



Wahrnehmungsbericht des Rechnungshofes

**New Public Management
in den Ländern**

Teilgebiete der Gebarung

Bisher erschienen:

Reihe Niederösterreich 2002/1	Tätigkeitsbericht des Rechnungshofes in Bezug auf die Stadtgemeinde Amstetten
Reihe Niederösterreich 2002/2	Wahrnehmungsbericht des Rechnungshofes über die Stadtwerke Amstetten und die Amstettner Veranstaltungsbetriebe GmbH (inhaltsgleich mit 2002/1)
Reihe Niederösterreich 2002/3	Tätigkeitsbericht des Rechnungshofes in Bezug auf die Stadt Krems
Reihe Niederösterreich 2002/4	Wahrnehmungsbericht des Rechnungshofes über die Stadt Krems (inhaltsgleich mit 2002/3)
Reihe Niederösterreich 2002/5	Tätigkeitsbericht des Rechnungshofes in Bezug auf den Abwasserverband Lainsitz
Reihe Niederösterreich 2002/6	Tätigkeitsbericht des Rechnungshofes in Bezug auf das Bundesland Niederösterreich (teilweise inhaltsgleich mit 2002/5)

Auskünfte

Rechnungshof
1033 Wien, Dampfschiffstraße 2
Telefon (00 43 1) 711 71 - 8466
Fax (00 43 1) 712 49 17
E-Mail presse@rechnungshof.gv.at

Impressum

Herausgeber:	Rechnungshof 1033 Wien, Dampfschiffstraße 2 http://www.rechnungshof.gv.at
Redaktion und Grafik:	Rechnungshof
Druck:	Wiener Zeitung Digitale Publikationen GmbH
Herausgegeben:	Wien, im September 2002



Wahrnehmungsbericht des Rechnungshofes

New Public Management in den Ländern

Teilgebiete der Gebarung

VORBEMERKUNGEN

A

Vorlage an den Landtag 1

Darstellung der Prüfungsergebnisse 1

Nieder- österreich

Bereich des Bundeslandes Niederösterreich

In Verwirklichung begriffene Anregungen 3

Verwirklichte Empfehlung 5

Prüfungsergebnisse

New Public Management in den Ländern 7

Teilgebiete der Gebarung 69

B

Vorbemerkungen

Vorlage an den Landtag

Der RH erstattet dem Niederösterreichischen Landtag gemäß Artikel 127 Abs 6 zweiter Satz B-VG nachstehenden Bericht über Wahrnehmungen, die er bei zwei Gebarungsüberprüfungen getroffen hat. Über die Gebarungsüberprüfung des New Public Managements in den Ländern wird den anderen Landtagen inhaltsgleich berichtet.

Darstellung der Prüfungsergebnisse

Nachstehend werden in der Regel punktweise zusammenfassend die Sachverhaltsdarstellung (Kennzeichnung mit 1 an der zweiten Stelle der Absatzbezeichnung), deren Beurteilung durch den RH (Kennzeichnung mit 2) sowie *die Stellungnahme der überprüften Stelle (Kennzeichnung mit 3 und im Kursivdruck)* aneinandergereiht. Das in diesem Bericht enthaltene Zahlenwerk beinhaltet allenfalls kaufmännische Auf- und Abrundungen.



Bereich des Bundeslandes Niederösterreich

In Verwirklichung begriffene Anregungen

In Verwirklichung begriffen waren die Anregungen des RH hinsichtlich:

Bewag

im Bereich der Burgenländischen Elektrizitätswirtschafts AG (Bewag)

- (1) Fortsetzung des Kostensenkungs- und Restrukturierungsprogramms (TB Niederösterreich 2000 S. 24 Abs 20).
- (2) Verstärkte Beachtung des Finanzmanagements und –controllings aufgrund der gestiegenen Bedeutung des Finanzergebnisses (TB Niederösterreich 2000 S. 24 Abs 21).
- (3) Funktionsfähigkeit bzw ausreichendes Vorhandensein von internen Kontrollkreisen, Einführung einer straffen, durch ein Balanced Chance and Risk Management gesteuerten Prozessorganisation (TB Niederösterreich 2000 S. 25 Abs 22).

Laut Mitteilung der Burgenländischen Landesregierung werde das Kostensenkungs- und Restrukturierungsprogramm zügig fortgesetzt und dem Finanzmanagement und –controlling hohe Beachtung geschenkt. Das interne Kontrollsystem werde laufend weiterentwickelt. Die Realisierung eines Balanced-Scorecard-Controling-Systems sei nach Abschluss der Einführung der entsprechenden SAP-Module vorgesehen.

Ennser Hafen

im Bereich der Ennshafen Entwicklungs- und Betriebsgesellschaft mbH

- (4) Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen dem Bund sowie den Ländern Niederösterreich und Oberösterreich bei der Ausarbeitung und Umsetzung von Konzepten betreffend den Ausbau der Wasserstraße Donau (TB Niederösterreich 1996 Abs 7.5.2, zuletzt TB Niederösterreich 2000 S. 12 Abs 3).

Laut Mitteilung der Landesregierung erfolge die Zusammenarbeit zwischen dem Bund und den Ländern zur Verbesserung der Sicherheit der Schifffahrt und zur Steigerung der Attraktivität für den Gütertransport auf der Donau auch im Rahmen der Arbeitsgemeinschaft Donauländer. Von der neu gegründeten bundeseigenen Gesellschaft Via Donau würde neben gezielten Werbeinitiativen auch der Aufbau eines Donauinformationssystems unterstützt. Weiters sei die Donau durch Unterstützung der Bundesländer Niederösterreich und Oberösterreich im neuen Generalverkehrsplan als zukunftssträchtiger Verkehrsweg mit entsprechendem finanziellen Rahmen aufgenommen worden.

In Verwirklichung begriffene Anregungen

4

VOR

im Bereich der Verkehrsverbund Ost–Region GesmbH (VOR)

- (5) Erteilung eines Auftrags an die VOR–GesmbH zu einer klar definierten Basisversorgung; für darüber hinausgehende Verkehrsleistungen ("Gemeinwirtschaftliche Leistungen") sollten die Besteller die Kosten tragen (TB Niederösterreich 1999 S. 40 Abs 21 (1), TB Niederösterreich 2000 S. 13 Abs 6).

Laut Mitteilungen der Niederösterreichischen Landesregierung, des BMVIT, des Wiener Stadtsenates, der Burgenländischen Landesregierung und der VOR–GesmbH sei eine Einigung der Gebietskörperschaften über den neu abzuschließenden Grund– und Finanzierungsvertrag im Jahr 2002 — bei Austritt des Bundes aus der Gesellschaft — zu erwarten.

- (6) Einführung einer Linienerfolgsrechnung (TB Niederösterreich 1999 S. 40 Abs 21 (4), TB Niederösterreich 2000 S. 13 Abs 7).

Die Niederösterreichische Landesregierung, das BMVIT, der Wiener Stadtsenat, die Burgenländische Landesregierung und die VOR–GesmbH verwiesen auf mehrere derzeit eingerichtete Probeläufe sowie auf die durch den Einsatz von Fabrgastzählgeräten geschaffenen Möglichkeiten.

- (7) Stärkung der Tarifhoheit der VOR–GesmbH (TB Niederösterreich 1999 S. 40 Abs 21 (5), TB Niederösterreich 2000 S. 13 Abs 8).

Laut Mitteilungen der Niederösterreichischen Landesregierung, des BMVIT, des Wiener Stadtsenates, der Burgenländischen Landesregierung und der VOR–GesmbH werde die Frage der Tarifhoheit derzeit für alle Verkehrsverbände in Österreich im Rahmen der laufenden Verhandlungen mit dem BMVIT zur Neufassung der Grund– und Finanzierungsverträge diskutiert.

- (8) Entwicklung der Kostenrechnung auf den zeitgemäßen Standard und Aufbau eines Unternehmungs–Controllings (TB Niederösterreich 1999 S. 40 Abs 21 (7), TB Niederösterreich 2000 S. 13 Abs 9).

Die Niederösterreichische Landesregierung, das BMVIT, die Burgenländische Landesregierung und die VOR–GesmbH wiesen auf den engen Zusammenhang zwischen Linienerfolgsrechnung und optimierter Kostenrechnung hin. Mit dem Aufbau eines Unternehmungs–Controllings sei ein externer Controller beauftragt worden.

Der Wiener Stadtsenat sah die Empfehlung, ein Unternehmungs–Controlling einzurichten, als verwirklicht an.



Verwirklichte Empfehlung

Verwirklicht wurde die Empfehlung des RH hinsichtlich:

Ennser Hafen

im Bereich der Ennshafen Entwicklungs- und Betriebsgesellschaft mbH

Einrichtung eines Gesellschafterausschusses zur Abstimmung der Eigentümerinteressen (TB Niederösterreich 1996 Abs 7.2.2, zuletzt TB Niederösterreich 2000 S. 12 Abs 2).

Die Landesregierung teilte mit, dass der Termin der jährlichen Generalversammlung auch zur Abstimmung der Eigentümerinteressen bezüglich der Vergangenheitsentwicklung, der Lage und der strategischen Zielsetzung der Unternehmung genützt werden würde. Weitere Treffen zwischen Geschäftsführung und Gesellschaftervertretern im Rahmen von Gesellschaftergesprächen würden wichtigen Themen, wie beispielsweise der mittelfristigen Planung und der Investitionsfinanzierung, dienen.



Prüfungsergebnisse

New Public Management in den Ländern

Kurzfassung

Burgenland

Die Burgenländische Landesverwaltung war bemüht, entsprechend den Intentionen des New Public Managements eine Verwaltungsreform durchzuführen; allerdings gelangen die vorgesehenen Reformen — außer in einigen Teilbereichen — nur in Ansätzen oder waren nur in Umrissen geplant.

Der RH hatte anlässlich seiner Überprüfungen bereits wiederholt auf bestehende Mängel in der Aufbau- und Ablauforganisation hingewiesen, die eine Modernisierung und Weiterentwicklung gemäß dem Leitbild und nach unternehmerischen Grundsätzen erschwerten. Die Synergieeffekte der Zusammenfassung verwandter Aufgabenbereiche bzw der Optimierung des Personaleinsatzes konnten damit nur teilweise erreicht werden.

Eine Hinwendung zum New Public Management bestand — von Ausnahmen abgesehen — nur in Ansätzen. Dementsprechend konnte das Land Burgenland nur zu einigen Themenkreisen konkret geplante oder umgesetzte Maßnahmen bekanntgeben.

Kärnten

Das Land Kärnten hat mit seinem im Juli 2000 begonnenen Reformprojekt Wirkungsorientierte Landesverwaltung ein innovatives und methodenreines New Public Management-Konzept geschaffen, in dem sich alle wesentlichen Komponenten, die in der internationalen Literatur und Verwaltungspraxis zum Begriffsinhalt gezählt werden, wiederfanden.

Weniger als ein Jahr nach dem Projektstart konnte der erforderliche Reifegrad noch nicht erreicht sein, um weiterführende Schritte der Projektorganisation — insbesondere für eine Umsetzungsphase — zu setzen. Mit den bisherigen Maßnahmen hat das Land Kärnten bereits einen hohen Stand an Zielerreichung und Aufgabenerfüllung erarbeitet.

Niederösterreich

Das Land Niederösterreich schuf mit seinem Verwaltungsreform-Gesamtkonzept und dem Projekt Der Niederösterreichische Weg – Effizienz- und Effektivitätsprojekte ein abgerundetes und vollständiges System, mit dem die gewählte Orientierung in Richtung der

Instrumente eines New Public Managements kontinuierlich beschritten werden konnte. Der Stand der Umsetzung zur Zeit der Prüfung entsprach einer seit dem Projektstart erfolgten zügigen und breitangelegten Tätigkeit.

Die meisten der Einzelbausteine des New Public Managements haben einen guten Planungs- bzw. Umsetzungsstand erreicht, wobei wesentliche Elemente wie Leistungskatalog, Einmalkostenrechnung, Bürgerorientierung, ein Netz an e-Government und wettbewerbsfördernde Maßnahmen weit gediehen sind.

Oberösterreich

Das Konzept der Wirkungsorientierten Verwaltungsführung des Landes Oberösterreich war in seiner strategischen Ausrichtung und in der Art seiner einzelnen Bestandteile klar auf die Prinzipien eines New Public Managements ausgerichtet. Für die Verwirklichung ist keine umfassende Projektorganisation, sondern eine sektorale Umsetzung der geplanten Bausteine in Schritten gewählt worden.

Die Absicht der Landesverwaltung war auf eine dosierte Vorgangsweise hinsichtlich der Reformschritte ausgerichtet. Zur Zeit der Gebarungsüberprüfung waren daher zu vielen dieser Bausteine erst Absichtserklärungen, Konzeptfestlegungen oder erste Umsetzungsschritte vorhanden.

Mit dem Arbeitskreis Führungskräfte und Controlling, der Schaffung des Controlling-Leitbildes, der Erstellung des Leistungskatalogs und der Einführung der Zielvereinbarungen hat das Land aber bereits wesentliche New Public Management-Bausteine und Maßnahmen umgesetzt.

Salzburg

Das Land Salzburg hat mit seinem Projekt Landesdienst 2000 bereits einen hohen Stand der Einführung eines New Public Managements erreicht. Zahlreiche Bausteine waren ganz oder teilweise umgesetzt; im Laufen waren unter anderem die Fortsetzung der Aufgabenreform, die Prüfung von Ausgliederungen und der Ausbau eines One Stop-Shops in den Bezirkshauptmannschaften.

Steiermark

Das Land Steiermark betrieb seine Verwaltungsreformbemühungen nicht in Form eines Gesamtprojekts. Die dem RH dargelegten Konzepte, Pilotprojekte, Schritte und Maßnahmen zeigten jedoch eine große Spannweite. Ihre Orientierung an den Prinzipien des New Public Managements war nicht systematisch konzipiert und daher in den einzelnen Bereichen unterschiedlich weitgehend implementiert.



Die Maßnahmen zu den Themenbereichen Organisation, Personal, Bürgerorientierung und Benchmarking befanden sich auf hohem Niveau und wiesen klare Züge einer New Public Management–Orientierung auf.

Tirol

Das Land Tirol hat sich mit dem Konzept Verwaltungsreform, Überlegungen der Mitglieder der Tiroler Landesregierung vom 14. März 2001, den Zielen und Instrumenten eines New Public Managements zugewandt, von dem — auch konventionelle Bestandteile beinhaltend — wesentliche Impulse ausgingen. Eine möglichst alle Phasen bis zur Umsetzung umfassende Projektorganisation wurde nicht gewählt.

Vorarlberg

Das Land Vorarlberg hat seinen eigenen Weg der Verwaltungsinnovation gewählt. Es stand den Prinzipien eines New Public Managements grundsätzlich positiv, aber gleichzeitig differenzierend gegenüber. Für die Umsetzung der Innovationsmaßnahmen wurde bewusst der kontinuierliche Weg einzelner Schritte einem einengenden Gesamtkonzept vorgezogen. Auf dieser Linie hat das Land Vorarlberg bereits eine Reihe von Maßnahmen umgesetzt bzw konkret geplant.

Hervorzuheben war das geschlossene System Voranschlag – Buchhaltung – Kostenrechnung, das die Grundlagen zu einer output-orientierten Globalbudgetierung schaffen würde. Mit dem Arbeitskreis Verwaltungsreform und dem Büro für Zukunftsfragen wurden New Public Management–orientierte Querschnittseinheiten geschaffen. Unter den Personalmanagementaktivitäten ragte das Aus- und Weiterbildungskonzept hervor.

Ausblick

Eine grafische Darstellung des vorgesehenen Einsatzes von Instrumenten eines New Public Managements durch die Landesverwaltungen im Rahmen ihrer Innovationsmaßnahmen ergab im Juli 2001 annähernd folgendes Bild:

	Vorgesehener Einsatz von New Public Management–Instrumenten			
	keiner	teilweise	überwiegend	voll
Burgenland		●		
Kärnten				●
Niederösterreich				●
Oberösterreich			●	
Salzburg				●
Steiermark			●	
Tirol			●	
Vorarlberg		●		

Rechnungsabschlüsse	Kenndaten zu den Landeshaushalten				
	1997	1998	1999	2000	2001
	in Mill EUR				
BURGENLAND					
Ausgaben	696,1	729,8	795,0	797,2	845,2
Einnahmen	696,1	729,8	795,0	797,2	845,2
Abgang	–	–	–	–	–
KÄRNTEN					
Ausgaben	1 940,8	2 026,2	2 040,2	2 086,0	2 727,2
Einnahmen	1 811,7	1 887,1	1 890,1	1 941,9	2 736,8
Abgang	– 129,1	– 139,1	– 150,1	– 144,1	+ 9,6
NIEDERÖSTERREICH					
Ausgaben	3 720,7	3 838,1	3 988,5	4 304,1	6 629,3
Einnahmen	3 720,7	3 838,1	3 988,5	4 304,1	6 629,3
Abgang	–	–	–	–	–
OBERÖSTERREICH					
Ausgaben	4 181,4	4 064,8	4 093,7	4 385,0	4 337,0
Einnahmen	4 062,0	4 004,4	4 030,3	4 315,0	4 283,4
Abgang	– 119,4	– 60,4	– 63,4	– 70,0	– 53,6
SALZBURG					
Ausgaben	1 509,7	1 698,2	1 608,2	1 703,9	1 366,9
Einnahmen	1 509,7	1 698,2	1 608,2	1 703,9	1 366,9
Abgang	–	–	–	–	–
STEIERMARK					
Ausgaben	3 288,0	3 619,1	3 743,9	3 846,4	4 146,2
Einnahmen	3 058,0	3 555,6	3 597,4	3 419,5	3 791,4
Abgang	– 230,0	– 63,5	– 146,5	– 426,9	– 354,8
TIROL					
Ausgaben	1 762,5	1 853,5	1 908,0	1 910,1	2 058,0
Einnahmen	1 750,0	1 853,5	1 876,0	1 910,1	2 058,0
Abgang	– 12,5	–	+ 32,0	–	–
VORARLBERG					
Ausgaben	943,0	958,5	973,2	1 015,0	952,0
Einnahmen	943,0	958,5	973,2	1 015,0	952,0
Abgang	–	–	–	–	–

Prüfungsablauf und –gegenstand

- 1 Der RH überprüfte von März bis Juli 2001 den Stand der Verwaltungsreform in acht Bundesländern — ohne die Bundeshauptstadt Wien — im Hinblick auf ein New Public Management. Das Land Wien wurde in die Gebarungüberprüfung deshalb nicht einbezogen, weil eine ausreichende Vergleichbarkeit mit den übrigen Bundesländern nicht gegeben erschien.



Die Burgenländische Landesregierung gab zu dem im Oktober 2001 übermittelten Prüfungsergebnis im Dezember 2001 eine Stellungnahme ab; die Kärntner Landesregierung sah im Februar 2002 von der Abgabe einer Stellungnahme zu dem im Oktober 2001 übermittelten Prüfungsergebnis ab.

Die Niederösterreichische, die Oberösterreichische, die Salzburger, die Steiermärkische, die Tiroler und die Vorarlberger Landesregierung gaben zu dem im Oktober 2001 übermittelten Prüfungsergebnis im Jänner 2002 Stellungnahmen ab.

Der RH erstattete der Niederösterreichischen Landesregierung im März 2002 eine Gegenäußerung.

Grundsätzliches

Gesamtrahmen

- 2 Der RH überprüfte die Bemühungen der Bundesländer Burgenland, Kärnten, Niederösterreich, Oberösterreich, Salzburg, Steiermark, Tirol und Vorarlberg zum Thema Verwaltungsinnovation mit dem Schwerpunkt und der Blickrichtung auf Instrumente eines New Public Managements*.

* Das New Public Management ist ein Konzept zur Modernisierung der Verwaltung, wobei die Steuerung der öffentlichen Aufgabenerfüllung an Kategorien des Wirtschaftsmanagements ausgerichtet ist.

Die gegenständliche Überprüfung war als Querschnittsprüfung in Gestalt einer Bestandsaufnahme angelegt, bei welcher der RH das Thema zeitgleich in gleicher Art und Weise in den angeführten Bundesländern betrachtete.

Ein methodisches Ziel war es, die Vergleichbarkeit der acht untersuchten Bundesländer zu erreichen. Die Untersuchung der einzelnen Bundesländer sollte zeigen, ob bzw. in welcher Art und Weise und in welchem Umfang sie bei ihren Bemühungen zur Innovation der Landesverwaltungen die Instrumente eines New Public Managements benutzten.

Bestandsaufnahme

- 3 Eine vollständige Erfassung aller Problematiken des neuen — noch in internationaler Entwicklung befindlichen — Konzepts des New Public Managements bei den Landesverwaltungen war im Rahmen der gegenständlichen Überprüfungen durch den RH nicht vorgesehen. Untersuchungsgegenstand war die Innovationskraft der Landesverwaltungen auf der Grundlage der Kriterien der Sparsamkeit, Wirtschaftlichkeit und Zweckmäßigkeit, wobei eine Verpflichtung, Verwaltungsinnovation ganz oder teilweise mit Instrumenten des New Public Managements zu betreiben, nicht gegeben war. Auch die Bewertungen durch den RH beschränkten sich daher auf diesen Rahmen.

Fragestellungen des RH

4 Die vom RH jeweils in gleicher Form an die acht Bundesländer gerichteten Fragen betrafen zum einen die Gesamtsicht des jeweiligen Bundeslandes zum New Public Management und die diesbezüglichen Gesamtkonzepte; zum anderen bezogen sie sich in detaillierter Form auf die einzelnen Bestandteile eines solchen. Dabei legte der RH eine Liste von Themen zugrunde, deren Inhalt zusammengenommen den nach dem Stand der Wissenschaft und der internationalen Verwaltungspraxis herrschenden Begriff des New Public Managements bildete. Dadurch war eine einheitliche Struktur der Themen in Gestalt der im Folgenden dargelegten Fragenliste gegeben.

(1) Steuerung

- Strategisches Management auf der Ebene der politischen und administrativen Leitung;
- Trennung von Leitung und Ausführung der Aufgaben und
- Festlegung der zentralen öffentlichen Aufgaben und deren Finanzierung (Aufgabenkritik).

(2) Strukturen

- Dezentralisierung der Ressourcenverantwortung und Budgetierung;
- Entflechtung der Verwaltungsstrukturen und
- Ausgliederungen.

(3) Verfahren

- Zusammenführung von Fach- und Ressourcenverantwortung auf der Ausführungsebene;
- Kontraktmanagement durch Leistungsvereinbarungen;
- Festlegung von Wirkungszielen (Outcome);
- Festlegung von Produkten und Produktkatalogen (Output);
- Schaffung einer möglichst einheitlichen Kosten- und Leistungsrechnung und eines Controllings einschließlich eines Kennzahlensystems;
- Evaluation (Wirkungsanalysen) und Steuerung durch Controlling und
- Qualitätsmanagement.

(4) Organisation und Personal

- Organisationsentwicklung durch umfassende Delegation und Projektorientierung;
- Vorhandensein von Querschnittseinheiten für Strategiearbeit und Service für operative Einheiten;



- Personalmanagement und
- Schaffung einer Corporate Identity.*

* Erscheinungsbild und Selbstverständnis nach innen und nach außen

(5) Außenverhältnis

- Ausbau der Kundenorientierung (Bürgerservice);
- Marketing;
- Wettbewerb;
- Benchmarking durch übergreifende Vergleiche auf der Basis von Kosten- und Leistungsrechnung und Controlling und
- e-Government.*

* Anbot und Abwicklung öffentlicher Dienstleistungen über das Internet

(6) Rechtsgrundlagen

- Erfassung des Änderungsbedarfs.

(7) Fiskalische Auswirkungen der New Public Management-Maßnahmen

In den folgenden Abschnitten werden die Aussagen der Bundesländer und die Bewertungen des RH in der Systematik der Themen- bzw Frage-liste dargestellt:

- Gesamtsicht der Bundesländer zum New Public Management
- Einzelne Bausteine des New Public Managements in den Landesverwaltungen
- Fiskalische Auswirkungen der New Public Management-Maßnahmen
- Zusammenfassung

Äußerungen der einzelnen Bundesländer bzw Beurteilungen durch den RH scheinen in der Folge nur dann auf, wenn solche abgegeben wurden; ansonsten lagen keine Aussagen zum jeweiligen Thema vor.



Bereich des Bundeslandes Burgenland

Kurzfassung

- 5 Die Burgenländische Landesverwaltung war bemüht, entsprechend den Intentionen des New Public Managements eine Verwaltungsreform durchzuführen; allerdings gelangen die vorgesehenen Reformen — außer in einigen Teilbereichen — nur in Ansätzen oder waren nur in Umrissen geplant.

Der RH hatte anlässlich seiner Überprüfungen bereits wiederholt auf bestehende Mängel in der Aufbau- und Ablauforganisation hingewiesen, die eine Modernisierung und Weiterentwicklung gemäß dem Leitbild und nach unternehmerischen Grundsätzen erschwerten. Die Synergieeffekte der Zusammenfassung verwandter Aufgabenbereiche bzw der Optimierung des Personaleinsatzes konnten damit nur teilweise erreicht werden.

Eine Hinwendung zum New Public Management bestand — von Ausnahmen abgesehen — nur in Ansätzen. Dementsprechend konnte das Land Burgenland nur zu einigen Themenkreisen konkret geplante oder umgesetzte Maßnahmen bekanntgeben.

Gesamtsicht zum New Public Management

- 6 Die Burgenländische Landesregierung bekannte sich im Dezember 1997 unter dem Arbeitstitel Das neue Unternehmen Burgenland zu einer Weiterentwicklung der Landesverwaltung im Sinne des New Public Managements unter dem Projekttitel Wirkungsorientierte Verwaltungsführung. Die Landesverwaltung sollte zu einem leistungs- und kundenorientierten Unternehmen mit klarer Entscheidungsstruktur entwickelt werden, was in der Regierungserklärung vom 1. Februar 2001 wiederholt und bekräftigt wurde.

Einzelne Bausteine des New Public Managements

Steuerung

Strategisches Management auf der Ebene der politischen und administrativen Leitung

- 7.1 Laut Mitteilung des Landesamtsdirektors fänden Strategiegespräche im Rahmen regelmäßiger Sitzungen von Landesregierung, Abteilungsvorständen, Bezirkshauptleuten oder in politisch-administrativ gemischten Klausuren statt. Die Notwendigkeit der Erfüllung bestimmter Aufgaben durch das Land werde laufend hinterfragt.

Entsprechende Führungsinformationen wären durch das System der Integrierten Personalorganisation, Personalverwaltung und Personalverrechnung sowie die Systeme Gleitzeit und Mehrphasenbuchführung gegeben. Außerdem bestünde ein Berichtswesen in verschiedenen einzelnen Organisationseinheiten.

- 7.2 Der RH empfahl die Schaffung einer umfassenden Projektorganisation zur Einführung eines New Public Managements in der Landesverwaltung sowie eines Gesamtkonzepts zum Thema Aufgabenkritik.
- 7.3 *Laut Stellungnahme der Burgenländischen Landesregierung sei im Juli 2001 von allen Bezirkshauptmannschaften eine Deregulierungsliste Burgenländischer Landesgesetze erarbeitet worden. Darüber hinaus werde der übrige Deregulierungs- und Änderungsbedarf im Landesvollzugsbereich erarbeitet.*

Weiters habe die Landesregierung im November 2001 eine Enquete Verwaltungsqualität in einer dynamischen Gesellschaft zum Thema New Public Management veranstaltet. Für eine Aufarbeitung notwendiger Reform- und Innovationsschritte sei die Lenkungsgruppe Verwaltungsinnovation geschaffen worden.

Strukturen

Entflechtung der Verwaltungsstrukturen

- 8 Der ab 1994 eingeleitete Verwaltungsreformprozess Das neue Unternehmen Burgenland führte im Dezember 1997 zu einer Änderung der Geschäftseinteilung des Amtes der Landesregierung. Durch die Zusammenlegung von 23 auf zehn Abteilungen waren Synergieeffekte durch Zusammenfassung verwandter Aufgabenbereiche sowie die Optimierung des Personaleinsatzes vorgesehen. Weiters wurde eine Überarbeitung der Geschäftsordnung des Amtes der Landesregierung in Aussicht genommen.

Laut Mitteilung der Burgenländischen Landesregierung sei im November 2001 sowohl die Referatseinteilung als auch die Geschäftseinteilung des Amtes der Landesregierung neu beschlossen worden. Das Projekt Geschäftsordnung der Landesregierung – Neugestaltung werde Anfang 2002 begonnen; die Organisation der Bezirkshauptmannschaften soll im Jahr 2002 neu gestaltet werden.

Ausgliederungen

- 9 Der RH hielt einleitend hinsichtlich aller überprüften Bundesländer fest, dass Ausgliederungen und Privatisierungen ein anerkannter Baustein eines New Public Managements darstellen. Er erinnerte gleichzeitig daran, dass hierfür eine Reihe von Kriterien erfüllt werden müsste, wie zB die Prüfung von Alternativen, die Vornahme einer Kosten–Nutzen–Analyse, die Erstellung eines zielorientierten Ausgliederungskonzepts, die regelmäßige Evaluierung der Zielerreichung ua.
- 10 Mit 1. Jänner 1993 wurde die Verwaltung der vier Burgenländischen Krankenanstalten in die Burgenländische Krankenanstalten–Gesellschaft mbH ausgegliedert; weiters wurde die Verwaltung des Schlosses Esterhazy und des Haydnmuseums der Schloss Esterhazy Management GesmbH übertragen. Geplant war ferner die Ausgliederung der Abwicklung der Wohnbauförderung an ein Kreditinstitut in der Phase nach erfolgter Genehmigung einer Förderung.

Laut Mitteilung der Burgenländischen Landesregierung würden nunmehr mögliche Organisations- und Rechtsformen zur Durchführung eines Facility Managements geprüft. Als mögliche Organisationsformen kämen eine selbstständige Organisationseinheit innerhalb des Amtes der Landesregierung, eine Ausgliederung in einen Rechtsträger im Eigentum des Landes und eine Ausgliederung in eine privatrechtliche Organisationsform in Betracht.



Verfahren

Festlegen von Produkten und Produktkatalogen (Output)

- 11.1 Ein Projekt zur Festlegung eines Produktkatalogs und des damit verbundenen Personalbedarfs sollte in der ersten Jahreshälfte 2001 abgeschlossen sein. Außerdem war für Herbst 2001 geplant, einen typischen Produktkatalog für eine Bezirkshauptmannschaft zu erarbeiten, um damit Ressourcenvergleiche innerhalb der Bezirkshauptmannschaften, aber auch mit jenen anderer Bundesländer anstellen zu können.
- 11.2 Der RH nahm die Maßnahmen als New Public Management-orientiert zur Kenntnis. Er empfahl, einen Produktkatalog für die gesamte Landesverwaltung zu schaffen, wofür auf die Erfahrungen anderer Bundesländer zurückgegriffen werden könnte.
- 11.3 *Laut Mitteilung der Burgenländischen Landesregierung werde beginnend mit dem Jahr 2002 für die Bezirkshauptmannschaften an der Entwicklung eines einheitlichen, flächendeckenden Produktkatalogs, von Zielen und Kennzahlen für die Steuerung der einzelnen Produkte und an der Optimierung der Geschäftsprozesse — ausgehend von den ermittelten Zielen und Kennzahlen — gearbeitet.*

Kosten- und Leistungsrechnung

- 12 Im April 1997 erzielte die Landesregierung Einvernehmen über die Einführung einer Kosten- und Leistungsrechnung. Als Pilotprojekt wurde die Abteilung 8 – Straßenbauverwaltung ausgewählt, weil ein mit der ASFINAG geschlossener Vertrag das Land verpflichtete, bis Ende 2000 eine Kosten- und Leistungsrechnung im Bereich des Straßenbaus und der Straßenerhaltung einzuführen.

Laut Mitteilung der Burgenländischen Landesregierung starte am 1. Jänner 2002 ein Pilotprojekt für eine umfassende Kostenrechnung im Bereich Straßen- und Brückenbau der Abteilung 8 des Amtes der Landesregierung einschließlich der Straßenbauämter Eisenstadt und Oberwart, wofür Produktkataloge erstellt wurden.

Organisation und Personal

Organisationsentwicklung durch umfassende Delegation und Projektorientierung

- 13 Laut Mitteilung des Landesamtsdirektors würden die Betriebsanlagenehmigungsverfahren nach der Gewerbeordnung 1994 vollelektronisch gesteuert werden. Als nächste Schritte seien ein ähnliches Projekt für die Durchführung der Bauverfahren bei den Bezirkshauptmannschaften und die Schaffung ressortübergreifender Koordinationsstellen (zB Büro für Gesamtverkehrskoordination, Frauenbüro) geplant.

Personalmanagement

- 14 1999 und 2000 wurde die Einführung flächendeckender Mitarbeitergespräche vorbereitet. Durch ein Stellenausschreibungssystem (Jobbörse) sowie eine Ideenbörse sollten die Qualifikation der Mitarbeiter aktiviert und die Arbeitszufriedenheit sowie die Mobilität erhöht werden.

Im Bereich des Dienstrechts der Beamten und Vertragsbediensteten folgte das Land im Wesentlichen den Regelungen des Bundes. Die Begründung öffentlich-rechtlicher Dienstverhältnisse erfolgte restriktiv mit dem Ziel einer Beschränkung auf den Hoheitsbereich. Das Besoldungsrecht sollte

einem System von Grundlaufbahn und verantwortungsbezogenen Funktionszulagen unter Beibehaltung leistungsbezogener Nebengebühren weichen. Notwendige Vorarbeiten waren in Angriff genommen. Hinsichtlich der Reformen im Pensionsrecht folgte das Land bisher ebenfalls dem Beispiel des Bundes, indem es die Pensionsreform 1997 übernahm.

Außenverhältnis

Ausbau der Kundenorientierung (Bürgerservice)

- 15.1 Die Ermittlung der Bedürfnisse und Zufriedenheit der Kunden (Bürger) erfolgte unter anderem durch Beiräte in verschiedenen Bereichen der Verwaltung, wie Wohnbauförderungsbeirat, Raumplanungsbeirat und Sozialhilfebeirat. Für Herbst 2001 war die Durchführung einer Kundenbefragung zu den Dienstleistungen der Bezirkshauptmannschaft Neusiedl am See geplant. Service-Desks (Bürgerservicestellen) waren jeweils im Empfangsbereich des Landhauses und der Bezirkshauptmannschaft Neusiedl am See eingerichtet.
- 15.2 Der RH empfahl, die Servicestellen nach dem One-Stop-Shop-Prinzip* auszubauen und in allen Bezirkshauptmannschaften einzuführen.

* der Bürger erhält alle gewünschten Dienstleistungen an einer einzigen Behördenstelle

Marketing

- 16 Die Landesregierung gab bekannt, die Öffentlichkeitsarbeit (Marketing) erfolge bei den einzelnen Organisationseinheiten in den verschiedensten Formen, beispielsweise durch Abhaltung von Sprechtagen.

Benchmarking

- 17 Auf allen Ebenen der Burgenländischen Landesverwaltung wurden — soweit Kennzahlen vorhanden waren — Vergleiche angestellt. Beispiele waren Personalverwaltung, Straßenverwaltung, Sozialwesen und die Bezirkshauptmannschaft Neusiedl am See.

e-Government

- 18 Zur Informationsbeschaffung stand allen Mitarbeitern das Internet und das Intranet zur Verfügung. Das Intranet war mit dem Amt der Landesregierung, den Bezirkshauptmannschaften, den Gemeinden, dem Bund und mit der Verbindungsstelle der Bundesländer vernetzt. Weiters waren die Anwendungen Protokollwesen, Reisepassangelegenheiten, Gewereregister, Fremdeninformationssystem, Sozialwesen sowie die elektronische Aktenverwaltung für Betriebsanlagen und Wohnbauförderung vorhanden. Geplant waren die Einrichtung von Bankomatkassen sowie der Ausbau des e-Governments und eines e-Portals.

Rechtsgrundlagen

- 19 Es war eine Änderung der Landeshaushaltsordnung, der Geschäftsordnung der Landesregierung und des Amtes der Landesregierung sowie des Gesetzes über die Bezirkshauptmannschaften geplant.



- Zusammenfassung**
- 20 Zusammenfassend empfahl der RH der Burgenländischen Landesregierung,
- (1) eine umfassende Projektorganisation zur Einführung eines New Public Managements in der Landesverwaltung zu schaffen;
 - (2) ein Gesamtkonzept zum Thema Aufgabenkritik zu erstellen;
 - (3) die Schaffung eines Produktkatalogs;
 - (4) die Einführung von Servicestellen nach dem One-Stop-Shop-Prinzip.



Bereich des Bundeslandes Kärnten

- Kurzfassung**
- 21 Das Land Kärnten hat mit seinem im Juli 2000 begonnenen Reformprojekt Wirkungsorientierte Landesverwaltung ein innovatives und methodenreines New Public Management-Konzept geschaffen, in dem sich alle wesentlichen Komponenten, die in der internationalen Literatur und Verwaltungspraxis zum Begriffsinhalt gezählt werden, wiederfanden.

Weniger als ein Jahr nach dem Projektstart konnte der erforderliche Reifegrad noch nicht erreicht sein, um weiterführende Schritte der Projektorganisation — insbesondere für eine Umsetzungsphase — zu setzen. Mit den bisherigen Maßnahmen hat das Land Kärnten bereits einen hohen Stand an Zielerreichung und Aufgabenerfüllung erarbeitet.

- Gesamtsicht zum New Public Management**
- 22 Das Land Kärnten verfolgte ein umfassendes Konzept der Verwaltungsinnovation, im Rahmen dessen die Einführung des New Public Managements den bestimmenden Ansatz bildete. Zur Umsetzung wurde das Projekt Wirkungsorientierte Landesverwaltung–WOLV eingerichtet, das mit Beschluss der Landesregierung vom Juli 2000 eingeleitet wurde. Den inhaltlichen Kern des Projekts bildeten die sieben Teilbereiche Verwaltungs- und Technikzentrum, Organisationsentwicklung/Verwaltungskonzentration, Globalbudgetierung, betriebswirtschaftliche Instrumente, e-Government sowie organisatorische und legistische Aufgabenreform.

Neben diesem Projekt verfolgte das Land weitere Innovationsprojekte wie zB Budget-Center bei den Bezirkshauptmannschaften, Errichtung einer Landesimmobiliengesellschaft, Reform der Agrarbehörden und Sparmaßnahmen in der Personalverwaltung. Die Gesamtzahl der Planstellen im Verwaltungsbereich lag im Stellenplan 2002 um rd 78 unter jener des Stellenplans 1978.

Einzelne Bausteine des New Public Managements

Steuerung

- Strategisches Management auf der Ebene der politischen und administrativen Leitung**
- 23.1 Zum Zeitpunkt der Gebarungüberprüfung bestanden für das im Juli 2000 eingeleitete Projekt Wirkungsorientierte Landesverwaltung–WOLV weder eine weiterführende Projektorganisation noch Zeithorizonte und Umsetzungskonzepte.
- 23.2 Der RH regte an, bei Erreichen der entsprechenden Projektfortschritte die erforderlichen Maßnahmen zu setzen.

Aufgabenkritik

- 24 Zur Entscheidungsfindung über die künftig von der Landesverwaltung zu erfüllenden Aufgaben zog das Amt der Landesregierung die Erkenntnisse des Projekts Budget-Center heran, in das die Bezirkshauptmannschaften und Abteilungen des Amtes der Landesregierung einbezogen waren. Um Volumen an Ausgliederungs- und Privatisierungsmöglichkeiten herauszuarbeiten, wurden Alternativen geprüft und Vergleiche mit Leistungen der Privatwirtschaft angestellt. Die Finanzierung der zukünftig zu erstellenden Aufgaben sollte in Form von Globalbudgets auf der Basis von Leistungsvereinbarungen erfolgen.

Strukturen

Dezentralisierung der Ressourcenverantwortung und Budgetierung

- 25.1 Mit der Einführung von Globalbudgets sollten auch die Ressourcenverantwortung und die Budgetierung auf dezentrale Stellen übertragen werden. Der Beginn der Dezentralisierung in der Kärntner Landesverwaltung fand im April 1994 durch das Pilotprojekt Budget-Center in zwei Bezirkshauptmannschaften und in bestimmten Abteilungen des Amtes der Landesregierung statt. Die Ergebnisse aus dem Pilotversuch führten durch Regierungsbeschluss vom November 1999 zur Einführung des Budget-Center-Modells in allen Kärntner Bezirkshauptmannschaften ab 1. Jänner 2000.
- 25.2 Der RH erachtete es als wesentlich, die Erkenntnisse aus dem Pilotprojekt in das Gesamtprojekt Wirkungsorientierte Landesverwaltung einfließen zu lassen.

Entflechtung der Verwaltungsstrukturen

- 26 Im Rahmen der Neustrukturierung der IT des Landes wurde neben dem Outsourcing von Dienstleistungen auch ein solches von Bereichen des Rechenzentrums, von zentralen Druck- und Kopierdiensten, Client-PC-Strukturen ua beschlossen.

Ausgliederungen

- 27 Der RH hielt einleitend hinsichtlich aller überprüften Bundesländer fest, dass Ausgliederungen und Privatisierungen ein anerkannter Baustein eines New Public Managements darstellen. Er erinnerte gleichzeitig daran, dass hierfür eine Reihe von Kriterien erfüllt werden müsste, wie zB die Prüfung von Alternativen, die Vornahme einer Kosten-Nutzen-Analyse, die Erstellung eines zielorientierten Ausgliederungskonzepts, die regelmäßige Evaluierung der Zielerreichung ua.
- 28 Zahlreiche zuvor von der Landesverwaltung besorgte Aufgaben wurden auf hierfür durch Landesgesetz geschaffene juristische Personen des öffentlichen und privaten Rechts übertragen, an denen das Land Kärnten beteiligt war.



Verfahren

- | | |
|--|---|
| Zusammenführung von Fach- und Ressourcenverantwortung auf der Ausführungsebene | <p>29.1 Eine tragende Säule des Projekts Wirkungsorientierte Landesverwaltung bildete die geplante Einführung einer Globalbudgetierung, bei der vom Landtag lediglich die Nettokosten* pro Produktgruppe sowie pro Dienststelle rechtsverbindlich beschlossen werden sollen.</p> <p>* Bruttokosten minus Erlöse und direkt gewidmete Einnahmen</p> <p>Nach einem Pilotversuch war vorgesehen, sowohl für die Bezirkshauptmannschaften als auch für das Amt der Landesregierung produktgruppenorientiert eine Globalbudgetierung zu implementieren. Damit erschien dem Land das Projektziel einer klaren Abgrenzung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung erreichbar. Aufgrund des einheitlichen Berichtswesens gegenüber der Statistik Österreich müsse man aber das Rechnungswesen nach der VRV 1997 beibehalten.</p> <p>29.2 Der RH erachtete die Vorgangsweise zur Einführung einer Globalbudgetierung als zweckmäßig, wobei eine Doppelgleisigkeit des Rechnungswesens für eine Übergangszeit unvermeidlich erschien.</p> |
| Kontraktmanagement durch Leistungsvereinbarungen | <p>30.1 Der Landesamtsdirektor schloss Mitte der 90er Jahre mit jedem Leiter einer Dienststelle eine Zielvereinbarung über die zu verrichtenden Aufgaben und die zu erreichenden Ziele ab und kontrollierte deren Einhaltung.</p> <p>Im Sinne des New Public Management-Ansatzes des Projekts Wirkungsorientierte Landesverwaltung waren Leistungen mit dem Leistungsauftraggeber — der Landesregierung — zu vereinbaren. Die Erarbeitung einer dahingehenden Regelung war Aufgabe der Teilprojektgruppe Globalbudgetierung.</p> <p>30.2 Der RH wies darauf hin, dass Kontrollmaßnahmen wie bisher durch den Landesamtsdirektor hinsichtlich der Zieleinhaltung — auch bei weiterentwickelten Methoden der Leistungsvereinbarungen im New Public Management-Konzept — unentbehrlich bleiben würden.</p> |
| Festlegung von Wirkungszielen (Outcome) | <p>31 Die Wirkung der derzeit durch das Land erteilten Aufgaben (Outcome) soll laut Mitteilung des Landesamtsdirektors in Zusammenarbeit mit der Universität Klagenfurt in einer Studie festgestellt werden. Die künftigen Wirkungsziele wären mit der Politik zu vereinbaren.</p> |
| Festlegen von Produkten und Produktkatalogen (Output) | <p>32.1 Der seit Anfang 2001 vorliegende Produkt- und Leistungskatalog der Kärntner Landesverwaltung umfasste insgesamt 1 600 Produkte. Zudem wurden einige Zusatzattribute je Produkt erhoben, so dass eine Vielzahl von Controlling-Auswertungen durchgeführt werden könne.</p> <p>32.2 Der RH hielt die Schaffung eines Produktkatalogs für zweckmäßig. Produkte können durch Quantifizierung mittels Kosten- und Leistungsrechnung sowohl von der Input- als auch von der Output-Seite bewertet werden. Dadurch mögliche Kennzahlen erlauben eine Steuerung im Sinne eines Controllings.</p> |

- Kosten- und Leistungsrechnung 33 In der Kärntner Landesverwaltung wurde auf der Basis des Produkt- und Leistungskatalogs eine flächendeckende Kostenrechnung implementiert. Diese baute methodisch auf einer Vollkostenrechnung auf und wurde in zeitlicher Hinsicht im Wege einer Einmalkostenrechnung durchgeführt. In strategischer Hinsicht war die Einführung einer laufenden Kostenrechnung vorgesehen.

Organisation und Personal

- Organisationsentwicklung durch umfassende Delegation und Projektorientierung 34 Im November 1999 wurden Grundsatzrichtlinien betreffend die Personalkosten im Rahmen der Budget-Center beschlossen. Freiwerdende Planstellen sollten dabei auf die Notwendigkeit ihrer Nachbesetzung überprüft werden.

- Querschnittseinheiten für Strategiearbeit und Service 35.1 Neben dezentralen Globalbudgeteinheiten sollten bzw müssten nach der Absicht des Landesamtsdirektors bestimmte Leistungen weiterhin zentral angeboten werden, wie zB Strategiearbeit, Gesamtkoordination, Buchhaltung, IT, Fuhrpark ua. Als Querschnittseinheit für Strategiearbeit im Bereich der Verwaltungsreform wurde die Wirkungsorientierte Landesverwaltung-Geschäftsstelle in der Landesamtsdirektion errichtet.

- 35.2 Der RH anerkannte das Bemühen des Landesamtsdirektors, einen sachgerechten Grad an Querschnittskapazität zu verwirklichen.

- Corporate Identity 36 Im August 1999 wurde mit der Corporate Identity/Corporate Design-Konzeption ein einheitliches Erscheinungsbild des Landes Kärnten und der mit dem Land Kärnten verbundenen Institutionen und Gesellschaften geschaffen.

Außenverhältnis

- Ausbau der Kundenorientierung (Bürgerservice) 37.1 Der Ausbau der Kundenorientierung war ein Hauptziel des Wirkungsorientierte Landesverwaltung-Teilprojekts e-Government. Für alle Belange der Bürger sollte eine einzige Anlaufstelle einerseits über Internet, andererseits in Form eines Call-Centers etabliert werden (One-Stop-Shop*). Ein diesbezügliches Pilotprojekt war im Amt der Landesregierung im Laufen.

* der Bürger erhält alle gewünschten Dienstleistungen an einer einzigen Behörde

Im Land Kärnten war bereits eine Anzahl von Service-Stellen eingerichtet, wie etwa das Bürgerbüro des Landeshauptmannes, der Behindertenanwalt, die Energie-Beratung, das EU-Servicetelefon, das Frauenservice, die Jugendinfo Kärnten, die Kinder- und Jugendanwaltschaft, das Landes-Bürgerservice, das Volksgruppenbüro und zahlreiche andere.

- 37.2 Der RH nahm die zahlreichen in Kärnten bestehenden bürgernahen Einrichtungen zur Kenntnis. Der Ausbau des One-Stop-Shop-Konzepts wäre voranzutreiben, zumal dieses Konzept beim Bund und anderen Bundesländern ebenfalls Priorität genießt.

**Außenverhältnis****25**

- Marketing 38 Ein Marketing–Konzept befand sich in Zusammenarbeit mit dem Landespressedienst in Ausarbeitung.
- Benchmarking 39 Zur Schaffung von Leistungsanreizen war vorgesehen, auf der Basis der Kostenrechnung Vergleiche über alle Kärntner Bezirkshauptmannschaften anzustellen. Im Amt der Landesregierung waren wettbewerbsfördernde Benchmarking–Instrumente als Entscheidungshilfe darüber vorgesehen, ob Leistungen vom Amt kostengünstiger angeboten werden können als durch private Anbieter.
- e–Government 40.1 Ausgehend vom Produkt– und Leistungskatalog sollten jene Produkte ausgewählt werden, die vom Mengengerüst und den Prozessanforderungen besonders geeignet schienen, über elektronische Medien abgewickelt zu werden. Das im Land eingesetzte Basissystem Öffentliche Verwaltung bildete die Geschäftsprozesse ab; dem Kunden sollte es möglich sein, den Status der ihn betreffenden Geschäftsfälle über das Internet abzufragen.
- 40.2 Nach Ansicht des RH wären neben den genannten e–Government–Aktivitäten auch das Projekt Corporate Network Carinthia–CNC zu vervollständigen und umzusetzen.

Fiskalische Auswirkungen der New Public Management–Maßnahmen

- Möglichkeiten der Quantifizierung 41.1 Laut Mitteilung des Landesamtsdirektors wäre — aufgrund der nicht vorhandenen Präzisierung — weder die Berechnung der Minderaufwendungen, die durch die verwaltungsreformatatorischen Maßnahmen bewirkt werden sollen noch der Mehrkosten möglich.
- Im Bereich der ausgegliederten Rechtsträger seien Tendenzen zur Verbesserung insbesondere der Einnahmensituation sichtbar; bei den Budget–Centers konnten in den letzten Jahren die Budgetvorhaben regelmäßig unterschritten werden. Das im Rahmen des New Public Managements als Pilotprojekt in Einführung befindliche Instrument des Globalbudgets sei von sich aus nicht auf die Realisierung von Einsparungspotenzialen kurzfristiger Natur ausgerichtet, solle aber eine bessere Entscheidungsgrundlage und Steuerungsbasis für effizientere und effektivere Leistungserbringung und Aufgabenwahrnehmung in der Landesverwaltung bilden.
- 41.2 Der RH sah Quantifizierungen der Reformschritte nach dem Vorliegen entsprechender Erfahrungen aus dem Projekt Wirkungsorientierte Landesverwaltung entgegen.

Zusammenfassung

- 42 Zusammenfassend empfahl der RH der Kärntner Landesregierung,
- (1) bei Erreichen der entsprechenden Fortschritte im Projekt Wirkungsorientierte Landesverwaltung eine weiterführende Projektorganisation einzurichten sowie Zeithorizonte und Umsetzungskonzepte festzulegen;
 - (2) den Ausbau des One-Stop-Shop-Konzepts voranzutreiben;
 - (3) das Projekt Corporate Network Carinthia-CNC zu vervollständigen und umzusetzen.



Bereich des Bundeslandes Niederösterreich

Kurzfassung

- 43 Das Land Niederösterreich schuf mit seinem Verwaltungsreform-Gesamtkonzept und dem Projekt Der Niederösterreichische Weg – Effizienz- und Effektivitätsprojekte ein abgerundetes und vollständiges System, mit dem die gewählte Orientierung in Richtung der Instrumente eines New Public Managements kontinuierlich besritten werden konnte. Der Stand der Umsetzung zur Zeit der Prüfung entsprach einer seit dem Projektstart erfolgten zügigen und breit-angelegten Tätigkeit.

Die meisten der Einzelbausteine des New Public Managements haben einen guten Planungs- bzw Umsetzungsstand erreicht, wobei wesentliche Elemente wie Leistungskatalog, Einmalkostenrechnung, Bürgerorientierung, ein Netz an e-Government und wettbewerbsfördernde Maßnahmen weit gediehen sind.

Gesamtsicht zum
New Public
Management

- 44 Im September 1998 war ein Reformkonzept fertiggestellt, das auf den sieben Eckpfeilern Aufgabenreform, Kundenorientierung, Dezentralisierung, Controlling, Wettbewerb, Führungskräfte- und Personalentwicklung sowie e-Government beruhte. Dieser Reformprozess teilte sich in vier Phasen.

In Phase 1 wurden alle Leistungen in einem Leistungs- bzw Produktkatalog erfasst, die für die Leistungserbringung notwendigen Ressourcen zugeordnet und Abläufe sowie Rahmenbedingungen analysiert. Durch Anwendung einer Einmalkostenrechnung wurden die Produkte und Leistungen beziffert; darauf aufbauend entstand ein Katalog von Veränderungsmöglichkeiten und Vorschlägen für deren Umsetzung.

Der Katalog bildete in der Phase 2 die Basis für die Entscheidung im Zielvereinbarungsprozess mit der politischen Ebene: Welche Leistungen mit welchen Wirkungen und mit welchem Ressourceneinsatz werden in Zukunft von der öffentlichen Verwaltung des Landes Niederösterreich erbracht?

Aufgrund der Ergebnisse der Phasen 1 und 2 wurden in der Phase 3 Umsetzungsmaßnahmen gestartet. Im Rahmen dieser wurden bzw werden auch die jeweiligen Einsparungspotenziale an Personal und Sachaufwand definiert.

Gleichzeitig mit allen Umsetzungsmaßnahmen und –projekten wird in der Phase 4 ein Controlling eingeführt werden.

Einzelne Bausteine des New Public Managements

Steuerung

Strategisches Management auf der Ebene der politischen und administrativen Leitung

45 Nach der Phase 1 der Effizienzprojekte führte der Landesamtsdirektor mit dem jeweiligen politischen Referenten ressortbezogene Verhandlungen und traf Zielvereinbarungen mit der politischen Ebene. Je Veränderungsvorschlag wurde ein Umsetzungs- oder Veränderungsschritt vereinbart. Das Ziel war eine Vereinbarung, welche Leistungen von der Landesverwaltung in Zukunft angeboten werden.

Trennung von Leitung und Ausführung der Aufgaben

46 Bausteine waren die Trennung in der Aufbauorganisation durch Schaffung von Querschnittsabteilungen und Fachabteilungen sowie die Trennung in den Abteilungen selbst, die durch Stellenbeschreibungen und Arbeitsverteilungspläne festgeschrieben wurden.

Aufgabenkritik

- 47.1 Als Ergebnis der Phase 1 der Effizienzprojekte lag ein Leistungskatalog mit quantifiziertem Ressourceneinsatz pro Leistung (Kernaufgaben der Niederösterreichischen Landesverwaltung) und ein jeweils zugehöriger Umsetzungsvorschlag vor. In Phase 2 wurde über diese Vorschläge von politischen Referenten entschieden und das weitere Leistungsangebot mit dem dazugehörigen Ressourceneinsatz vereinbart.
- 47.2 Die Schaffung eines Leistungs- bzw. Produktkatalogs war eine geeignete Grundlage zur Schaffung einer Kosten- und Leistungsrechnung.

Strukturen

Dezentralisierung der Ressourcenverantwortung und Budgetierung

- 48.1 Die geplante Erprobung der Globalbudgetierung in einem Pilotprojekt würde laut Mitteilung des Landesamtsdirektors eine Änderung der Rechtsgrundlagen — Abgehen vom Grundsatz der jährlichen Veranschlagung — erfordern.

Zum Thema Dezentralisierung der Personalverantwortung gab es im Amt der Niederösterreichischen Landesregierung keine Überlegungen; allerdings berücksichtigte die Abteilung Personalangelegenheiten die Anforderungen an die Qualifikationen der Mitarbeiter in jedem einzelnen Rekrutierungsprozess.

- 48.2 Der RH hielt ein Pilotprojekt zur Globalbudgetierung für wesentlich und empfahl, die Erfahrungen anderer Bundesländer zu diesem Thema heranzuziehen. Weiters sollten zu einem späteren Zeitpunkt auch die Vor- und Nachteile einer Dezentralisierung der Personalressourcenverantwortung geprüft werden.

- 48.3 *Laut Stellungnahme der Niederösterreichischen Landesregierung sei die Personalverwaltung — Personalauswahl, Personalaufnahme, Gesamtdienstpostenplan, Personalbewirtschaftung und Besoldung — zentrale Angelegenheit der Abteilung Personalangelegenheiten. Es erscheine daher kostengünstiger, nicht alle Agenden im Bereich Personal zu dezentralisieren.*



Strukturen

- Entflechtung der Verwaltungsstrukturen 49 Im Rahmen der Umsetzung der Effizienzprojekte wurden organisatorische Bereinigungen vorgenommen, zusammenhängende Prozesse in eine Organisationseinheit zusammengeführt sowie Doppelgleisigkeiten und Mehrfachzuständigkeiten abgebaut.
- Ausgliederungen 50 Der RH hielt einleitend hinsichtlich aller überprüften Bundesländer fest, dass Ausgliederungen und Privatisierungen ein anerkannter Baustein eines New Public Managements darstellen. Er erinnerte gleichzeitig daran, dass hierfür eine Reihe von Kriterien erfüllt werden müsste, wie zB die Prüfung von Alternativen, die Vornahme einer Kosten–Nutzen–Analyse, die Erstellung eines zielorientierten Ausgliederungskonzepts, die regelmäßige Evaluierung der Zielerreichung ua.
- 51 Seit 1993 wurden aus der Niederösterreichischen Landesverwaltung unter anderem das Rechenzentrum IT, die Tourismus–Werbung, die Wohnbauförderungsdarlehensverrechnung und die Kfz–Zulassung ausgegliedert.

Verfahren

- Zusammenführung von Fach– und Ressourcenverantwortung auf der Ausführungsebene 52 Das Amt der Niederösterreichischen Landesregierung vertrat dazu die gleiche Ansicht wie zu dem zuvor dargestellten Thema "Dezentralisierung von Ressourcenverantwortung und Budgetierung". Dementsprechend befand sich eine Zusammenführung lediglich im Bereich Budget in Umsetzung.
- Kontraktmanagement durch Leistungsvereinbarungen 53.1 Der Landesamtsdirektor verwies auf die Phasen 1 und 2 der Effizienz– und Effektivitätsprojekte. Die Basis für Leistungsvereinbarungen wären die Aufgabenkritik und darauf aufbauend die Produkt– und Leistungskataloge. Diese ermöglichten Zielvereinbarungsprozesse sowohl auf der Ebene der administrativen Leitung als auch auf politischer Ebene; dabei werde festgelegt, welche Leistungen mit welchem Ressourceneinsatz von der Niederösterreichischen Landesverwaltung zu erbringen sind.
- 53.2 Der RH nahm diese Ausführungen zustimmend zur Kenntnis.
- Festlegung von Wirkungszielen (Outcome) 54 Der Landesamtsdirektor legte dar, dass die Wirkungsziele für die vereinbarten Produkte und Leistungen seit der Implementierung des Gesamtprojekts stets festgelegt werden würden.
- Festlegen von Produkten und Produktkatalogen (Output) 55 Im Rahmen der Phase 1 der Effizienzprojekte wurden die Verwaltungsprodukte und –leistungen je Abteilung, Gruppe und Sachgebiet definiert und in Produktkatalogen festgeschrieben. In der Phase 2 wurden die Zielvereinbarungen über den Output (Mengen, Kosten) getroffen.

Verfahren

30

Kosten- und Leistungsrechnung 56.1 Im Rahmen der Phase 1 der Effizienzprojekte wurde bei der Erstellung der Produkt- und Leistungskataloge für jede Leistung eine Ressourcenzuschätzung vorgenommen. Dabei verwendete die Landesverwaltung ein Modell der Einmalkostenrechnung und eines quantifizierten Ressourceneinsatzes je Leistung. Diese Quantifizierung diente als Grundlage für die in Phase 2 getroffenen Entscheidungen und Zielvereinbarungen.

Die Einmalkostenrechnung könnte im Fall der Notwendigkeit von Neubewertungen stets wiederholt angewandt werden. Eine revolvierende Neuevaluierung der Verwaltungsleistungen im Mehrjahresrhythmus war geplant; für die Bereiche Straßenverwaltung und IT war eine Vollkostenrechnung vorgesehen.

56.2 Der RH erachtete die Anwendung einer Einmalkostenrechnung für die Bewertung der Verwaltungsleistungen bzw Produkte für notwendig. Er empfahl jedoch, die Schaffung einer integrierenden, periodenübergreifenden Kosten- und Leistungsrechnung zu überlegen, weil aus dieser Kennzahlen zu gewinnen wären.

56.3 *Laut Stellungnahme der Niederösterreichischen Landesregierung könne kein zwingender Vorteil für die Einführung einer flächendeckenden Vollkostenrechnung erkannt werden. Mit den vorgesehenen und bereits eingesetzten Methoden sei mit dem jeweils geringsten Mitteleinsatz die größtmögliche Effizienz zur Steuerung des Unternehmens Landesverwaltung erreicht.*

Wirkungsanalysen und Steuerung durch Controlling 57 Wirkungsanalysen erfolgten unter anderem in den Bereichen Betriebsanlagenverfahren ("Verfahrensexpress"), Jugendwohlfahrt und Straßenverkehr.

Qualitätsmanagement 58.1 Als Beispiele für Qualitätsmanagement wurden zwei Projekte angeführt, und zwar Qualitätssicherung im Amtssachverständigenbereich — zu gleichen Problemstellungen sollen gleiche Aussagen in ganz Niederösterreich ergehen — und Verfahrensexpress, bei dem die Qualität der Beratung am Bausprechtag an der Notwendigkeit gemessen wird, die eingereichten Projektunterlagen zu ergänzen.

58.2 Der RH nahm den Qualitätsaspekt der beiden organisatorischen Projekte positiv zur Kenntnis.

Organisation und Personal

Organisationsentwicklung durch umfassende Delegation und Projektorientierung 59 Eine wesentliche Grundlage für die innovative Gestaltung der gesamten Niederösterreichischen Landesverwaltung bildeten die mit Erlass vom April 2001 herausgegebenen Projektmanagementrichtlinien.

Querschnittseinheiten für Strategiearbeit und Service 60 Im Bereich der Landesamtsdirektion wurden als Querschnittseinheiten die Stabsstellen Verwaltungsinnovation, Aus- und Weiterbildung, Informationstechnologie, Verfassungsdienst und das Europareferat eingerichtet.



- Corporate Identity 61 Als Ansätze für eine Corporate Identity wurden zB das Niederösterreich-Logo, die Website im Internet oder Visitenkarten für Mitarbeiter eingeführt.
- Außenverhältnis**
- Ausbau der Kundenorientierung (Bürgerservice) 62.1 Einzelvorhaben waren Interviewerhebungen zum Thema Bausprechtag, eine Nutzerbefragung bei Neugestaltung der Website, das Call-Center, das Projekt Bezirkshauptmannschaft Neu, Dezentralisierungsschritte ua.
- 62.2 Der RH anerkannte die zahlreichen umgesetzten und geplanten Maßnahmen des Landes Niederösterreich zur Bürgernähe und sah insbesondere der baldigen Einrichtung des Call-Centers entgegen.
- Marketing 63 Die Stabsstelle Öffentlichkeitsarbeit in der Landesamtsdirektion setzte sich als Servicestelle mit den Themen Kundenzufriedenheit, Kundenbedürfnisse und Werbung auseinander. Die einzelnen Dienststellen betrieben Marketing und Öffentlichkeitsarbeit zu ihren jeweiligen Themenbereichen, koordiniert von der Stabsstelle.
- Benchmarking 64.1 In einzelnen Bereichen der Niederösterreichischen Landesverwaltung wurden die Leistungen neben einer Bewertung auch im Sinn von Wettbewerb und Benchmarking Vergleichen unterzogen; insbesondere Betriebsanlagen- und wasserrechtliche Verfahren.
- 64.2 Der RH hielt diese Art der Leistungsvergabe für zielführend und empfahl hierfür eine periodenübergreifende Kosten- und Leistungsrechnung.
- e-Government 65.1 Mit der Übersiedlung in das Neue Landhaus in St Pölten wurde laut Angabe des Amtes der Landesregierung eines der derzeit europaweit größten und modernsten lokalen Computernetzwerke eingerichtet.
- Schwerpunkte waren die Verkabelung, die Rufnummernumstellung sowie die Systeme Niederösterreich Wide Area Network und Niederösterreichisches Landeskommunikations- und Informationssystem, dessen wesentlichstes Element der elektronische Akt bildete. Mit dem Projekt e-Austria in e-Europe sollte den Bürgern die Möglichkeit geboten werden, Amtswege in Zukunft elektronisch zu erledigen, wodurch die von der EU gesetzten Ziele im Projekt e-Europe umgesetzt werden sollen.
- 65.2 Der RH nahm die umfassenden und New Public Management-orientierten Maßnahmen der Niederösterreichischen Landesverwaltung zu einem e-Government zur Kenntnis.

- Rechtsgrundlagen** 66 Nach Ansicht des Landes Niederösterreich wären verwaltungsreformatori-
sche Fortschritte im Bereich des New Public Managements nur möglich,
wenn sowohl das Allgemeine Verwaltungsverfahrensgesetz als auch die
VRV 1997 geändert würden. Das Allgemeine Verwaltungsverfahrensgesetz
wäre dahingehend zu novellieren, dass die Anwendung des e-Governments — die elektronische Aktenführung und die Verwendung elektronischer Medien im Verwaltungsverfahren — ermöglicht wird. Die VRV 1997 müsste geändert werden, damit die beabsichtigte Globalbudgetierung entwickelt werden könnte.

Fiskalische Auswirkungen der New Public Management-Maßnahmen

- Möglichkeiten der Quantifizierung** 67.1 Spezielle Aussagen und Quantifizierungen zu den Auswirkungen der Reformmaßnahmen und im Besonderen der New Public Management-Instrumente waren nicht vorhanden. Die als unentbehrlich erkannten Quantifizierungen seien mittels Einmalkostenrechnung in der Phase 1 des Reformprojekts anhand der Produkte und Leistungen vorgenommen worden. Bei Auftreten eines systembedingten Quantifizierungsbedarfs könne die Einmalkostenrechnung jederzeit neu durchgeführt werden.
- 67.2 Nach Ansicht des RH war eine Einschätzung der Auswirkungen der Reformmaßnahmen auf den Landeshaushalt mit einer Einmalkostenrechnung nicht vollständig zu bewältigen. Er empfahl, zum jeweils möglichen Zeitpunkt Quantifizierungen aller Auswirkungen vorzunehmen und nachgängigen Soll-Ist-Vergleichen zu unterziehen.
- 67.3 *Laut Mitteilung der Niederösterreichischen Landesregierung sei grundsätzlich das Erfassungsintervall der Einmalkostenrechnung (jährlich, unterjährig oder mehrjährig) ausschlaggebend für periodenübergreifende Aussagen und Vergleiche. Da das Budget jährlich beschlossen werde und das Leistungsangebot der Niederösterreichischen Landesverwaltung in weiten Bereichen mehrjährig konstant sei, werde eine jährliche Auswertung — in manchen Bereichen sogar eine Auswertung über eine längere Periode — für Kennzahlen, Steuerung und anderes als ausreichend erachtet.*

- Zusammenfassung** 68 Zusammenfassend empfahl der RH der Niederösterreichischen Landesregierung,
- (1) die Schaffung einer integrierenden periodenübergreifenden Kosten- und Leistungsrechnung und darauf aufbauend von Kennzahlen zu überlegen;
- (2) in späteren Phasen des Gesamtprojekts die Vor- und Nachteile einer Dezentralisierung der Personalressourcenverantwortung zu prüfen.



Bereich des Bundeslandes Oberösterreich

Kurzfassung

- 69 Das Konzept der Wirkungsorientierten Verwaltungsführung des Landes Oberösterreich war in seiner strategischen Ausrichtung und in der Art seiner einzelnen Bestandteile klar auf die Prinzipien eines New Public Managements ausgerichtet. Für die Verwirklichung ist keine umfassende Projektorganisation, sondern eine sektorale Umsetzung der geplanten Bausteine in Schritten gewählt worden.

Die Absicht der Landesverwaltung war auf eine dosierte Vorgangsweise hinsichtlich der Reformschritte ausgerichtet. Zur Zeit der Gebarungüberprüfung waren daher zu vielen dieser Bausteine erst Absichtserklärungen, Konzeptfestlegungen oder erste Umsetzungsschritte vorhanden.

Mit dem Arbeitskreis Führungskräfte und Controlling, der Schaffung des Controlling-Leitbildes, der Erstellung des Leistungskatalogs und der Einführung der Zielvereinbarungen hat das Land aber bereits wesentliche New Public Management-Bausteine und Maßnahmen umgesetzt.

Gesamtsicht zum New Public Management

- 70 Die Oberösterreichische Landesverwaltung wählte den Begriff Wirkungsorientierte Verwaltungsführung und versuchte damit, sich bei ihren Innovationsbestrebungen den Prinzipien des New Public Managements anzunähern. Ziel der Überlegungen war es, die Landesverwaltung als aufgabenerledigenden Verwaltungsapparat in ein wirkungs- und bürgerorientiertes Dienstleistungsunternehmen umzuwandeln.

Wesentlich war der verstärkte Einsatz von Planungs- und Steuerungsinstrumenten sowie eine Zusammenführung von Ergebnis- und Ressourcenverantwortung. Da hinsichtlich der Reformschritte eine dosierte Vorgangsweise gewählt worden war, gab es zur Zeit der Gebarungüberprüfung zu vielen Bausteinen erst Absichtserklärungen bzw. Konzepte.

Einzelne Bausteine des New Public Managements

Steuerung

Strategisches Management auf der Ebene der politischen und administrativen Leitung

- 71.1 Die Oberösterreichische Landesverwaltung befasste sich im Rahmen des Projekts Aufgabenreform mit der Einführung eines Controllings, wobei von einer reinen Ordnungsmäßigkeit zu einer Produkt- und Outputorientierung übergegangen werden sollte. Alle Leistungen des Amtes der Landesregierung und der Bezirkshauptmannschaften wurden katalogisiert und auf ihre Notwendigkeit hinterfragt. Weiters wurde die Implementierung einer betriebswirtschaftlichen Steuerung festgelegt.

Als Ergebnis wurde das Wirkungsorientierte Verwaltungsführung–Konzept erarbeitet, wobei die Umsetzung der einzelnen Bausteine sektoral erfolgen sollte. Ein erarbeitetes Controlling–Leitbild bildete die Hauptziele des Projekts — Steuerung der Sparsamkeit, Wirtschaftlichkeit und Zweckmäßigkeit, Wirksamkeit des Finanzmittelbedarfs sowie Qualität und Kundenorientierung — ab.

- 71.2 Eine alle Phasen des Projekts Wirkungsorientierte Verwaltungsführung umfassende Projektorganisation wäre vorteilhafter gewesen. Der RH sah aber das Projekt durch das gesamtheitliche Konzept und das Controlling–Leitbild in zweckmäßiger Art und Weise in die Wege geleitet.

Trennung von
Leitung und
Ausführung der
Aufgaben

- 72 Die Landesverwaltung arbeitete ab Mitte 2000 gemeinsam mit einem externen Berater an der Konzeption von Planungs– und Steuerungsprozessen. Dabei wurde insbesondere auf die Trennung von strategischen und operativen Planungs– und Steuerungsprozessen geachtet. Ein Projektteam legte dem Arbeitsteam Führungskräfte und Controlling im März 2001 eine entsprechende Ausarbeitung vor. Weiters wurde bei den Führungskräften versucht, das Bewusstsein für die Trennung von Leitung und Ausführung von Aufgaben zu verstärken.

Aufgabenkritik

- 73.1 Das Ergebnis des Projekts Aufgabenreform zeigte ein Einsparungspotenzial von 786 Dienstposten auf, von denen von 1996 bis 2001 346 (43 %) tatsächlich eingespart wurden. Weiters gab der politische Lenkungsausschuss das Modell einer permanenten Aufgabenreform in Auftrag, das nach entsprechender Vereinbarung mit der politischen Ebene den Abteilungen zur regelmäßigen Anwendung aufgetragen werden soll.
- 73.2 Der RH erinnerte an die anlässlich der Überprüfung der Aufgabenreform 1999 abgegebene Empfehlung einer möglichst raschen Umsetzung der aufgezeigten Einsparungspotenziale (TB Oberösterreich 1999 S. 4 Abs 2 f).

Strukturen

Dezentralisierung
der Ressourcen-
verantwortung und
Budgetierung

- 74.1 Der Oberösterreichische Landtag hat in einem Beschluss zum Voranschlag 2001 den Finanzreferenten zur Einführung einer Flexibilisierungsklausel nach Vorbild des Bundeshausaltsgesetzes ermächtigt. Aufgrund dieser Ermächtigung wird zusammen mit dem Landesrechnungshof an der Änderung der Haushaltsordnung des Landes sowie an der Erlassung einer Richtlinie für die Flexibilisierung der Gebarung gearbeitet.
- 74.2 Der RH nahm die Aktivitäten bezüglich der Änderung der Oberösterreichischen Haushaltsordnung zur Kenntnis und sah den diesbezüglichen Ergebnissen entgegen.

Entflechtung der Ver-
waltungsstrukturen

- 75 Eine ständige Optimierung der Aufbauorganisation des Amtes der Landesregierung sollte nach Effizienzkriterien erfolgen, wobei eine Entflechtung durch die Einrichtung homogener Abteilungen bzw Fachbereiche angestrebt wurde. Da etwa zeitgleich auf Bundesebene die Aufgaben– und Strukturkommission eingerichtet wurde, verfügte der Landeshauptmann, Dr Josef Pühringer, das Ergebnis der Bundesstaatsreform abzuwarten.



Strukturen

35

- Ausgliederungen
- 76 Der RH hielt einleitend hinsichtlich aller überprüften Bundesländer fest, dass Ausgliederungen und Privatisierungen ein anerkannter Baustein eines New Public Managements darstellen. Er erinnerte gleichzeitig daran, dass hierfür eine Reihe von Kriterien erfüllt werden müsste, wie zB die Prüfung von Alternativen, die Vornahme einer Kosten–Nutzen–Analyse, die Erstellung eines zielorientierten Ausgliederungskonzepts, die regelmäßige Evaluierung der Zielerreichung ua.
- 77 Ausgliederungen sollten dann erfolgen, wenn Leistungen bei definierter Qualität kostengünstiger durch ausgegliederte Rechtsträger als durch die Oberösterreichische Landesverwaltung selbst erbracht werden können. Dies war bei dem Landes–Abfallverwertungsunternehmen, dem Landes–Wasserversorgungsunternehmen und der Boden– und Baustoffprüfstelle der Fall. Weiters wurden zwischenzeitlich 15 Landeskrankenanstalten und drei Landeskuranstalten in eine Oberösterreichische Gesundheits– und Spitals AG eingebracht.

Verfahren

- Zusammenführung von Fach– und Ressourcenverantwortung auf der Ausführungsebene
- 78 Dieses Element des New Public Managements stellte einen Eckpfeiler des Wirkungsorientierten Verwaltungsführungs–Modells der Oberösterreichischen Landesverwaltung dar. Ziel war es, Verantwortung für Ergebnisse und Ressourcen in Schritten zusammenzuführen, um dadurch unternehmerisches Verhalten in der Verwaltung einzuführen.
- Kontraktmanagement durch Leistungsvereinbarungen
- 79.1 Der Landesamtsdirektor schloss in zweijähriger Abfolge parallel zu den vergleichbaren Leistungskontrakten der Regierungsmitglieder Vereinbarungen mit Fachbereichsleitern, Abteilungsleitern und Bezirkshauptleuten ab.
- 79.2 Der RH hielt die gewählte praxisorientierte Vorgangsweise für zweckmäßig. Er empfahl, die Einhaltung der Zielvereinbarungen systematisch zu überwachen.
- 79.3 *Laut Stellungnahme der Oberösterreichischen Landesregierung werde die Einhaltung der Zielvereinbarungen den einzelnen ausführenden Einheiten übertragen. Die Leiter der einzelnen Einheiten seien für das Zustandekommen eines Soll–Ist–Vergleichs verantwortlich.*
- Festlegung von Wirkungszielen (Outcome)
- 80.1 Der Landesamtsdirektor forderte von den Leitern der Organisationseinheiten in ihren Zielvereinbarungen die Entwicklung von Wirkungsindikatoren für die Produkte ihrer Dienststelle ein. Zudem wurde die Arbeit an Wirkungsfragen in einer Controlling–Werkstatt gefördert.
- 80.2 Der RH hielt den gewählten Weg für zweckmäßig. Eine Festschreibung der (Teil)Ergebnisse von Wirkungszielen und deren nachfolgende Evaluierung wäre sachdienlich.
- 80.3 *Laut Stellungnahme der Oberösterreichischen Landesregierung werde in Hinkunft verstärkt festgehalten, dass Wirkungszielsetzungen mit den entsprechenden Indikatoren zur nachfolgenden Evaluierung zu erarbeiten seien.*

Verfahren

36

- | | | |
|---|------|---|
| Festlegen von Produkten und Produktkatalogen (Output) | 81 | Die Oberösterreichische Landesverwaltung erarbeitete bereits im Projekt Aufgabenreform einen umfassenden Leistungskatalog. Im Konzept der Kosten- und Leistungsrechnung wurden die Produkte als Kostenträger festgesetzt und konnten auch im Berichtswesen ausgewertet werden. Weiters erstellte man einen Produktleitfaden, anhand dessen eine Überarbeitung der bisherigen Leistungskataloge vorgenommen wurde. |
| Kosten- und Leistungsrechnung | 82.1 | Im Rahmen des Projekts Aufgabenreform der Landesverwaltung war eine Einmalkostenrechnung aller Produkte durchgeführt worden. Aufbauend auf diesen Erfahrungen wurde 1996 und 1997 ein Kosten- und Leistungsrechnungskonzept erarbeitet. Anlässlich der Umstellung des gesamten Rechnungswesens auf SAP/R3 soll bis 2003 eine flächendeckende Kosten- und Leistungsrechnung eingeführt werden. |
| | 82.2 | Der RH nahm die für ein New Public Management wesentliche Absicht der Einführung einer Kosten- und Leistungsrechnung positiv zur Kenntnis. |
| Wirkungsanalysen und Steuerung durch Controlling | 83 | Am Beispiel der Oberösterreichischen Bauordnung konnte verdeutlicht werden, dass der Landtag mit der obligatorisch vorgesehenen Evaluierung der Zielsetzungen des Gesetzes bereits eindeutige Akzente in diese Richtung gesetzt hatte. Ein Controlling-Leitbild mit darin enthaltenen Grundsätzen für Steuerung und Steuerungsunterstützung war vorhanden; die entsprechenden Realisierungsschritte wären erst zu setzen. |
| Qualitätsmanagement | 84.1 | Neben dem bestehenden Beschwerdemanagement und dem innerbetrieblichen Vorschlagswesen waren dem Qualitätsmanagement weitere Aktivitäten wie etwa die Zertifizierung für Bauprojekte, Mitwirkung an Qualitätswettbewerben sowie Pilotprojekte zur Einführung eines Total Quality Management-Modells zuzurechnen. |
| | 84.2 | Der RH nahm zur Kenntnis, dass in verschiedenen Bereichen der Oberösterreichischen Landesverwaltung unterschiedliche Maßnahmen in Richtung eines Qualitätsmanagements gesetzt oder geplant waren. Er empfahl, Grundlagen für eine systematische Vorgangsweise beim Qualitätsmanagement zu schaffen. |

Organisation und Personal

- | | | |
|--|----|---|
| Organisationsentwicklung durch umfassende Delegation und Projektorientierung | 85 | Anfang der 90er Jahre wurden Richtlinien für ein Projektmanagement im Landesdienst erlassen. Die Neufassung der Dienstbetriebsordnung befugte die Bearbeiter, alle selbst entworfenen Erledigungen zu unterfertigen, soweit nicht ausdrücklich anderes bestimmt worden war. Damit sollte das Prinzip der Eigenverantwortlichkeit gestärkt werden. |
| Querschnittseinheiten für Strategiearbeit und Service | 86 | Die Personalabteilung des Amtes der Landesregierung wurde als Querschnittseinheit verstanden. Diese gestaltete unter anderem ein neues Pensionsrecht, ein neues Besoldungssystem, die Entwicklung von flexiblen Arbeitszeitmodellen, neue Personalbeurteilungsmethoden und eine Kodifikation des Landesdienstrechts. Im Präsidium wurden operative Einheiten für Serviceleistungen geführt, wie zB der Dienstkraftwagenbetrieb. |



- Personalmanagement 87.1 Maßnahmen der Personalentwicklung waren die Einführung der Mitarbeiter- und Zielvereinbarungsgespräche, Schulung und Einführungsbegleitung für neu eingetretene Bedienstete, Entwicklung eines Lehrgangs für Potenzialträger mit einem Förder-Assessment-Center ua.
- 87.2 Der RH erinnerte an die Notwendigkeit, in bestimmten Zeitabständen Evaluierungen der gesetzten Personalmanagementmaßnahmen vorzunehmen.

- Corporate Identity 88 Das Land Oberösterreich hat ein Leitbild und ein Corporate Design mit einem Logo geschaffen. In einigen Bereichen der Landesverwaltung wurden auf der Basis des Leitbildes auch Querschnittsleitbilder — zB Leitbild für Controlling — erarbeitet.

Außenverhältnis

- Ausbau der Kundenorientierung (Bürgerservice) 89.1 An der Standardisierung von Kundenbefragungen bei den 15 Oberösterreichischen Bezirkshauptmannschaften wurde gearbeitet. Darüber hinaus plante die Landesverwaltung die Einrichtung von zentralen Anlaufstellen innerhalb der Bezirkshauptmannschaften, die mit einem Verfahrenskordinator für alle Betriebsanlagenbereiche ausgestattet sein sollen.

In der Landeshauptstadt Linz war die Einrichtung eines Dienstleistungszentrums geplant. Weiters arbeitete das Land Oberösterreich an einem Konzept (De)Zentralisierung für die räumliche und geographische Positionierung der Landesdienststellen im Landesgebiet. Im Projekt Zukunftswerkstatt sollte eine strategische Ausrichtung auf die Bedürfnisse der Verwaltungskunden erarbeitet werden. Schließlich waren zum Prüfungszeitpunkt Pilotprojekte im Laufen, in Kooperation mit dem Bund e-Government-Prozesse in Richtung eines "vernetzten" Kunden zu erarbeiten.

- 89.2 Die Zielsetzungen der genannten Vorhaben, die sich weitgehend erst im Planungsstadium befanden, waren als zweckmäßig anzusehen. Das One-Stop-Shop-Konzept* in den Oberösterreichischen Bezirkshauptmannschaften wäre zu verwirklichen.

* der Bürger erhält alle gewünschten Dienstleistungen an einer einzigen Behörde

- 89.3 *Laut Stellungnahme der Oberösterreichischen Landesregierung werde im Zuge der Umsetzung der Verwaltungsreform des Bundes ein Verwaltungsreformgesetz 2002 erlassen werden, das insbesondere auch weitere Zuständigkeitsverlagerungen zu den Bezirkshauptmannschaften im Sinne des One-Stop-Shops bringen werde. Zudem würden die Bürgerservicestellen bei den Bezirkshauptmannschaften ausgebaut, womit das Land Oberösterreich bereits im Sinne der Empfehlungen des RH tätig werde.*

- Marketing 90 Die Presseabteilung fungierte als zentraler Dienstleister für die gesamte Kommunikations-, Informations- und Medienarbeit des Landes Oberösterreich. Eine Neuausrichtung der Presseabteilung bezweckte neben anderem den Ausbau der Bürgerinformation unter Einbeziehung der elektronischen Medien sowie eine bestmögliche Medien- und Journalistenbetreuung.

- Benchmarking**
- 91.1 Das Land Oberösterreich führte seit Jahren für seine 15 Bezirkshauptmannschaften eine vergleichende Geschäftsstatistik, die mit Beginn des Jahres 2000 auf der Basis des neuen Produktkatalogs überarbeitet wurde. Weiters vereinbarten die Oberösterreichische und die Salzburger Landesregierung im Februar 2001, ein gemeinsames Bezirkshauptmannschaften–Benchmarking durchzuführen.
- 91.2 Dem RH erschien dieses landesgrenzenübergreifende Benchmarking als deutlich New Public Management–orientiert, weil dadurch die Entwicklung von Steuerungsschritten möglich sein sollte.

- Rechtsgrundlagen**
- 92 Durch die Realisierung der Wirkungsorientierten Verwaltungsführung erschien keine umfassende Notwendigkeit gegeben, Rechtsvorschriften anzupassen bzw zu ändern. Eine auf der Grundlage der Flexibilisierungsklausel zu schaffende Haushaltsordnung und eine Entflechtung von Strukturen würden eine Änderung der Geschäftseinteilung nach sich ziehen.

Der Oberösterreichische Landtag hatte sich in den letzten Jahren des Themas Deregulierung angenommen, wodurch die Zielsetzungen eines bürgernahen Rechtszugangs und einer deutlichen Reduzierung von Normen erreicht werden konnten.

Fiskalische Auswirkungen der New Public Management–Maßnahmen

- Möglichkeiten der Quantifizierung**
- 93.1 Nach Ansicht des Landesamtsdirektors stellten alle Bausteine des Projekts Wirkungsorientierte Verwaltungsführung Investitionen zur nachhaltigen Umgestaltung der Verwaltung dar; die Bewertung des Nutzens sei sehr schwierig.
- 93.2 Der RH schloss sich dieser Ansicht an, wies aber gerade deswegen auf das Erfordernis einer Quantifizierung des Einsatzes und der Einsparungen bzw Mehrleistungen hin.

- Zusammenfassung**
- 94 Zusammenfassend empfahl der RH der Oberösterreichischen Landesregierung,
- (1) die Einhaltung der Zielvereinbarungen mit den ausführenden Einheiten systematisch zu überwachen;
 - (2) (Teil)Ergebnisse von Wirkungszielen festzuschreiben und nachfolgend zu evaluieren;
 - (3) Grundlagen für eine systematische Vorgangsweise beim Qualitätsmanagement zu schaffen;
 - (4) das One–Stop–Shop–Konzept in den Bezirkshauptmannschaften zu verwirklichen.



Bereich des Bundeslandes Salzburg

Kurzfassung 95 Das Land Salzburg hat mit seinem Projekt Landesdienst 2000 bereits einen hohen Stand der Einführung eines New Public Managements erreicht. Zahlreiche Bausteine waren ganz oder teilweise umgesetzt; im Laufen waren unter anderem die Fortsetzung der Aufgabenreform, die Prüfung von Ausgliederungen und der Ausbau eines One-Stop-Shops in den Bezirkshauptmannschaften.

Gesamtsicht zum New Public Management 96 Ausgangspunkt der Entwicklung des New Public Managements in der Salzburger Landesverwaltung war das Projekt Landesdienst 2000 mit dem übergeordneten Ziel der Schaffung einer produktorientierten Verwaltung. Dabei stand die Bürger- bzw Kundenzufriedenheit im Vordergrund.

Das Land Salzburg stützte sein Projekt auf die Schwerpunkte Qualität der Dienstleistungen, Konzentration der Verfahrensabläufe, ganzheitliche Verantwortung, Wettbewerbsfähigkeit, Ausbau von Steuerungsinstrumenten und Anwenden eines modernen Personalmanagements.

Einzelne Bausteine des New Public Managements

Steuerung

Strategisches Management auf der Ebene der politischen und administrativen Leitung 97.1 Das Arbeitsübereinkommen der Regierungsparteien für die Legislaturperiode 1999 bis 2004 enthielt Ziele und strategische Vorgaben wie zB Prozesscontrolling, Kennzahlensysteme, Reformprojekt Landesdienst 2000, Kosten- und Leistungsrechnung, Straffung und Beschleunigung von Verwaltungsverfahren, Aus- und Weiterbildungssysteme für Mitarbeiter, Gesetzes-Controlling und Verwaltungsreform im Bereich der Aufbauorganisation.

In Regierungsbeschlüssen vom August und Oktober 2000 wurde eine Überarbeitung des bestehenden Aufgabenkatalogs durch eine Aufgabenreform II sowie der Ausbau der Kennzahlensysteme in den Bezirkshauptmannschaften und im Amt der Landesregierung festgelegt. Zusätzlich soll mit dem Land Oberösterreich ein Vergleich im Bereich der Bezirkshauptmannschaften beider Bundesländer aufgebaut werden.

Laut Mitteilung der Landesregierung würde die Abstimmung — mittels Zielvereinbarung und Zielüberprüfung — laufend zwischen Ressortverantwortlichen und Führungskräften durchgeführt. Durch den Landesamtsdirektor fänden Abstimmungsgespräche und Zielvereinbarungen mit den Führungskräften statt.

97.2 Der RH sah in den vorliegenden strategischen Zielsetzungen eine Konkretisierung und Vertiefung der mit dem Projekt Landesdienst 2000 angestrebten New Public Management–Orientierung der Landesverwaltung; diese beruhte allerdings nicht mehr auf dem seinerzeitigen umfassenden Ansatz. Er empfahl, die Einhaltung der Zielvereinbarungen systematisch zu kontrollieren.

Trennung von
Leitung und
Ausführung der
Aufgaben

98 Zur Trennung von Leitungsaufgaben und operationaler Ausführung wurden verschiedene Wege verfolgt. Eine selbstständige und eigenverantwortliche Sachbearbeitung wurde durch Stellenbeschreibungen sichergestellt; weitere Ausgangspunkte fanden sich im Leitbild des Landes sowie im Rollenbild für Führungskräfte und Mitarbeiter.

Aufgabenkritik

99.1 Die Landesregierung beschloss im Oktober 2000 die Durchführung einer Aufgabenreform II mit der Vorgabe der Erarbeitung höchstmöglicher Einsparungspotenziale mit dem Ziel Reduktion auf die Kernaufgaben. In den gemeinsamen Bestimmungen für die Haushaltsjahre 2000 bis 2004 waren im ersten Abschnitt konkrete Beschränkungen für neue Ausgaben und deren Kostenfolgen enthalten. Weiters wurde eine ständige Rechtsbereinigungskommission zur Aufhebung und Abänderung nicht mehr erforderlicher bzw. zu vereinfachender Normen eingerichtet.

99.2 Nach Ansicht des RH war die vorgesehene Berücksichtigung des Zusammenhangs zwischen Aufgabenbereinigung und legislativen bzw. fiskalischen Voraussetzungen sowie Auswirkungen unentbehrlich. Er empfahl, die Ergebnisse der laufenden Aktualisierung des Aufgabenkatalogs und der Rechtsbereinigung in geeigneten Zeitabständen zu evaluieren und dabei so weit wie möglich zu quantifizieren.

99.3 *Laut Stellungnahme der Salzburger Landesregierung sei im Regierungsbeschluss zur Umsetzung der Aufgabenreform II vom Oktober 2001 festgelegt, dass neben der Aufgabenreduktion die laufende Aktualisierung des Aufgabenkatalogs durchgeführt werde.*

Strukturen

Dezentralisierung
der Ressourcen-
verantwortung und
Budgetierung

100.1 Die anweisenden Stellen der Salzburger Landesverwaltung hatten über die von ihnen verwalteten Ansätze im Rahmen des Budgets vollständige Ressourcenverantwortung. Durch die Bildung von Deckungsklassen bestand Flexibilität im Rahmen der vom Landtag getroffenen Vorgaben.

Im Bereich des Personalwesens war die dezentrale Ressourcenverantwortung durch die Einbindung der Dienststellenleiter bei der Personalauswahl verwirklicht. Den Führungskräften stand zudem ein Managementinformationssystem zur Verfügung.

100.2 Der RH anerkannte die eingeleitete Dezentralisierung in den Bereichen der Budgetierung und des Personalwesens und empfahl, die Voraussetzungen für eine dezentrale Globalbudgetierung weiterzuentwickeln.



Strukturen

41

- 100.3 *Laut Stellungnahme der Salzburger Landesregierung seien in einer Reihe von Dienststellen Produkt- und Globalbudgets im Einsatz. Die weitere Einführung unter Berücksichtigung von bundesweit geltenden Vorschriften sei aufgrund der dafür notwendigen Ressourcen schrittweise dort vorgesehen, wo nachhaltige wirtschaftliche Vorteile erwartet würden.*
- Entflechtung der Verwaltungsstrukturen 101.1 Seit 1998 wurden im Landeshaushalt jede Bezirkshauptmannschaft und eine Reihe von betriebsähnlichen Einrichtungen getrennt mit eigenen Ansätzen in Form von Untervoranschlägen dargestellt.
- Die Entflechtung der Strukturen im Bereich der Aufbauorganisation der Bezirkshauptmannschaften war zum Zeitpunkt der Gebarungüberprüfung abgeschlossen, wobei jeweils 16 Organisationseinheiten auf sieben bis acht reduziert wurden. Für den Bereich des Amtes der Landesregierung wurde ein umfassendes Reformpapier geschaffen.
- 101.2 Die vorgenommenen Maßnahmen standen im Einklang mit den im Zuge der Überprüfungen von Bezirkshauptmannschaften mehrfach ausgesprochenen Empfehlungen des RH.
- Ausgliederungen 102 Der RH hielt einleitend hinsichtlich aller überprüften Bundesländer fest, dass Ausgliederungen und Privatisierungen ein anerkannter Baustein eines New Public Managements darstellen. Er erinnerte gleichzeitig daran, dass hierfür eine Reihe von Kriterien erfüllt werden müsste, wie zB die Prüfung von Alternativen, die Vornahme einer Kosten-Nutzen-Analyse, die Erstellung eines zielorientierten Ausgliederungskonzepts, die regelmäßige Evaluierung der Zielerreichung ua.
- 103 Das Land prüfte mögliche Ausgliederungen in Form betriebsähnlicher Einrichtungen für marktnahe Leistungen. Nach der erfolgten Ausgliederung der Landeskrankenanstalten unter das Dach einer Holding wurde die Ressourcenbewirtschaftung einschließlich des Personals ebendort abgewickelt.
- Verfahren
- Zusammenführung von Fach- und Ressourcenverantwortung auf der Ausführungsebene 104.1 In einer Reihe von Organisationseinheiten, die im Landeshaushalt in Form eines Untervoranschlags dargestellt waren, war die Zusammenführung von Fach- und Ressourcenverantwortung durch bereits teilweise eingerichtete Produktbudgets verwirklicht. Für jedes Produkt bzw Produktgruppe wurden Kosten/Erlöse und Ausgaben/Einnahmen zugewiesen, Ziele definiert sowie Produktverantwortliche eingesetzt.
- Den übrigen Dienststellen der Landesverwaltung, die nicht in Form eines Untervoranschlags dargestellt waren, war neben der Fachverantwortung auch die Ressourcenverantwortung für operative Einnahmen/Ausgaben übertragen.
- 104.2 Der RH anerkannte den durch die Produktbudgets eingeschlagenen Weg zu einer Globalbudgetierung.

Verfahren

42

- Kontraktmanagement durch Leistungsvereinbarungen 105 Leistungsvereinbarungen wurden in der Salzburger Landesverwaltung laufend auf allen Hierarchieebenen durch standardisierte Zielsetzungs- und Zielvereinbarungsprozesse abgeschlossen. Die Leistungsvereinbarungen wurden auf der Grundlage von Produktbeschreibungen erstellt und einschließlich der Zielformulierung in den Produktkatalog aufgenommen.
- Festlegung von Wirkungszielen (Outcome) 106 In verschiedenen Dienststellen würden standardisierte Wirkungsziele definiert. Die Erreichung von festgelegten Wirkungszielen sei oft von Parametern abhängig, die nicht im Einflussbereich der Dienststelle lägen.
- Festlegen von Produkten und Produktkatalogen (Output) 107 Produkte und Produktgruppen waren in allen Bezirkshauptmannschaften, betriebsähnlichen Einrichtungen und in verschiedenen Abteilungen des Amtes der Landesregierung definiert.
- Kosten- und Leistungsrechnung 108.1 Die wesentlichste Voraussetzung für eine länderweit einheitlich erstellbare Kosten- und Leistungsrechnung wäre ein vergleichbarer Produktkatalog der neun Landesverwaltungen. Die Produkt-, Aufgaben- und Leistungsgliederung der Bundesländer sei in Art und Tiefe unterschiedlich, weshalb ein Vergleich auf der derzeit bestehenden Grundlage nicht möglich sei. Das Land Salzburg habe aber Grundlagen entwickelt, die Kennzahlenvergleiche mit dem Land Oberösterreich ermöglichen würden.
- Mit der Anwendung der Kosten- und Leistungsrechnung auf den Bereich der Landesnormen sollen die Folgekosten und teilweise die Folgewirkungen von Gesetzen und Verordnungen der Salzburger Landesverwaltung geprüft werden.
- 108.2 Der RH empfahl den weiteren Ausbau der Kosten- und Leistungsrechnung mit dem Ziel einer Kennzahlenentwicklung, wobei die Nutzung der Erfahrungen anderer Bundesländer zweckmäßig erschien.
- 108.3 *Laut Stellungnahme der Landesregierung seien Kennzahlen auf Basis von Produkten und Produktgruppen flächendeckend in den Bezirkshauptmannschaften und in verschiedenen Abteilungen des Amtes der Landesregierung im Einsatz. In Dienststellen, die eine Kosten- und Leistungsrechnung führen und Produktbudgets erstellen, seien produktbezogene Kennzahlen in den Produktbeschreibungen definiert und in Produktbudgets vereinbart. In den Ergebnisberichten würden allfällige Abweichungen zu den Zielvereinbarungen dargestellt und systematisch einem Controlling unterzogen. An einem weiteren Ausbau sowie an einer Verbesserung der Kennzahlen werde permanent gearbeitet.*
- Wirkungsanalysen und Steuerung durch Controlling 109.1 In den Produktbudgets und den obligatorischen Start- und Ergebnisberichten waren je Produkt bzw Produktgruppe die festgelegten Kosten/Erlöse, Einnahmen/Ausgaben sowie die mit dem Ressort vereinbarten Ziele ersichtlich. Mit Hilfe der festgelegten Zielsetzung war im Vergleich mit den Ergebnisberichten zu evaluieren, inwieweit die Verwaltung ihre Ziele erreichte oder verfehlte. Die laufend vorgenommene Betrachtung der Kennzahlen ermöglichte das rechtzeitige Ergreifen notwendiger Steuerungsmaßnahmen.



- 109.2 Der RH nahm insbesondere die Möglichkeit der Evaluierung des Grades der Zielerfüllung positiv zur Kenntnis.

Qualitätsmanagement 110 In den Produktbeschreibungen wurden durch Zielsetzungen und –vereinbarungen Qualitätsmerkmale aufgebaut. Dadurch und mit den entsprechenden Zielerreichungskontrollen sollte die notwendige Qualität sichergestellt werden. Auch Bürger– und Kundenbefragungen waren ein laufend eingesetztes Messinstrument. Ein Ergebnis des Qualitätsmanagements im Sinne des New Public Managements war die Qualitätszertifizierung des Referats Chemie– und Umwelttechnik der Umweltschutzabteilung des Amtes der Landesregierung.

Organisation und Personal

Organisationsentwicklung durch umfassende Delegation und Projektorientierung 111.1 Ein Wegweiser für Grundzüge des Projektmanagements wurde erarbeitet; als dessen Ergebnis fand die Abwicklung jedes größeren Vorhabens in der Salzburger Landesverwaltung in Projektform statt. Die Salzburger Verwaltungsakademie bot Lehrgänge für Projektmanagement in Zusammenarbeit mit der Wirtschaftsuniversität Wien an und hat bereits eine Vielzahl von beglaubigten Projektmanagern für die Landesverwaltung ausgebildet.

- 111.2 Der RH regte an, bezüglich des noch nicht in Angriff genommenen Themenkreises der Delegation die Erfahrungen anderer Bundesländer heranzuziehen.

Querschnittseinheiten für Strategiearbeit und Service 112 Die Aufgabe einer Ende 1998 geschaffenen Stabsstelle war neben anderem die Strategieentwicklung für den Landesamtsdirektor. Damit war eine klare Trennung von ähnlichen Serviceleistungen für die Ausführungsebene beabsichtigt. Außerdem wurden interne Dienststellen wie Landesinformatik, Verwaltungsakademie, Hausdruckerei, Landesstatistik und Grafik geschaffen, die für die gesamte Landesverwaltung Leistungen zu erbringen hatten.

Personalmanagement 113.1 Das strukturierte Mitarbeitergespräch (Erfolgsgespräch) war Bestandteil des Ausbildungsprogramms der Verwaltungsakademie. Die Führungskräfte waren in die Personalsuche und –auswahl eingebunden.

- 113.2 Der RH erachtete eine qualifizierte Aus– und Weiterbildung der Führungskräfte und Mitarbeiter als wesentlich für die New Public Management–Orientierung der Landesverwaltung.

Corporate Identity 114 Für die Salzburger Landesverwaltung wurden ein Leitbild und Rollenbilder geschaffen, die Aussagen über angestrebte Einstellungen und Verhaltensweisen der Mitarbeiter und Führungskräfte enthielten. Die Broschüre Corporate Design – Gestaltungsrichtlinien für Auftraggeber und Anwender regelte das einheitliche Auftreten des Unternehmens Land Salzburg, wobei das Salzburg–Logo alle Bereiche der Landesverwaltung umfasste.

Außenverhältnis

Ausbau der Kundenorientierung (Bürgerservice)

- 115.1 Ein Konzept für bürgernahe Dienstleistungen in den Bezirkshauptmannschaften wurde erarbeitet. Weiters wurde die Funktion eines Verfahrensmanagers bzw Projektleiters geschaffen, der alleiniger Ansprechpartner für die Antragsteller im Sinne des One-Stop-Shop* für Verfahren mit der Notwendigkeit mehrerer Bewilligungen sein sollte.

* der Bürger erhält alle gewünschten Dienstleistungen an einer einzigen Behörde

Im Bereich des e-Governments war die interaktive Antragstellung im Internet durch den Bürger möglich. Im Bürgerbüro wurde ein Service-Center mit einem Internet-Arbeitsplatz für Kunden eingerichtet. Die Gebührenentrichtung ohne Stempelmarken war bereits umgesetzt und die Bezahlung mit Bankomat- oder Kreditkarten in allen Bezirkshauptmannschaften Salzburgs ermöglicht.

- 115.2 Der RH nahm die gesetzten Maßnahmen zur Bürgernähe positiv zur Kenntnis und empfahl, die Umsetzung des One-Stop-Shop-Konzepts voranzutreiben.
- 115.3 *Laut Stellungnahme der Salzburger Landesregierung gebe aus dem Bericht zur Investitionsförderung für das Jahr 2000 hervor, dass bei Verfahren mit der Notwendigkeit mehrerer Bewilligungen über 95 % der Verfahren als konzentrierte Verfahren abgewickelt worden seien.*

Marketing

- 116 Am Aufbau eines flächendeckenden internen Dokumentationsmanagement- und Workflowsystems wurde gearbeitet. Über die Ergebnisse im Zusammenhang mit Verwaltungsreformaßnahmen, insbesondere dem New Public Management, wurde Öffentlichkeitsarbeit durch Marketingmaßnahmen über Printmedien und über Internet betrieben.

Benchmarking

- 117 Innerhalb der Landesverwaltung entstand ein Wettbewerb über die eigene Standortbestimmung, der mittels Prozesscontrollings und entsprechender Softwareunterstützung durchgeführt werden sollte. Das Benchmarking mit den Oberösterreichischen Bezirkshauptmannschaften wurde fortgesetzt.

Rechtsgrundlagen

- 118 Änderungen von Gesetzen und Verordnungen, wie der VRV 1997, des Landeshaushaltsgesetzes, der Geschäftsordnung und der Geschäftseinteilung des Amtes der Landesregierung, wären nur im Falle einer noch weitergehenden Dezentralisierung, verbunden mit einer Reduktion von Aufgaben der Zentralstellen auf reine Controllingfunktionen, notwendig.



Fiskalische Auswirkungen der New Public Management–Maßnahmen

- Möglichkeiten der Quantifizierung
- 119.1 Aussagen über die fiskalischen Auswirkungen gestalteten sich schwierig, weil nicht mit Sicherheit festgestellt werden könne, ob erreichte Einsparungen allein auf den Einsatz der Maßnahmen aus dem New Public Management oder auf andere zurückzuführen waren. In einigen Dienststellen habe das Ergebnis durch den Einsatz derartiger Bausteine kontinuierlich verbessert werden können, in anderen Einheiten musste ein gegenläufiger Trend beobachtet werden.
- 119.2 Der RH empfahl, im Zuge des fortschreitenden Einsatzes der New Public Management–Bausteine die Instrumente zur Quantifizierung der fiskalischen Auswirkungen zu verbessern.
- Zusammenfassung
- 120 Zusammenfassend empfahl der RH der Salzburger Landesregierung,
- (1) die Einhaltung der getroffenen Zielvereinbarungen systematisch zu kontrollieren;
 - (2) die Ergebnisse der laufenden Aktualisierung des Aufgabenkatalogs und der Rechtsbereinigung in geeigneten Zeitabständen zu evaluieren und zu quantifizieren;
 - (3) die Voraussetzungen für eine dezentrale Globalbudgetierung weiterzuentwickeln;
 - (4) die bestehende Kosten– und Leistungsrechnung mit dem Ziel einer Kennzahlenentwicklung auszubauen;
 - (5) die bürgerfreundliche Einrichtung von One–Stop–Shops voranzutreiben.



Bereich des Bundeslandes Steiermark

Kurzfassung

- 121 Das Land Steiermark betrieb seine Verwaltungsreformbemühungen nicht in Form eines Gesamtprojekts. Die dem RH dargelegten Konzepte, Pilotprojekte, Schritte und Maßnahmen zeigten jedoch eine große Spannweite. Ihre Orientierung an den Prinzipien des New Public Managements war nicht systematisch konzipiert und daher in den einzelnen Bereichen unterschiedlich weitgehend implementiert.

Die Maßnahmen zu den Themenbereichen Organisation, Personal, Bürgerorientierung und Benchmarking befanden sich auf hohem Niveau und wiesen klare Züge einer New Public Management-Orientierung auf.

Gesamtsicht zum New Public Management

- 122 Der Landesamtsdirektor teilte dem RH mit, dass ein eindeutiger Inhalt des Begriffs New Public Management nicht feststellbar sei. Die Erfahrungen der tatsächlich umgesetzten Maßnahmen zur Verwaltungsinnovation in Österreich und die diesbezüglich bekannten Beispiele in Deutschland zeigten, dass eine Totalreform eines umfangreichen Verwaltungsapparates aufgrund der Komplexität der Strukturen und der gesetzlichen Rahmenbedingungen aussichtslos sei.

Die Landesverwaltung habe deshalb auf die Entwicklung von Pilotprojekten gesetzt. Ein Zwang, etwa ein bestimmtes System eines New Public Managements zu betreiben, sei hiebei entbehrlich. Der gegenwärtigen Tätigkeit auf dem Gebiet der Verwaltungsvereinfachung liege das Arbeitsprogramm 2000 bis 2005 der Landesregierung und des Landtages zugrunde (Punkt 7 "Steirisches Demokratiepaket und Verwaltungsreform").

Einzelne Bausteine des New Public Managements

Steuerung

Strategisches Management auf der Ebene der politischen und administrativen Leitung

- 123 Als Ergebnis des strategischen Managements wurden die Geschäftsordnung vom März 2001 und die neue Geschäftseinteilung des Amtes der Steiermärkischen Landesregierung vom Jänner 2002 angesehen. Im Amt der Landesregierung soll es in Zukunft insgesamt rd 20 Großabteilungen geben, die in Fachabteilungen gegliedert sein werden. Eine Großabteilung soll die Planungs- und Koordinationsebene bilden; Aufgabe der Fachabteilung soll die eigenverantwortliche Besorgung der zugewiesenen Aufgaben sein.

Steuerung

48

Trennung von
Leitung und
Ausführung der
Aufgaben

124 Der Landesamtsdirektor teilte dem RH mit, dass der Idealvorstellung einer Trennung von Leitung und Ausführung in der Praxis nur in eingeschränktem Umfang entsprochen werden könne, weil die Leiter von Organisationseinheiten zur inhaltlichen Erledigung im jeweiligen Aufgabengebiet besonders befähigt erschienen.

Aufgabenkritik

125.1 Der Landesamtsdirektor teilte mit, dass die Qualifizierung einer Aufgabe als öffentlich das Ergebnis eines politischen Entscheidungsprozesses sei, der durch die Geltendmachung von Interessen weitestgehend inhaltlich bestimmt werde.

Im Rahmen eines Aufgabenreformprojekts seien im Juli 1995 in der Bezirkshauptmannschaft Fürstenfeld ein Pilotprojekt gestartet und die Ergebnisse ab Juli 1997 umgesetzt worden. Ausgehend von diesen Erfahrungen habe die Steiermärkische Landesregierung im Mai 2001 der Vergabe eines Geschäftsprozessoptimierungstools an eine private Unternehmung zugestimmt, im Rahmen dessen nicht nur eine Optimierung der Geschäftsprozesse sichergestellt, sondern auch eine Aufgabenkritik durchgeführt werden soll.

Nach Ansicht des Landesamtsdirektors wäre von dieser integrativen Aufgabenkritik als permanente Aufgabe — verbunden mit einer ebenfalls permanent vorzunehmenden Geschäftsoptimierung — eine wesentlich nachhaltigere Wirkung zu erwarten als von einer abgekoppelten Durchführung einer punktuellen Aufgabenkritik, wie sie teilweise in den anderen Bundesländern durchgeführt werde.

125.2 Der RH sah den zu erarbeitenden Ergebnissen zum Projekt Geschäftsprozessoptimierungstool entgegen und empfahl deren eheste Umsetzung.

Strukturen

Dezentralisierung
der Ressourcen-
verantwortung und
Budgetierung

126.1 Laut Mitteilung des Landesamtsdirektors stehe der durch die Bundesverfassung gebotene Grundsatz der Einheit des Amtes der Landesregierung einer Verlagerung der Ressourcenverantwortung und der Budgetierung in die Organisationseinheiten entgegen. Erfahrungen hätten gezeigt, dass immer dann, wenn in der Praxis der Grundsatz der Einheit des Amtes verletzt wurde, der Grundsatz der Sparsamkeit und Wirtschaftlichkeit der Verwaltung ebenfalls nicht beachtet worden sei.

Die Landesregierung habe in den 90er Jahren ein Programm zur Dezentralisierung der Personal- und Sachmittelgebarung hin zu den Bezirkshauptmannschaften entwickelt, das aber von diesen selbst nur in eingeschränktem Maße gewünscht werde.

126.2 Der RH regte an, sich die Erfahrungen anderer Bundesländer zum Thema nutzbar zu machen.



Strukturen

Entflechtung der Verwaltungsstrukturen 127 Die Landesregierung teilte mit, dass bei der in Ausarbeitung befindlichen Geschäftseinteilung des Amtes der Landesregierung darauf geachtet werde, dass so weit wie möglich fachlich zusammengehörende Aufgaben in jeweils einer Abteilung besorgt werden.

Ausgliederungen 128 Der RH hielt einleitend hinsichtlich aller überprüften Bundesländer fest, dass Ausgliederungen und Privatisierungen ein anerkannter Baustein eines New Public Managements darstellen. Er erinnerte gleichzeitig daran, dass hierfür eine Reihe von Kriterien erfüllt werden müsste, wie zB die Prüfung von Alternativen, die Vornahme einer Kosten–Nutzen–Analyse, die Erstellung eines zielorientierten Ausgliederungskonzepts, die regelmäßige Evaluierung der Zielerreichung ua.

129 Der Landesamtsdirektor wies auf die seit der Mitte der 80er Jahre vorgenommenen Ausgliederungen und Schaffung selbstständiger Rechtsträger — zB Steiermärkische Landesholding Gesellschaft mbH, Steiermärkische Krankenanstalten GesmbH, Steirische Wirtschaftsförderung GesmbH ua — hin. In der laufenden Legislaturperiode würden unter anderem das Landesmuseum Joanneum und die Steirische Landesimmobiliengesellschaft auf Ausgliederungsmöglichkeiten untersucht werden.

Zusammenfassend bemerkte der Landesamtsdirektor, die Erfahrungen hätten gezeigt, dass mit den bisherigen Ausgliederungsmaßnahmen "irgend-ein erkennbarer Einsparungseffekt nicht verbunden sei". Es dürfte aber "erwartet werden, dass in Zukunft bei Ausgliederungen günstigere Effekte erzielt werden, weil bisher gemachte Fehler vermieden werden können".

Verfahren

Zusammenführung von Fach– und Ressourcenverantwortung auf der Ausführungsebene 130 Laut Mitteilung des Landesamtsdirektors bleibe die Bewirtschaftung von Budgetansätzen Aufgabe der jeweils zuständigen Organisationseinheit. Sachmittel und personelle Ressourcen seien im Sinn des Grundsatzes der Einheit des Amtes der Landesregierung verfassungsrechtlich der Disposition der einzelnen Organisationseinheiten bzw deren jeweiliger politischer Leitung entzogen.

Kontraktmanagement durch Leistungsvereinbarungen 131 Nach Ansicht des Landesamtsdirektors schließe das im Artikel 20 B–VG normierte hierarchische Prinzip der Verwaltung Vereinbarungen als Grundlage für die Steuerung der Tätigkeit in der Verwaltung aus. Eine Vereinbarung könne ihrem Wesen nach nur zwischen Rechtssubjekten abgeschlossen werden, die einander gleichgeordnet sind. Allerdings bedeute dies keineswegs, dass es zwischen Weisungsbefugten und Weisungsunterworfenen keinen Dialog zur Entwicklung von Zielvorstellungen bzw von Methoden zur Zielerreichung geben könnte.

In der Steiermärkischen Landesverwaltung werde danach getrachtet, die fachliche Qualifikation von Mitarbeitern zu erhöhen und den Führungsstil und damit die Leistungserbringung kooperativ zu halten. Die Steirische Landesverwaltungsakademie richte ihr diesbezügliches Programm nach den neuen Erfordernissen aus und könne daher als Instrument im Dienste des New Public Managements angesehen werden.

- Festlegung von Wirkungszielen (Outcome)
- 132 Für den externen Bereich wurde eine Musterbefragung in der Bezirkshauptmannschaft Knittelfeld entwickelt, die als Grundlage für zwei Kontrollbefragungen an der Bezirkshauptmannschaft Fürstenfeld herangezogen wurde. In einem Pilotprojekt erfolgte im Bereich der Bezirkshauptmannschaften Judenburg und Murau sowie der Rechtsabteilung 4 des Amtes der Landesregierung ein Bescheidfeedback. Für den internen Bereich habe die Rechtsabteilung 1 im Jahr 1999 eine breit angelegte Mitarbeiterbefragung durchgeführt.
- Festlegen von Produkten und Produktkatalogen (Output)
- 133.1 Nach Ansicht des Landesamtsdirektors war der Begriff Produkt für die Ergebnisse der Tätigkeit der staatlichen Verwaltung nicht passend. Ein Produktkatalog und definierte Produkte im Sinne des New Public Managements seien daher landesseitig nicht geschaffen worden.
- 133.2 Der RH empfahl, die Erfahrungen anderer Bundesländer zu nutzen.
- 133.3 *Laut Stellungnahme der Steiermärkischen Landesregierung wäre in einer Kooperation der Bundesländer Oberösterreich, Niederösterreich, Salzburg und Steiermark vereinbart worden, dass der von Oberösterreich und Salzburg entwickelte gemeinsame Produktgruppenkatalog für die Bereiche der Bezirkshauptmannschaften einem Benchmarking der vier Bundesländer im Frühjahr 2002 dienen solle.*
- Die Definition von Produkten, wobei in der Steiermark dem Begriff Leistungen der Vorzug gegeben werde, sei im Gange. Dies sei für eine bürgerorientierte Information und alle Maßnahmen der Geschäftsprozessoptimierung sowie die Initiativen im Bereich des e-Governments von Bedeutung.*
- Kosten- und Leistungsrechnung
- 134.1 Eine Kostenrechnung war in der Landesverwaltung bereits flächendeckend eingeführt; der Schwerpunkt liege nunmehr bei der Implementierung der Leistungsrechnung. Die unterschiedlichen Strukturen in den einzelnen Bundesländern hätten es bisher nicht ermöglicht, eine gemeinsame einheitliche Kostenrechnung der Länder zu erarbeiten.
- 134.2 Der RH regte nach entsprechenden Anstrengungen in Richtung der Kosten- und Leistungsrechnung die Entwicklung von Produktkatalogen an.
- Wirkungsanalysen und Steuerung durch Controlling
- 135 Seit Jänner 1998 wird in allen Bezirkshauptmannschaften und seit September 1999 auch in der Rechtsabteilung 4 des Amtes der Landesregierung ein IT-Controllingsystem für Betriebsanlagenverfahren und Wasserrechtsverfahren eingesetzt. Diese Instrumente haben sich zur Definition von Qualitätsstandards, aber auch für Zwecke eines internen Leistungsvergleichs bewährt.
- Qualitätsmanagement
- 136 In mehreren Bereichen der Landesverwaltung würden Verfahrensarrangements getroffen, die als Qualitätsmanagement zu verstehen seien, wie etwa der Leitfaden Betriebsanlagenverfahren, das Projekt Kfz-Prüfstelle des Landes, die Reorganisation des forstpolitischen Dienstes sowie eine Reihe weiterer Reorganisationsprojekte mit Qualitätsmanagementcharakter.



Organisation und Personal

- Organisationsentwicklung durch umfassende Delegation und Projektorientierung 137 Nach Ansicht des Landesamtsdirektors könne in der Hoheitsverwaltung die Festlegung der Verwaltungsinhalte nicht durch die Verwaltung selbst vorgenommen werden, weshalb eine Projektorientierung nur eingeschränkt möglich sei. Hingegen seien bei Abläufen effektivere Organisationsformen möglich und auch gewählt worden, wie etwa der Verfahrensverantwortliche für das Betriebsanlagenverfahren. Das Organisationshandbuch, das Projektmanagementbuch, das Geschäftsprozessoptimierungstool ua befanden sich in Umsetzung bzw waren umgesetzt.
- Querschnittseinheiten für Strategiearbeit und Service 138 Die Landesamtsdirektion mit ihrer Organisationsabteilung und die Rechtsabteilung 1 (Personal) des Amtes der Landesregierung bildeten die wesentlichen Querschnittseinheiten für Strategie- und Servicefunktionen. Innerhalb der Organisationsabteilung stellten die IT-Koordinierungsstelle und die Landesverwaltungsakademie solche Querschnittseinheiten dar. In der neuen Geschäftseinteilung des Amtes der Landesregierung soll die Fachabteilung "Zentrale Rechtsdienste" als Servicestelle vorgesehen werden.
- Personalmanagement 139.1 Die Rechtsabteilung 1 (Personal) schuf wesentliche Bausteine des New Public Managements im Personalbereich, zB das Handbuch für Personalmanagement, das Personaleinstellungsmodell, Personalentwicklungskonzepte und mehrere weitere Bausteine. Darüber hinaus betrieb sie die Projekte Führungskräfteentwicklung und Besoldungs- und Pensionsreform Steiermark.
- 139.2 Der RH nahm die zahlreichen Maßnahmen zum Bereich Personalmanagement als zielführend zur Kenntnis, weil sie an einem New Public Management orientiert schienen.
- Corporate Identity 140.1 Im März 1996 beschloss die Steiermärkische Landesregierung die Entwicklung und Konzeption eines landeseigenen Corporate Designs. Eckpfeiler hierfür waren unter anderem die Ausarbeitungen Das Leitbild des Landes Steiermark-Aufbruch ins zweite Jahrtausend und Vom Leitbild zum Erscheinungsbild des Landes Steiermark.
- Im März 1999 wurde das neue Erscheinungsbild des Landes Steiermark als Gestaltungsrichtlinie publiziert, wodurch Landes-Logo, Form der Schriften, Publikationen, Drucksorten, Anzeigen, Info-Tafeln, Türschilder, Visitenkarten ua festgelegt wurden. Im Februar 2001 beschloss die Landesregierung eine Neufassung der Richtlinien für die Öffentlichkeitsarbeit der Steiermärkischen Landesregierung; sie ordnete gleichzeitig die Erarbeitung eines einheitlichen Internet-Auftritts des Landes Steiermark an.
- 140.2 Nach Ansicht des RH hatte die Landesregierung mit den beschriebenen Maßnahmen zur Schaffung einer Corporate Identity einen sichtbaren Baustein im Sinne des New Public Managements gesetzt.

Außenverhältnis

Ausbau der
Kundenorientierung
(Bürgerservice)

- 141.1 Im Rahmen des Bürgerservices wurden Bürgerämter, Bürger-Informationstellen, Bürger-Infoschalter, eine Auskunftsstelle in jeder Dienststelle und Beratungstage für Planer und Projektanten geschaffen. Bürgerfreundlich sollten auch die Verfahrens- und Verhandlungskonzentration und die Durchführung von Betriebsanlagenverfahren innerhalb von drei Monaten wirken.
- 141.2 Der RH nahm die überaus vielfältigen Maßnahmen zur Bürgernähe im Land Steiermark als einen wesentlichen New Public Management-Baustein zur Kenntnis.
- 141.3 *Laut Stellungnahme der Steiermärkischen Landesregierung wurde im Dezember 2001 das Bürgerbüro in der Bezirkshauptmannschaft Murau in Betrieb genommen.*

Marketing

- 142 Im März 1998 fand eine Leistungsschau des Landesdienstes in Graz statt, bei der an über 20 Standorten das Spektrum des Leistungsangebots präsentiert wurde. Seit Jahren wurden Sonderveranstaltungen der Steirischen Landesverwaltungsakademie zu unterschiedlichen Themen der Verwaltung und Verwaltungsinnovation veranstaltet. Darüber hinaus veranstalteten zahlreiche Stellen, vor allem jene mit intensiven Bürgerkontakten, wie Bezirkshauptmannschaften, Agrarbezirksbehörden und Baubezirksleitungen, regelmäßig Tage der offenen Tür.

Benchmarking

- 143.1 Auf dem Weg zur Einführung eines Benchmarkings mittels Kosten- und Leistungsrechnung wurde in der Steiermärkischen Landesverwaltung das Modell einer Leistungskalkulation in den Bezirkshauptmannschaften entwickelt ("In zehn Schritten zum Produktergebnis"), das nach Vorliegen eines Produktkatalogs die Einführung einer Leistungsrechnung ermöglichen soll.

In einem Pilotversuch sollten verschiedene Aufgabenstellungen und deren Bewältigung in acht Bundesländern miteinander verglichen werden. Weiters war eine Kooperation der Bundesländer Niederösterreich, Oberösterreich, Salzburg und Steiermark zum Themenbereich Verwaltungsreform im Entstehen.

- 143.2 Der RH beurteilte das Modell "In zehn Schritten zum Produktergebnis" als ausgezeichnete Grundlage zur Schaffung und zur Quantifizierung von Produktkatalogen.

e-Government

- 144 Im April 2000 beschloss die Landesregierung die E-Government-Initiative für den Landesdienst, die auf der Antragstellung über das Internet, einem One-Shop-Government sowie dem elektronischen Akt beruhte. Eine über Antrag des Landesamtsdirektors eingerichtete e-Government Länder-Arbeitsgruppe nahm zwischenzeitlich ihre Tätigkeit auf.



Fiskalische Auswirkungen der New Public Management–Maßnahmen

- Möglichkeiten der Quantifizierung 145.1 Der überwiegende Teil der bereits realisierten oder in Umsetzung befindlichen Maßnahmen führe nach Aussage des Landesamtsdirektors zu keiner ziffernmäßig darstellbaren Verbesserung des Leistungsergebnisses, sehr wohl jedoch zu einer Verbesserung des Services für den Bürger. Auch hinsichtlich der Ausgliederungen sei ein ziffernmäßiges Ergebnis erzielter Verbesserungen nicht darstellbar.
- Die Einführung der neuen Geschäftseinteilung und des Geschäftsprozessoptimierungstools sollte zu Rationalisierungseffekten und Einsparungspotenzialen führen, die aber nicht ziffernmäßig bewertet werden könnten. Die fiskalische Auswirkung einzelner Reformmaßnahmen konnte hingegen prognostiziert werden: Reduzierung der Dienstposten rd 8,36 Mill EUR jährlich, Besoldungs- und Pensionsreform rd 14,53 Mill EUR jährlich, Einführung des Elektronischen Akts rd 4 Mill EUR jährlich und anderes mehr.
- 145.2 Der RH sah einer Fortsetzung der schon beschrittenen Quantifizierungsbemühungen entgegen.
- Zusammenfassung 146 Zusammenfassend empfahl der RH der Steiermärkischen Landesregierung,
- (1) die Ergebnisse des Projekts Geschäftsprozessoptimierungstool ehestens umzusetzen;
 - (2) die Schaffung von Produkten und Produktkatalogen.



Bereich des Bundeslandes Tirol

- Kurzfassung** 147 Das Land Tirol hat sich mit dem Konzept Verwaltungsreform, Überlegungen der Mitglieder der Tiroler Landesregierung vom 14. März 2001, den Zielen und Instrumenten eines New Public Managements zugewandt, von dem — auch konventionelle Bestandteile beinhaltend — wesentliche Impulse ausgingen. Eine möglichst alle Phasen bis zur Umsetzung umfassende Projektorganisation wurde nicht gewählt.
- Gesamtsicht zum New Public Management** 148 Das Land Tirol bekannte sich grundsätzlich zur Führungskultur und zu den strategischen Zielen des New Public Managements. Das Konzept der Tiroler Landesregierung zur Verwaltungsreform, Stand 14. März 2001, bestimmte Themengruppen und konkretisierte einzelne Schritte des Vorgehens. Die Landesverwaltung soll auf die Entbehrlichkeit von Aufgaben, Effizienz der Umsetzung von Zielen und auf Einsparungsmöglichkeiten untersucht werden, womit eine Straffung der Organisation im Amt der Landesregierung erreicht werden soll. Weiters soll die Einführung der Kosten- und Leistungsrechnung vorangetrieben werden.

Einzelne Bausteine des New Public Managements

Steuerung

- Strategisches Management auf der Ebene der politischen und administrativen Leitung 149.1 Laut Mitteilung des Landesamtsdirektors setze die Landesverwaltung die Problemstellungen nach Maßgabe der Leitlinien der Landesregierung zielorientiert in konkrete Programme um, wie zB Aufträge zur Aufgabenkritik, Prüfung von verschiedenen Möglichkeiten zu Fremdvergaben von Leistungen sowie Einführung einer Kosten- und Leistungsrechnung als Basis für ein Führungsinformationssystem mit umfassenden Controllingmöglichkeiten.
- 149.2 Der RH hielt eine Prioritätensetzung in Richtung eines Steuerungskonzepts für zweckmäßig und empfahl, diese Aktivitäten auch vorrangig zu betreiben.
- Trennung von Leitung und Ausführung der Aufgaben 150 Die Landesregierung teilte mit, dass in Gruppenvorstandssitzungen im Amt der Landesregierung sowie in Bezirkshauptleute-Konferenzen Richtlinien für die Umsetzung politischer Vorgaben vereinbart und an die nachgeordneten Organisationseinheiten weitergetragen würden, um dort umgesetzt zu werden.

Aufgabenkritik

- 151.1 Die im Konzept Verwaltungsreform — Überlegungen der Mitglieder der Tiroler Landesregierung —, Stand 14. März 2001, dargelegten Maßnahmen wurden zur Zeit der Gebarungüberprüfung in hierfür eingerichteten Arbeits- und Projektgruppen behandelt. Das Hauptaugenmerk sollte dabei auf die Frage der Finanzierbarkeit der Reformmaßnahmen und die Realisierung einer Kostenreduzierung gerichtet sein.
- 151.2 Der RH beurteilte das Vorhandensein von Arbeits- und Projektgruppen und eines Zeitplans als sinnvoll. Zusätzlich erschien eine Projektorganisation zur Sicherstellung von Synergien und Interaktionen sowie zur Einsetzung eines Projektcontrollings zweckmäßig.

Strukturen

Dezentralisierung der Ressourcenverantwortung und Budgetierung

- 152 Die Informationen der Kosten- und Leistungsrechnung flossen noch nicht direkt in den Budgetierungsprozess ein. Durch eine output-orientierte Budgetierung soll künftig einer Verwaltungseinheit ein leistungsbezogener Ressourcenrahmen verbindlich vorgegeben und damit die Dezentralisierung der Verantwortung ermöglicht werden.

Laut Mitteilung der Tiroler Landesregierung werde zur Dezentralisierung der Ressourcenverantwortung durch eine output- und kostenorientierte Budgetierung ein weiterer Ausbau der bestehenden Kosten- und Leistungsrechnung angestrebt. Für die Leistungsrechnung werde ein landesweit gültiger Leistungs- bzw. Produktkatalog entwickelt werden, der mittelfristig Periodenvergleiche und ein Benchmarking ermöglichen soll.

Ausgliederungen

- 153 Der RH hielt einleitend hinsichtlich aller überprüften Bundesländer fest, dass Ausgliederungen und Privatisierungen ein anerkannter Baustein eines New Public Managements darstellen. Er erinnerte gleichzeitig daran, dass hierfür eine Reihe von Kriterien erfüllt werden müsste, wie zB die Prüfung von Alternativen, die Vornahme einer Kosten-Nutzen-Analyse, die Erstellung eines zielorientierten Ausgliederungskonzepts, die regelmäßige Evaluierung der Zielerreichung ua.
- 154 Das Verwaltungsreformkonzept der Tiroler Landesregierung (Stand 14. März 2001) sah eine Reihe von Ausgliederungen vor, die wesentliche Bausteine eines New Public Managements darstellen sollten. Dazu zählten die Tiroler Landeskrankenhäuser, die Datenverarbeitung, der Landeshochbau einschließlich der Landesliegenschaftsverwaltung, der Kfz-Bereich ua. Ein wesentliches Kriterium war die Beurteilung, ob durch Fremdvergabe bzw die Erbringung von Leistungen durch Dritte unter Wahrung von Leistungsstandards und einer Qualitätsüberwachung mittelfristig Kosteneinsparungen erzielt werden könnten.



Verfahren

- Zusammenführung von Fach- und Ressourcenverantwortung auf der Ausführungsebene
- 155.1 Nach dem Konzept der Landesverwaltung war die Konzentration der Kostenverantwortung — auch hinsichtlich der Personalressourcen — in der Hand der dezentral Verantwortlichen vorgesehen. Basierend auf einer Kosten- und Leistungsrechnung sollten sowohl ein Periodenvergleich als auch ein Benchmarking als Grundlage für Leistungsvereinbarungen ermöglicht werden; dies sollte die Grundlage für eine Zusammenführung von Fach- und Ressourcenverantwortung auf der Ausführungsebene bilden.
- 155.2 Der RH betrachtete die dargelegten Zielrichtungen und Vorhaben als sachgenau auf das New Public Management-Konzept bezogen. Er regte an, die Kostenverantwortung für die Sachressourcen und die Möglichkeit einer Personalsteuerung zu dezentralisieren.
- Kontraktmanagement durch Leistungsvereinbarungen
- 156.1 Die Begriffe Kontraktmanagement, Outcome, Output, Kosten- und Leistungsrechnung einschließlich Controlling, Effektivität, Effizienz, Ökonomie und Qualitätsmanagement sind Bestandteile des leistungsorientierten Steuerungskonzepts der Tiroler Landesregierung, welches zum Zeitpunkt der Gebarungsüberprüfung erarbeitet wurde. Einen wesentlichen Baustein bildete der Leistungskatalog, der den Zusammenhang zwischen Zielen, Wirkungen und Qualität transparent machen sollte.
- 156.2 Der RH erachtete einen Leistungs- bzw Produktkatalog als Ausgangspunkt für die Kosten- und Leistungsrechnung und für die Gewinnung von Kennzahlen, die in der Folge auch zur Steuerung und Auswahl der Produkte dienlich wären.
- Kosten- und Leistungsrechnung
- 157.1 Mit Beschluss vom September 1998 erteilte die Landesregierung den Auftrag, eine Machbarkeitsstudie zu erstellen, um die Möglichkeiten der Entwicklung und Implementierung eines Führungsinformationssystems und einer Kosten- und Leistungsrechnung in der Tiroler Landesverwaltung zu prüfen.
- Im September 1999 beschloss die Landesregierung auf Basis der Ergebnisse der Studie die schrittweise Umsetzung der Kosten- und Leistungsrechnung, die eine Kostenarten-, Kostenstellen- und Kostenträgerrechnung sowie eine Leistungsrechnung enthalten soll.
- 157.2 Der RH anerkannte die begonnene Umsetzung der Kosten- und Leistungsrechnung mittels einer Überleitung von einem finanzwirtschaftlichen Ausgabenbudget zu einem betriebswirtschaftlich orientierten Kostenbudget. Dies ergibt weiters die Basis für eine Verantwortungsdezentralisierung und output-orientierte Budgetplanung.

Organisation und Personal

- Organisationsentwicklung durch umfassende Delegation und Projektorientierung
- 158 Die Abteilung Personal des Amtes der Landesregierung fungiere im Wesentlichen als Stabsstelle und erfülle die notwendigen Koordinationsaufgaben in Richtung einer Organisationsentwicklung durch umfassende Delegation und Projektorientierung. Fachübergreifende organisatorische Problemstellungen würden an Projektgruppen delegiert.

Laut Mitteilung der Landesregierung habe sich aufgrund der Verwaltungsreformvorgaben des Bundes (Verwaltungsreformgesetz 2001) eine Arbeitsgruppe aus Vertretern der Bezirkshauptmannschaften sowie des Amtes der Landesregierung (Personalabteilung) konstituiert, welche die Auswirkungen auf die Struktur der Landesverwaltung prüfe und gleichzeitig die erforderlichen Maßnahmen für eine erfolgreiche Umsetzung definieren solle.

- Corporate Identity
- 159.1 Im Mai 1998 wurde ein neues Landes-Logo und damit verbunden eine einheitliche Corporate-Design-Linie für die Landesverwaltung eingeführt. In einem Ideenpool wurden ab Februar 2000 mögliche Marketing-schwerpunkte und eine Neuformierung der Kommunikationsabläufe diskutiert; ein Kommunikationsplan wurde im September 2000 präsentiert.

Der nächste Schritt sah die Einbindung von sogenannten MitarbeiterInnen Öffentlichkeitsarbeit vor, die als Ansprechpartner in den einzelnen Abteilungen zur Verfügung stehen sollen.

- 159.2 Die zum Thema Corporate Identity gesetzten Maßnahmen stellten sich dem RH als breit und innovativ dar, wobei insbesondere die Einbindung der MitarbeiterInnen Öffentlichkeitsarbeit positiv erschien.

Außenverhältnis

- Ausbau der Kundenorientierung (Bürgerservice)
- 160.1 Im Juli 2000 wurde in der Abteilung Öffentlichkeitsarbeit der Fachbereich Internet eingerichtet. Dem RH wurden im Zuge seiner Überprüfung in der Bezirkshauptmannschaft Innsbruck-Land anhand praktischer Beispiele gesetzte Maßnahmen wie Internet-Säulen, Bürgerakt im Internet und ein Einsatzinformationssystem vorgeführt.

- 160.2 Der RH erblickte in der Einrichtung des Fachbereichs Internet eine New Public Management-Maßnahme in Richtung einer Querschnittseinheit für Strategiearbeit und Service und empfahl, insbesondere das Vorhaben Bürgerakt im Internet voranzutreiben.

- 160.3 *Laut Stellungnahme der Tiroler Landesregierung würde ein weiterer Ausbau der Kundenorientierung erfolgen. Dazu zählen: Erweiterung des e-Governments in der Verwaltung, Maßnahmen gegen eine elektronische Zweiklassengesellschaft, Einrichtung eines Beschwerdeforums und eines Umfrageforums ua.*



Benchmarking 161 Bereits 1994 wurden in den Bezirkshauptmannschaften Leistungen (Führerschein, Reisepass, Kfz-Zulassung) miteinander verglichen und mit Kennzahlen versehen. Im Bereich der Straßenerhaltung wurde mit der Einführung der Kosten- und Leistungsrechnung ein Kennzahlensystem entwickelt, das es auf der Ebene der Straßenmeistereien ermöglicht, die Kosten pro Fahrstreifenkilometer zu vergleichen. Mit der Erstellung dieser Zahlen seien annähernd Wettbewerbsverhältnisse geschaffen worden.

Fiskalische Auswirkungen der New Public Management-Maßnahmen

Möglichkeiten der Quantifizierung 162.1 Eine zahlenmäßige Bewertung der direkten fiskalischen Auswirkungen der verwaltungsreformatatorischen Maßnahmen könne erst mit einer fertiggestellten Kosten- und Leistungsrechnung getroffen werden.

162.2 Der RH empfahl, die vorgesehene zahlenmäßige Bewertung der Verwaltungsreformmaßnahmen zum ehest sinnvollen Zeitpunkt vorzunehmen. In diesem Zusammenhang verwies er abermals auf die Bedeutung einer Kosten- und Leistungsrechnung für den Übergang zu einer kosten- und output-orientierten Budgetierung.

Zusammenfassung 163 Zusammenfassend empfahl der RH der Tiroler Landesregierung,

- (1) die Einführung einer entsprechenden Projektorganisation zur Koordination der Arbeits- und Projektgruppen;
- (2) die Kostenverantwortung für die Sachressourcen und die Möglichkeit einer Personalsteuerung zu dezentralisieren;
- (3) das Vorhaben Bürgerakt im Internet voranzutreiben.



Bereich des Bundeslandes Vorarlberg

Kurzfassung

164 Das Land Vorarlberg hat seinen eigenen Weg der Verwaltungsinnovation gewählt. Es stand den Prinzipien eines New Public Managements grundsätzlich positiv, aber gleichzeitig differenzierend gegenüber. Für die Umsetzung der Innovationsmaßnahmen wurde bewusst der kontinuierliche Weg einzelner Schritte einem einengenden Gesamtkonzept vorgezogen. Auf dieser Linie hat das Land Vorarlberg bereits eine Reihe von Maßnahmen umgesetzt bzw konkret geplant.

Hervorzuheben war das geschlossene System Voranschlag – Buchhaltung – Kostenrechnung, das die Grundlagen zu einer outputorientierten Globalbudgetierung schaffen würde. Mit dem Arbeitskreis Verwaltungsreform und dem Büro für Zukunftsfragen wurden New Public Managementorientierte Querschnittseinheiten geschaffen. Unter den Personalmanagementaktivitäten ragte das Aus- und Weiterbildungskonzept hervor.

Gesamtsicht zum
New Public
Management

165 Laut Mitteilung der Landesregierung erfüllt die Vorarlberger Landesverwaltung ihre vielfältigen Aufgaben mit vergleichsweise geringem Personalstand und modernen Methoden der Verwaltungsführung. Dazu trügen die Überschaubarkeit des Landes, die bewusst schlank gehaltenen Verwaltungsstrukturen sowie die gute Lage der Landesfinanzen bei. In den vergangenen Jahren seien auch kontinuierlich Reformschritte gesetzt worden.

Deshalb sei bisher auf die Erarbeitung eines umfassenden New Public ManagementKonzepts verzichtet worden. Vielmehr habe die Landesregierung die vorhandene Entscheidungsfreiheit dazu genutzt, die Landesverwaltung auch unter sich ändernden Rahmenbedingungen bürger nah, einfach und sparsam zu gestalten.

Bisher gebe es keine einheitliche Umsetzungsstrategie zum New Public Management. Das Land Vorarlberg halte es in dieser Situation für zweckmäßig, Kontakte zu anderen Verwaltungen zu halten, die wesentliche Elemente des New Public Managements bereits eingeführt hatten, wie zB die Schweizer Kantone Zürich und Luzern. Maßgebliche Verwaltungsinnovationsschritte, die als New Public ManagementMaßnahmen anzusehen waren, habe die Landesverwaltung aber bereits umgesetzt.

Strukturen

Dezentralisierung der Ressourcenverantwortung und Budgetierung

166.1 Laut Mitteilung der Landesregierung sei durch die Bildung von Untervoranschlägen für eine Reihe von Dienststellen im Bereich der Sach- und Betriebsmittel eine größere Budgetverantwortung gegeben. Darüber hinaus sei beabsichtigt, Deckungsklassen im Landeshaushalt einzuführen. Nach Einholung des hierfür notwendigen Landtagsbeschlusses sollten die beabsichtigten Maßnahmen mit dem Voranschlag für das Haushaltsjahr 2002 in Kraft treten.

Weiters seien Bewilligungsverfahren an die Bezirkshauptmannschaften und Zuständigkeiten im Dienstrecht an Abteilungsvorstände und Dienststellenleiter übertragen worden.

166.2 Angesichts der Überschaubarkeit und leichteren Steuerbarkeit des Landes Vorarlberg kam der RH zur Auffassung, dass die gesetzten Maßnahmen als effizient und New Public Management-orientiert anzusehen waren.

166.3 *Laut Stellungnahme der Vorarlberger Landesregierung sei im Voranschlag 2002 die Grundlage für die Deckungsfähigkeit der Ausgaben für die nachgeordneten Dienststellen der Hoheitsverwaltung eingeführt worden.*

Ausgliederungen

167 Der RH hielt einleitend hinsichtlich aller überprüften Bundesländer fest, dass Ausgliederungen und Privatisierungen ein anerkannter Baustein eines New Public Managements darstellen. Er erinnerte gleichzeitig daran, dass hierfür eine Reihe von Kriterien erfüllt werden müsste, wie zB die Prüfung von Alternativen, die Vornahme einer Kosten-Nutzen-Analyse, die Erstellung eines zielorientierten Ausgliederungskonzepts, die regelmäßige Evaluierung der Zielerreichung ua.

168 Laut Mitteilung der Vorarlberger Landesregierung sei mit der Ausgliederung bzw Privatisierung von Aufgaben und Einrichtungen begonnen worden. So seien zB die Krankenhaus-Betriebsgesellschaft mbH, die Schloss Hofen GmbH, die Vorarlberger Kultur-Häuser Betriebs GmbH und die Kfz-Prüfstelle geschaffen worden. Auch habe die Errichtung von selbstständigen Fonds zu einer Verbesserung der Steuerung und Finanzierung in diesen Bereichen beigetragen, wie beispielsweise der Wohnbau-, der Landeskriegsopfer-, der Bäuerliche Siedlungs-, der Sozial-, der Spitalsfonds und andere mehr.

Verfahren

Kontraktmanagement durch Leistungsvereinbarungen

169.1 Die Landesregierung teilte mit, dass Dienstleistungen im Sozialbereich und im Bereich der Vorsorgemedizin bereits seit Jahrzehnten leistungsorientiert in Form von Rahmenverträgen vergeben und bezahlt werden würden; somit finanzierte das Land kaum mehr öffentliche Leistungen auf Subventionsbasis.

169.2 Der RH wies darauf hin, dass Leistungsvereinbarungen im Sinne des New Public Managements auch innerhalb der Verwaltung zwischen Steuerungs- und Ausführungsebenen einzusetzen wären.



Verfahren

63

- | | |
|---|---|
| Festlegung von Wirkungszielen (Outcome) | <p>170.1 Die Festlegung von Wirkungszielen in den verschiedenen Bereichen der Landesverwaltung würde jährlich in der Regierungserklärung erfolgen.</p> <p>170.2 Der RH nahm dies zur Kenntnis. Allerdings sollten neben dieser Maßnahme die unmittelbar produktverantwortlichen Einheiten die Wirkungsziele für ihren jeweiligen Bereich vertiefen und verfeinern.</p> |
| Kosten- und Leistungsrechnung | <p>171.1 Im Jänner 2000 wurde in der Vorarlberger Landesverwaltung eine an betriebswirtschaftlichen Grundsätzen orientierte flächendeckende Kosten- und Leistungsrechnung als Bestandteil des Systems Voranschlag-Buchhaltung-Kostenrechnung eingeführt.</p> <p>171.2 Der RH bewertete die eingeführte Kosten- und Leistungsrechnung im Rahmen des Systems Voranschlag-Buchhaltung-Kostenrechnung als modellhaft für ein im Sinne des New Public Managements integrierendes System zur Bewertung der Leistungen und zur Schaffung steuerungsrelevanter Kennzahlen. Darüber hinaus regte der RH eine Fortsetzung der Bemühungen zur Erstellung eines Leistungs-(Produkt)Katalogs an.</p> |

Organisation und Personal

- | | |
|--|---|
| Organisationsentwicklung durch umfassende Delegation und Projektorientierung | <p>172 Die Abteilungen des Amtes der Landesregierung sollten künftig kleiner, im Landhaus angesiedelt, weitgehend von operativen Tätigkeiten entlastet sein und hauptsächlich strategische Aufgaben übernehmen. Die operativen Aufgaben sollten überwiegend in den nachgeordneten Dienststellen wahrgenommen werden.</p> <p>Mit dem Organisationshandbuch wurde eine einheitlich aufgebaute, zentrale und ständig aktuelle Dokumentation zu Organisations- und Sicherheitsfragen geschaffen, die im Intranet abrufbar war.</p> |
| Querschnittseinheiten für Strategiearbeit und Service | <p>173.1 Der 1997 gegründete Arbeitskreis für Verwaltungsreform hatte eine empfehlende und beratende Funktion zu Aktivitäten der Verwaltungsreform. Im Mai 1998 wurde eine Amtsstelle für Verwaltungsentwicklung eingerichtet. Eine besondere Einrichtung stellte das Büro für Zukunftsfragen dar, dessen Kernkompetenz in der Erarbeitung und Umsetzung von Kommunikationskonzepten und -strategien für "zukunftssträchtige" längerfristige Fachthemen lag.</p> <p>173.2 Der RH vermerkte positiv, dass das Land Vorarlberg — trotz des Verzichts auf eine umfassende Projektorganisation für die Verwaltungsinnovation — den Arbeitskreis Verwaltungsreform für eine themenübergreifende Information, Koordination und Beratung geschaffen hatte.</p> |

- Personalmanagement 174.1 Mit Jänner 2001 trat ein neues Gehaltssystem in Kraft; seit Mitte 1998 wurde ein neues Aus- und Fortbildungskonzept der Landesverwaltung umgesetzt. Seit September 1997 kam es zur Ausbildung von Lehrlingen und im Mai 1998 zur Einrichtung eines internen Vorschlagswesens in der Landesverwaltung.
- 174.2 Der RH sah der Weiterführung der Aktivitäten entgegen, weil die immer komplexer werdenden Problemstellungen eine noch zielgerichtetere Aus- und Weiterbildung als bisher erforderten.

Außenverhältnis

- Ausbau der Kundenorientierung (Bürgerservice) 175.1 Im Bereich der Wohnbauförderung des Amtes der Landesregierung war ein Call-Center eingerichtet. In den Eingangsbereichen der Bezirkshauptmannschaften wurden Bürgerservicestellen zur Erteilung von Auskünften und für einfache Erledigungen eingerichtet. In der Bezirkshauptmannschaft Dornbirn fand im Herbst 2000 eine Bürgerbefragung statt. Geplant waren die Einrichtung einer Bürger-Informationsstelle im Landhaus und weitere Bürgerbefragungen in den übrigen Bezirkshauptmannschaften.

- 175.2 Der RH empfahl, im Bereich der Bezirkshauptmannschaften den vorgenommenen Ausbau der Bürgerservicestellen in Richtung von One-Stop-Shops* mit einer Zugriffsmöglichkeit auf einen elektronischen Akt weiterzuführen. Das Land Vorarlberg könnte hiebei die Erfahrungen aus Pilotprojekten anderer Bundesländer verwenden.

* der Bürger erhält alle gewünschten Dienstleistungen an einer einzigen Behördenstelle

- e-Government 176 Im Dezember 2000 wurde das Projekt e-Government gestartet, das ein Konzept für die effiziente und kostengünstige Abwicklung von Verwaltungsprozessen über die Medien Internet, Intranet und Extranet ermöglichen soll. Die Teilprojekte InVoNet Neu und Basisinfrastruktur, die IT-Vernetzung aller Gemeinden im Land mittels des Corporate Network Vorarlberg und ein elektronischer Datenaustausch zwischen den Behörden und Ämtern befanden sich in Planung.

Fiskalische Auswirkungen der New Public Management-Maßnahmen

- Möglichkeiten der Quantifizierung 177.1 Der Landesamtsdirektor teilte mit, dass die genannten New Public Management-Maßnahmen in erster Linie der Verbesserung der Wirkung der Verwaltung und einer Erhöhung der Bürgerfreundlichkeit dienen und weniger als Sparmaßnahmen gedacht wären. Dennoch hätten sich teilweise auch wesentliche positive Einflüsse auf das Landesbudget bzw auf die Form der Budgetierung ergeben.

Die Abschätzung bzw Berechnung von Kosten einer Maßnahme sei wesentlich einfacher zu bewerkstelligen als die Beschreibung oder Quantifizierung des zu erwartenden Nutzens. Zu mehreren Projekten wären dennoch Kosten-Nutzen-Darstellungen vorgenommen worden.



177.2 Der RH sah einer fortschreitenden Bewertung der Verwaltungsleistungen im Gleichschritt mit der Schaffung des Leistungs–(Produkt)Katalogs entgegen.

Zusammenfassung

- 178 Zusammenfassend empfahl der RH der Vorarlberger Landesregierung,
- (1) die Weiterführung der Erstellung eines Leistungs–(Produkt)Katalogs;
 - (2) die Einführung von Leistungsvereinbarungen innerhalb der Landesverwaltung;
 - (3) den weiteren Ausbau der Bürgerservicestellen in den Bezirkshauptmannschaften in Richtung von One–Stop–Shops.

- 179 Eine grafische Darstellung des vorgesehenen Einsatzes von Instrumenten eines New Public Managements durch die Landesverwaltungen im Rahmen ihrer Innovationsmaßnahmen ergab im Juli 2001 annähernd folgendes Bild:

	Vorgesehener Einsatz von New Public Management-Instrumenten			
	keiner	teilweise	überwiegend	voll
Burgenland		●		
Kärnten				●
Niederösterreich				●
Oberösterreich			●	
Salzburg				●
Steiermark			●	
Tirol			●	
Vorarlberg		●		

- 180 Zusammenfassend hob der RH folgende Empfehlungen hervor:

An die Burgenländische Landesregierung

- (1) eine umfassende Projektorganisation zur Einführung eines New Public Managements in der Landesverwaltung zu schaffen;
- (2) ein Gesamtkonzept zum Thema Aufgabenkritik zu erstellen;
- (3) die Schaffung eines Produktkatalogs;
- (4) die Einführung von Servicestellen nach dem One-Stop-Shop-Prinzip.

An die Kärntner Landesregierung

- (5) bei Erreichen der entsprechenden Fortschritte im Projekt Wirkungsorientierte Landesverwaltung eine weiterführende Projektorganisation einzurichten sowie Zeithorizonte und Umsetzungskonzepte festzulegen;
- (6) den Ausbau des One-Stop-Shop-Konzepts voranzutreiben;
- (7) das Projekt Corporate Network Carinthia-CNC zu vervollständigen und umzusetzen.



An die Niederösterreichische Landesregierung

(8) die Schaffung einer integrierenden periodenübergreifenden Kosten- und Leistungsrechnung und darauf aufbauend von Kennzahlen zu überlegen;

(9) in späteren Phasen des Gesamtprojekts die Vor- und Nachteile einer Dezentralisierung der Personalressourcenverantwortung zu prüfen.

An die Oberösterreichische Landesregierung

(10) die Einhaltung der Zielvereinbarungen mit den ausführenden Einheiten systematisch zu überwachen;

(11) (Teil)Ergebnisse von Wirkungszielen festzuschreiben und nachfolgend zu evaluieren;

(12) Grundlagen für eine systematische Vorgangsweise beim Qualitätsmanagement zu schaffen;

(13) das One-Stop-Shop-Konzept in den Bezirkshauptmannschaften zu verwirklichen.

An die Salzburger Landesregierung

(14) die Einhaltung der getroffenen Zielvereinbarungen systematisch zu kontrollieren;

(15) die Ergebnisse der laufenden Aktualisierung des Aufgabekatalogs und der Rechtsbereinigung in geeigneten Zeitabständen zu evaluieren und zu quantifizieren;

(16) die Voraussetzungen für eine dezentrale Globalbudgetierung weiterzuentwickeln;

(17) die bestehende Kosten- und Leistungsrechnung mit dem Ziel einer Kennzahlenentwicklung auszubauen;

(18) die bürgerfreundliche Einrichtung von One-Stop-Shops voranzutreiben.

An die Steiermärkische Landesregierung

(19) die Ergebnisse des Projekts Geschäftsprozessoptimierungstool ehestens umzusetzen;

(20) die Schaffung von Produkten und Produktkatalogen.

Schlussbemerkungen

68

An die Tiroler Landesregierung

(21) die Einführung einer entsprechenden Projektorganisation zur Koordinierung der Arbeits- und Projektgruppen;

(22) die Kostenverantwortung für die Sachressourcen und die Möglichkeit einer Personalsteuerung zu dezentralisieren;

(23) das Vorhaben Bürgerakt im Internet voranzutreiben.

An die Vorarlberger Landesregierung

(24) die Weiterführung der Erstellung eines Leistungs-(Produkt) Katalogs;

(25) die Einführung von Leistungsvereinbarungen innerhalb der Landesverwaltung;

(26) den weiteren Ausbau der Bürgerservicestellen in den Bezirkshauptmannschaften in Richtung von One-Stop-Shops.



Teilgebiete der Gebarung

Kurzfassung

Die Rechnungsabschlüsse der Jahre 1998 bis 2000 ergaben gegenüber den Voranschlägen günstigere Ergebnisse. Die 2000 vorgenommene Neuordnung des Schuldenmanagements kann ab 2001 zu Einsparungen von vorerst jährlich 10 Mill EUR führen.

Aufgrund der Finanzausgleichsverhandlungen zwischen den Gebietskörperschaften für den Zeitraum 2001 bis 2004 hat das Land ab 2001 einen Haushaltsmindestüberschuss von 304 Mill EUR pro Jahr zu erzielen.

Die neuen Budgetvoraussetzungen veranlassten den Landesfinanzreferenten im Juni 2001 zur Erstellung eines Budgetprogramms 2001 bis 2004. Der RH bewertete die darin enthaltenen Ausführungen zu "Neue Kriterien für die Budgetbeurteilung" sowie "Voraussetzungen für die Umsetzung und die flankierenden Maßnahmen" positiv.

Das Land verwertete im Dezember 2001 Wohnbauförderungsdarlehen mit einer nominellen Gesamthöhe von 4,7 Mrd EUR und einer Gesamtlaufzeit von rd 48 Jahren im Wege der Emission einer Anleihe zu einem Nettoverwertungserlös von rd 2,57 Mrd EUR.

Gegenüber der bisherigen Form des Rückflusses der Wohnbauförderungsdarlehen an das Land soll der künftige Zufluss der Erträge aus der Veranlagung der durch die Verwertung erlangten Mittel zu einer Verbesserung der Haushaltsergebnisse von rd 140 bis 160 Mill EUR jährlich beitragen.

Die Aufbauorganisation der Abteilung Wohnbauförderung war vielgliedrig; die Landesamtsdirektion-Verwaltungsinnovation stellte ein Personaleinsparungspotenzial von 10 % der Bediensteten fest.

Die Verwaltung der Wohnbauförderungsdarlehen wurde der Niederösterreichischen Landesbank Hypothekenbank AG übertragen. Der Übertragungsvertrag enthielt eine unklare Entgeltregelung.

Kenndaten zum Landeshaushalt				
Gebarungsentwicklung	1998	1999	2000	2001
	in Mill EUR			
Gesamthaushalt	3 838	3 989	4 304	6 629
Maastricht-Ergebnis auf Basis der Rechnungsquerschnitte	132	134	73	304
Finanzschulden einschließlich innerer Anleihe*	2 173	2 282	2 311	2 301
*vorübergehende Inanspruchnahme von Eigenmitteln des Landes, vor allem von Rücklagen oder anderen zweckgebundenen Mitteln				
	Anzahl			
Dienstposten (einschließlich Landeslehrer)	31 874	32 412	32 434	31 880

Prüfungsablauf und -gegenstand

- Der RH überprüfte von Oktober bis Dezember 2001 Teilgebiete der Gebarung im Land Niederösterreich mit dem Schwerpunkt Verwertung von Wohnbauförderungsdarlehen. Die Niederösterreichische Landesregierung gab zu dem im Februar 2002 übermittelten Prüfungsergebnis im April 2002 eine Stellungnahme ab, zu welcher der RH im gleichen Monat eine Gegenäußerung erstattete.

Landeshaushalt

Haushaltsvollzug in den Jahren 1998 bis 2001

- Die Rechnungsabschlüsse der Jahre 1998 bis 2001 zeigten für den Gesamthaushalt folgende Ergebnisse:

	1998	1999	2000	2001
	in Mill EUR			
EINNAHMEN				
Voranschlag samt Ergänzungen	3 337	3 455	3 651	6 215
Rechnungsabschluss	3 594	3 762	4 159	6 573
Unterschied	+ 257	+ 307	+ 508	+ 358
AUSGABEN				
Voranschlag samt Ergänzungen	3 695	3 829	4 055	6 329
Rechnungsabschluss	3 838	3 989	4 304	6 629
Unterschied	+ 143	+ 160	+ 249	+ 300
Gesamtergebnis laut Rechnungsabschluss	- 244	- 227	- 145	- 56



2.2 Die Rechnungsabschlüsse ergaben gegenüber den Voranschlägen günstigere Ergebnisse. Die Abgänge wurden teils im Wege von inneren Anleihen und teils durch die Aufnahme von Darlehen bedeckt.

Verschuldung

3.1 In Ergänzung zu den anlässlich der Querschnittsüberprüfung "Finanzierung der Länder- und Gemeindehaushalte" (TB Niederösterreich Reihe 2002/6) vorgenommenen Erhebungen ergab sich 2000 bzw 2001 folgender Schuldenstand:

	2000	2001
	in Mill EUR	
Darlehen (äußere Schulden)	931	885
Innere Anleihe	1 380	1 416
Gesamtverschuldung	2 311	2 301

3.2 Im Jahr 2001 kam es erstmals seit Jahren zu keiner Schuldenausweitung, sondern zu einem geringen Rückgang der Fremdmittel. Weiters wirkte sich die dem RH aus Anlass der Querschnittsüberprüfung bekanntgegebene Neuordnung des Schuldenmanagements aus, zumal 1999 und 2000 hoch verzinsliche Versicherungsdarlehen von 530 Mill EUR durch günstig verzinsten Fremdwährungskredite ersetzt wurden.

Mit dieser Maßnahme kam die Finanzverwaltung des Landes einer bereits im WB 2000/3 über den Bau und die Finanzierung der Landeshauptstadt enthaltenen Empfehlung zur Verbesserung der Konditionen für Fremdmittel nach. Das dadurch realisierbare Einsparungspotenzial kann ab dem Jahr 2001 mit vorerst jährlich 10 Mill EUR angesetzt werden.

Maastricht-Ergebnis

4.1 Die aus den Rechnungsquerschnitten 1998 bis 2001 abgeleiteten Maastricht-Ergebnisse zeigen folgendes Bild:

	1998	1999	2000	2001
	in Mill EUR			
	132	134	73	304

4.2 Der RH stellte fest, dass das Land Niederösterreich — wenn auch im Bundesländervergleich unterdurchschnittlich — in den Jahren 1998 bis 2000 zur Einhaltung der Maastricht-Defizitquote des Gesamtstaates beigetragen hat. Das für 2001 ausgewiesene Maastricht-Ergebnis trug dem im Oktober 2000 im Zuge der Finanzausgleichsverhandlungen vereinbarten Beitrag der Länder zum gesamtstaatlichen Konsolidierungspfad Rechnung.

Budgetprogramme

- 5.1 Die Zielsetzungen der vom Landesfinanzreferenten erstellten Budgetprogramme für die Perioden 1996 bis 1998 sowie 1999 bis 2003 bestanden in der Einleitung bzw Fortsetzung einer Budgetkonsolidierung. In der ersten Periode wurde der Nettoabgang, der 1995 noch 414 Mill EUR betrug, bis 1998 auf 101 Mill EUR verringert. Das Ziel des zweiten Programms bestand in der Verringerung des 1998 veranschlagten Nettoabganges von 218 Mill EUR um 15 Mill EUR pro Jahr auf 145 Mill EUR im Jahr 2003. Die Ergebnisse der Jahre 1999 und 2000 lagen mit 79 bzw 27 Mill EUR deutlich über den Erwartungen für 2003.

Das Budgetprogramm 1999 bis 2003 erwies sich jedoch durch das im Finanzausgleichsgesetz 2001 bzw die Punktation über den Finanzausgleich für die Jahre 2001 bis 2004 und die Vereinbarung zwischen den Finanzausgleichspartnern über eine Verstärkung der stabilitätsorientierten Budgetpolitik (Österreichischer Stabilitätspakt) als obsolet.

Aufgrund der Finanzausgleichsverhandlungen zwischen den Gebietskörperschaften für den Zeitraum 2001 bis 2004 hat das Land ab 2001 einen Haushaltsmindestüberschuss von 304 Mill EUR pro Jahr zu erzielen.

Diese neuen Voraussetzungen veranlassten den Landesfinanzreferenten im Juni 2001 zur Erstellung eines Budgetprogramms 2001 bis 2004. Danach waren die Voranschläge so zu erstellen, dass Haushaltsüberschüsse von 304 Mill EUR (im Jahr 2001 und 2002), 316 Mill EUR (im Jahr 2003) bzw 330 Mill EUR (im Jahr 2004) erreicht und der Schuldenstand stabilisiert werden.

- 5.2 Der RH bewertete die im Budgetprogramm 2001 bis 2004 enthaltenen Ausführungen zu "Neue Kriterien für die Budgetbeurteilung" sowie "Voraussetzung für die Umsetzung und flankierende Maßnahmen" positiv.

Insbesondere war hervorzuheben, dass die im Stabilitätspakt festgelegten Überschüsse laut volkswirtschaftlicher Gesamtrechnung nicht mit Einnahmenüberschüssen gleichzusetzen sind, weshalb sie vor allem nicht zur Begründung und Finanzierung neuer Aufgaben und Wünsche herangezogen werden können.

Die Umsetzung der Budgetziele war an eine Reihe von Voraussetzungen und Maßnahmen gebunden, die entweder das Verhältnis zu den Finanzausgleichspartnern oder die Gestaltung und Ausführung des Landeshaushalts betrafen.

Umzusetzen bzw zu beachten wären unter anderem:

- (1) Maastricht-relevante Maßnahmen im Haushalt, wie beispielsweise die Ausgliederung der Landes-Krankenanstalten als Betrieb mit marktbestimmter Tätigkeit;
- (2) die Wahrnehmung von Handlungsspielräumen zur Stabilisierung bzw Verbesserung des Haushaltsüberschusses;
- (3) die Notwendigkeit eines strengen Budgetvollzuges;



- (4) die Bedeckung zusätzlicher Erfordernisse durch Einsparungen oder Mehreinnahmen;
- (5) die Verstärkung des Kostenbewusstseins und der Ausgabendisziplin;
- (6) die Nutzung aller Möglichkeiten für strukturelle Reformen und
- (7) die Weiterführung der Verwaltungsreform in Richtung New Public Management.

Dem erst nach Abschluss der Gebarungüberprüfung des RH erstellten Rechnungsabschluss 2001 war zu entnehmen, dass die Zielsetzungen des Budgetprogramms in diesem Jahr erfüllt wurden.

Verwertung von Wohnbauförderungsdarlehen

Verwertungsmotiv 6 Das Ergebnis der Finanzausgleichsverhandlungen zwischen den Gebietskörperschaften wies für die Länderhaushalte für den Zeitraum 2001 bis 2004 einen jährlichen Beitrag von mindestens 1,67 Mrd EUR auf. Für das Land Niederösterreich bedeutete dies bei einem Beitrag von 18,21 % zu diesem gemeinsamen Länderergebnis ab dem Haushaltsjahr 2001 — wie bereits erwähnt — einen zu erreichenden Haushaltsmindestüberschuss von rd 304 Mill EUR pro Jahr.

Der Haushaltsvoranschlag des Landes ging für 2001 noch von einem Maastricht-Defizit in Höhe von 19,84 Mill EUR aus. Erst im Anpassungsbudget 2001, dem Haushaltsvoranschlag 2002 und dem neuerstellten Budgetprogramm 2001 bis 2004 wurden jeweils Maastricht-Überschüsse in der Größenordnung von 304 bis 329 Mill EUR veranschlagt.

Eine wesentliche Maßnahme zur Erzielung der genannten Maastricht-Überschüsse stellte die Verwertung und Veranlagung der Wohnbauförderungsdarlehen dar. Gegenüber der bisherigen Form des Rückflusses an das Land soll der künftige Zufluss der Erträge aus der Veranlagung dieser Mittel zu einer Verbesserung der Haushaltsergebnisse von rd 140 bis 160 Mill EUR jährlich beitragen.

Ablauf des Verwertungsprozesses 7.1 Im Dezember 2000 erfolgte in der internationalen Finanzpresse durch das Land eine offene Einladung zur Interessensbekundung hinsichtlich des Verkaufes von insgesamt rd 200 000 Wohnbauförderungsdarlehen mit einer nominellen Gesamthöhe von 4,67 Mrd EUR.

Für die Transaktion gab das Land folgende Ziele vor:

- (1) Maximierung maastricht-relevanter jährlicher Einnahmen und Erträge;
- (2) Vermeidung gegenwärtiger und zukünftiger Haushaltsbelastungen;
- (3) Erzielung sicherer Erträge;

- (4) möglichst geringe Belastung mit Steuern und Transaktionskosten;
- (5) weitgehende Erhaltung des existierenden Kapitalstocks;
- (6) keine Veränderung der Situation der Darlehensnehmer.

Es langten 16 Interessensbekundungen fristgerecht ein; nach der Auswertung der Bewerbungsunterlagen wurden im Jänner 2001 acht Bieter zu einer weiteren Angebotslegung eingeladen. Anzubieten waren ein Kauf zum Barwert mit Übertragung des wirtschaftlichen Eigentums an den Wohnbauförderungsdarlehen und — davon getrennt — eine Veranlagung des erzielten Nettoverwertungserlöses auf 20 Jahre.

Im Juni 2001 wurde schließlich die Citibank N.A., London (Citibank), als Bestbieter sowohl für die Verwertung als auch für die Veranlagung ermittelt.

- 7.2 Nach Ansicht des RH waren das Verfahren und die Ermittlung des Bestbieters plausibel und nachvollziehbar. Das Angebot der Citibank wies den höchsten Barwert auf und entsprach auch den Zuschlagskriterien. Es wurde mit dieser Vorgangsweise sichergestellt, dass dadurch die künftige freie Finanzspitze (Budget-Manövriermasse) des Landeshaushalts nicht beeinträchtigt wird.

Verwertung des Bestbietermodells

- 8 Unter Zwischenschaltung einer Stiftung nach dem Privatstiftungsgesetz, BGBl Nr 694/1993, wurde mit der Niederösterreichischen Landesbank-Hypothekenbank AG (NÖ Hypobank) als Stifterin eine Sonderfinanzierungsgesellschaft gegründet, die im Alleineigentum der Stiftung steht. Ihre Aufgaben bestanden darin, vom Land die Ansprüche aus den Rückflüssen der Wohnbauförderungsdarlehen zu erwerben und diesen Kaufpreis durch die Emission von ABS-Anleihen (mit Vermögenswerten oder sicheren Forderungswerten des Anleihenschuldners abgesicherte Anleihen) mit einer Gesamtlaufzeit von rd 48 Jahren zu refinanzieren. Der Nettoverwertungserlös soll 2,57 Mrd EUR betragen.

Die Verwaltung der Darlehen und die banktechnische Bereitstellung der jeweiligen Rückflussleistungen zur Bedienung der Anleihen wurden der NÖ Hypobank übertragen. Die Anleiheausstattung erfolgte zu variablen Zinsen. Es können sich daher bei steigendem Zinsniveau durch den ansteigenden Zinsanteil insgesamt höhere Anleihe tilgungsraten ergeben, als durch die Rückflüsse der Wohnbauförderungsdarlehen abgedeckt werden. Dieses Zinsrisiko wurde durch Absicherung mittels eines Zinsenswaps* teilweise beseitigt.

*Tausch eines Fixzinssatzes gegen einen variablen Zinssatz für einen bestimmten Zeitraum

Der RH erachtete zusammenfassend die Höhe des zum Zeitpunkt der Prüfung abzusehenden Verwertungserlöses als wirtschaftlich zufriedenstellend und die Projektabwicklung durch das Land insgesamt als erfolgreich.



Weitere Feststellungen

9 Der RH stellte weiters fest:

(1) Das Land sicherte sich gegen höhere Anleiherilgungsraten aufgrund der variablen Zinsen bei den erwähnten Anleihen vertretbar und wirtschaftlich ab.

(2) Die Absicherung des Landes gegen allfällige im Vertragszeitraum eintretende Bonitätsherabstufungen der Citibank erachtete der RH als zielführend und angemessen.

(3) Die Garantie des Landes, Zinsen sowie Kapital der erwähnten Anleihen bedingungslos und unwiderruflich fristgerecht zu bezahlen, trug zur bestmöglichen Bonitätsbewertung der Wertpapiere bei.

Wohnbauförderung

Organisationsstruktur

10.1 Die Aufbauorganisation der Abteilung Wohnbauförderung war vielgliedrig; es gab 15 Sachbereiche mit eigener Leitung, von denen sechs direkt dem Abteilungsleiter, sieben dem rechtskundigen Sachbearbeiter und zwei dem wirtschaftskundigen Sachbearbeiter zugeordnet waren. Sechs Sachbereiche betrafen die Revision. Laut Arbeitsverteilungsplan (Dienstpostenplan) waren im Mai 2001 insgesamt 136 Bedienstete in der Abteilung.

Die Landesamtsdirektion erhob 1996 die Kosten der Landesbuchhaltung für die Verrechnung von Wohnbauförderungsdarlehen; sie betragen durchschnittlich 748 530 EUR pro Jahr.

10.2 Der RH empfahl, die Aufbauorganisation für den Bereich Wohnbauförderung den geänderten Aufgaben und Rahmenbedingungen entsprechend anzupassen. Dabei sollte vor allem eine Straffung (Zusammenlegung) von Sachbereichen und der Revisionsbereiche ins Auge gefasst werden. Revisionsangelegenheiten sollten organisatorisch zentral und nahe den Führungsebenen angeordnet werden.

Der RH verwies auch auf eine Untersuchung der Landesamtsdirektion-Verwaltungsinnovation aus 2001, in der ein Einsparungspotenzial von 10 % der Bediensteten der Abteilung Wohnbauförderung festgestellt wurde. Bei seiner Realisierung kann von jährlichen Einsparungen von rd 630 000 EUR ausgegangen werden.

10.3 *Laut Stellungnahme der Landesregierung seien aufgrund von Umstrukturierungsmaßnahmen bereits fünf Bedienstete eingespart worden. Die genauen finanziellen Auswirkungen der Umstrukturierung können erst nach ihrem Abschluss festgestellt werden.*

Darlehensverwaltung 11.1 Mit Vertrag vom 31. März 1998 wurde die Verwaltung der Wohnbauförderungsdarlehen der NÖ Hypobank übertragen. Sie verpflichtete sich, die Buchhaltung dieser Darlehen, die Steuerung der Darlehensrückführung und Aufzeichnungen über die Darlehen unentgeltlich vorzunehmen.

1999 kam es zur Übertragung von rd 140 000 Wohnbauförderungsdarlehen an die NÖ Hypobank. Sie stellte in der Folge den Darlehensnehmern unter anderem die Kosten für nachstehende Maßnahmen in Rechnung:

(1) Mahnungen inklusive etwaiger Rechtsanwaltskosten;

(2) Ausstellung von Finanzamtsbestätigungen;

(3) Bereitstellung von Zahlscheinen als Sonderleistung für jene Darlehensnehmer, die keinen Dauer- oder Einziehungsauftrag wollten.

Diese Kostenvorschreibungen führten zu massiven Beschwerden der betroffenen Darlehensnehmer. Als Konsequenz dieser Entwicklung vereinbarten das Land und die NÖ Hypobank im Wesentlichen, dass für die genannten Leistungen der Bank vom Land ein Leistungsentgelt zu bezahlen wäre. Die NÖ Hypobank stellte daraufhin dem Land im Juli 2000 für 1999 312 493 EUR und für 2000 305 226 EUR an Einmalkosten pauschaliert in Rechnung.

Im März 2001 schlug die NÖ Hypobank aufgrund einer Leistungsvereinbarung für die Verwaltung von 170 000 Wohnbauförderungsdarlehen dem Land zwei Varianten zur künftigen Berechnung ihrer Entgelte vor, die je nach Berechnungsart 1 629 325 EUR bzw 1 667 842 EUR ergaben. Das Land teilte der NÖ Hypobank im Mai 2001 mit, ab 2001 für die Darlehensverwaltung jährlich 1,09 Mill EUR zu bezahlen. Da die Wohnbauförderungsdarlehen im November 2001 als Forderungen verkauft wurden, wurde dieser Betrag in die Darlehenstransaktion aufgenommen.

11.2 Der RH wies auf die unklare Entgeltregelung hin. Der Übertragungsvertrag enthielt zwar die Ermächtigung, Entgelt für Sonderleistungen zu verrechnen; es war aber nicht festgelegt, ob es der Darlehensgeber oder der Darlehensnehmer zu tragen hätte.

Der RH verkannte nicht die Vorteile des Landes durch die vorerst grundsätzlich unentgeltliche Erbringung von Leistungen durch die NÖ Hypobank. Seiner Ansicht nach wären aber die entgeltlichen Leistungsbestandteile in den Vertrag aufzunehmen gewesen.

11.3 *Laut Stellungnahme der Landesregierung würde es sich bei den dargestellten Kosten der Darlehensverwaltung durch die NÖ Hypobank einerseits um Einmalkostensätze und andererseits um einen pauschalierten Kostenersatz für nachträglich in Abänderung des ursprünglichen Vertrags vereinbarte Kostenübernahmen auch aufgrund der Verwaltung der Wohnbauförderungsdarlehen handeln.*



Schluss-
bemerkungen

12 Zusammenfassend hob der RH folgende Empfehlungen hervor:

(1) Die im Budgetprogramm 2001 bis 2004 enthaltenen Maßnahmen zur Einhaltung der Budgetziele wären umzusetzen.

(2) Die Aufbauorganisation für den Bereich Wohnbauförderung wäre den geänderten Aufgaben und Rahmenbedingungen entsprechend anzupassen.

Wien, im September 2002

Der Präsident:

Dr Franz Fiedler

Abkürzungsverzeichnis

A-Z

Abs	Absatz
AG	Aktiengesellschaft
ASFINAG	Autobahnen- und Schnellstraßen-Finanzierungs AG
Bewag	Burgenländische Elektrizitätswirtschafts AG
BGBI	Bundesgesetzblatt
BMVIT	Bundesministerium für Verkehr, Innovation und Technologie
B-VG	Bundes-Verfassungsgesetz
bzw	beziehungsweise
Citibank	Citibank N.A., London
EU	Europäische Union
EUR	Euro
GesmbH/ GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
IT	Informationstechnologie
Kfz	Kraftfahrzeug
Mill	Million(en)
Mrd	Milliarde(n)
NÖ	niederösterreichisch(–e, –er, –es, –en)
NÖ Hypo- bank	NÖ Landesbank-Hypothekensbank AG
Nr	Nummer
PC	Personalcomputer
rd	rund
RH	Rechnungshof
S.	Seite
TB	Tätigkeitsbericht des Rechnungshofes (Verwaltungsjahr)
ua	und andere(s)
VOR	Verkehrsverbund Ost-Region GesmbH
VRV 1997	Voranschlags- und Rechnungsabschlussverordnung 1997
WB	Wahrnehmungsbericht des Rechnungshofes
zB	zum Beispiel

Reihe NIEDERÖSTERREICH 2002/7

Abkürzungsverzeichnis

A-Z

Abs	Absatz
AG	Aktiengesellschaft
ASFINAG	Autobahnen- und Schnellstraßen-Finanzierungs AG
Bewag	Burgenländische Elektrizitätswirtschafts AG
BGBI	Bundesgesetzblatt
BMVIT	Bundesministerium für Verkehr, Innovation und Technologie
B-VG	Bundes-Verfassungsgesetz
bzw	beziehungsweise
Citibank	Citibank N.A., London
EU	Europäische Union
EUR	Euro
GesmbH/ GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
IT	Informationstechnologie
Kfz	Kraftfahrzeug
Mill	Million(en)
Mrd	Milliarde(n)
NÖ	niederösterreichisch(–e, –er, –es, –en)
NÖ Hypo- bank	NÖ Landesbank-Hypothekensbank AG
Nr	Nummer
PC	Personalcomputer
rd	rund
RH	Rechnungshof
S.	Seite
TB	Tätigkeitsbericht des Rechnungshofes (Verwaltungsjahr)
ua	und andere(s)
VOR	Verkehrsverbund Ost-Region GesmbH
VRV 1997	Voranschlags- und Rechnungsabschlussverordnung 1997
WB	Wahrnehmungsbericht des Rechnungshofes
zB	zum Beispiel

Reihe NIEDERÖSTERREICH 2002/7