



**Bericht  
des Stadtrates an  
den Gemeinderat**

189300 / 515.00

**Auftrag**                      **Johannes Meyer und Mitunterzeichnende**

betreffend

## **Projektüberprüfung in der Verwaltung**

### **Antrag**

Der Auftrag sei abzulehnen.

### **Begründung**

#### **1. Ausgangslage**

Die Stadt Chur steht in den kommenden Jahren vor verschiedenen Herausforderungen. Einerseits wächst sie weiter als kantonales Zentrum. Dies erhöht die Nachfrage nach öffentlichen Dienstleistungen. Andererseits sind die knapper werdenden finanziellen Mittel spürbar. Die laufenden Aufwendungen steigen insbesondere in den Bereichen Bildung, soziale Leistungen, Verkehr und Unterhalt der Infrastruktur. Gleichzeitig stehen mehrere Gross- und Generationenprojekte zur Diskussion, die für die langfristige Entwicklung der Stadt zentral sind. Dafür sind erhebliche Investitionsmittel erforderlich. Diese Investitionen können dauerhaft höhere Betriebskosten auslösen. Diese Projekte werden die Lebensqualität der Bevölkerung über Jahrzehnte prägen.

Dem Stadtrat ist es ein grosses Anliegen, sich aktiv für einen gesunden Finanzhaushalt, auch in Zusammenarbeit mit dem Gemeinderat, einzusetzen. So hat er sich im Legislaturprogramm 2025-2028 zum Ziel gesetzt, einen gesunden Finanzhaushalt sicherzustellen. Dabei möchte der Stadtrat die Selbstfinanzierung erhöhen, um die Finanzierung der





Investitionsprojekte sicherzustellen. Der Stadtrat hat sich intensiv mit der finanziellen Ausgangslage der Stadt Chur auseinandergesetzt und dem Gemeinderat im November 2025 in einer Botschaft eine finanzpolitische Auslegeordnung präsentiert. Ziel dieser Botschaft war es, die finanzielle Ausgangslage und die finanziellen Perspektiven dem Gemeinderat vorzulegen, den Handlungsbedarf aufzuzeigen und vom Gemeinderat die Unterstützung für das weitere Vorgehen abzuholen. Im Zusammenhang mit dieser Auslegeordnung ist der Stadtrat zum Schluss gekommen, dass die Selbstfinanzierung um Fr. 16 Mio. erhöht werden sollte. Zusätzlich hat der Stadtrat beantragt, eine Priorisierung der Investitionen vorzunehmen. Dieses Vorgehen wurde vom Gemeinderat unterstützt.

Der Gemeinderat hat den Stadtrat an seiner Sitzung vom 13. November 2025 beauftragt, bis Ende 2026 ein Entlastungspaket von rund 16 Millionen Franken vorzulegen, um den Haushalt zu stabilisieren und strukturelle Defizite zu reduzieren. Ergänzend soll bis Juni 2026 eine Priorisierung der anstehenden Investitionen erfolgen, damit nur jene Projekte weiterverfolgt werden, die für die Entwicklung der Stadt besonders relevant, wirtschaftlich oder zwingend notwendig sind. Diese Vorgaben verdeutlichen, dass die finanziellen Spielräume eng sind und nicht alle Vorhaben gleichzeitig realisiert werden können.

Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, wie die Stadt ihre Ressourcen so einsetzt, dass sie trotz wachsender Anforderungen handlungsfähig bleibt. Klassische Reaktionsmuster, etwa ein Personalaufbau oder ein Leistungsabbau, sind nur begrenzt tragfähig. Ein Personalaufbau führt zu langfristig höheren Kosten, während ein Leistungsabbau die Lebensqualität beeinträchtigt und häufig zuerst Kultur- und Bildungsangebote trifft.

In diesem Spannungsfeld wurde der Auftrag formuliert, ein projektübergreifendes Portfolio-Management einzuführen. Dieses soll sämtliche laufenden und geplanten Projekte erfassen, nach einem Kosten-Nutzen-Verhältnis bewerten und Projekte mit geringer Wirksamkeit anpassen oder beenden. Die freiwerdenden Ressourcen sollen in prioritäre Vorhaben reinvestiert werden. Die Bewertung soll einmalig erfolgen und dem Gemeinderat als Entscheidungsgrundlage dienen. Damit verbindet der Auftrag zwei Zielsetzungen, die kurzfristige Entlastung des Haushalts sowie die strategische Fokussierung der Verwaltungstätigkeit. Gleichzeitig stellt er hohe Anforderungen an Transparenz, Vergleichbarkeit und Steuerungsfähigkeit innerhalb einer komplexen Projektlandschaft.

#### Exkurs Projekte versus Aufgaben

In der öffentlichen Verwaltung sind Aufgaben und Projekte eng verzahnte Steuerungsdimensionen. Aufgaben bilden das dauerhafte, gesetzlich legitimierte Kerngeschäft und sichern die kontinuierliche Leistungserbringung und auf Stabilität, Rechtmässigkeit und Effizienz ausgerichtet. Sie sind im ordentlichen Haushalt abgebildet. Projekte hingegen



sind zeitlich befristete Vorhaben zur Weiterentwicklung von Strukturen, Prozessen und Infrastrukturen. Sie entstehen meist aus Veränderungsbedarf im Betrieb und führen nach Abschluss zu neuen oder angepassten Aufgaben.

Für die Steuerung ist diese Differenzierung zentral: Aufgaben laufen tendenziell über die Erfolgsrechnung, Projekte sind oft investiv und wirken über Abschreibungen und Folgekosten langfristig auf die Aufgabenstruktur. Dies führt zu einem Spannungsfeld zwischen kurzfristiger Budgetsteuerung und langfristiger finanzieller Tragfähigkeit. Eine integrierte Planung und Priorisierung kann daher entscheidend sein.

Der Auftrag fokussiert auf Projekte, die sowohl in der Erfolgsrechnung, insbesondere aber in der Investitionsrechnung abgebildet werden. Im Zentrum stehen damit jene Vorhaben, die als eigenständige, zeitlich befristete Einheiten gesteuert werden und über Investitionskredite finanziert sind. Diese Projekte prägen nicht nur die Investitionstätigkeit, sondern wirken über Abschreibungen und Folgekosten direkt auf die künftige Erfolgsrechnung und damit auf die langfristige finanzielle Steuerung.

## 2. Umsetzbarkeit

### *Begrenzte Objektivierbarkeit von „Value for Money“ im öffentlichen Sektor*

Viele städtische Projekte verfolgen gesellschaftliche, soziale oder kulturelle Ziele, deren Nutzen sich nicht monetär abbilden lässt. Eine rein wirtschaftliche Bewertung würde solche Vorhaben systematisch benachteiligen und politisch kaum tragfähige Ergebnisse erzeugen.

### *Risiken bei Eingriffen in laufende Projekte*

Projektabbrüche oder -anpassungen verursachen Folgekosten, führen zu Verzögerungen und beeinträchtigen die Glaubwürdigkeit der Verwaltung gegenüber Partnern und der Bevölkerung. Sie stehen im Widerspruch zu Planungssicherheit und Kontinuität.

### *Einmalige Portfolio-Bewertung ist unzureichend*

Ein wirksames Portfolio-Management ist ein kontinuierlicher Steuerungsprozess. Eine einmalige Momentaufnahme wird der langfristigen Dynamik vieler Projekte nicht gerecht und erhöht das Risiko von Fehlentscheidungen.

### *Überschneidungen mit bestehenden politischen Steuerungsprozessen*

Mit dem Entlastungspaket und der Priorisierung der Investitionen existieren bereits zentrale Instrumente. Ein zusätzlicher Portfolio-Review würde diese Prozesse duplizieren, widersprüchliche Prioritäten erzeugen und die operative Verantwortung der Verwaltung politisch übersteuern.



### *Fehlende Kapazitäten in der Verwaltung*

Die Verwaltung ist durch die Erarbeitung des Entlastungspakets und die Priorisierung der Investitionen bereits stark beansprucht. Ein zusätzlicher, umfassender Portfolio-Review würde erhebliche Ressourcen binden und die operative Arbeit beeinträchtigen, genau jene Kapazitäten, die eigentlich freigespielt werden sollen.

### *Unverhältnismässiger Aufwand für eine vollständige Projekterfassung*

Die Vielzahl heterogener Projekte, Programme und Daueraufgaben lässt sich nicht ohne erheblichen administrativen Aufwand standardisiert erfassen. Zudem besteht das Risiko, dass operative Tätigkeiten künstlich als Projekte deklariert werden, was die Übersichtlichkeit und Aussagekraft der Analyse mindert.

## **3. Rahmenbedingungen und finanzielle Auswirkung**

### **3.1 Systeme**

Für die Umsetzung des Auftrags ist eine Systemlandschaft erforderlich, die alle relevanten Daten in ausreichender Qualität und Vollständigkeit erfasst. Mit Abacus verfügt die Stadt Chur über ein ERP-System, das die finanzrelevanten Daten grundsätzlich abbildet. Dieses wurde per Anfang 2026 umfassend neu aufgesetzt und um zusätzliche Module erweitert. Aufgrund der Komplexität und Heterogenität der Organisation sind jedoch noch nicht alle Funktionen vollständig implementiert, die Stabilisierung und der Ausbau werden voraussichtlich noch rund zwei Jahre in Anspruch nehmen.

Eine zentrale Herausforderung besteht derzeit in der Datenerfassung, insbesondere bei der Zeitrapportierung. Diese ist nicht in allen Dienststellen einheitlich im System umgesetzt. In diesem Zusammenhang geht es immer auch um eine Abwägung zwischen Kosten und Nutzen der Erfassung.

### **3.2 Abacus Redesign**

Die Einführung eines projektübergreifenden Portfolio-Managements ist grundsätzlich sinnvoll, setzt jedoch stabile Prozesse, verlässliche Daten und ein funktionierendes Systemumfeld voraus. Diese Voraussetzungen sind derzeit nicht gegeben.

Seit Januar 2026 befindet sich die Verwaltung in einer Übergangsphase. Mit dem Abacus Redesign wurde erstmals die Möglichkeit geschaffen, Investitionen direkt im System zu planen und zu budgetieren, ein bedeutender Schritt weg von den bisherigen Excel-basierten Verfahren. Die Verwaltung verfügt jedoch noch nicht über die notwendige



Erfahrung im Umgang mit den neuen Modulen, die Datenqualität ist unzureichend und die Prozesse sind weder stabilisiert noch im Alltag verankert. Solange diese Grundlagen nicht gefestigt sind, kann ein Portfolio-Management nicht auf belastbaren Informationen aufbauen.

Zudem bildet die Projektverwaltung mit rund 1'000 Projekten im Rahmen des Abacus-Redesigns derzeit primär die finanziellen Aspekte ab, eine dynamische Abbildung der Ressourcennutzung oder der Projektpriorisierung ist im System aktuell nicht vorgesehen.

Eine Erweiterung dieser Funktionen erfordert ein separates Entwicklungsprojekt, das aktuell weder budgetiert noch personell abbildbar ist.

Zudem sind zentrale Umsysteme – insbesondere AbaBau – noch nicht implementiert. Dieses System ist jedoch entscheidend, um Immobilien- und Bauprojekte über ihren gesamten Lebenszyklus hinweg konsistent abzubilden. Ohne diese Integration fehlen wesentliche Informationen zu Kostenentwicklungen, Projektfortschritt, Risiken und Folgekosten.

Darüber hinaus sind Projekte im Zusammenhang mit dem Absenkpfad zur Erreichung des Netto-Null-Ziels bis 2040 derzeit nicht im System abgebildet, was zu erheblichen Lücken in der Gesamtbetrachtung führt.

Ebenfalls fehlt eine übergeordnete Analyse- bzw. Business-Intelligence-Lösung (BI), welche die verschiedenen Systeme zusammenführt und eine konsolidierte Auswertung der Projekt- und Finanzdaten ermöglicht. Ohne BI existiert keine Grundlage für systematische Priorisierung, transparente Abhängigkeiten oder belastbare Portfolio-Entscheidungen.

Unter diesen Rahmenbedingungen ist ein umfassendes Portfolio-Review nicht nur unvollständig, sondern potenziell irreführend, da Entscheidungen auf Basis fragmentierter, unvollständiger oder nicht harmonisierter Informationen getroffen werden.

### **3.3 Zu erwartende Folgekosten**

Eine Überweisung des Auftrages durch den Gemeinderat führt zu personellen und systemseitigen Folgekosten. Im Controlling werden mindestens zwei zusätzliche Vollzeitstellen benötigt, insbesondere für Portfolio-Management, Datenpflege, Reporting sowie Prozesssteuerung und Systembetreuung zur Unterstützung der Departemente. Daraus ergeben sich wiederkehrende Kosten von rund Fr. 0.3 Mio. pro Jahr. Ergänzend ist für die Systementwicklung, Datenmigration und das Prozessdesign eine temporäre externe Unterstützung erforderlich, was einmalige Kosten von ebenfalls rund Fr. 0.3 Mio. verursacht.



Auf der System- und IT-Seite fallen für die Implementierung von AbaBau sowie für die Einführung eines BI- und Reporting-Tools inklusive Datenmodell, Dashboards und Governance jeweils einmalige Kosten von rund Fr. 0.3 Mio. an. Hinzu kommen wiederkehrende System- und Lizenzkosten von etwa Fr. 35'000.-- pro Jahr.

Der Stadtrat erachtet einzelne Elemente als sinnvoll und entsprechende Massnahmen sind seitens Verwaltung bereits für die kommenden zwei bis drei Jahre eingeplant, eine vollständige Umsetzung in der vorgeschlagenen Form wird jedoch aktuell nicht priorisiert, da im Rahmen des Entlastungspakets andere Massnahmen als wirkungsstärker beurteilt werden.

#### **4. Schlussfolgerung**

In Anbetracht der aktuellen organisatorischen, personellen und systemtechnischen Rahmenbedingungen kann der Auftrag in der vorgesehenen Form nicht umgesetzt werden.

Der Auftrag verfolgt das nachvollziehbare Ziel, die Verwaltungstätigkeit zu fokussieren, Ressourcen effizienter einzusetzen und finanzielle Spielräume zu schaffen. Angesichts der angespannten Haushaltslage und der Vielzahl an anstehenden Grossprojekten ist dieses Anliegen grundsätzlich berechtigt und politisch verständlich.

Die Analyse zeigt jedoch, dass die Umsetzung in der vorliegenden Form weder fachlich sinnvoll noch organisatorisch realisierbar ist. Die Verwaltung ist bereits stark gefordert, eine zusätzliche, einmalige Portfolio-Review würde die vorhandenen Kapazitäten überlasten und die operative Arbeit beeinträchtigen. Gleichzeitig wäre eine einmalige Bewertung methodisch unzureichend, da sie die langfristige Dynamik von Projekten nicht abbildet und zu Fehlentscheidungen führen könnte. Die geforderte „Value for Money“-Bewertung ist zudem nur begrenzt objektivierbar und würde insbesondere Projekte mit gesellschaftlichem oder kulturellem Nutzen benachteiligen.

Hinzu kommt, dass der Auftrag Überschneidungen mit bestehenden politischen Steuerungsprozessen aufweist und die strategische bzw. operative Verantwortung des Stadtrates bzw. der Verwaltung politisch überlagern würde. Dies birgt das Risiko widersprüchlicher Prioritäten und einer Schwächung der administrativen Steuerungsfähigkeit.

#### **5. Empfehlung**

Basierend auf den vorstehenden Ausführungen erachtet der Stadtrat die Ablehnung dieses Auftrages als angezeigt. Der aktuelle Fokus liegt auf der nachhaltigen Entwicklung der Stadt, dem wachsenden Bildungsbereich, dem Erhalt der bestehenden Infrastruktur



sowie der Umsetzung der Legislaturziele. Hinzu kommen zentrale Aufgaben wie das Entlastungspaket, die Mehrjahresplanung sowie die Digitalisierung und Prozessoptimierung innerhalb der Verwaltung.

Die bestehenden Systeme der Stadt sind derzeit nicht auf die Umsetzung des Auftrages ausgelegt. Eine Realisierung würde umfangreiche Anpassungen und zusätzliche Investitionen in die Systemlandschaft der Stadt erfordern. Diese wären mit erheblichem finanziellem und organisatorischem Aufwand verbunden und könnten nicht innerhalb nützlicher Frist umgesetzt werden.

Gleichzeitig befinden sich derzeit mehrere Digitalisierungsprojekte – wie z.B. Abacus Redesign 2.0, AbaBau, BI/Reporting-Tool, CMI, Homepage, etc. - in Umsetzung oder Vorbereitung, welche für die Weiterentwicklung der städtischen Verwaltung eine hohe strategische Bedeutung haben und entsprechend priorisiert werden. Vor diesem Hintergrund erscheint es sachgerecht, die vorhandenen personellen und finanziellen Ressourcen auf diese prioritären Vorhaben zu konzentrieren.

Aus den erwähnten Gründen beantragt Ihnen der Stadtrat, sehr geehrter Herr Präsident, sehr geehrte Damen und Herren des Gemeinderates, den Auftrag abzulehnen.

Chur, 28. April 2026

Namens des Stadtrates

Der Stadtpräsident

Hans Martin Meuli

Der Stadtschreiber

Marco Michel

## **Auftrag an den Stadtrat** : Projektüberprüfung in der Verwaltung

Chur wird als Hauptstadt mit Zentrumsfunktion und aufgrund der angestrebten Verdichtung weiterwachsen. Mit dem Bevölkerungswachstum steigen auch die Anforderungen an die Verwaltung. Üblicherweise reagiert man auf diese Situation mit einem Ausbau des Personals oder einem Abbau von Leistungen. Beide Ansätze sind mit Nachteilen verbunden: steigende Kosten oder eine schleichende Reduktion öffentlicher Angebote – häufig zuerst in den Bereichen Kultur und Bildung.

Für die Unterzeichnenden kommen diese beiden Wege nicht in Frage. Wir schlagen stattdessen einen alternativen Ansatz vor: die systematische Überprüfung laufender und geplanter Projekte mit dem Ziel, Ressourcen wirksamer einzusetzen und personelle Kapazitäten freizuspieren, ohne Leistungen für die Bevölkerung abzubauen.

Es gehört zur Realität jeder Organisation, dass im Laufe der Zeit Projekte entstehen, die nicht mehr dem aktuellen Bedarf entsprechen, auf überholten Annahmen beruhen, ein ungünstiges Kosten-Nutzen-Verhältnis aufweisen oder deren Priorität sich verändert hat. Solche Projekte sind oft schwer zu identifizieren oder anzupassen, unter anderem aufgrund fehlender Anreize zur frühzeitigen Offenlegung von Problemen, bereits getätigter Investitionen oder unklarer Zuständigkeiten bei Projektanpassungen oder -abbrüchen.

### **Auftrag**

Der Stadtrat wird beauftragt:

1. Ein verbindliches Verfahren für ein projektübergreifendes Portfolio-Management einzurichten, welches Projekte systematisch überprüft, priorisiert und bei Bedarf anpasst oder beendet;
2. eine vollständige Übersicht über alle laufenden und geplanten Projekte der Verwaltung zu erstellen. Diese Übersicht enthält mindestens:
  - Startdatum
  - erreichte Meilensteine / Projektfortschritt
  - bisher getätigte Investitionen
  - geplante weitere Investitionen
  - erwartete und bisherige Wirkungen (Nutzen/Outcome)
  - gebundene Ressourcen (Personal, Finanzen, Zeit)
  - falls vorhanden: gesetzliche Grundlage
  - Priorisierung durch die jeweiligen Departementsleitungen

3. die Projekte anhand eines nachvollziehbaren Kosten-Nutzen-Verhältnisses (Value for Money) zu bewerten und Projekte mit ungünstigem Verhältnis entsprechend anzupassen oder zu beenden;
4. freiwerdende Ressourcen gezielt in höher priorisierte und wirksamere Vorhaben zu investieren;
5. die Bewertung einmalig durchzuführen, die gewonnenen Erkenntnisse in einem Bericht an den Gemeinderat darzulegen und diesem eine Entscheidungsgrundlage für das weitere Vorgehen (Weiterführung, Anpassung oder Verzicht) vorzulegen.

Chur, 26. Januar 2026

Johannes Meyer, GLP-Fraktion



**Stadt Chur**

Eingereicht anlässlich der  
Gemeinderatssitzung vom 29.01.2026

  
Marco Michel, Stadtschreiber



**Gemeinderat**

**Beiblatt zu parlamentarischen Vorstössen**

**Art des Vorstosses** (gem. Art. 56 Abs. 1 Geschäftsordnung für den Gemeinderat)

- Auftrag
- Interpellation

**Eingereicht von**

- Ratsmitglied
- Kommission

**Titel** Projektüberprüfung in der Verwaltung

Erstunterzeichnende/r	Name (A-Z)	Partei	Eingesehen (Visum)	Unterschrift
<input type="checkbox"/>	Adank-Arioli Sandra	SVP	<i>MA</i>	
<input type="checkbox"/>	Brüesch Flavia	Freie Liste & Grüne		<i>F. Brüesch</i>
<input type="checkbox"/>	Cabalzar Corina	SP		<i>C. Cabalzar</i>
<input type="checkbox"/>	Cangemi Vincenzo	SP		<i>V. Cangemi</i>
<input type="checkbox"/>	Carigiet Fitzgerald Angela	SP		<i>A. Carigiet</i>
<input type="checkbox"/>	Casale Giulia	SP		<i>G. Casale</i>
<input type="checkbox"/>	Curschellas Silvio	Die Mitte	<i>SC</i>	
<input type="checkbox"/>	Danuser Géraldine	GLP		<i>G. Danuser</i>
<input type="checkbox"/>	Good Rainer	FDP		<i>R. Good</i>
<input type="checkbox"/>	Hegner Walter	SVP	<i>W</i>	
<input type="checkbox"/>	Kamber Peter	SVP		<i>P. Kamber</i>
<input type="checkbox"/>	Lanfranchi Dylan	Freie Liste & Grüne	<i>DL</i>	<i>D. Lanfranchi</i>
<input type="checkbox"/>	Liesch Leonie	Die Mitte		<i>L. Liesch</i>
<input type="checkbox"/>	Lütscher Daniel	FDP		<i>D. Lütscher</i>
<input checked="" type="checkbox"/>	Meyer Johannes	GLP		<i>J. Meyer</i>
<input type="checkbox"/>	Nett Schatz Martina	Freie Liste & Grüne		<i>M. Nett Schatz</i>
<input type="checkbox"/>	Rimml Barbara	SP		<i>B. Rimml</i>
<input type="checkbox"/>	Salis Johann Ulrich	SVP		<i>J. Salis</i>
<input type="checkbox"/>	Schneider Tino	Die Mitte		<i>T. Schneider</i>
<input type="checkbox"/>	Weingart Giancarlo	FDP		<i>G. Weingart</i>
<input type="checkbox"/>	Z'Graggen Sandy	FDP	<i>ZG</i>	<i>S. Z'Graggen</i>
<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/>				

Datum: \_\_\_\_\_