen von vorübergehend reduzierter Geschäftserledigung bzw. Aufstockung, etc. Zudem scheinen noch nicht alle Funktionalitäten vorgelegen haben, die für eine Einführung bzw. für die Akzeptanz durch die Mitarbeitenden notwendig waren.

(10) Wer trägt Ihrer Ansicht nach für die unter den Punkten a – j von Ziffer 3.1. im Bericht monierten Unterlassungen/Fehleinschätzungen usw. die Verantwortung?

Die Projekte wurden offenbar nach der Methode Hermes⁵ durchgeführt. Nach Hermes ist der/die Auftraggebende verantwortlich für die Ergebnisse des Projekts und die Erreichung der Ziele innerhalb des gesetzten Kosten- und Terminrahmens. Er/sie sorgt für die nötigen Ressourcen. Der Auftraggeber ist immer eine einzelne natürliche Person aus der Stammorganisation. Der Auftraggeber trägt also die Gesamtverantwortung. Er hat auch die entsprechende Entscheidungskompetenz (und nicht ein Gremium). Wer diese Rolle beim Projekt Kern innehatte, wurde mir nicht ganz klar. Der Projektausschuss war besetzt durch Vertretungen der Städte, des Vereins, des Lieferanten und des Betreibers. Der Vorsitz rotiert zwischen Leitenden der betroffenen Ämter der drei Städte. Beim Projekt Bern gibt es zwei Co-Auftraggebende, die beiden zuständigen Gemeinderäte. Der Vorsitz des Projektausschusses rotiert zwischen den Leitenden der beiden betroffenen Ämter.

Normalerweise sitzt der/die Auftraggebende dem Projektausschuss vor. Aus der dargestellten Situation schliesse ich, dass die auftraggebenden Gemeinderäte ihre Rolle nicht aktiv selbst wahrnahmen, sondern sie implizit (?) dem Projektausschuss oder ev. dessen Vorsitz delegierten.

Diese Konstellation mit undefinierter und zudem auf mehrere Personen verteilten Rolle ist einer klaren AKV nicht förderlich, entspricht nicht dem Standard von Hermes und dürfte zu den Problemen der Projekte beigetragen haben.

⁵ Hermes.admin.ch

Verantwortlich sind letztlich die Auftraggebenden, hier die beiden zuständigen Gemeinderäte. Sie müssen zumindest dafür sorgen, dass die Organisation so aufgestellt und personell ausgestattet ist, dass sie ihre Aufgabe wahrnehmen kann. D.h. sie sind insbesondere auch dafür verantwortlich, dass die richtigen und befähigten Personen für die Projektsteuerung eingesetzt und die nötigen Ressourcen zur Verfügung stehen sowie ein geeignetes Risikomanagement etabliert ist.

In den Unterlagen konnte ich nicht feststellen, inwiefern die auftraggebenden Gemeinderäte in der Stadt Bern ihre Rolle gemäss Hermes wahrgenommen hätten. Ich nehme an, dass sie die Ausübung ihrer Rolle weitgehend den beiden betroffenen Amtsleiterinnen delegiert haben. Diese sind damit für das Resultat gegenüber den formell auftraggebenden Gemeinderäten verantwortlich.

Die Projektleitenden sind verantwortlich dafür, dass sie der Projektsteuerung (dem Projektausschuss und der Auftraggeberin) die Probleme, die sie nicht auf ihrer Ebene lösen können, rechtzeitig unterbreiten, möglichst mit Lösungsvorschlägen. Aus der summarischen Prüfung der zahlreichen Unterlagen und ohne Interviews zu führen, ist es mir nicht möglich, abzuschätzen, ob sie dieser Pflicht genügend nachgekommen sind.

(11) *Wie beurteilen Sie das Projekt-, Risiko- und Qualitätsmanagement im vorliegenden Projekt?*

Gemäss den mir vorliegenden Unterlagen wurde mit der Beauftragung von PwC zum externen Controlling im Projekt Kern neben dem durch die Projektleitung geführten Risikomanagement ein nützliches Instrument für die Projektsteuerung geschaffen. Ob die Empfehlungen jeweils wirklich umgesetzt wurden, ist aufgrund der Protokolle nur teilweise nachvollziehbar, allerdings erwähnt PwC in verschiedenen Controlling Berichten wiederkehrend teilweise ähnliche Schwächen, die dann auch in der späteren Gesamtbeurteilung wieder auftauchen.

Im Projekt der Stadt Bern scheinen die Risiken in den Sitzungen des Projektausschuss thematisiert worden zu sein. Inwiefern aber daraus Handlungen zur Minimierung der Risiken folgten, konnte ich aus den Unterlagen nicht ersehen.

Zumindest im Nachhinein muss man feststellen, dass das Risikomanagement nicht voll griff.

(12) *Falls die GPK einen Bereich des Projekts untersuchen möchte: Was raten Sie? Wo sollte sie Ihrer Ansicht nach genauer hinschauen?*

Vorausgesetzt, dass inhaltlich die Einführung der neuen Fallführungssoftware citysoftnet in Bern doch noch so abgeschlossen werden kann, dass die (definierten?) Ziele im Geschäft erfüllt werden können, wären m.E. zusätzliche Untersuchungen im Bereiche der «lessons learned» sinnvoll. Es ginge darum, herauszuarbeiten, wie die Voraussetzungen in der Stadt Bern verbessert werden können, um Vorhaben der digitalen Transformation erfolgreich durchzuführen. Vor entsprechenden Herausforderungen stehen auch andere öffentliche Hände.

(13) *Gibt es Ihrerseits Bemerkungen/Ergänzungen zum Bericht sowie zum Projekt und dessen Umsetzung?*

Eine Beurteilung, ob inhaltlich im Projekt citysoftnet die Ziele erreicht werden können, konnte ich nicht vornehmen. Das war auch nicht der Auftrag. Mehrere im Projekt citysoftnet aufgetauchte oder verursachte Schwächen können auch in ähnlichen Vorhaben anderer öffentlicher Hände festgestellt werden. D.h. aber insbesondere, dass sie nicht wieder auftauchen sollten.

Auch PwC erwähnt zu Recht (aber nicht überall gleich stringent), dass es sich bei citysoftnet nicht einfach um ein IT-Projekt handelt. Vielmehr geht es um eine digitale Transformation der Fallführung in den betroffenen Ämtern. Dafür ist die Bereitschaft und der Wille sowie die Fähigkeit essenziell, die Geschäftsprozesse zu überprüfen und neu auf die digitalen Möglichkeiten auszurichten. Die Idee, für eine gleiche oder sehr ähnliche Geschäftstätigkeit die entsprechende Softwareunterstützung unter mehreren Städten gemeinsam zu beschaffen, ist aus Sicht der Steuerzahlenden sehr zu unterstützen. Dafür müssen die Geschäftsprozesse unter den Partnern weitmöglichst harmonisiert werden. Sonst gibt es keine gemeinsame Software. D.h. die Partner müssen sich auf standardisierte Geschäftsprozesse einigen. Das setzt den entsprechenden Willen und die nötigen Fähigkeiten voraus. Bereits bei der Formulierung von Anforderungen und der Übersetzung in technische Spezifikationen ist zudem ein intensiver Dialog, eigentlich eine Zusammenarbeit zwischen den Fachleuten aus dem Geschäft sowie der IT notwendig.

Dazu müssen auch die organisatorischen Voraussetzungen mit einer adäquaten Governance geschaffen werden. Co-Verantwortungen und Rotationen in Schlüsselrollen sind einer stringenten Projektabwicklung nicht förderlich. Das wurde vorliegend offenbar völlig unterschätzt.

Peter Fischer

Bern, 18. Oktober 2024