



**S t R H**  
Wien

## STADTRECHNUNGSHOF WIEN

Landesgerichtsstraße 10  
A-1082 Wien

Tel.: 01 4000 82829 FAX: 01 4000 99 82810

E-Mail: [post@stadtrechnungshof.wien.at](mailto:post@stadtrechnungshof.wien.at)

[www.stadtrechnungshof.wien.at](http://www.stadtrechnungshof.wien.at)

StRH II - 31/17

Maßnahmenbekanntgabe zu

Unternehmung Wiener Krankenanstaltenverbund,

Prüfung ausgewählter Teilprojekte

des Projektes "SOUND"

## INHALTSVERZEICHNIS

Erledigung des Prüfungsberichtes .....	4
Kurzfassung des Prüfungsberichtes .....	4
Bericht der Unternehmung Wiener Krankenanstaltenverbund zum Stand der Umsetzung der Empfehlungen .....	5
Umsetzungsstand im Einzelnen .....	6
Empfehlung Nr. 1.....	6
Empfehlung Nr. 2.....	7
Empfehlung Nr. 3.....	7
Empfehlung Nr. 4.....	8
Empfehlung Nr. 5.....	9
Empfehlung Nr. 6.....	10
Empfehlung Nr. 7.....	10
Empfehlung Nr. 8.....	11
Empfehlung Nr. 9.....	12

## ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

BVergG.....	Bundesvergabegesetz
bzw. ....	beziehungsweise
etc.....	et cetera
GED.....	Generaldirektion
i.d.g.F.....	in der geltenden Fassung
Krankenanstaltenverbund.....	Unternehmung Wiener Krankenanstaltenverbund
MPK.....	Multiprojektkoordination
Nr.....	Nummer
SOUND.....	Sachkosten Optimieren. Unser Nutzen Dauerhaft

u.a. .... unter anderem

VPF..... Vorstandsbereich Finanz

## **Erledigung des Prüfungsberichtes**

Der Stadtrechnungshof Wien unterzog im Krankenanstaltenverbund ausgewählte Teilprojekte des Projektes "SOUND" einer Prüfung. Der diesbezügliche Bericht des Stadtrechnungshofes Wien wurde am 8. Mai 2018 veröffentlicht und im Rahmen der Sitzung des Stadtrechnungshofausschusses vom 15. Mai 2018, Ausschusszahl 58/18 mit Beschluss zur Kenntnis genommen.

## **Kurzfassung des Prüfungsberichtes**

*Der Stadtrechnungshof Wien prüfte das Sachkostendämpfungsprojekt "SOUND" der Unternehmung Wiener Krankenanstaltenverbund anhand dreier ausgewählter Teilprojekte. Die Projektumsetzung sollte mit der Unterstützung eines Beratungsunternehmens über eine Zeitspanne von fünf Jahren durchgeführt werden. Die Prüfung zeigte, dass gegenüber den ursprünglichen Annahmen hinsichtlich der erwarteten Steigerung der Sachkosten tatsächlich ein Dämpfungseffekt eingetreten war, der jedoch nicht das angepeilte Niveau der diesbezüglichen Aufwendungen erreichte. Demgegenüber erreichten die Kosten der Beratungsleistungen bis zum Ende der Einschau des Stadtrechnungshofes Wien nahezu den zweieinhalbfachen Wert der Auftragssumme.*

*Insbesondere während der ersten Phase des Projektes erschien die Projektsteuerung mangelhaft. Erst durch die Neukonzeption der Projektstruktur konnten definierten Einzelprojekten, die großteils von leitenden Mitarbeitenden der Unternehmung Wiener Krankenanstaltenverbund initiiert worden waren, auch Beratungskosten zugeordnet werden. Mit dieser Änderung ging eine deutliche Reduktion des jährlichen Aufwandes für externe Beratungsleistungen einher.*

**Bericht der Unternehmung Wiener Krankenanstaltenverbund zum Stand der Umsetzung der Empfehlungen**

Im Rahmen der Äußerung der geprüften Stelle wurde folgender Umsetzungsstand in Bezug auf die ergangenen 9 Empfehlungen bekannt gegeben:

Stand der Umsetzung der Empfehlungen	Anzahl	Anteil in %
Umgesetzt	9	100,0
In Umsetzung	-	-
Geplant	-	-
Nicht geplant	-	-

## **Umsetzungsstand im Einzelnen**

Begründung bzw. Erläuterung der Maßnahmenbekanntgabe seitens der geprüften Stelle unter Zuordnung zu den im oben genannten Bericht des Stadtrechnungshofes Wien erfolgten Empfehlungen, der jeweiligen Stellungnahme zu diesen Empfehlungen seitens der geprüften Stelle und allfälliger Gegenäußerung des Stadtrechnungshofes Wien:

### **Empfehlung Nr. 1**

Der Krankenanstaltenverbund sollte bei künftigen Vergaben vergleichbarer Leistungen für allfällige Zielverfehlungen entsprechende Preisreduktionen vorsehen.

#### Stellungnahme der geprüften Stelle:

Die Empfehlung wird vom Krankenanstaltenverbund in künftigen Projekten vollinhaltlich aufgenommen, Voraussetzung ist allerdings, dass eine eindeutige Zuordnung der vom Auftragnehmer zu erbringenden Leistungen und der vertraglich festgelegten Ziele herstellbar ist.

Im Fall des Projektes "SOUND" wurde wiederholt zu Projektbeginn die Verpflichtung des Auftraggebers zur Zielerreichung mit dem Auftragnehmer diskutiert. Aufgrund der Ergebnisse im Rahmen der Abwicklung der Maßnahmen zur Kostendämpfung und damit zur Zielerreichung war keine eindeutige Zuordnung, die zu einer alleinigen Verantwortung des Auftragnehmers führte, möglich.

#### Maßnahmenbekanntgabe der geprüften Stelle:

Die Empfehlung wurde umgesetzt.

Die Empfehlung wird vom Krankenanstaltenverbund in künftigen Projekten vollinhaltlich aufgenommen. Bei künftigen Vergaben von Leistungen werden in Analogie zu eventuellen Bonuszahlungen auch entsprechende Zahlungsminderungen bei Verfehlung der im

Vertrag vereinbarten Ziele, die jeweils definiert und abgegrenzt sein müssen, festgehalten werden.

### **Empfehlung Nr. 2**

Bei der Abwicklung von Projekten sollten standardisierte Prozesse zur Kostenkontrolle vorgesehen und angewendet werden.

#### Stellungnahme der geprüften Stelle:

Die Empfehlung wird in künftigen Projekten zur Umsetzung gelangen.

#### Maßnahmenbekanntgabe der geprüften Stelle:

Die Empfehlung wurde umgesetzt.

Für die Festlegung von organisationsweiten Projektmanagementstandards zeichnet im Krankenanstaltenverbund die Stabsstelle Multiprojektkoordination verantwortlich. In der Dienstanweisung des Krankenanstaltenverbundes GED-DA/16/18/MPK (Stand 23. Juli 2018) ist festgelegt, dass die Kostenkontrolle einzelner Projekte durch die jeweilige Projektleitung zu dokumentieren und den Projektauftraggeberinnen bzw. Projektauftraggebern zur Verfügung zu stellen ist. Die Richtlinie legt fest, dass zur Aufgabe der Projektleitung zu Projektbeginn die Planung sämtlicher Projektkosten gehört. Darüber hinaus ist im Statusbericht immer eine Kostenübersicht darzulegen (wenn nicht anders festgelegt, monatlich abzugeben). Die grundsätzliche Budgetverfolgung sowie Berichterstattung zum laufenden Budget erfolgt selbstverständlich im Rahmen des Forecastprozesses (Dienstanweisung des Krankenanstaltenverbundes GED-12/2018/VBF).

### **Empfehlung Nr. 3**

In Vertragsgrundlagen wäre künftig nicht nur ein Mindestumsatz zu definieren, sondern auch der Maximalumfang des Auftrages festzulegen.

Stellungnahme der geprüften Stelle:

In künftigen Projekten wären sowohl ein Mindestaufwand als auch eine maximale Obergrenze zur Erbringung der Leistungen vorzusehen. Diese Vorgangsweise wird bei künftigen Ausschreibungen je nach Projektinhalt zur Anwendung kommen. Unter Anlehnung des BVergG i.d.g.F. wird auch weiters auf wesentliche Vertragsänderungen und deren Umgang Rücksicht genommen. Darüber hinaus wird auch eine Aufnahme derartiger Bestimmungen in die allgemeinen Angebots- und Vertragsbestimmungen des Krankenanstaltenverbundes geplant.

Maßnahmenbekanntgabe der geprüften Stelle:

Die Empfehlung wurde umgesetzt.

In künftigen Projekten wird sowohl ein Mindestaufwand als auch eine maximale Obergrenze zur Erbringung der Leistungen vorgesehen. Diese Vorgangsweise wird bei künftigen Ausschreibungen je nach Projektinhalt zur Anwendung kommen. Unter Anlehnung des BVergG i.d.g.F., wird auch weiters auf wesentliche Vertragsänderungen und deren Umgang Rücksicht genommen. Darüber hinaus wird eine Aufnahme derartiger Bestimmungen in die allgemeinen Angebots- und Vertragsbestimmungen des Krankenanstaltenverbundes vorgesehen.

**Empfehlung Nr. 4**

Bei sehr umfangreichen und über einen langen Zeitraum laufenden Projekten wäre bereits in den Vertragsgrundlagen eine Abrechnungssystematik vorzugeben, welche die Herstellung einer Kosten-Nutzen-Relation einzelner Teilprojekte ermöglicht.

Stellungnahme der geprüften Stelle:

Die Empfehlung wird auch in künftigen Projekten zur Umsetzung gelangen. Die Weiterentwicklung der geltenden Buchungsrichtlinie, die die Kostenkontrolle von derartigen Aufträgen krankenanstaltenverbundweit regelt, ist durch den Vorstandsbereich Finanz



in Bearbeitung. Die Fertigstellung dieser Richtlinie ist bis spätestens 30. Juni 2018 geplant.

Maßnahmenbekanntgabe der geprüften Stelle:

Die Empfehlung wurde umgesetzt.

Die Empfehlung wird auch in künftigen Projekten zur Umsetzung gelangen. Eine entsprechende Abrechnungssystematik, in welcher eine eindeutige Zuordnung und somit eine Kosten-Nutzen-Relation von Teilen eines Projektes möglich ist, wurde bereits im Projekt "SOUND-reloaded" in Form von Business Cases, welche eindeutig einer Thematik zugewiesen sind, umgesetzt. Damit ist es möglich eine Kosten-Nutzen-Relation herzustellen.

**Empfehlung Nr. 5**

Bei der Umsetzung von Projekten wäre in allen Fällen die Einhaltung vorgegebener Ziele laufend zu überwachen.

Stellungnahme der geprüften Stelle:

Das laufende Monitoring zur Einhaltung der definierten Projektziele wird im Lenkungsausschuss "Umsetzung Wiener Spitalskonzept" auch durch ein extern geführtes Controlling durchgeführt. Diese Form des Monitorings wird auch künftig fortgeführt.

Maßnahmenbekanntgabe der geprüften Stelle:

Die Empfehlung wurde umgesetzt.

Das laufende Monitoring zur Einhaltung der definierten Projektziele wird im Lenkungsausschuss "Umsetzung Wiener Spitalskonzept" auch durch ein extern geführtes Controlling durchgeführt. Diese Form des Monitorings wird auch künftig fortgeführt. Im Bereich des Projektes "SOUND" wurde durch Anpassung der Genehmigung und Verfolgung der einzelnen Teilprojekte, die sich inhaltlich in den Protokollen des "SOUND"

Boards mit allen formalen Unterlagen, Formularen etc. widerspiegeln, diese Empfehlung umgesetzt.

### **Empfehlung Nr. 6**

Künftig wären zur korrekten Bewertung von Einsparungen bei Kostendämpfungsprojekten sämtliche Kosten und Aufwendungen aller Prozessschritte einzubeziehen.

#### Stellungnahme der geprüften Stelle:

Der Krankenanstaltenverbund hat für die Mitarbeit an den "SOUND" Projekten kein zusätzliches Personal aufgenommen. Daher können sich die zusätzlich entstandenen Personalkosten ausschließlich auf Überstunden beziehen.

Bei der Beurteilung der "SOUND" Business Cases wurden bereits im Vorfeld die benötigten internen Personalressourcen (sowohl seitens Verwaltungs- als auch Klinikpersonal) hinsichtlich der "Bewältigbarkeit" abgeschätzt und der Beurteilung zugrunde gelegt.

#### Maßnahmenbekanntgabe der geprüften Stelle:

Die Empfehlung wurde umgesetzt.

Diese Maßnahme wird laufend umgesetzt. Eine im Krankenanstaltenverbund unternehmensweit geltende Projektmanagementrichtlinie ist seit Juli 2017 in Kraft. Wenn künftig ein Kostendämpfungsprojekt auf- bzw. umgesetzt werden soll, werden zur korrekten Bewertung von Einsparungen sämtliche Kosten und Aufwendungen aller Prozessschritte einbezogen werden. Der Umsetzungsstand kann erst im Fall eines künftigen Kostendämpfungsprojektes überprüft werden.

### **Empfehlung Nr. 7**

Der Krankenanstaltenverbund sollte bei künftigen Beauftragungen einen Wissenstransfer und dessen Rahmenbedingungen eindeutig definieren.

Stellungnahme der geprüften Stelle:

Die Empfehlung wird bei ähnlich gelagerten Projekten weiterentwickelt und in Bezug auf die vertraglich vereinbarten Rahmenbedingungen weiter konkretisiert.

Maßnahmenbekanntgabe der geprüften Stelle:

Die Empfehlung wurde umgesetzt.

Die Stabsstelle Multiprojektkoordination zeichnet für die Festlegung von organisationsweiten Projektmanagementstandards (Projektmanagementrichtlinie) verantwortlich. In der Dienstanweisung des Krankenanstaltenverbundes GED-DA/16/18/MPK wurde u.a. festgelegt, dass der Wissenstransfer in die permanente Organisation zu den Aufgaben der jeweiligen Projektleitung gehört und der erfolgte Wissenstransfer im Projektabschlussbericht entsprechend zu dokumentieren ist.

**Empfehlung Nr. 8**

Leistungen von Beratungsunternehmen wären künftig nur für solche Aufgaben in Anspruch zu nehmen, die nicht durch eigene Mitarbeitende erbracht werden können.

Stellungnahme der geprüften Stelle:

Der Einsatz von externer Unterstützung und der Einsatz von Beratungsleistungen hängen von der eigenen Leistungsfähigkeit und den verfügbaren Ressourcen des Krankenanstaltenverbundes ab. Generell ist nach dem Prinzip der Wirtschaftlichkeit und Zweckmäßigkeit beim Einsatz von externer Unterstützung und Beratungsleistungen vorzugehen. Dazu ist die Richtlinie betreffend finanztechnischer Abwicklungen der Beratungsleistungen in der Generaldirektion weiterzuentwickeln.

Maßnahmenbekanntgabe der geprüften Stelle:

Die Empfehlung wurde umgesetzt.

Die Maßnahme ist aus Sicht des Krankenanstaltenverbundes erledigt. Für die Abwicklung der Beratungsleistungen in der Generaldirektion wurde durch den Vorstandsbereich Finanz eine Richtlinie erlassen. In dieser Richtlinie ist festgelegt, dass grundsätzlich nur dann externe Fachexpertinnen bzw. Fachexperten zu konsultieren sind, wenn die angeforderten Leistungen nicht durch eigene Mitarbeitende erbracht werden können. Die diesbezügliche Bedarfsprüfung hat jedenfalls vor Beauftragung einer Dienstleisterin bzw. eines Dienstleisters durch den jeweiligen thematisch zuständigen Fachbereich zu erfolgen und ist entsprechend zu dokumentieren. Die Beauftragung einer externen Dienstleisterin bzw. eines externen Dienstleisters darf jedenfalls erst nach inhaltlicher Freigabe durch das jeweils zuständige Vorstandsmitglied (Formblatt "Genehmigung einer Beauftragung") und Bestätigung der finanziellen Bedeckung durch den Vorstandsbereich Finanz erfolgen.

### **Empfehlung Nr. 9**

Bei umfangreichen und über einen langen Zeitraum andauernden Projekten wären künftig bereits vor der Auftragsvergabe nachvollziehbare Kriterien zur Erfolgskontrolle zu definieren und deren Erfüllung konsequent zu verfolgen.

#### Stellungnahme der geprüften Stelle:

Der Krankenanstaltenverbund kommt der Empfehlung vollinhaltlich nach. Nach der seit Juli 2017 gültigen "Krankenanstaltenverbundweiten Projektmanagement Richtlinie" sind für die neu aufgesetzten Projekte die Projektziele im Projektauftrag genau festzulegen, die dann anhand ebenfalls festgelegter Parameter bzw. Kriterien im Projektcontrolling konsequent zu überprüfen sind.

#### Maßnahmenbekanntgabe der geprüften Stelle:

Die Empfehlung wurde umgesetzt.

Der Krankenanstaltenverbund kommt dieser Empfehlung vollinhaltlich nach und die Maßnahmenumsetzung erfolgt laufend. Nach der seit Juli 2017 gültigen "Projektma-

nagementrichtlinie des Krankenanstaltenverbundes" sind für die neu aufgesetzten Projekte die Projektziele im Projektauftrag genau festzulegen, die dann anhand ebenfalls festgelegter Parameter bzw. Kriterien im Projektcontrolling konsequent zu überprüfen sind.

Für den Stadtrechnungshofdirektor:

Mag. Manfred Jordan

Wien, im Februar 2019