

Prüfung des Risikomanagements beim Projekt Lötschberg-Basistunnel

BLS Netz AG

Das Wesentliche in Kürze

Der heutige Lötschberg-Basistunnel (LBT) stösst an seine Kapazitätsgrenzen und soll ausgebaut werden. Aktuell sind nur rund 40 Prozent der Gesamttunnellänge zweispurig befahrbar. 2019 hat das Parlament dem Teilausbau (TA) zugestimmt. Die BLS wurde vom Bundesamt für Verkehr (BAV) beauftragt, die bereits ausgebrochene 14 Kilometer lange Röhre zwischen Ferden und Mitholz bahntechnisch auszurüsten. Geplant sind dafür Investitionen von 1,05 Milliarden Franken. Im Herbst 2023 wird das Parlament voraussichtlich entscheiden, ob am TA festgehalten oder ob ein Vollausbau (VA) realisiert werden soll. Weitere 7 Kilometer müssten in diesem Fall noch ausgebrochen werden, damit die Züge den Tunnel durchgängig auf zwei Spuren befahren könnten. Die geschätzten Investitionen für den VA betragen ca. 1,55 Milliarden Franken.

Für die Umsetzung dieses Vorhabens wurde innerhalb der BLS die Organisationseinheit Alptransit aufgebaut. Der Gesamtprojektleiter Alptransit verantwortet die Projektumsetzung.

Vor diesem Hintergrund und mit Blick auf die lange Projektdauer (voraussichtliche Inbetriebnahme TA LBT Ende 2033) prüfte die Eidgenössische Finanzkontrolle (EFK) das Risikomanagement (RM) beim Projekt LBT in dieser frühen Projektphase. Grundsätzlich zielt das RM in Projekten darauf ab, Chancen und Gefahren frühzeitig zu erkennen, zu bewerten und mit Massnahmen zu beherrschen, um so den Projekterfolg massgeblich zu unterstützen.

Die Prüfungsergebnisse zeigen ein differenziertes Bild. Die BLS-Vorgaben zum RM übernimmt das Projekt LBT. Damit sind die wesentlichen Prozesse und Instrumente für ein erfolgreiches RM vorhanden. Bei der Umsetzung besteht noch Verbesserungspotenzial.

Das Projekt LBT weicht beim Risikomanagement vom BLS-Standard ab

BLS-Projekte werden standardmässig im Projektmanagement-Tool (PM-Tool) geführt. Dabei wird das Risiko- und Massnahmenmanagement mittels Workflows systemseitig unterstützt und in einer 4x4-Risikomatrix abgebildet. Entgegen diesem Standard führt das Projekt LBT aufgrund seiner Grösse sein RM in einer 6x6-Matrix auf Excel. Projektseitig ist nicht geplant, das RM LBT in das PM-Tool zu überführen. Aufgrund der festgestellten Fehleranfälligkeit beim Arbeiten mit Excel soll die BLS eine allfällige Überführung ins PM-Tool prüfen. Die EFK hat dazu eine Empfehlung ausgesprochen.

Nicht alle Risiken mit möglichen Kostenfolgen werden monetarisiert

Monetarisiert werden im Projekt LBT nur Risiken mit Hauptrisikotreiber «Gesamtkosten». Hauptrisikotreiber wie z. B. «Qualität» oder «Termin» werden hingegen nicht monetarisiert und in die Endkostenprognose aufgenommen. Dieser Ansatz greift zu kurz und steht nicht im vollständigen Einklang mit den Vorgaben aus der Richtlinie «Umsetzung Bahninfrastruktur-Ausbauten RUBA» des Eidgenössischen Departements für Umwelt, Verkehr, Energie

und Kommunikation (UVEK). Damit besteht die Gefahr, dass nicht wie gefordert alle Risikokosten in der Endkostenprognose ausgewiesen werden und damit BLS-intern wie auch beim BAV wichtige Steuerungsinformationen fehlen. Die EFK hat eine entsprechende Empfehlung formuliert.

Bei den Risikostrategien zur Massnahmendefinition ist Klärungsbedarf vorhanden

Im Projekt LBT sind zum Prüfungszeitpunkt punktuell unterschiedliche Risikostrategien in verschiedenen Dokumenten festgelegt. Des Weiteren bestehen unterschiedliche Auffassungen betreffend die Gültigkeit dieser Vorgaben. Hier ist rascher Klärungs- und anschließender Kommunikationsbedarf notwendig, zumal die beiden Handlungsanweisungen bei den Anwendern nicht bekannt sind. Aus diesem Grund empfiehlt die EFK die Festlegung einer Risikostrategie und deren Kommunikation.

Ein systematisches Risiko-Massnahmencontrolling ist nicht installiert

Die für die Risikobeherrschung festgelegten Massnahmen sind mittels Projektphasen oder als «laufend» terminiert. Eine inhaltliche Massnahmenplanung, die allfällige Kosten, Termine und Leistungen ausweist, wird nicht erstellt. Damit sind zentrale Grundlagen für ein funktionierendes Massnahmencontrolling nicht vorhanden. Ohne eine solche Überwachung fehlt ein wesentliches Führungsinstrument im Risiko- und Projektmanagement. Die EFK empfiehlt daher projektseitig, ein systematisches Massnahmencontrolling zu installieren.