

Prüfstelle
Organismo di valutazione
Organn de valutazion

Internes Kontrollsystem im Projektmanagement am Beispiel ausgewählter Projekte der Südtiroler Landes- verwaltung

PRÜFERINNEN: Irmgard Prader
Cinzia Flaim

PRÜFSTELLE
ORGANISMO DI VALUTAZIONE

39100 Bozen | Freiheitsstraße 66
39100 Bolzano | Corso Libertà 66

Tel.: 0471 402 212 | Fax 0471 260 114
pruefstelle@landtag-bz.org | organismodivalutazione@consiglio-bz.org
www.landtag-bz.org/de/pruefstelle.asp
www.consiglio-bz.org/it/organismo-di-valutazione.asp
PEC: pruefstelle.organismovalutazione@pec.prov-bz.org

Dezember 2021

INHALTSVERZEICHNIS

I.	BEGRÜNDUNG UND ZIELSETZUNGEN DES AUDITS	4
II.	RECHTS- UND REGULINGSRAHMEN	5
III.	GEGENSTAND, UMFANG UND METHODIK DES AUDITS	7
IV.	PROJEKTBSCHREIBUNGEN	12
V.	ANALYSE UND BEWERTUNG	18
VI.	SCHLUSSFOLGERUNGEN UND EMPFEHLUNGEN	24

I. BEGRÜNDUNG UND ZIELSETZUNGEN DES AUDITS

Gemäß Artikel 24 Absatz 1 Buchstabe a) des Landesgesetzes Nr. 10 vom 23. April 1992 in geltender Fassung, „Neuordnung der Führungsstruktur der Südtiroler Landesverwaltung“, erstellt die Prüfstelle einen Bericht über die Funktionsweise des Systems der internen Kontrollen innerhalb der Landesverwaltung.

Zunehmender Finanzdruck, gesellschaftliche und wirtschaftliche Entwicklungsprozesse und nicht zuletzt der wachsende Standortwettbewerb fordern von der öffentlichen Verwaltung Anpassungen und Reformen. Die Hauptanliegen sind dabei die Orientierung am BürgerIn, sprich die Stiftung von Kundennutzen, die Steigerung der Produktivität und der Aufbau einer outputorientierten Steuerung und Kostentransparenz. Diese Zielsetzungen treffen auf ein Umfeld, das von hoher Komplexität und vor allem durch eine extrem hohe Veränderungsgeschwindigkeit – auch bei den Ansprüchen der BürgerInnen an die Verwaltung-, gekennzeichnet ist.¹

In dieser Umwelt, für die mittlerweile der Begriff der VUCA-²Systemumwelt geprägt wurde, hat sich die Arbeit in Projektteams zur Abwicklung von zeitlich begrenzten, interdisziplinären und komplexen Aufgaben immer öfter als erfolgreiche Organisationsform und folglich als entscheidender Erfolgsfaktor für die Zukunftsfähigkeit erwiesen³.

Gleichzeitig entsprechen jedoch viele Projektergebnisse nicht gänzlich den Erwartungen der Interessengruppen, überschreiten den Zeit- und Kostenrahmen um ein Vielfaches oder werden abgebrochen und nie abgeschlossen. In einer Studie der Hertie School of Governance aus dem Jahre 2015 wurden 170 ausgewählte öffentliche Großprojekte aus unterschiedlichen Bereichen der öffentlichen Verwaltung analysiert. Im Ergebnis wurde festgestellt, dass für bereits abgeschlossene Projekte die Kostensteigerung durchschnittlich 73% beträgt. Am schlechtesten schlossen IT-Projekte der öffentlichen Hand ab⁴. Auch der Deutsche Bundesrechnungshof hat sich bereits in den Jahren 1999 und 2007 zur Projektarbeit bei mehreren Bundesministerien geäußert und festgestellt, dass die Projektarbeit verbessert werden kann, besonders im Hinblick auf die Verwaltungsmodernisierung des Bundes⁵.

Aus den resultierenden Risiken und der Tatsache, dass auch in der Südtiroler Landesverwaltung die Arbeit in Projekten einen grossen und immer größeren Stellenwert einnimmt, wird das Projektmanagement von drei gezielt ausgewählten Projekten auf die Funktionsweise des Systems der internen Kontrollen hin untersucht, um den Reifegrad der internen Kontrollsysteme zu erheben und mit diesem Audit die in den bisherigen Berichten gemachten Aussagen zur Funktionsweise des Systems der Internen Kontrollen in der Südtiroler Landesverwaltung zu integrieren. Soweit notwendig und sinnvoll, sollen Handlungsempfehlungen für den erfolgreichen Abschluss laufender und zukünftiger Projekte auf den verschiedenen Ebenen gegeben werden. Dies, um gemäß den Internationalen Standards für die berufliche Praxis im Rahmen einer unabhängigen und objektiven Prüfungs- und Beratungsdienstleistung Mehrwerte zu schaffen und einen konkreten Beitrag zur Verbesserung der Geschäftsprozesse der Südtiroler Landesverwaltung zu leisten.

¹ Siehe dazu z.B. J. Bernhart, K. Promberger, S. Vigl, *Verwaltungspolitik am Beispiel des Projektes Verwaltungsinnovation 2018*, in *Politika 15, Südtiroler Jahrbuch für Politik*, Bozen 2015, S. 315 ff

S. Olbert, H. H. Prodoehl, *Die öffentliche Verwaltung muss sich neu erfinden*, in *Innovative Verwaltung* 1-2/2019.

² VUCA: Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity

Siehe dazu auch: V. Lévesque, C. Vonhof, *Komplexität, VUKA und andere Schlagworte* in M. Bartonitz et al. (Hrsg.), *Agile Verwaltung - Wie der Öffentliche Dienst aus der Gegenwart die Zukunft entwickeln kann*, Springer Gabler, 2018

³ Siehe dazu beispielsweise *90 Day Projects* des Government of South Australia ab November 2012, www.publicsector.sa.gov.au
Siehe auch M. Nitschke, *Ist die öffentliche Verwaltung bereit für Agilität?*, in *Innovative Verwaltung* 4/2018

⁴ Hertie School of Governance, *Großprojekte in Deutschland – Zwischen Ambition und Realität*, Mai 2015, www.hertie-school.org

⁵ Bundesrechnungshof, *Bemerkungen 2007 zur Haushalts- und Wirtschaftsführung des Bundes*, Bonn, 11/2007, S. 237 ff

II. RECHTS- UND REGULINGSRAHMEN

A) BEGRIFFSBESTIMMUNGEN

Das Deutsche Institut für Normung (DIN) definiert ein **Projekt** als ein „Vorhaben, das im Wesentlichen durch Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet ist, wie z.B. Zielvorgabe, zeitliche, finanzielle, personelle und andere Begrenzungen, Abgrenzung gegenüber anderen Vorhaben, projektspezifische Organisation.“⁶

Ein Projekt unterscheidet sich damit wesentlich vom Alltagsgeschäft und seiner Linienorganisation und beinhaltet in der Regel folgende Komponenten:

- Einmaligkeit im Vorgehen;
- eine klare Aufgabenstellung⁷, welche interdisziplinäres Arbeiten erfordert;
- einen Start- und einen Endtermin;
- zeitliche, finanzielle, personelle und andere Bedingungen;
- eine projektspezifische Organisation.

Der Begriff **Projektmanagement** leitet sich vom Lateinischen „*proiectum*“, „*das nach vorne Geworfene*“ und „*manum agere*“, „*an der Hand führen*“ ab.

Projektmanagement umfasst die Gesamtheit von Aufgaben, Techniken, Führungsinstrumenten, die der Aufbau- und Ablauforganisation dienen, um ein Vorhaben zu initiieren, definieren, planen, steuern und erfolgreich zum Abschluss zu bringen.

Es geht im Wesentlichen darum, zukunftsorientierte, inhaltlich und zeitlich begrenzte Aufgaben anzugehen und Vorhaben interdisziplinär und in Teamarbeit umzusetzen.⁸

B) INTERNATIONALE UND NATIONALE LEITLINIEN UND BEST PRACTICES

American National Standard “A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)”, 6th Ed. 2017, herausgegeben vom Project Management Institute (PMI), einem weltweit tätigen Projektmanagementverband.

Dieses Werk, dessen erste Ausgabe im Jahr 1987 veröffentlicht wurde, stellt den ersten vollständigen Leitfaden für die Projektmanagementpraxis dar und ist als internationaler Standard anerkannt. Der PMBOK-Guide beschreibt die grundlegenden Konzepte des Projektmanagements, die auf die verschiedenen Arten von Projekten anwendbar sind. Innerhalb des Leitfadens sind 10 Wissensgebiete (Integration-, Scope-, Schedule-, Cost-, Quality-, Ressource-, Communications-, Risk-, Procurement- und Stakeholder Management) sowie 5 Prozessgruppen definiert (Initiating, Planning, Executing, Monitoring and Control sowie Closing). Weiters beschreibt der Standard im Detail die Inputs, Outputs, Tools und Techniken der verschiedenen klassischen Projektmanagementprozesse.

International Standard ISO 21500:2012, “Guidance on project management - Lignes directrices sur le management de projet”, 2012, herausgegeben von der International Organization for Standardisation.

ISO 21500:2012 kann als Zusammenfassung des PMBOK-Guide betrachtet werden und ist für die Verwendung in jeder Art von Organisation, öffentlich, privat oder gemeinschaftlich und für jede Art

⁶ DIN 69901 des Deutschen Instituts für Normung e.V.

⁷ Die Zielsetzung sollte SMART sein (S= spezifisch, M= messbar, A= akzeptiert, R= realistisch, T= terminiert).

⁸ Generaldirektion der Landesverwaltung, *PM4U Leitfaden Projektmanagement in der Landesverwaltung*, September 2017, S. 4

von Projekt, unabhängig von Komplexität, Größe oder Dauer bestimmt.

“UNI ISO 21500:2013 Guida alla Gestione Progetti”, auf italienischer Ebene, herausgegeben 2013 von UNI Ente Italiano di Normazione.

Es handelt sich hierbei um die italienische Version von ISO 21500:2012.

International Best Practice (übereinstimmend mit ISO 21500): “Individual Competence Baseline for Project, Program, and Portfolio Management”, 2015, herausgegeben von der International Project Management Association (IPMA).

Dieser Leitfaden beschreibt in drei Domänen (Projektmanagement, Programmmanagement und Portfoliomanagement), die drei Kompetenzbereiche Practice, People und Perspective, welche unter anderem, die Zertifizierungsgrundlagen der IPMA und der nationalen Zertifizierungsstellen sind.

C) LEITLINIEN AUF LANDESEBENE

Auf Ebene der Südtiroler Landesverwaltung wurde im Rahmen des Projektes „Verwaltungsinnovation 2018“⁹ im September 2017 der **Leitfaden „PM4U Projektmanagement in der Landesverwaltung“** seitens der Generaldirektion veröffentlicht, um die Organisationseinheiten der Landesverwaltung bei der Einführung des Projektmanagements zu unterstützen und zu begleiten, mit dem Ziel, die Landesverwaltung noch stärker als modernen, zeitgemäßen und effizienten Betrieb aufzustellen.

D) METHODISCHE ANSÄTZE

In der Projektmanagementpraxis werden grundsätzlich zwei Ansätze unterschieden:

Der **klassische Ansatz** oder die sog. Wasserfall-Methode:

Diese wurde vom Project Management Institute (PMI) entwickelt und stellt ein lineares, streng sequentielles Vorgehensmodell dar. Dabei werden die Anforderungen des Unternehmens, des Kunden und der Stakeholder zu Beginn des Projektes gesammelt und klar beschrieben. Darauf aufbauend wird ein sequentieller, präziser Projektplan entworfen, der darauf abzielt, diese Anforderungen zu erfüllen. Es müssen also bereits in der Planungsphase möglichst alle Antworten und die Fragen nach genauem Inhalt und Umfang, Größe und Gegenstand der einzelnen Arbeitspakete sowie der Form und der Zeit der Erledigung vorliegen. Der Auftraggeber wird in der Umsetzungsphase wenig bis kaum eingebunden.

Der Name der Methode kommt daher, dass jede Phase im Laufe des Projekts, -wie bei einem Wasserfall-, in die nächste fließt. Die einzelnen Phasen haben dabei klare Start und Endpunkte.

Der **agile Ansatz**:

Dieser hat keinen wissenschaftlich-theoretischen Ursprung, sondern entwickelte sich aus der Praxis der Softwareentwicklung heraus. Dabei ist zu Projektstart sehr häufig nur der anzustrebende Kundennutzen¹⁰ bekannt, nicht jedoch die Lösung oder die einzelnen Schritte dazu. Im Focus stehen die Bedürfnisse aller Beteiligten, das Stiften von echtem Kundennutzen oder Mehrwert,

⁹ Siehe dazu W. Deeg, *Verwaltungsinnovation als kontinuierlicher Prozess*, in *Innovative Verwaltung* 7-8/2016

¹⁰ Nutzenorientierung versus Produktorientierung: Entwicklung einer Lösung für die Befestigung an der Wand versus der Entwicklung eines Dübels.

das situative Element und die Selbstverantwortung, nicht aber das Abarbeiten von Prozessen, um des Prozesses willen. In kurzen Iterationszyklen werden dem Kunden fertige und nutzbare Produktteile geliefert. Dabei werden ständig Feedback-Schleifen gefahren um flexibel auf die Forderungen des Kunden reagieren zu können und den höchstmöglichen Kundennutzen je Zeiteinheit generieren zu können. Vom Kunden werden so immer wieder Teilabnahmen oder Änderungsanforderungen eingefordert. Dadurch entsteht die Spezifikation des Produktes oder der Dienstleistung erst im Laufe des Projektlebenszyklus, im kontinuierlichen Dialog zwischen den Projektbeteiligten. Während das klassische Projektmanagement Veränderungen innerhalb des Projektes als Zeit- und Kostentreiber ansieht, werden diese im agilen Projektmanagement als Chance zur Verbesserung begriffen.

Grundlage für das agile Projektmanagement bildet bis heute das im Jahre 2001 von 17 Softwareentwicklern veröffentlichte „*Agile Manifest*“¹¹. Vier Grundwerte bilden das Fundament:

1. Menschen und deren Zusammenarbeit sind wichtiger als Prozesse und Werkzeuge.
2. Ein funktionierendes Produkt ist wichtiger als umfassende Dokumentation.
3. Die Zusammenarbeit mit dem Kunden ist wichtiger als Vertragsverhandlungen.
4. Die Reaktion auf Veränderungen ist wichtiger als das Befolgen eines Plans.

Basierend auf diesen 4 Werten haben die Autoren des Agilen Manifests 12 Grundprinzipien¹² definiert.

Im Laufe der Jahre haben sich verschiedene Rahmenwerke für agiles Projektmanagement entwickelt, wie Scrum, AgilePM®, PRINCE2® Agile und das Praxis Framework. Scrum¹³ ist mittlerweile am weitesten verbreitet.

.III. GEGENSTAND, UMFANG UND METHODIK DES AUDITS

Die Grundgesamtheit für die risikoorientierte Auswahl der Prüfprojekte stellen die drei Typen von Projekten dar, die in der Südtiroler Landesverwaltung explizit als solche definiert sind:

1. Entwicklungsschwerpunkte
2. Leistungen – Leistungstyp „Projektentwicklung“
3. Sonderprojekte

Die Entwicklungsschwerpunkte und die Leistungen stellen mit der Beschreibung des Steuerungsbereichs, der Umfeldentwicklung und den strategischen Zielen die fünf Teile des rollierenden, dreijährigen Performanceplanes der Landesverwaltung dar, der die strategische und operative Planung bildet und jährlich von der Landesregierung genehmigt wird.

Entwicklungsschwerpunkte sind innovative Schwerpunktmaßnahmen, deren Umsetzung neben den mehrjährigen strategischen Zielen von besonderer politischer Relevanz ist. *„Es geht darum, strategisch-politische Ideen in konkrete Projekte umzuwandeln. Dabei wird vom Koalitionsabkom-*

¹¹ <http://agilemanifesto.org/iso/de/manifesto.html>

¹² Siehe dazu T. Michl, *Das agile Manifest – eine Einführung*, in M. Bartonitz et al. (Hrsg.), *Agile Verwaltung - Wie der Öffentliche Dienst aus der Gegenwart die Zukunft entwickeln kann*, Springer Gabler, 2018

¹³ <http://scrumguides.org>

men und den mehrjährigen Fachplänen ausgegangen sowie den von der Landesregierung festgelegten Prioritäten. Entwicklungsschwerpunkte sind strategische Projekte; sie bilden die Innovation des Steuerungsbereichs ab; sie sind in der Regel mehrjährig. Es handelt sich um besondere Projekte, die besondere Auswirkungen auf das Umfeld haben und budgetintensiv sein können. Die Entwicklungsschwerpunkte werden im Performance-Plan mit den wichtigsten Maßnahmen bzw. Meilensteinen für deren Umsetzung aufgelistet.“¹⁴

Im Performance-Bericht 2020 wurden insgesamt 276 Entwicklungsschwerpunkte angeführt. Durchschnittlich wurden 5 Entwicklungsschwerpunkte je Organisationseinheit definiert, mit einem Minimum von 0 und einem Maximum von 18 Entwicklungsschwerpunkten. Von den 276 Entwicklungsschwerpunkten wurden 59,4% erreicht, 31,2% annähernd erreicht, 6,5% nicht erreicht und 2,9% abgebrochen oder fallen gelassen.

*„Die strategischen Ziele werden durch konkrete **Leistungen** umgesetzt. Leistungen sind „Produkte“, welche die Verwaltung für die verschiedenen Zielgruppen (Unternehmen, BürgerInnen usw.) erbringt. Leistungen sind der Output des Verwaltungshandelns. Im Performance-Plan werden die Leistungen der einzelnen Organisationseinheiten im Sinne eines Leistungskataloges einheitlich erfasst und beschrieben: Leistungsbezeichnung, Zweck, Kurze Beschreibung, Leistungsempfänger und Indikatoren. Die Leistungskataloge der einzelnen Organisationseinheiten werden in den entsprechenden Teilplänen dargestellt.“¹⁵*

Eine Auswertung des Bereiches Controlling zu den Leistungen hat ergeben, dass die 55 Organisationseinheiten der Landesverwaltung bezogen auf das Jahr 2019, 805 Leistungen erbracht haben. Davon sind 10,2% dem Leistungstyp „Projektanbahnung“ zuzuordnen und entfallen auf 24 Organisationseinheiten.

Das L.G. Nr. 10/92 schafft im Jahr 2017 mit Art. 17bis¹⁶ die Möglichkeit der Erteilung von **Sonderaufträgen** an die im Verzeichnis der Führungskräfte und Führungskräfteanwärter Eingetragenen für Projekte und ermöglicht mit Absatz (2) die Schaffung von geeigneten Formen des Projektmanagements für organisationseinheitenübergreifende Projekte.

Das Dekret des Landeshauptmannes vom 25. Juni 2019, Nr. 15 „*Verordnung über die Erteilung von Sonderaufträgen*“ definiert Sonderaufträge unter anderem auch als „.... *Aufträge, die die Leitung und Durchführung von Projekten vorsehen, die einen hohen Spezialisierungsgrad und ein hohes Maß an einschlägiger Fachkompetenz voraussetzen*“. Die Sonderaufträge unterteilen sich in **strategische und komplexe Aufträge**.

In der Südtiroler Landesverwaltung wurden mit Stand 31. August 2021 fünf Sonderaufträge vergeben, aus denen ausgewählt wurde.

Aus den eben beschriebenen drei Projekttypen wurde je ein Projekt ausgewählt. Dabei muss vorausgeschickt werden, dass Infrastruktur-Projekte, sprich die Projekte der Abteilungen 6 Vermögensverwaltung, 10 Tiefbau, 11 Hochbau und technischer Dienst, sowie 12 Strassendienst von der Grundgesamtheit ausgeschlossen wurden, da diese den Großteil der Arbeit der jeweiligen Organisationseinheit ausmachen, inhaltlich hochkomplex und umfangreich sind und

¹⁴ Beschluss der Landesregierung vom 07.07.2020, Nr. 487, *Genehmigung des Systems der Planung, Messung und Bewertung der Performance in der Südtiroler Landesverwaltung*

¹⁵ ebenda

¹⁶ Der Artikel 17/bis wurde eingeführt durch Art. 14 Absatz 1 des L.G. vom 6. Juli 2017, Nr. 9

branchentypische Herausforderungen und Abläufe aufweisen¹⁷, welche mit den Projekten der „Verwaltungsabteilungen“ nicht vergleichbar sind.

Die drei ausgewählten Projekte sollten sich ihrerseits hinsichtlich umsetzende Organisationseinheit, Inhalt, Umfang, Nutzer, Projektlebenszyklus, involvierte Projektpartner, angewandtes Projektmanagementmodell, unterstützende IT-Systeme, Organisation des Projektes in Teilprojekten, Außenwirkung, Abhängigkeit von externen Know-How Trägern, verbindlich einzuhaltende Fristen und Risikopotential wesentlich voneinander unterscheiden.

Basierend auf diesen Kriterien wurde folgende Auswahl aus den Bereichen Software-Entwicklung, Sozialleistungen sowie Wirtschaft und Regionalentwicklung getroffen:

- Für den Projekttyp „Entwicklungsschwerpunkt“:
Projekt „**BINGO (Broad Information Goes Online)**“ der Abteilung 38 Mobilität
- Für den Projekttyp „Leistungen“ - Leistungstyp „Projektentwicklung“
Projekt „**Frühe Hilfen - Südtirol**“ des Amtes für Kinder- und Jugendschutz und soziale Inklusion
- Für den Projekttyp „Sonderaufträge“:
Projekt „**Olympische und Paralympische Winterspiele Mailand Cortina 2026**“

Das Audit wurde gemäß den Leitlinien für Audit- und Beratungstätigkeiten, die von der Prüfstelle am 20. Januar 2021 genehmigt wurden, und insbesondere gemäß den beruflichen Standards des IIA (Institute of Internal Auditors) sowie den Prüfungsnormen der INTOSAI (International Organisation of Supreme Audit Institutions) durchgeführt wurde. Im Besonderen stützte man sich auf den DIIR Revisionsstandard Nr. 4 „Prüfung von Projekten durch die Interne Revision“.

Was die spezifischen Inhalte des Audits anbelangt, muss vorausgeschickt werden, dass es keine branchenübergreifenden rechtlichen Grundlagen gibt, aus denen sich direkt oder indirekt Anforderungen an die Prüfung von Projekten, Programmen, Portfolien und anderen Komponenten von Projektmanagementsystemen ableiten lassen.¹⁸

Insofern erfolgte der Prozess der Überprüfung und Bewertung in Anwendung der fünf Komponenten des IKS nach dem COSO-Modell (Kontrollumfeld, Risikobeurteilung, Kontrolltätigkeiten, Information und Kommunikation, Monitoring)¹⁹, auf Basis des Projektwürfels des DIIR Revisionsstandards Nr. 4 „Prüfung von Projekten durch die Interne Revision“²⁰

Der Projektwürfel bildet die drei Dimensionen einer Projektprüfung ab: Prüfungsgebiet, Prüfungsumfang und Prüfungsziele.

¹⁷ Siehe dazu S. Schönert, L. Amperidis, *Hochkomplex: Bauprojektmanagement im öffentlichen Sektor*, 28.09.2021, www.vdz.org

¹⁸ Deutsches Institut für Interne Revision e.V., *DIIR Revisionsstandard Nr. 4*, Version 3.0, erstmalig veröffentlicht im August 2008 und umfassend überarbeitet im September 2019

¹⁹ COSO: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission; das weltweit anerkannte Modell hat verschiedene Konzepte und Definitionen der Internen Kontrolle in einem Grundlagenkonzept vereint

²⁰ *DIIR Revisionsstandard Nr. 4*, zit.



Abb. 1: Dimensionen einer Projektprüfung im Projektwürfel

In Anwendung des Projektwürfels lag im gegenständlichen Audit der Fokus auf der Prüfung des Projektmanagements (= Prüfungsgebiet) eines Projektes (= Prüfungsumfang) im Hinblick auf Sicherheit, Zweckmäßigkeit und Zukunftssicherung (= Prüfungsziele).

„**Sicherheit** umfasst die Angemessenheit von Regelungen und Vorkehrungen zum Schutz der Vermögenswerte und Daten und ggf. der Maßnahmen zur inneren und äußeren Sicherheit. Hierbei wird das Interne Kontrollsystem (IKS) auf Angemessenheit und Wirksamkeit hinsichtlich des zu erreichenden Schutzniveaus bewertet.“²¹

„**Zweckmäßigkeit** ist die Eignung der Geschäftsprozesse sowie des IKS hinsichtlich deren Unterstützung zur Erreichung der Unternehmensziele. Dies beinhaltet auch die Zukunftssicherung durch nachhaltige Umsetzung der Unternehmensstrategie.“²²

„Mittels Prüfung des Projektmanagements wird festgestellt, ob das Projekt- oder Portfoliomanagement geeignet ist, die Projektaktivitäten so zu steuern, dass damit die Projektziele in Bezug auf **Zeit, Budget und Qualität** grundsätzlich erreicht werden. Im Falle von Schwachstellen sollen angemessene Empfehlungen für Verbesserungen erfolgen.“²³

Dabei wurden folgende Prüffelder betrachtet:

- Projektorganisation
- Terminplanungsmanagement
- Kostenmanagement
- Qualitäts- und Testmanagement
- Kommunikationsmanagement
- Projektberichtswesen
- Risikomanagement
- Stakeholdermanagement

²¹ ebenda

²² ebenda

²³ ebenda

Bei der Prüfung von agilem Projektmanagement, insbesondere der Methode Scrum, stehen die agile Denkweise, die Rollen, Techniken und Artefakte im Zentrum, aber auch das Projektumfeld. Es soll überprüft werden, inwieweit die Schnittstellen zu anderen Projekten und zur Linienorganisation, die definierten Prozesse, die IT-Unterstützung und sonstigen Werkzeuge geeignet sind, den Projekterfolg angemessen zu unterstützen.

Der DIIR Revisionsstandards Nr. 4 „Prüfung von Projekten durch die Interne Revision“ stellt dazu eine zusammenfassende Übersicht über die Scrum-Prüfungsgegenstände, bezogen auf die oben genannten Prüffelder.

Einen weiteren wertvollen theoretischen Unterbau für dieses Audit liefert das „Three-Lines-of-Defense-Modell“²⁴, in seiner Adaptierung für das Projektmanagement.²⁵

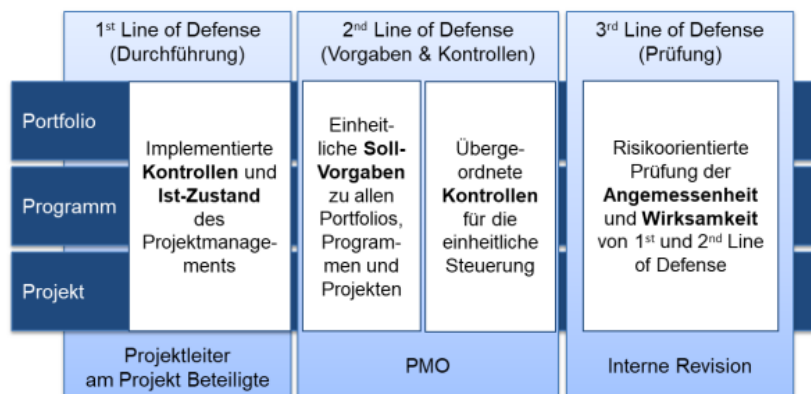


Abb. 2: Three Lines of Defense im Projektmanagement

Das gegenständliche Audit ist Ausdruck der dritten Sicherungslinie und baut auf die Vorgaben und Kontrollen der ersten und zweiten Sicherungslinie auf.

Herzstück des Audits stellen die zweistufigen, persönlichen **Interviews** in Videokonferenz mit den Projektleitern und ihren engsten Mitarbeitern dar. Aufgrund der Heterogenität der Projekte hat sich das erste Interview zur Vorstellung der Projekte durch die Projektverantwortlichen als zweckmäßig und vorteilhaft erwiesen. In diesen partnerschaftlichen Gesprächen wurden aber auch schon Fragestellungen zum IKS beantwortet, gemäß den ausgearbeiteten Fragebögen. Basierend auf diesen Informationen sowie den in der Folge übermittelten Unterlagen wurden die Fragebögen für das zweite Interview vertiefend formuliert. So konnte auf Schwerpunkte gezielt eingegangen werden, Eindrücke bestätigt oder widerlegt werden. Die Folgeinterviews fanden zwei bis drei Wochen später statt. Die sechs Gespräche zu je 1,5 bis 2 Stunden wurden im Zeitraum vom 30. September 2021 bis zum 22. Oktober 2021 geführt.

Bei der Auswertung der Interviews wurden die Antworten aggregiert, um bei etwaigen Empfehlungen Gesamtaussagen treffen zu können.

²⁴ The Institute of Internal Auditors, *IIA Position Paper: The Three Lines of Defense in Effective Risk Management and Control*, January 2013

²⁵ ebenda

IV. PROJEKTBEDESCHEIBUNGEN

PROJEKT „OLYMPISCHE UND PARALYMPISCHE WINTERSPIELE MAILAND CORTINA 2026“ (nachfolgend Olympia 2026 genannt)

Die XXV. Olympischen Winterspiele 2026 finden vom 06. bis zum 22. Februar 2026 statt und wurden auf der Generalsversammlung des Internationalen Olympischen Komitees (IOC) am 24. Juni 2019 an Mailand und Cortina vergeben. Südtirol wurde vom italienischen Nationalen Olympischen Komitee (CONI) mit der Austragung der Biathlon-Events in Antholz beauftragt.

Mit Beschluss der Landesregierung Nr. 1352 vom 18. Dezember 2018 hat die Autonome Provinz Bozen beschlossen, sich am gemeinsamen Bewerbungsprozess von Mailand und Cortina zu beteiligen und die Umsetzungsmaßnahmen und -verpflichtungen zu unterstützen, die sich aus der Teilnahme der Region Venetien am Bewerbungsprozess ergeben.

Gleichzeitig wurde die Vereinbarung mit den Regionen Venetien und Lombardei, der Provinz Trient, der Gemeinde Cortina d'Ampezzo, der Stadt Mailand und dem italienischen Nationalen Olympischen Komitee (CONI) zur territorialen Verteilung der olympischen Disziplinen formal geschlossen.

Mit darauffolgendem Beschluss der Landesregierung Nr. 168 vom 19. März 2019 hat die Autonome Provinz Bozen die Vorlagen der zusätzlichen vom Internationalen Olympischen Komitee (IOC) verlangten **Garantieerklärungen** genehmigt ²⁶:

Mit dem Landesgesetz vom 11. November 2019, Nr. 11, betreffend „Teilnahme der Autonomen Provinz Bozen an der Organisation der XXV. Olympischen Winterspiele und der XV. Paralympischen Winterspiele 2026“, wurde die Teilnahme der Autonomen Provinz Bozen an der Organisation der XXV. Olympischen Winterspiele - XV. Paralympischen Winterspiele 2026 und die Beteiligung an den zwei folgenden, von den Bewerbungsunterlagen vorgesehenen Gremien genehmigt:

- das **Organisationskomitee**, welches jenes Rechtssubjekt ist, das mit der Überwachung der Tätigkeiten zur Organisation der Spiele beauftragt wird;
- die **Aktiengesellschaft „Infrastrutture Milano Cortina 2020-2026 SPA“**, welche das Rechtssubjekt ist, das mit der Verwirklichung der in den Bewerbungsunterlagen festgelegten öffentlichen Bauten beauftragt ist. Diese Gesellschaft wurde am 22.11.2021 in Rom gegründet ²⁷ und wird in Südtirol Infrastrukturprojekte im Bereich Mobilität finanzieren, wie u.a. die Riggertal-Schleife sowie die Umfahrung Percha.

Außerdem wurde vorgesehen, dass sich die Autonome Provinz Bozen mit Euro 19.894.350,00 Euro an den Ausgaben zur Errichtung und Finanzierung der Tätigkeiten dieser Gremien beteiligt. Der entsprechende Finanzierungsplan sowie der Zeitplan der Tätigkeiten müssen im Einvernehmen zwischen den beteiligten Körperschaften sowie im Einklang mit den staatlichen Bestimmungen (insbesondere dem Gesetzesdekret vom 11. März 2020, Nr. 16, umgewandelt in das Gesetz

²⁶ Es sind dies die Garantien G2.1 betreffend die Unterstützung der Organisation der Olympischen Spiele, G2.5 betreffend die Anpassungen der Infrastruktur der Südtirol-Arena in Antholz, G2.6 betreffend den Bau und die Umsetzung geplanter Transportinfrastrukturen sowie G2.9 betreffend die Zugänglichkeit laut den nationalen und internationalen Vorschriften für die Paralympischen Spiele.

²⁷ Das Land Südtirol beteiligt sich wie das Trentino mit fünf Prozent (= 50.000,- Euro) am Gesellschaftskapital, das zu je 35 Prozent von den Ministerien für Wirtschaft und Finanzen beziehungsweise Infrastruktur und Mobilität und zu je zehn Prozent von den beiden Regionen Lombardei und Venetien gestellt wird.

vom 8. Mai 2020, Nr. 31 sogenanntes „Olympisches Gesetz“) festgelegt werden.

Das Olympische Gesetz sieht auf nationaler Ebene auch die Einrichtung des **Gemeinsamen Olympischen Rates** sowie des **Forums für die Nachhaltigkeit** vor. An beiden Gremien ist das Land Südtirol beteiligt, sie sind noch zu errichten.

Angesichts der Komplexität, des Umfangs und der damit verbundenen Risiken des Olympia 2026-Projektes sowie der Wichtigkeit der vollständigen Einhaltung aller Verpflichtungen gegenüber dem Internationalen Olympischen Komitee hat die Landesregierung zwei wesentliche organisatorische Rahmenbedingungen geschaffen:

1) Die Schaffung²⁸ und Erteilung²⁹ des **komplexen Sonderauftrages** „*Olympische und Paralympische Winterspiele Mailand Cortina 2026 – Teilnahme der Autonomen Provinz Bozen am Organisationskomitee und an der Olympischen Planungsagentur – Umsetzung der Aufgaben und Erfüllung der Verpflichtungen*“ im Sinne von Artikel 2, Absatz 4 des Dekrets des Landeshauptmanns vom 25.06.2019, Nr. 15.

Die Aufgabe des Sonderbeauftragten besteht in der Gesamtkoordination des Olympia 2026-Projektes auf Landesebene. In der Anlage 1 des Dekrets des Landeshauptmannes vom 15.05.2020, Nr. 7798 werden weitere Aufgaben und Details zum Sonderauftrag definiert, gemäß Beschluss der Landesregierung vom 21.01.2020, Nr. 24 und Dekret des Landeshauptmannes vom 13.02.2020, Nr. 2390.

2) Die Einrichtung des „**Landeskoordinierungskomitee für den Organisationsablauf der Olympischen und Paralympischen Winterspiele Milano Cortina 2026**“³⁰.

Dieses stellt auf Landesebene das wichtigste Gremium dar, indem es der erste und direkte Ansprechpartner der Stiftung „Milano Cortina 2026“ auf Landesebene ist, den Mobilitäts- und Verkehrsplans sowie die baulichen Eingriffe in den Sportanlagen überwacht und koordiniert sowie die Verbindungen zu weiteren öffentlichen und privaten Subjekten aus den Bereichen Gesundheit, Katastrophenschutz, Sport, Wirtschaft, Bildung, Kultur, Umwelt, Freiwilligenarbeit, Telekommunikation, Digitalisierung sowie Energieversorgung für die Durchführung der Veranstaltungen hält und deren Tätigkeiten überwacht.

Das 9-köpfige Landeskoordinierungskomitee³¹ tagt unter dem Vorsitz des Landeshauptmannes, welcher bei Abwesenheit vom Sonderbeauftragten vertreten wird.

Nachdem der Sonderbeauftragte mit seinem Team in der Abteilung 7 Örtliche Körperschaften und Sport verortet ist, finden sich die entsprechenden Ziele und Aufgaben im Abschnitt des Performanceplans ebendieser Abteilung.

Das Aufgabenfeld des Sonderauftrages ist sehr breit gefächert und reicht -wie im Performanceplan beschrieben-, von der Teilnahme an Vertretungssitzungen in den verschiedensten nationalen und lokalen Gremien (Vereintes Olympisches Komitee, Organisationskomitee Mailand Cortina 2026, Infrastrutture Milano Cortina 2020-2026 SPA, Forum für Nachhaltigkeit) über die Überwachung des Baufortschritts der im olympischen Masterplan vorgesehenen Bauvorhaben bis zur

²⁸ Beschluss der Landesregierung Nr. 24 vom 21.01.2020

²⁹ Dekret des Landeshauptmannes Nr. 2390 vom 13.02.2020

³⁰ Beschluss der Landesregierung Nr. 514 vom 15.06.2021

³¹ Das Landeskoordinierungskomitee setzt sich aus folgenden Mitgliedern zusammen: dem Beauftragten, der das Komitee in Abwesenheit des Landeshauptmanns koordiniert; dem Bürgermeister der Gemeinde Antholz; dem Mitglied des Verwaltungsrates der „Infrastrutture Milano Cortina 2020-2026 AG“, das von der Landesregierung ernannt wurde; dem Beauftragten der Koordinierung des Projektes „Mailand Cortina 2026“, dem Beauftragten für die Winterspiele 2026 seitens der IDM-Südtirol; dem Präsidenten des CONI Südtirol; zwei Mitgliedern des Biathlonkomitees Antholz; dem Direktor der Abteilung Mobilität; der Direktorin der Abteilung Örtliche Körperschaften und Sport.

Koordinierung der infrastrukturellen Anpassungsarbeiten der Südtirol-Arena – Antholz. Der Tätigkeitsbereich zeichnet sich durch eine große Anzahl involvierter Stakeholder auf nationaler sowie lokaler Ebene, die juristisch äußerst komplexe Materie des Vergaberechts sowie das hohe Risiko -terminlich, finanziell und politisch- bei der Realisierung der Bauprojekte aus. Zusätzlich ist die Organisationsstruktur im Großteil der Gremien erst in Entwicklung („work in progress“).

Dies gilt auch für das Landeskoordinierungskomitee, welches am 27.10.2021 zu seiner 1. Sitzung zusammengetroffen ist, um die Arbeitsweise und Aufgabenstellungen zu definieren. Auch die Organisation der Zusammenarbeit mit den anderen Gremien und deren Südtiroler Vertreter ist noch zu definieren.

Dem Sonderbeauftragten ist für die Abwicklung der äußerst vielschichtigen und komplexen Projektauftrages derzeit ein 3-köpfiges Team mit einem Mitarbeiter der VIII. Funktionsebene zur Seite gestellt. Mit dem Fortgang der Arbeiten in den verbleibenden gut 4 Jahren soll dieses schrittweise erweitert werden.

PROJEKT „BINGO - Broad Information Goes Online“

BINGO wurde als Projekt im Rahmen des Europäischen Fonds für regionale Entwicklung (EFRE) konzipiert, mit einer Laufzeit vom 01.11.2016 bis 30.06.2021 und einem Budget von € 4,1 Mio. Das Ziel des Projektes besteht darin, eine offene IT-Architektur für die Verwaltung des öffentlichen Nahverkehrs gemäß dem Landesgesetz zur Mobilität (L.G. 15/2015 vom 13.11.2015) einzuführen. Mit diesem Projekt werden die vorhandenen Systeme (u.a. Tarifverwaltung und Südtirol Pass) weiterentwickelt und neue modulare Komponenten eingeführt, um eine bessere Verwaltung des Gesamtsystems zu ermöglichen sowie die Informationsdienste und die Möglichkeiten im Ticketing für den Fahrgast im öffentlichen Personennahverkehr umfänglicher und benutzerfreundlicher zu gestalten.

Besondere Aufmerksamkeit wird dabei auf die Definition der Schnittstellen zwischen den Einzelkomponenten gelegt, um ein Höchstmaß an Interoperabilität und Modularität zu gewährleisten. Ebenso wird eine möglichst große Transparenz zwischen den einzelnen Akteuren angestrebt.

Die Architektur integriert nicht nur die Daten der Stadt- und Überlandbusse, sondern auch jene der Bahn sowie der Seilbahnen und wird damit mit dem neu aufgebauten Datawarehouse der zentrale Aggregations- und Distributionspunkt für alle Plan- und Echtzeitdaten im öffentlichen Personennahverkehr. Dabei wird ein Open-Data-Ansatz angestrebt, der es ermöglicht, dass auch Dritte Zusatzdienste zum Nutzen des Endkunden entwickeln können. Die Basis dafür stellen genormte, EU-konforme Protokolle dar. Das Datawarehouse stellt auch die Grundlage für die Vertragsüberwachung der Betreiber (= Konzessionäre) dar.

Konkrete Nutzen für den Fahrgast stellen beispielsweise die neuen Anzeigentafeln mit Echtzeitinformationen an den Bus- und Zughalttestellen, die neue Website „Südtirol-mobil“ mit Push-Diensten und Auslastungsinformationen zu Bus- und Zuglinien sowie mobiles Ticketing dar.

Das Projekt BINGO wird im Performanceplan 2021-2023 als Entwicklungsschwerpunkt Nr. 10 der Abteilung 38 Mobilität geführt. Das Projekt wird operativ von der STA - Südtiroler Transportstrukt-

ren AG ³² in enger Zusammenarbeit mit IT-Experten aus Deutschland sowie den Betreibern (=Bus-, Bahn-, Seilbahn-Konzessionäre) abgewickelt.

BINGO arbeitet als einziges der drei ausgewählten Projekte nach der agilen Projektmanagementmethode und verwendet Scrum ³³ sowie ein IT-Projektmanagementtool. Der Wechsel zum agilen Projektmanagement hat sich lt. Aussagen der Verantwortlichen schrittweise ergeben, nachdem auch BINGO im Jahr 2016 mit der klassischen Wasserfall-Methode gestartet war. Kennzeichnend für das agile Projektmanagement ist die modulare Anlage: Ausgangspunkt war die Umsetzung eines Basisproduktes, das nach und nach um zusätzliche Funktionen erweitert wurde. Diese weiteren Funktionen werden auch zeitversetzt entwickelt und dem Fahrgast nach und nach zur Verfügung gestellt.

Das Projekt ist noch nicht abgeschlossen. Das geplante Projektende zum 30.06.2021 konnte aufgrund unvorhergesehener Schwierigkeiten bei der Ausschreibung der Hard- und Software für das neue Ticketing- und Flottenmanagementsystem nicht eingehalten werden.

PROJEKT „FRÜHE HILFEN - SÜDTIROL“

Die Zielsetzung des Projektes besteht in der landesweiten Schaffung eines Angebotes für die zeitgerechte Unterstützung von Familien mit Kleinkindern im Alter von 0 bis 3 Jahren mittels Bündelung bzw. Neuausrichtung der bestehenden Angebote im öffentlichen sowie privaten Sozial- und Gesundheitswesen.

Unter der Federführung des Amtes für Kinder- und Jugendschutz und soziale Inklusion sowie des Südtiroler Sanitätsbetriebes in Zusammenarbeit mit dem Forum Prävention, arbeiten die Sozialdienste der Bezirksgemeinschaften und des Betriebes für Sozialdienste der Stadt Bozen, unter Einbeziehung der Familienagentur und der Abteilung Gesundheit seit 2014 an den Frühen Hilfen. Dies eingebettet in einem internationalen Netzwerk mit Österreich, Deutschland, der Schweiz und Liechtenstein.

Das Landesgesetz vom 30. April 1991, Nr. 13, in geltender Fassung, „Neuordnung der Sozialdienste in der Provinz Bozen“, verweist im Artikel 1 Absatz 3 Buchstaben c) und e) betreffend die Ziele der Sozialdienste explizit auf den Schutz der Mutterschaft und der Kinder sowie auf das Vorbeugen von Unbehagen.

Artikel 1 Absatz 4 des obgenannten Landesgesetzes sieht darüber hinaus vor, dass die Maßnahmen der Sozialdienste darauf abzielen, den Familien Halt zu geben und ebendiese in Kooperation mit anderen Bereichen, unter anderem der Gesundheit, zu erbringen sind.

Der im Landessozialplan verankerte Grundsatz, dass Vorbeugung und Vermeidung der Entstehung von familiären Problemen Vorrang haben und eine wirksame Form der Prävention in der frühzeitigen Erkennung von Belastungen liegt, stimmt mit dem Grundkonzept der Frühen Hilfen überein.

³² Laut Artikel 6 des Landesgesetzes vom 23. November 2015, Nr. 151, betreffend „Öffentliche Mobilität“ wurden der STA folgende technische- und Verwaltungsaufgaben in Bezug auf das Verkehrsverbundsystem übertragen:

- Planung, Koordinierung und Verwaltung eines einheitlichen und standardisierten technologischen Systems;
- Verwaltung des Tarifsystems, der Fahrscheine, des Dienstnetzes und des Systems der Fahrscheinausgabe;
- Veröffentlichung und Verteilung des Fahrplanes der Linienverkehrsdienste des Verkehrsverbunds und Verwaltung der Kundeninformation;
- Verteilung der Tarifeinnahmen und möglicher anderer Einnahmen;
- Sammlung, Verarbeitung und Verwaltung der Daten bezüglich Durchführung der Dienste, beförderte Fahrgäste sowie Tarife.

³³ Siehe dazu F. von Nell, *Scrum – die agile Projektmanagementmethode*, in J. Jeromin, G. Jourdan, F. von Nell, *Leadership in Organisationen mit reduzierten Hierarchien*, Springer Gabler, Wiesbaden, 2018

Der Landesgesundheitsplan 2016-2020 sieht vor, dass es aus sozial- und gesundheitspolitischer sowie strategischer Sicht grundlegend ist, eine umfassende, sichere, qualitativ hochwertige und landesweit einheitliche Betreuung von schwangeren Frauen, Säuglingen, Kleinkindern und deren Eltern bzw. von direkten Bezugspersonen auf den unterschiedlichsten Ebenen sicherzustellen und diese laufend zu verbessern. Der Fokus auf die Früherkennung eventueller Risikosituationen oder -faktoren in Familien ist von entscheidender Bedeutung für die Entwicklung des Kindes in den ersten Lebensjahren.

Der Betreuungspfad des Landes betreffend die *„Betreuung der Frauen in der Schwangerschaft, bei der Geburt, im Wochenbett bei niedrigem geburtshilflichen Risiko und des gesunden Neugeborenen bis zum ersten Lebensjahr“* ist Teil des Grundkonzeptes der Frühen Hilfen.

Das Ziel der Frühen Hilfen - Südtirol als innovativer präventiver Ansatz besteht somit in der Schaffung eines landesweiten niederschweligen sozio-sanitären Angebotes, um Familien mit Kindern im Alter 0-3 Jahren frühzeitig zu erreichen und zu unterstützen, wobei besonderes Augenmerk auf Familien mit Belastungen gelegt wird. Dadurch soll vermieden werden, dass sich die Belastungen zuspitzen und dadurch die Entwicklungschancen der Kinder beeinträchtigt werden. Es ist notwendig die Familien zu unterstützen, noch bevor die Schwierigkeiten derart zunehmen, dass das Kindeswohl gefährdet ist.

Durch die Einbettung der Frühen Hilfen in das Netzwerk von Diensten und Institutionen der Bereiche Soziales, Gesundheit und Erziehung/Betreuung/Bildung werden die Kooperationsmechanismen zwischen diesen Bereichen gestärkt und die Entwicklung einer gemeinsamen Sprache gefördert.

In einem ersten Forschungsprojekt von 2014 bis 2016 des Amtes für Kinder- und Jugendschutz und soziale Inklusion der Abteilung Soziales und des Südtiroler Sanitätsbetriebes in Zusammenarbeit mit der Stiftung Forum Prävention sowie mit Unterstützung der Landesfachhochschule für Gesundheitsberufe "Claudiana", der Freien Universität Bozen, der Abteilung Gesundheit, der Familienagentur und der Koordinierungsstelle für Integration wurde das bestehende Angebot für Eltern mit Säuglingen und Kleinkindern erhoben und die Stärken und Schwächen des Südtiroler Systems durchleuchtet.

Die Handlungsempfehlungen, die ausgehend von den Ergebnissen des Forschungsprojektes erarbeitet werden, bildeten somit die Grundlage für die Weiterarbeit und folglich für die Weiterentwicklung des aktuellen Systems der Frühen Hilfen für Familien mit Kindern bis zu drei Jahren.

Im Auftrag der Landesregierung sind im Jahr 2017 zwei Pilotprojekte, eines davon in einem städtischen- (Sprengel Don Bosco in Bozen), das andere in einem ländlichen (Sprengel Bruneck und Umgebung) Einzugsgebiet gestartet.

Die Pilotprojekte mit zweijähriger Dauer waren darauf ausgerichtet, in den beiden Einzugsgebieten den Aufbau von Frühe-Hilfen-Systemen in Angriff zu nehmen. Vorrangiges Ziel war es, in den genannten Einzugsgebieten das Angebot im Gesundheits-, Sozial- und Betreuungs-/Erziehungs-/Bildungsbereich im Sinne der Frühen Hilfen besser zu vernetzen und diesen präventiven Ansatz zu stärken und zu etablieren.

Die Koordinierung des Projekts lag beim Amt für Kinder- und Jugendschutz und soziale Inklusion der Abteilung Soziales und dem Südtiroler Sanitätsbetrieb. Das Forum Prävention wurde mit der Projektbegleitung und der Evaluation beauftragt.

Die Pilotprojektphase verfolgte folgende Ziele:

- das bestehende Angebot im Gesundheits-, Sozial- sowie Betreuungs-, Erziehungs- und Bildungsbereich im Sinne der Frühen Hilfen besser zu vernetzen;
- den präventiven Ansatz der Frühen Hilfen durch die verstärkte Kooperation der Fachleute in den Fokus zu rücken;
- die Früherkennung von sozialen, gesundheitlichen, psychischen oder finanziellen Belastungen auszubauen;
- eine angemessene und passgenaue Begleitung von Familien mit Belastungen zu gewährleisten.

Im Jahr 2019 wurde die Pilotprojektphase abgeschlossen und evaluiert. In Anlehnung daran wurde ein Modell der Frühen Hilfen für Südtirol entwickelt und von der Landesregierung mit Beschluss Nr. 493 vom 08.06.2021 genehmigt, mit welchem die landesweite Umsetzung des Angebotes beschlossen wurde.

2021 wurde mit dem Aufbau der Frühen Hilfen in zwei weiteren Einzugsgebieten gestartet: dem Vinschgau und dem Salten-Schlern. In einem Stufenprogramm bis 2024 sollen alle Bezirksgemeinschaften und der Betrieb für Sozialdienste Bozen gemeinsam mit dem Südtiroler Sanitätsbetrieb landesweit (also in insgesamt 8 Gebieten) ein Frühe-Hilfen-System aufgebaut und implementiert haben.

Für die Koordinierung und die Steuerung des Projektes sind zwei Gremien zuständig:

- die Frühe-Hilfen-Steuerungsgruppe,
- der Frühe-Hilfen-Rat.

Federführend in der **Frühe-Hilfen-Steuerungsgruppe** sind das Amt für Kinder- und Jugendschutz und soziale Inklusion der Abteilung Soziales sowie der Südtiroler Sanitätsbetrieb als gleichwertige sozio-sanitäre Steuerung. Diese muss langfristig gesichert sein. Für die Planung und Durchführung der Tätigkeiten, die in das Aufgabenfeld der Steuerungsgruppe fallen, wird ein jährliches Budget von Seiten der Abteilung Soziales und des Südtiroler Sanitätsbetriebes zur Verfügung gestellt.

Die sozio-sanitäre Steuerung kümmert sich –auch mittels internationaler und nationaler Vernetzung– um das Monitoring und die Weiterentwicklung der Frühen Hilfen in Südtirol und ist für die Organisation und Durchführung landesweiter Initiativen verantwortlich.

Sie übt somit sowohl eine Steuerungs- als auch eine Supportfunktion für die Entwicklung der Frühen Hilfen im lokalen Kontext aus. Fragen und Unklarheiten, die in der konkreten Umsetzung auftauchen, werden möglichst schnell und verbindlich geklärt (z.B. hinsichtlich der Möglichkeiten einer bereichsübergreifenden Dokumentation und des Umgangs mit den Datenschutzbestimmungen).

Die sozio-sanitäre Steuerung trägt darüber hinaus Sorge dafür, dass –zur Gewährleistung der Wiedererkennung – landesweit ausschließlich die Bezeichnung „Frühe Hilfen Südtirol“ und ein einziges Logo verwendet werden.

Die Familienagentur und die Abteilung Gesundheit werden als Kooperationspartner regelmäßig in die Steuerungsgruppe miteinbezogen. Ziel ist die gegenseitige Information und Abstimmung hinsichtlich:

- der allgemeinen Entwicklungen rund um die Frühen Hilfen Südtirol,
- der Förderungen in Bezug auf die frühzeitige Stärkung von Familien einschließlich von Familienbildungsprojekten,
- des Betreuungspfades „*Rund um die Geburt*“ und der „*Emotionellen Erste Hilfe*“,

- der Freiwilligenarbeit für Familien, die es zukünftig landesweit umzusetzen und dementsprechend finanziell auszustatten gilt.

Der **Frühe-Hilfen-Rat** setzt sich aus ausgewählten VertreterInnen der Frühe-Hilfen-Systeme der einzelnen Einzugsgebiete zusammen. Zweimal jährlich finden offizielle Treffen mit der Frühe-Hilfen-Steuerungsgruppe statt. Es geht darum, den direkten Kontakt zu den Einzugsgebieten – auch über die Implementierungsphase hinaus– aufrecht zu erhalten, die Entwicklungen vor Ort zu reflektieren und gemeinsame Initiativen auf Landesebene zu planen. Ziel ist es, eine gemeinsame (inhaltliche) Ausrichtung und Orientierung der Frühen Hilfen in Südtirol, beispielsweise über die Erarbeitung gemeinsam geteilter Mindeststandards oder die Formulierung gemeinsamer Strategien und Instrumente, zu sichern.

V. ANALYSE UND BEWERTUNG

1. KONTROLLUMFELD

*Das Kontrollumfeld bestimmt die Einstellung innerhalb der Organisation und beeinflusst das Bewusstsein für die Bedeutung von Kontrollen bei den Mitarbeitenden. Wesentliche Elemente des Kontrollumfeldes sind: persönliche und berufliche Integrität und Ethos; das Engagement für den Erwerb von Fachkompetenz; die Aufsichtstätigkeit des Weisungsorgans; die Struktur der Organisation und die Organisationskultur; die Zuweisung von Führungsbefugnissen und -verantwortlichkeiten.*³⁴

In der Abwicklung eines Projektes steht die **Integrität** im Mittelpunkt der gemeinsamen Aktion. Die Wahrung eines Geistes der partnerschaftlichen und uneingeschränkten Zusammenarbeit ist ein wichtiges Instrument zur Schaffung von Vertrauen und Transparenz zwischen den Partnern und somit wesentlich für den Projekterfolg.

Die schriftlichen Vereinbarungen zwischen den Projektpartnern -vor allem aufgrund des Projektumfangs sowie des hohen finanziellen- und Reputationsrisikos-, für die Projekte BINGO und Olympia 2026 stellen dies einerseits sicher. Andererseits wird die Integrität im täglichen Projektmanagement gelebt. Bei BINGO, das auch nach der agilen Projektmanagementmethode abgewickelt wird, wird die partnerschaftliche Zusammenarbeit in den täglichen (= daily scrums) und 14-tägigen (= Sprint Reviews) Meetings institutionalisiert auf die Probe gestellt. Gelebte Integrität ist Teil der DNA des agilen Projektmanagements.

Auch wenn sich das Olympia 2026-Projekt erst in der Startphase befindet, bestätigt der Projektleiter bisher eine integrale Zusammenarbeit, bei gleichzeitiger Betonung des ungemein vielschichtigen und komplexen Beziehungsgeflechtes sowie des „work in progress“-Status, in dem auch die Zusammenarbeit noch organisiert, formalisiert und institutionalisiert werden wird. Auch die Projektverantwortlichen der Frühen Hilfen bestätigen die partnerschaftliche Zusammenarbeit, auch wenn nach Abschluss des Pilotprojektes rückblickend festgestellt werden kann, dass eine genauere Regelung betreffend die verbindliche Bereitstellung der finanziellen Ressourcen sehr hilfreich gewesen wäre. Darauf wird im flächendeckenden Roll out besonderes Augenmerk gelegt.

³⁴ Siehe dazu: Prüfstelle, *Leitfaden zum Internen Kontrollsystem (IKS)*, April 2019

Was die **schriftliche Festlegung der Kompetenzen und Verantwortungen** betrifft, zeigt sich ein heterogenes Bild. Im Projekt BINGO wurden von Anfang an die Verantwortlichkeiten zwischen den 3 Ebenen (Land Südtirol – Abteilung 38 Mobilität, STA und Betreiber) klar definiert. Diese spiegeln sich im agilen Projektmanagement von BINGO in den Projektrollen ³⁵ wider. Auch bei den Frühen Hilfen wurden die Rollen mit dem Start des Projektes definiert, im Laufe der Zeit haben Anpassungen stattgefunden, auch bedingt durch wechselnde ProjektmitarbeiterInnen seitens der Projektpartner, welche neu eingeschult werden mussten. Für das Projekt Olympia 2026 sind die Kompetenzen und Verantwortungen noch detailliert festzulegen, wie es das Dekret des Landeshauptmannes Nr. 2390 vom 13.02.2020 bereits vorsieht.

Grundsätzlich bestätigen alle InterviewpartnerInnen, dass sich die Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen im Laufe des Projektes entwickeln. Eine Überprüfung und evtl. Anpassung derselben sollte deshalb in regelmäßigen Abständen stattfinden.

Die **Fachkompetenzen** der Projektteams beruhen vor allem auf den jahrelangen, praktischen Erfahrungen im jeweiligen Fachbereich als ProjektmitarbeiterInnen und Projektverantwortliche. Die Projektverantwortlichen verfügen bis auf den Sonderbeauftragten für Olympia 2026 über kaum spezifische Ausbildung im Projektmanagement, die Bereitschaft dafür ist groß.

Eine Auswertung des Amtes für Personalentwicklung ergab, dass im laufenden – sowie den vergangenen 4 Jahren, also im Zeitraum von 2017-2021, von ebendiesem 7 Kurse zu insgesamt 16 Kurstagen zum Thema Projektmanagement angeboten wurden. Das Angebot wurde von insgesamt 95 Personen in Anspruch genommen. Zusätzlich wurde bereits 2017 der „*Leitfaden für Projektmanagement in der Landesverwaltung*“ in Papierform sowie in der Lernbibliothek des Amtes für Personalentwicklung bereitgestellt ³⁶.

Die **Steuerungskomitees**, die in allen drei Projekten –wenn auch unter anderem Namen- eingerichtet sind, üben eine wichtige Aufsichtsfunktion aus. Alle großen Entscheidungen betreffend den Fortgang des Projektes werden in diesen Gremien getroffen. So trifft sich beispielsweise das BINGO-Steuerungskomitee einmal monatlich, die sozio-sanitäre Steuerungsgruppe der Frühen Hilfen alle zwei Wochen. Der Frühe-Hilfen-Rat stellt ein weiteres Steuerungsorgan dar. Die Sitzungsrhythmen des Landeskoordinierungskomitees für Olympia 2026 standen bei Abschluss der Interviews noch nicht fest. In diesen Runden werden die Prioritäten definiert und angepasst sowie alle finanziellen und kundenrelevanten Entscheidungen, wie z.B. das Freischalten von neuen Funktionen für den Fahrgast getroffen.

Die Projektverantwortlichen sehen in den Steuerungskomitees eine wertvolle Hilfestellung zur Risikominimierung. In diesem Sinne wird beim Projekt der Frühen Hilfen die sozio-sanitäre Steuerungsgruppe und der Frühe-Hilfen-Rat auch über das definierte Projektende 2025 hinaus bestehen bleiben, um den Normalbetrieb zu begleiten.

Die **Projektorganisation** kann bei den Projekten BINGO und Frühe Hilfen als sehr straff bezeichnet werden. Bei BINGO determiniert durch die Anwendung der IT-gestützten Scrum-Methode, die Projektverantwortlichen der Frühen Hilfen arbeiten mit Gantt-Diagrammen für die Verwaltung der Termine und der Meilensteine in der sozio-sanitären Steuerung sowie beim landesweiten Roll Out in den einzelnen Einzugsgebieten. Wie bereits angemerkt, ist bei Olympia 2026 die Projektorganisation noch zu formalisieren und zu implementieren.

³⁵ Siehe dazu J. Fischbach, *Scrum: in kurzen Iterationen zum Ziel*, in M. Bartonitz et al. (Hrsg.), *Agile Verwaltung - Wie der Öffentliche Dienst aus der Gegenwart die Zukunft entwickeln kann*, Springer Gabler, 2018

³⁶ <https://provbz.sharepoint.com/sites/datashare/Personalentwicklung/SitePages/Lernbibliothek.aspx#6-methodische-kompetenzen-arbeitstechniken>

Die **Führungsphilosophie** kann in allen drei Fällen als ein partnerschaftliches Miteinander beschrieben werden, in denen die Zielerreichung, sprich der Projekterfolg im Mittelpunkt steht. Die ProjektleiterInnen sind in ihrer Rolle gefestigt und anerkannt. Bei den ProjektmitarbeiterInnen ist eine sehr große Motivation und Umsetzungsfreude spürbar.

2. RISIKOBEURTEILUNG

Die Risikobeurteilung ist eine Methode, um etwaige Risiken (wie Risiken der Korruption, mangelnder Transparenz, mangelnder Effizienz, organisatorischer Unzulänglichkeiten, mangelhafter Qualität der Dienstleistungen, mangelnder Vereinfachung der Prozesse, mangelnder Reduzierung der Kosten), zu ermitteln und zu bewerten (nach Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadensausmaß), die das Erreichen der Ziele einer Institution beeinträchtigen könnten, und bildet in der Folge die Basis für die Entwicklung einer geeigneten Strategie für den Umgang mit Risiken.

Die Interviews haben ergeben, dass durch die starke Ergebnisorientierung eine hohe Sensibilität für mögliche Risiken besteht. Während sich beim Projekt Olympia 2026 die Risiken vor allem aus der sehr bedeutenden Geldmittelausstattung und deren Vergabe nach dem öffentlichen Recht sowie der Einhaltung des Budgets, der politischen Relevanz, der Außenwirkung, der enormen Anzahl an involvierten Interessengruppen und Projektpartnern, der großen Anzahl an Teilprojekten sowie dem verbindlich einzuhaltenden Endtermin ergibt, sind beim Projekt BINGO die Relevanz für die große Anzahl an Nutzern des öffentlichen Personennahverkehrs, das politische Gewicht, die öffentliche Vergabe, die extreme Schnellebigkeit der IT-Branche sowie die Abhängigkeit von externen Know-How-Trägern die risikobehafteten Elemente.

Die Risiken des Frühe-Hilfen-Projektes liegen vor allem in der großen Anzahl an Leistungen und Nutzern (alle Mütter und jungen Familien, die in die Zielgruppe des Angebotes der Frühen Hilfen fallen) sowie in den unterschiedlichen Gegebenheiten und Ausgangssituationen sowie Eigenheiten der einzelnen Einzugsgebiete.

Insgesamt kann festgestellt werden, dass die Risiken den ProjektmanagerInnen durchaus bewusst sind, in keinem der drei Projekte aber eine systematische, schriftliche Risikobeurteilung a priori stattgefunden hat. Vielmehr geschieht dies im Laufe des Projektes, allerdings auch dort nicht systematisch.

BINGO führt im Rahmen der Daily Scrums eine tägliche Risikoanalyse durch.

3. KONTROLLTÄTIGKEITEN

Die Kontrolltätigkeiten umfassen die zur Risikosteuerung und zur Erreichung der Organisationsziele eingesetzten Strategien und Verfahren. Um ihre Wirksamkeit zu gewährleisten, müssen die Kontrolltätigkeiten angemessen, kontinuierlich, planmäßig, kostengünstig, umfassend und sinnvoll sein und sich direkt auf die Kontrollziele beziehen.

Das agile Projektmanagement mit Scrum garantiert bei BINGO regelmäßige Kontrollaktivitäten in kurzen Abschnitten. Die Arbeit wird in mehrere Sprints aufgeteilt, die alle gleich lang sind. Je höher das Projektrisiko, desto kürzer sind die Sprints. Bei BINGO hat man sich für 14-tägige Sprints entschieden. Jeder Sprint beginnt mit einem Sprint Planning, in dem das Sprint Backlog (= konkreter Umsetzungsplan) erstellt und das Sprint Ziel festgelegt wird. Jeden Tag trifft sich das interdisziplinäre Entwicklungsteam im sog. Daily Scrum, der eine maximale Dauer von 15 min hat, um festzustellen, ob es das Sprint Ziel noch erreicht. Am Ende jedes Sprints gibt es eine maximal vierstündige Sprintreview und eine maximal dreistündige Sprint-Retroperspektive. Im Sprint Review sieht sich das Scrum Team das Produkt an, in der Retroperspektive den Arbeitsprozess. Die daraus resultierenden Verbesserungsideen werden im nächsten Sprint dann konkret umgesetzt. Die Projektleitung von BINGO bezeichnet die häufigen und schnellen Feedbackrunden, die in Anpassungen auf Produkt- und Feature-Ebene münden, zusammen mit der Transparenz als Säulen des Projekterfolges.

Durch die umfassende IT-Unterstützung über das **Tool Jira** (in der kostenlos downloadbaren Version ³⁷, welche laut BINGO-Projektmanagement ausreicht) ist eine vollständige Transparenz gewährleistet, jedes Mitglied des Projekt-Teams ist zu jedem Zeitpunkt vollständig informiert. Insofern entfällt auch sämtlicher Verwaltungsaufwand für das Erstellen von Übersichten oder Offene-Punkte-Listen sowie Schreiben von Berichten. Insofern können die Scrum innewohnenden Kontrolltätigkeiten als kontinuierlich, planmäßig, kostengünstig und umfassend bezeichnet werden.

Zur **Qualitätssicherung** setzt man bei BINGO auf ein mehrstufiges System. Dazu gehören neben internen Testgruppen auch ein spezialisiertes Unternehmen, welches die Produkte auf ihre Benutzerfreundlichkeit testet, sowie die Meraner Sozialgenossenschaft independend L., welche Lösungsvorschläge auf ihre Barrierefreiheit hin überprüft. Auch die Kundenreklamationen, die über ein Call Center abgewickelt werden, fließen in die Qualitätssicherung ein.

Die regelmäßige **Kontrolle der Einhaltung des Budgetrahmens** erfolgt automatisiert über Microsoft Navision. Alle Aufträge werden direkt dem Projekt zugerechnet. Insofern ist die Ausschöpfung des Budgetrahmens für den Ankauf von Produkten und Dienstleistungen in Echtzeit einsehbar.

Die Einhaltung der **geplanten Mann-Stunden** wird direkt über Jira überprüft. Für jede user-story ist eine bestimmte Anzahl von Arbeitsstunden geplant, welche auf die einzelnen Sprints verteilt werden und einem Geldbetrag entsprechen. Eine Überschreitung ist so kurzfristig erkennbar. Diese Kontrolle der Mann-Stunden ist fundamental im Hinblick auf den Personalkostenanteil welcher 30% des Projektbudgets ausmacht.

Der Projektleiter und 2 MitarbeiterInnen fungieren zusätzlich als Supervisoren-Team für den Bereich Finanzen.

Alle **Aufträge**, also auch jene im Zusammenhang mit BINGO werden bei der STA nach dem öffentlichen Vergaberecht im Hause vorbereitet und vergeben. Entsprechende Kommissionen werden zur Beurteilung der Angebote eingesetzt.

³⁷ www.atlassian.com

Auch alle **Zahlungen** im Rahmen des Projektes BINGO entsprechen den allgemeinen Sicherheitsstandards der STA (4-Augen Prinzip, doppelte Unterschrift).

Die internen Kontrollen zwischen der Abteilung 38 Mobilität als Auftraggeber und der umsetzenden STA beruhen auf engen monatlichen (= Steuerungskomitee) und wöchentlichen Absprachen und Meetings zwischen dem Direktor der Landesabteilung Mobilität, dem Direktor des Amtes für Personenverkehr sowie dem Generaldirektor der STA. In diesen Treffen werden sehr flexibel und zeitnah die Priorisierungen vorgenommen, sowie der **Zeit- und Budgetrahmen** überprüft.

Die Kontrolltätigkeiten im Projekt der Frühen Hilfen beziehen sich vor allem auf die **Zurverfügungstellung der jährlichen Mittelzuweisungen** seitens der Projektpartner, die **Umsetzung der vereinbarten Projektmaßnahmen** sowie die **Einhaltung des Zeitplanes**. Alle zwei Wochen finden Sitzungen der sozio-sanitären Steuerung statt, die auch in Protokollen dokumentiert werden. Dasselbe passiert mit den Treffen in den Einzugsgebieten in der Phase der Umsetzung und Implementierung. Die erweiterte Steuerungsgruppe trifft sich zwei Mal jährlich. Ab 2022 sollte der landesweite Frühe-Hilfen Rat bestehend aus VertreterInnen der einzelnen Arbeitsgruppen in den Einzugsgebieten aktiviert werden. Das **4-Augenprinzip** und das **Prinzip der zweifachen Unterschrift**, das in der Südtiroler Landesverwaltung allgemein gültig ist, findet seine Anwendung auch in allen 3 Projekten.

Wie bereits beschrieben, befindet sich das Projekt Olympia 2026 in der Startphase und es sind derzeit noch keine systematischen Kontrolltätigkeiten vorgesehen. Vielmehr konnte durch das Interview die Sensibilität für die Wichtigkeit des Themas, vor allem in Hinblick auf die Dimensionen, das stark zunehmende Arbeitspensum, die Komplexität und der Zeitdruck gesteigert werden. Insofern hat der Projektverantwortliche zugesichert, sukzessive Kontrollmaßnahmen einzuführen. Besonderes Augenmerk ist dabei auch auf die Vergabe zu legen, sind die Arbeiten in Südtirol doch bei drei Vergabestellen angesiedelt: Die Gemeinde Antholz, das Ressort Infrastruktur und Mobilität sowie der nationale Schienennetzbetreiber RFI (Rete ferroviaria italiana).

4. INFORMATION UND KOMMUNIKATION

Relevante Informationen müssen in geeigneter Form und innerhalb angemessener Fristen ermittelt, gesammelt und verteilt werden, damit es allen Beteiligten möglich ist, ihre Aufgaben zu erfüllen. Wirksame Kommunikation sollte in jede Richtung stattfinden, von oben nach unten, von unten nach oben und quer durch alle Ebenen und sollte alle Teilbereiche sowie die gesamte Struktur durchdringen.

Aus den Interviews hat sich ergeben, dass die Systeme zur **regelmäßigen Berichterstattung** in allen drei Projekten als systemimmanent bezeichnet werden können. Die regelmäßige Weitergabe von Informationen funktioniert praktisch und wirkt risikomindernd.

Wie bereits beschrieben, erfüllt das agile Projektmanagement über SCRUM bei BINGO die Anforderungen an eine effektive und effiziente Kommunikation nach innen. Die Projektkommunikation nach außen zum Endkunden ist stets ergebnisbezogen und erfolgt meist am Projektende oder im Falle einer Verzögerung seitens STA über die hauseigene Kommunikationsabteilung, natürlich in enger Abstimmung mit der Abteilung Mobilität.

Auch beim Projekt der Frühe Hilfen funktioniert die Weitergabe der Informationen in der Praxis. Von den regelmäßigen Sitzungen der sozio-sanitären Steuerung werden schriftliche Protokolle angefertigt und dem definierten Personenkreis übermittelt. Zusätzlich wurde zum Abschluss der Pilotphase, sprich dem Rollout in den zwei Pilotsprengeln Bozen – Don Bosco und Bruneck und Umgebung ein sehr umfassender Projektbericht erstellt. Ansonsten besteht ein enger, informeller Austausch innerhalb des Kernteams, vor allem über Telefon, Teams und e-mail.

In den Gremien, in denen der Sonderbeauftragte des Landes für Olympia 2026 persönlich vertreten ist, funktioniert die Kommunikation auf formellem, wie auf informellem Wege. Entsprechende Protokolle und Einladungen bestätigen dies. Genauso sollte der Projektleiter die Sitzungsprotokolle der Gremien in denen er nicht selbst -, Südtirol jedoch vertreten ist, erhalten. Dieser Informationsfluss ist derzeit jedoch noch dürftig und ist ehestmöglich so zu organisieren, dass er effizient funktioniert, vor allem in Hinblick auf die vertraglichen und daraus resultierenden finanziellen Risiken.

5. ÜBERWACHUNG

Die Überwachung ist ein Prozess zur fortlaufenden Überprüfung der Qualität des internen Kontrollsystems, der durch Verbesserungsmaßnahmen erzielten Resultate sowie der Angemessenheit der Vorkehrungen zur Risikominderung. Konkret erfolgt dies durch Routinetätigkeiten, zusätzliche Evaluierungen oder eine Kombination der beiden.

Mit den Überwachungstätigkeiten wird überprüft, ob das interne Kontrollsystem durchgehend effizient funktioniert. In diesem Prozess erfolgt seitens geeigneter Personen eine kritische Überprüfung der Art und Weise, wie die Kontrollen konzipiert werden, wie rasch die Umsetzung erfolgt und wie die erforderlichen Maßnahmen ergriffen werden.

Weder aus den überprüften Unterlagen, noch aus den durchgeführten Interviews geht hervor, dass Ad-hoc Überprüfungen zur Wirksamkeit des internen Kontrollsystems erfolgt wären. Letzteres wurde bei den Projekten BINGO und Frühe Hilfen als ein im Arbeitsprozess integriertes System entwickelt, sodass daraus regelmäßige Berichte hervorgehen, wie bereits beschrieben.

Außerdem fand zu keinem Zeitpunkt eine spezifische Bewertung statt, in deren Rahmen die effektive Umsetzung und Wirksamkeit der Kontrolltätigkeiten überprüft worden wären. Die für diesen Zweck möglichen Instrumente sind etwa die Wiederholung der Kontrollen durch andere Personen, die Untersuchung von Unstimmigkeiten, eine Überprüfung der Kenntnisse der beauftragten Personen im Bereich der Kontrollverfahren oder die Einführung einer Berichterstattung zur Meldung etwaiger Mängel. Da keine angemessenen Verfahren zur regelmäßigen Überprüfung der Funktionsweise der anderen Elemente des internen Kontrollsystems eingeführt wurden, konnten die Projektverantwortlichen über etwaige Missstände auch nicht informiert werden und es wurden auch keine entsprechenden Maßnahmen getroffen.

VI. SCHLUSSFOLGERUNGEN UND EMPFEHLUNGEN

Die Überprüfungen haben ergeben, dass in den Projekten BINGO und Frühe Hilfen **Kontrollmaßnahmen** zur Anwendung kommen, um den vielfältigen Risiken bei der Umsetzung des Projektes vorbeugen zu können. Das Projekt Olympia 2026 wurde pro futuro der Überprüfung unterzogen, der Leiter des Projektes Olympia 2026 hat eine hohe Sensibilität für das Thema entwickelt und wird ehestmöglich Kontrollmaßnahmen einbauen.

Je nach Stand im Projektlebenszyklus und Projektmanagementmethode unterscheiden sich die Kontrollmaßnahmen im Umfang und im Zeitpunkt. Während bei BINGO mit seiner agilen Methode die Kontrollmaßnahmen in die Prozesse, sprich in die Sprints eingebaut sind, finden im klassischen Projektmanagement die Kontrolltätigkeiten tendenziell später, meist ex post statt.

Wobei gesagt werden muss, dass sowohl bei den Frühen Hilfen wie bei Olympia 2026 kein rein klassisches Projektmanagement, sondern in der täglichen Praxis eine Mischform zur Anwendung kommt, die die Prinzipien des Agilen Manifests nicht strukturiert umsetzt.

Für alle drei Projekte gilt, dass die Risikoanalyse sowie die Kontrollmaßnahmen intuitiv zum Einsatz kommen. Die langjährige Expertise im Fachbereich, das große Engagement für das Projekt sowie die starke Orientierung am Projektziel, die bei allen Projekten wahrgenommen wurde, lassen die Projektverantwortlichen und das Team im Sinne des Vorsichtsprinzips risikominimierend agieren. Dies soll a priori nicht bedeuten, dass die Kontrollen für den Projekterfolg nicht ausreichend oder nicht effizient wären. Eine bewusste, regelmäßige, systematische und verschriftlichte Auseinandersetzung mit den Risiken und den Kontrolltätigkeiten sowie deren Überwachung würde auf jeden Fall bereits vorab zusätzlich risikolimitierend wirken und ist unbedingt zu empfehlen.

Diese Empfehlung betrifft nicht nur die inhaltliche Projektabwicklung an sich, sondern auch das Schnittstellenmanagement zwischen den Landesabteilungen und Landeskörperschaften bzw. Dritten.

Auch die **Projektorganisation** mit den Projektrollen, Kompetenzen und Verantwortlichen sollte bei Projekten mit vorwiegend klassischem Projektmanagement stärker herausgearbeitet und im Laufe des Projektlebenszyklus angepasst werden. Dies ist aufgrund der großen Anzahl von Projektpartnern außerhalb der Südtiroler Landesverwaltung und dem hohen finanziellen-, vertraglichen und Reputationsrisikos insbesondere für das Projekt Olympia 2026 zu empfehlen.

Aus ebendiesen Gründen wird weiters empfohlen, die Anzahl der MitarbeiterInnen aufzustocken, mit besonderem Augenmerk auf deren Qualifizierung im juristischen Bereich.

Angesichts der bereits mehrfach beschriebenen Wichtigkeit, Komplexität und des Risikoniveaus von Olympia 2026 wäre eine Umstufung des Sonderauftrages von einem komplexen in einen strategischen Sonderauftrag kohärent.

Der **Informationsfluss** nach innen und außen funktioniert bei BINGO und den Frühen Hilfen gut, bei Olympia 2026 derzeit noch gut. Dort sind organisatorische Maßnahmen zu empfehlen, um der Vielschichtigkeit des Netzwerkes in effektiver, vor allem aber institutionalisierter und effizienter Art und Weise weiterhin gerecht zu werden.

Aufgrund des Gewichts der Projektarbeit in der Südtiroler Landesverwaltung ist ganz grundsätzlich eine Wiederaufnahme der **Aktivitäten zur Stärkung des Projektmanagements und der damit zusammenhängenden internen Kontrollen**, welche 2017 begonnen wurden, zu empfehlen. Insbesondere wäre die Potenzierung der Ausbildungsangebote seitens des Amtes für Personalentwicklung gepaart mit einer Weiterbildungspflicht für Führungskräfte zum Thema Projektma-

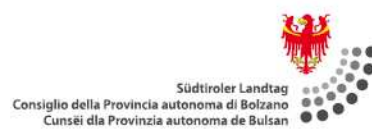
nagement und interne Kontrollen ein großer Schritt in diese Richtung. Inhaltlich sollten dabei agile Projektmanagementmethoden einschließlich der Schulungen zu entsprechender unterstützender Software wie beispielsweise Jira im Mittelpunkt stehen.

Auch eine Weiterentwicklung des Projektleitfadens in diese Richtung wäre sehr hilfreich.

Ein **Follow Up** soll in Absprache mit den Projektverantwortlichen in einem Jahr stattfinden. Die Projekte Olympia 2026 und Frühe Hilfen befinden sich Ende 2022 weiterhin in der Umsetzungsphase, das Follow Up beim Projekt BINGO wird sich im Falle des zwischenzeitlichen Projektabschlusses auf die Zusammenarbeit zwischen Landesabteilung Mobilität und STA sowie auf ein ähnliches IT-(Teil-)Projekt der STA beziehen.

Irmgard Prader

Cinzia Flaim



Prüfstelle
39100 Bozen | Freiheitsstraße
Organismo di valutazione
39100 Bolzano | Corso Libertà

Tel. 0471 402 212 | Fax 0471 260 114
pruefstelle@landtag-bz.org | organismovalutazione@consiglio-bz.org
PEC: pruefstelle.organismovalutazione@pec.prov-bz.org
www.landtag-bz.org/de/pruefstelle.asp
www.consiglio-bz.org/it/organismo-di-valutazione.asp