



# **Tätigkeitsbericht des Rechnungshofes**

**Kärnten**

**Verwaltungsjahr 2001**

**Bisher erschienen:**

Reihe  
Kärnten 2002/1

Tätigkeitsbericht des Rechnungshofes über den  
Abwasserverband Wörther See West

**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](mailto:presse@rechnungshof.gv.at)

**Impressum**

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



**Tätigkeitsbericht  
des Rechnungshofes**

**Bundesland Kärnten**

**Verwaltungsjahr 2001**



## ALLGEMEINER TEIL

**A**

---

### Vorbemerkungen

Vorlage an den Landtag 1

Darstellung der Prüfungsergebnisse 1

---

## BESONDERER TEIL

### **Kärnten**

#### Bereich des Bundeslandes Kärnten

Unerledigte Anregungen aus Vorjahren 3

In Verwirklichung begriffene Anregungen 5

Verwirklichte Empfehlungen 6

#### Prüfungsergebnisse

New Public Management in den Ländern 7

Finanzierung der Länder- und Gemeindehaushalte 69

Neue Heimat Gemeinnützige Wohnungs- und Siedlungsgesellschaft  
Kärnten GesmbH 91

Kärntner Heimstätte Gemeinnützige Bau-, Wohnungs- und  
Siedlungsvereinigung GesmbH 95

#### Wirkungsbereich des Abwasserverbandes Wörther See West

Gebarung des Abwasserverbandes 99

---

**B**

## ALLGEMEINER TEIL

### Vorbemerkungen

### Vorlage an den Landtag

Der RH erstattet dem Kärntner Landtag gemäß Artikel 127 Abs 6 erster Satz B-VG über seine Tätigkeit im vorausgegangenen Jahr Bericht. Über die im Bericht enthaltenen Gebarungüberprüfungen wird — soweit ein sachlicher Zusammenhang besteht — den anderen Landtagen sowie der Mitgliederversammlung des Abwasserverbandes Wörther See West 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), die *Stellungnahme der überprüften Stelle* (Kennzeichnung mit 3 und im *Kursivdruck*) sowie die allfällige Gegenäußerung des RH (Kennzeichnung mit 4) aneinandergereiht. Das in diesem Bericht enthaltene Zahlenwerk beinhaltet allenfalls kaufmännische Auf- und Abrundungen.





## BESONDERER TEIL

### Bereich des Bundeslandes Kärnten

#### Unerledigte Anregungen aus Vorjahren

Nicht bzw nicht zur Gänze verwirklicht wurden die Empfehlungen des RH hinsichtlich:

Kärntner Reisebüro  
GesmbH

im Bereich der Kärntner Reisebüro GesmbH

- (1) Festschreibung von Erfolgskriterien, auf deren Grundlage eine Remunerationzahlung an den Geschäftsführer erfolgen kann (TB Kärnten 1999 S. 27 Abs 9.2, TB Kärnten 2000 S. 12 Abs 4).

*Laut Mitteilung der Landesregierung habe der Geschäftsführer seit 1993 auf die Auszahlung einer Remuneration verzichtet, so dass die Erstellung von Kriterien entbehrlich sei. Die Landesregierung hatte demgegenüber im Vorjahr mitgeteilt, dass an einen Geschäftsführerwechsel gedacht sei und in diesem Zusammenhang Kriterien für die Zuerkennung von Prämien erstellt würden.*

- (2) Erstellung von Einkaufs- und Investitionsrichtlinien (TB Kärnten 1999 S. 27 Abs 11.2, TB Kärnten 2000 S. 12 Abs 5).

*Laut Mitteilung der Landesregierung erachte die Geschäftsleitung der Kärntner Reisebüro GesmbH die Erstellung starrer Richtlinien für nicht zweckmäßig und tätige die Investitionen obnedies sachkundig und bedarfsgerecht. Im Vorjahr hatte die Landesregierung demgegenüber mitgeteilt, dass der Aufsichtsrat der Gesellschaft beschlossen hätte, die Vergabe von Verbrauchsgütern und Investitionen zu regeln.*

Sanitäre Aufsicht

im Bereich der sanitären Aufsicht

- (3) Einstellen der Sonderentlohnung für die Impftätigkeit von Amtsärzten, weil diese zumeist in der Dienstzeit erbracht und durch den Monatsbezug abgegolten wurde (TB Kärnten 2000 S. 45 Abs 6.2).

*Die Landesregierung wies erneut darauf hin, die seinerzeitige Einführung von Impfhonoraren wäre vor allem vor dem Hintergrund einer leistungsbezogenen Komponente der Entlohnung der Ärzte im öffentlichen Gesundheitsdienst gestanden. Durch Nettoeinnahmen bei kostenpflichtigen Impfungen seien die Honorare für die Impftätigkeit der Amtsärzte weitestgehend wieder hereingebracht worden.*

*Die Impftätigkeit stelle einen wesentlichen Bestandteil der Bekämpfung von Infektionskrankheiten dar. Die Überwachung der Impftätigkeit der niedergelassenen Ärzte sei eine wesentliche Tätigkeit im Rahmen des amtsärztlichen Dienstes.*

## Unerledigte Anregungen aus Vorjahren

4

- (4) Einrichtung der Gesundheitsreferate unter einheitlicher Leitung als Außenstellen des Amtes der betreffenden Landesregierung und Bildung von Sachverständigenteams (TB Kärnten 2000 S. 45 Abs 6.2).

*Laut Mitteilung der Landesregierung sprächen aufgrund mangelnder Vernetzungsmöglichkeiten und der unzureichenden Teamarbeit des ärztlichen Dienstes mehr Argumente gegen als für eine Zentralisierung.*

*Hinsichtlich der Bildung von Sachverständigenteams stehe die Entscheidung noch aus.*

- (5) Schaffung der organisatorischen und personellen Voraussetzungen zur Unterstützung der sanitären Aufsicht im Bereich der Pflege (TB Kärnten 2000 S. 48 Abs 9.2).

*Laut Mitteilung der Landesregierung könne wegen der restriktiven Handhabung der Planstellenentwicklung einer Planstellenausweitung für den Pflegedienst nicht Rechnung getragen werden.*

Kärntner FlughafenbetriebsgesmbH

im Bereich der Kärntner FlughafenbetriebsgesmbH

- (6) Erstellung von vertraglichen Grundlagen für die Überlassung der bundeseigenen Erweiterungsflächen an die Kärntner FlughafenbetriebsgesmbH (WB 2001/6 Bundesländerflughäfen ua S. 16 Abs 4.2).

*Laut Mitteilung der Landesregierung habe man von einer vertraglichen Anpassung betreffend die Erweiterungsflächen Abstand genommen, weil vom Land Kärnten beabsichtigt sei, die Bundesanteile an der Kärntner FlughafenbetriebsgesmbH sowie die bundeseigenen Grundstücke zu erwerben. Die entsprechenden Gremialbeschlüsse würden dem Land Kärnten vorliegen. Für die vertragliche Umsetzung feble noch eine entsprechende Beschlussfassung der Landesbauptstadt Klagenfurt.*



## In Verwirklichung begriffene Anregungen

In Verwirklichung begriffen waren die Anregungen des RH hinsichtlich:

Kärntner Reisebüro  
GesmbH

im Bereich der Kärntner Reisebüro GesmbH

- (1) Einbindung der Kärntner Reisebüro GesmbH in die Fremdenverkehrsbestrebungen des Landes und Schaffung der finanziellen Rahmenbedingungen hierfür. Des Weiteren sollte nach den Zielvorgaben des Mehrheitseigentümers ein Unternehmungskonzept erstellt werden (TB Kärnten 1999 S. 25 und 26 Abs 4.2 und 6.2, TB Kärnten 2000 S. 12 Abs 3).

*Laut Mitteilung der Landesregierung seien weiterhin Privatisierungsbestrebungen im Gange bzw soll die Kärntner Reisebüro GesmbH in einem ersten Schritt in die Kärntner Landesholding eingebracht werden. In dieser Umstrukturierungsphase erscheine die Erstellung eines Unternehmungskonzepts nicht sinnvoll.*

Kärntner Flughafen-  
betriebsgesmbH

im Bereich der Kärntner FlughafenbetriebsgesmbH

- (2) Überführung des Treuhandvermögens in das Betriebsvermögen der Flughafengesellschaft (WB 2001/6 Bundesländerflughäfen ua S. 15 Abs 2.2).

*Laut Mitteilung der Landesregierung habe der Kärntner Landtag der handels- und zivilrechtlichen Zusammenführung des Treuhandvermögens mit dem Betriebsvermögen der Kärntner FlughafenbetriebsgesmbH zugestimmt. Auf der Ebene des Gesellschafters Republik Österreich seien ebenfalls die erforderlichen Beschlüsse gefasst worden. Die entsprechende Beschlussfassung der Landeshauptstadt Klagenfurt wäre noch ausständig, so dass die vertragliche Umsetzung bisher nicht erfolgt sei.*

## Verwirklichte Empfehlungen

Verwirklicht wurden die Empfehlungen des RH hinsichtlich:

Kelag

im Bereich der Kärntner Elektrizitäts AG (Kelag)

- (1) Fortsetzung des Kostensenkungs- und Restrukturierungsprogramms (TB Kärnten 2000 S. 33 Abs 15.2).

*Laut Mitteilung der Landesregierung hätte die Kelag mit dem eigenen Konzern zum Zwecke der gemeinsamen Strombeschaffung und der Koordination des Kraftwerkseinsatzes sowie mit der Verbundgesellschaft zum Zwecke der Optimierung des Kraftwerkseinsatzes und der Speicherbewirtschaftung Kooperationsverträge abgeschlossen.*

- (2) Verstärkte Beachtung der Funktionsfähigkeit von internen Kontrollkreisen bzw Optimierung der Prozessorganisation (TB Kärnten 2000 S. 34 Abs 19.2).

*Laut Mitteilung der Landesregierung hätte die Kelag die stark ausgebaute interne Revisionsabteilung und zusätzlich den Wirtschaftsprüfer beauftragt, im Rahmen der jährlichen Abschlussprüfung auch die internen Kontrollkreise zu untersuchen.*

- (3) Verstärkung der Stromhandels- und -vertriebsaktivitäten und Unterstützung durch eine Zusammenarbeit mit geeigneten Partnern (TB Kärnten 2000 S. 35 Abs 21.2).

*Laut Mitteilung der Landesregierung baue die Kelag ihren Stromhandel im Rahmen eines fünfstufigen Konzepts weiter aus. Gemäß Kooperationsvertrag werde sie dabei von der RWE Plus AG unterstützt. Die Abgabe werde im Geschäftsjahr 2002 voraussichtlich 1,8 Mrd kWh betragen.*

Sanitäre Aufsicht

im Bereich der sanitären Aufsicht

- (4) Bereitstellen von Richtlinien durch das Land für die Amtsärzte zur Durchführung der sanitären Aufsicht. Weiterentwicklung der sanitären Aufsicht unter Einbeziehung der Empfehlungen des RH zu einer effizienten Qualitätssicherung von Gesundheitsleistungen (TB Kärnten 2000 S. 55 Abs 18.2).

*Laut Mitteilung der Landesregierung seien sowohl seitens des Bundes als auch seitens des Landes Checklisten erarbeitet worden und zusammen mit einem Erlass über die sanitäre Aufsicht, in welchem auch Berichtspflichten enthalten sind, den Bezirksverwaltungsbehörden übermittelt worden.*



## 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				
<b>BURGENLAND</b>					
Ausgaben	696,1	729,8	795,0	797,2	845,2
Einnahmen	696,1	729,8	795,0	797,2	845,2
Abgang	–	–	–	–	–
<b>KÄRNTEN</b>					
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
<b>NIEDERÖSTERREICH</b>					
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	–	–	–	–	–
<b>OBERÖSTERREICH</b>					
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
<b>SALZBURG</b>					
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	–	–	–	–	–
<b>STEIERMARK</b>					
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
<b>TIROL</b>					
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	–	–
<b>VORARLBERG</b>					
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, Gewerberegister, 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 legitistische 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 verwaltungsreformatorischen 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 Bundeshaushaltsgesetzes 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.<br><br>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.<br><br>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 fanden 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 Management–orientierte 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 Management–Konzepts 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 Management–Maßnahmen 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 Untervorschlägen 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 Behörde

- 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.



## Finanzierung der Länder- und Gemeindehaushalte

### Kurzfassung

Der Schuldenstand der Länder und Gemeindehaushalte (mit Wien) stieg von 12,362 Mrd EUR (1991) auf 19,643 Mrd EUR (1999). Die höchsten Schuldenwachstumsraten wiesen dabei die Bundesländer (Land und Gemeinden zusammengefasst) Kärnten (+ 119 %) und Niederösterreich (+ 92 %), die geringsten Wien (+ 27 %), Salzburg (+ 29 %) und Tirol (+ 32 %) auf.

In einigen Bundesländern erfolgte in den letzten Jahren die Abgangsfinanzierung mittels innerer Anleihen. Dabei wurden Eigenmittel der Länder in Form eines internen Vorschusses zur Abgangsfinanzierung verwendet.

Die höchste Verschuldung der Länder und Gemeinden zusammengefasst je Einwohner wiesen Niederösterreich mit 3 331 EUR, Kärnten mit 2 792 EUR und die Steiermark mit 2 701 EUR auf. Die geringste Schuldenhöhe je Einwohner verzeichneten Tirol mit 1 375 EUR und Vorarlberg mit 1 763 EUR. Wien als Land und Gemeinde lag bei 2 215 EUR.

Der Schuldendienst der Länder ohne Wien erhöhte sich von 1991 bis 1999 von 0,625 Mrd EUR auf 0,916 Mrd EUR; die Zinsen verringerten sich dabei von 0,247 Mrd EUR auf 0,233 Mrd EUR. In Wien gingen die Zinsenausgaben von 0,138 Mrd EUR auf 0,135 Mrd EUR zurück.

Das Schuldenmanagement der Länder war unterschiedlich. Die Länder Oberösterreich, Salzburg, Steiermark und Tirol nutzten die von 1997 bis 1999 andauernde Phase niedriger Zinsen. Im Gegensatz dazu stiegen die Ausgaben für Zinsen vor allem in den Ländern Kärnten und Niederösterreich.

Der RH berechnete bei fünf Ländern für 1999 durchschnittliche Zinssätze für Fremdkapital. Dabei wiesen Oberösterreich die geringsten und Burgenland die höchsten Zinsen auf.

Die Schulden der Gemeinden ohne Wien erhöhten sich von 1991 bis 1999 um 68 %, wobei in einigen Ländern überdurchschnittliche Zuwachsraten bestanden.

Das im Burgenland mit IT eingerichtete Gemeindeformationssystem ermöglichte es der Gemeindeaufsicht, entsprechend steuernd in Gemeindehaushalte einzugreifen. Der RH regte an, dieses erfolgreiche System auch in anderen Bundesländern flächendeckend einzusetzen.

Vier Kärntner Gemeinden wiesen im Jahr 1999 ein Schuldportfolio mit Zinssätzen über 6 % auf.

Kenndaten der Verschuldung		
	1991	1999
	in Mrd EUR	
Schuldenstand der Länder- und Gemeindehaushalte (mit Wien)	12,362	19,643

**Prüfungsablauf und -gegenstand**

- 1 Der RH überprüfte von April bis November 2000 in Zusammenarbeit mit der Statistik Austria und dem Institut für Finanzwissenschaften und Infrastruktur an der Technischen Universität Wien querschnittsartig die Finanzierung der Länder- und Gemeindehaushalte.

Die Länder gaben zu den im Jänner und Februar 2001 übermittelten Prüfungsergebnissen in den Monaten April bis Juli 2001 Stellungnahmen ab. Der RH erstattete zwischen August und Oktober 2001 Gegenäußerungen. Zur Stellungnahme des Bundeslandes Burgenland war keine Gegenäußerung erforderlich.



## Länder- und Gemeindeübergreifende Feststellungen

### Einleitung

- 2 Mit 1. Jänner 1999 trat die 3. Stufe der Europäischen Wirtschafts- und Währungsunion in Kraft, wobei die Mitgliedstaaten die im Vertrag von Maastricht festgelegten Konvergenzkriterien zu erfüllen haben. Der RH untersuchte im vorliegenden Bericht von den vier Maastricht-Konvergenzkriterien — Preisstabilität, Wechselkurse, Zinsen und öffentliche Verschuldung — die öffentliche Verschuldung im Bereich der Länder und Gemeinden.
- 3 Das öffentliche Defizit (Maastricht-Defizit) des Sektors Staat laut ESVG darf gemäß den Maastricht-Konvergenzkriterien im Normalfall nicht mehr als 3 % des Bruttoinlandsprodukts (BIP) betragen. Der öffentliche Schuldenstand im Sinne des Vertrages von Maastricht (Maastricht-Schuldenstand) darf 60 % des BIP nicht übersteigen, wobei auch eine hinreichende rückläufige Entwicklung anerkannt wird. Das öffentliche Defizit betrug 1999 rd 2 % und 2000 rd 1 % des BIP. Der öffentliche Schuldenstand erhöhte sich von 1998 auf 1999 von 63,9 % auf 64,7 % des BIP; im Jahr 2000 sank er auf 62,8 %.

Da neben dem Bund auch den Ländern und Gemeinden bei den Maßnahmen zur Budgetkonsolidierung eine große Bedeutung zukommt, erhob der RH die vielschichtige Struktur der Schuldenegebarung der Bundesländerhaushalte.

- 4.1 Der Schuldenstand der Länder- und Gemeindehaushalte (mit Wien) erhöhte sich durch die Abgangsfinanzierung von 12,362 Mrd EUR (1991) auf 19,643 Mrd EUR (1999). Das durchschnittliche Schuldenwachstum der Bundesländer betrug 59 %, wobei unterschiedliche Entwicklungen zu beobachten waren.
- 4.2 So verzeichneten überdurchschnittliche Zuwachsraten (Land und Gemeinden zusammengefasst) die Bundesländer Kärnten (+ 119 %), Niederösterreich (+ 92 %), Vorarlberg (+ 71 %), Oberösterreich (+ 70 %) und Burgenland (+ 63 %). Ein unterdurchschnittliches Schuldenwachstum wiesen die Bundesländer Steiermark (+ 51 %), Tirol (+ 32 %), Salzburg (+ 29 %) und Wien (+ 27 %) auf.
- 4.3 *Laut Stellungnahme der Niederösterreichischen Landesregierung sei es aufgrund der uneingeschränkten und uneinschränkbar Selbständigkeit der Haushaltsführung der Gemeinden unzulässig, die Haushalte von Land und Gemeinden gemeinsam zu betrachten.*

*Laut Mitteilung der Vorarlberger Landesregierung habe die Gemeindeaufsicht die Verschuldenssituation der Gemeinden anhand des Instrumentariums der freien Finanzspitze überprüft; daher seien ausreichende Informationen über die Finanzlage der Gemeinden zur Verfügung gestanden, womit diese in der Lage gewesen wären, ihren Verpflichtungen nachzukommen.*

- 4.4 Der RH entgegnete der Niederösterreichischen Landesregierung, eine Prüfung der Schuldengbarung sei nur dann sinnvoll, wenn das gesamtwirtschaftliche Gleichgewicht und damit die gesamtwirtschaftliche Schuldenentwicklung beurteilt werden könne.

Die Wechselbeziehungen zwischen den Haushalten der Gebietskörperschaften gingen schon aus den Bestimmungen des Finanz–Verfassungsgesetzes 1948 hervor. So sind die Länder gemäß § 3 Abs 2 berechtigt, durch Landesgesetze ihren durch sonstige Einnahmen nicht gedeckten Bedarf auf die Städte mit eigenem Statut, die Gemeinden und gegebenenfalls die Gemeindeverbände umzulegen. Damit erfolgt eine Kostenverteilung zwischen dem Landeshaushalt und den Gemeindehaushalten, wodurch die Finanzkraft und letztlich die Schuldengbarung jeweils wesentlich beeinflusst werden.

Beispielsweise wurde in Niederösterreich auf landesgesetzlicher Basis die Aufteilung der im Rahmen der Sozialen Wohlfahrt anfallenden Kosten auf das Land und die Gemeinden festgelegt (WB 1998/2 Teilgebiete der Gebarung S. 31 Abs 20.1). Die nicht durch Einnahmen gedeckte Nettobelastung war dabei je zur Hälfte vom Land und den Gemeinden zu tragen. Diese Belastungen werden in den einzelnen Ländern unterschiedlich auf die Länder– und Gemeindehaushalte aufgeteilt.

Darüber hinaus besteht zwischen den Länder– und Gemeindehaushalten ein Finanzverbund im Wege der Landesumlage bzw der Bedarfszuweisungen, was im Zusammenhang mit weiteren Transferzahlungen zu einer wechselseitigen Beeinflussung der Länder– und Gemeindehaushalte führt. Nach Auffassung des RH war daher eine gemeinsame Betrachtung der Länder– und Gemeindehaushalte zulässig.

Der RH teilte die Ansicht der Vorarlberger Landesregierung, dass die Ermittlung der freien Finanzspitze ein wichtiges Kriterium bei der Schuldenbeurteilung wäre; ungeachtet dessen war das Schuldenwachstum der Gemeinden unterschiedlich hoch.

- 5 Der Maastricht–Schuldenstand wird definiert als Brutto–Gesamtschuldenstand zum Nominalwert am Jahresende nach Konsolidierung innerhalb und zwischen den einzelnen Bereichen des Sektors Staat. Einzelheiten und Begriffsbestimmungen wurden mit EG–Rats–Verordnung festgelegt, wobei in großem Umfang auf Begriffe des ESVG Bezug genommen wird.

Dabei werden unter anderem die Schulden der Gebietskörperschaften (ohne innere Anleihen) um die Betriebe mit marktbestimmter Tätigkeit bereinigt. Diese Betriebe sind durch weitgehende Entscheidungsfreiheit, eine Kostendeckung von mindestens 50 % und eine vollständige Rechnungsführung gekennzeichnet.



Die Entwicklung der Maastricht-Schulden der Länder und Gemeinden verlief von 1995 bis 1999 wie folgt:

		1995	1999
		in Mill EUR	
Burgenland	Land	178	213
	Gemeinden	406	150
	Gesamt	584	363
Kärnten	Land	791	1 006
	Gemeinden	98	103
	Gesamt	889	1 109
Niederösterreich	Land	1 098	987
	Gemeinden	1 037	985
	Gesamt	2 135	1 972
Oberösterreich	Land	829	546
	Gemeinden	830	416
	Gesamt	1 659	962
Salzburg	Land	343	386
	Gemeinden	305	222
	Gesamt	648	608
Steiermark	Land	1 151	887
	Gemeinden	444	445
	Gesamt	1 595	1 332
Tirol	Land	173	194
	Gemeinden	211	218
	Gesamt	384	412
Vorarlberg	Land	1	–
	Gemeinden	425	538
	Gesamt	426	538
Länder ohne			
Wien		4 564	4 219
Gemeinden		3 756	3 077
Wien		2 431	1 892
Gesamt		10 751	9 188

## Bereich der Länder

## Verschuldung

- 6.1 Die Schulden der Länder ohne Wien erhöhten sich von 1991 bis 1999 um durchschnittlich 67 % von 4,026 Mrd EUR auf 6,708 Mrd EUR. Überdurchschnittliche Zuwachsraten verzeichneten die Länder Kärnten (+ 202 %), Burgenland (+ 171 %) und Niederösterreich (+ 129 %). Ein unterdurchschnittliches Schuldenwachstum wiesen die Länder Tirol (+ 30 %), Steiermark (+ 25 %), Oberösterreich (+ 23 %), Salzburg (+ 10 %) und Vorarlberg (0 %) auf.

Ende 1999 wies das Land Niederösterreich den höchsten Schuldenstand mit 2,282 Mrd EUR auf, gefolgt von den Bundesländern Steiermark (1,475 Mrd EUR), Kärnten (1,010 Mrd EUR), Oberösterreich (0,908 Mrd EUR), Salzburg (0,480 Mrd EUR), Burgenland (0,334 Mrd EUR), Tirol (0,196 Mrd EUR) und Vorarlberg (0,073 Mrd EUR).

- 6.2 Der RH wies kritisch auf das hohe Schuldenwachstum der Länder Kärnten, Burgenland und Niederösterreich hin.

## Innere Anleihen

- 7 In einigen Bundesländern erfolgte in den letzten Jahren die Abgangsfinanzierung in zunehmendem Maße mittels innerer Anleihen. Dabei wurden Eigenmittel der Länder — vor allem aus Rücklagen (zB für Wohnbauförderung) oder anderen zweckgebundenen Mitteln — in Form eines internen Vorschusses zur Abgangsfinanzierung verwendet. Lediglich der kassenwirksame Abgang wurde durch Fremdfinanzierung bedeckt.

Innere Anleihen waren spätestens zu dem Zeitpunkt zu tilgen, zu dem die entlehnten Mittel für den Zweck, für den sie bestimmt waren, zur Verfügung stehen mussten.

Im Jahr 1999 finanzierten Niederösterreich 1,294 Mrd EUR, die Steiermark 0,588 Mrd EUR, Oberösterreich 0,356 Mrd EUR, das Burgenland 0,123 Mrd EUR, Salzburg 0,095 Mrd EUR, Vorarlberg 0,073 Mrd EUR und Tirol 0,044 Mrd EUR im Wege innerer Anleihen. Die Länder Vorarlberg, Salzburg und Niederösterreich verrechneten überdies für die Inanspruchnahme derartiger Mittel Zinsen zwischen den Haushaltsstellen.



In der nachstehenden Übersicht werden die Schuldenstände der Länder mit bzw ohne Einrechnung der inneren Anleihen für Ende 1999 dargestellt:

	Schulden mit innerer Anleihe	Schulden ohne innere Anleihe
in Mrd EUR		
Burgenland	0,334	0,211
Kärnten	1,010	1,010
Niederösterreich	2,282	0,988
Oberösterreich	0,908	0,552
Salzburg	0,480	0,385
Steiermark	1,475	0,887
Tirol	0,189	0,145
Vorarlberg	0,073	–
Länder ohne Wien	6,751	4,178
Wien	3,583	3,583
Gesamtverschuldung der Länder	10,334	7,761

Schulden je  
Einwohner

- 8.1 Die Schulden der Länder und Gemeinden je Einwohner zusammengefasst ergaben für Ende 1999 nachfolgende Reihung: Niederösterreich 3 331 EUR, Kärnten 2 792 EUR, Steiermark 2 701 EUR, Burgenland 2 649 EUR, Salzburg 2 314 EUR, Wien 2 215 EUR, Oberösterreich 1 936 EUR, Vorarlberg 1 763 EUR und Tirol 1 375 EUR.

Bei den Ländern allein hatte das Land Kärnten die höchste Pro-Kopf-Verschuldung (1 786 EUR), gefolgt von Niederösterreich (1 484 EUR), der Steiermark (1 227 EUR), dem Burgenland (1 216 EUR), Salzburg (930 EUR), Oberösterreich (657 EUR), Tirol (292 EUR) und Vorarlberg (217 EUR).

- 8.2 Nach den für Ende 1999 erstellten Berechnungen des RH würden — bei einer für alle Bundesländer gleich angenommenen Kapitalmarktverzinsung von 5 % — die jährlichen Zinskosten je Einwohner in Kärnten 89 EUR, in Niederösterreich 74 EUR, in der Steiermark und im Burgenland 61 EUR, in Salzburg 47 EUR, in Oberösterreich 33 EUR, in Tirol 15 EUR und in Vorarlberg 11 EUR betragen.

- 8.3 *Laut Stellungnahme der Niederösterreichischen Landesregierung sei die Ermittlung rechnerischer Kosten für das Kapital durch kalkulatorische Zinsen nicht sinnvoll, weil ausschließlich die tatsächlich bezahlten Zinsen von Bedeutung seien.*
- 8.4 Der RH erwiderte, für den Einblick in die Strukturen der Finanzierung wären beide Darstellungen erforderlich, zumal die Verbindlichkeiten im Rahmen der inneren Anleihen von einigen Ländern zu Kapitalmarktkonditionen, von anderen überhaupt nicht verzinst werden. In seiner Berechnung verzinst der RH den gesamten Schuldenstand mit Kapitalmarktkonditionen, um einen Vergleich zwischen den Länderhaushalten zu erhalten.

Aus dem Vergleich mit den tatsächlich bezahlten Zinsen war ersichtlich, inwieweit die Kostenträgerschaft durch den Landeshaushalt übernommen bzw auf Dritte überwältzt wurde.

Schuldendienst

Entwicklung

- 9.1 Der Schuldendienst der Länder ohne Wien erhöhte sich von 1991 bis 1999 von 0,625 Mrd EUR auf 0,916 Mrd EUR; die Zinsen verringerten sich dabei von 0,247 Mrd EUR auf 0,233 Mrd EUR. In Wien gingen die Zinsenausgaben von 0,138 Mrd EUR auf 0,135 Mrd EUR zurück.

Die Belastung der Länder ohne Wien durch den Schuldendienst Zinsen und Tilgungen nahm von 1991 bis 1996 kontinuierlich zu. Während 1997 und 1998 ein Rückgang zu verzeichnen war, erfolgte ab 1999 ein neuerlicher Anstieg.

- 9.2 Besonders ausgeprägt war der Anstieg in Kärnten von 54 Mill EUR (1991) um 169 % auf 145 Mill EUR (1999). Demgegenüber verringerte sich im Land Burgenland der Schuldendienst im gleichen Zeitraum von 28 Mill EUR um – 54 % auf 13 Mill EUR. Der deutliche Rückgang der Tilgungszahlungen war auf die Inanspruchnahme endfälliger Anleihen (Nullkupon-Anleihen) zurückzuführen.

Die Zuwachs- bzw Verringerungsraten der anderen Länder beim Schuldendienst von 1991 bis 1999 betragen für Oberösterreich – 2 %, für Salzburg + 21 %, für Vorarlberg + 40 %, für Niederösterreich + 42 %, für Steiermark + 63 % und für Tirol + 65 %.

- 9.3 *Die Niederösterreichische Landesregierung teilte mit, dass eine Beurteilung der Belastung der Länder aus Zinsendienst und Tilgung ohne tiefergehende Analyse nicht aussagekräftig sei, wie die Daten für das Land Burgenland eindrucksvoll zeigen würden.*

*Die Vorarlberger Landesregierung war der Ansicht, dass der Indexvergleich der Zinsen und Tilgungen wenig sinnvoll sei, weil das Ausgangsjahr entscheidend für das Ergebnis sei.*



- 9.4 Der RH entgegnete der Niederösterreichischen Landesregierung, dass dieser Vergleich deutlich das unterschiedliche Schuldenmanagement der einzelnen Länder aufzeigt. Er verwies in diesem Zusammenhang darauf, dass zB die Länder Burgenland und Kärnten in den Jahren 1991 bis 1999 ein ähnliches Schuldenwachstum hatten. Die Ausgaben für Zinsen und Tilgung haben sich in diesem Zeitraum im Burgenland halbiert, in Kärnten hingegen verdoppelt.

Zu den Einwendungen der Vorarlberger Landesregierung teilte der RH mit, er sei bemüht gewesen, einen möglichst großen Zeitraum zu erfassen, weil damit die Ergebnisse in der Tendenz stabiler sowie besser vergleichbar wären.

#### Tilgungen

- 10 Die Tilgungen der Länder (ohne Wien) stiegen von 1991 bis 1999 durchschnittlich um 80 %. Unterdurchschnittliche Werte verzeichneten dabei das Burgenland (– 84 %), Niederösterreich (+ 12 %), Oberösterreich und Vorarlberg (+ 41 %). Ein überdurchschnittlicher Anstieg war in den Ländern Kärnten (+ 204 %), Salzburg (+ 180 %), Tirol (+ 150 %) und Steiermark (+ 148 %) festzustellen.

#### Zinsendienst

- 11.1 Der Zinsendienst der Länder war von 1991 bis 1999 insgesamt leicht rückläufig, wobei die Entwicklung innerhalb der Länder (ohne Wien) sehr uneinheitlich war. Den größten Rückgang erreichte Tirol (– 74 %), gefolgt von Salzburg und Oberösterreich (– 57 %), Steiermark (– 53 %) sowie dem Burgenland (– 11 %). Ein Anstieg war dagegen in Vorarlberg (+ 39 %), Kärnten (+ 114 %) und Niederösterreich (+ 129 %) zu bemerken.
- 11.2 Im Land Oberösterreich wurde der Rückgang um mehr als 50 % durch seine Fremdfinanzierung ausschließlich am Geldmarkt (kurzfristige Kapitalaufnahme) ermöglicht. Diese Finanzierungsform erfordert einen — gegenüber einer langfristigen Darlehens- bzw Sekundärmarkt-Finanzierung — deutlich höheren Verwaltungsaufwand und ist daher nicht ohne weiters von kleinen Gebietskörperschaften anwendbar.

Der RH regte an, nach Schaffung der entsprechenden Voraussetzungen vermehrt den oft günstigeren Geldmarkt bei der Fremdfinanzierung in Anspruch zu nehmen.

Schuldenmanagement

- 12.1 Das Schuldenmanagement der Länder war unterschiedlich. Die Länder Tirol, Salzburg, Oberösterreich und Steiermark nutzten die von 1997 bis 1999 andauernde Phase niedriger Zinsen bei Sekundärmarktrenditen auf dem inländischen Rentenmarkt.\*

Im Gegensatz dazu stiegen die Ausgaben für Zinsen vor allem im Land Kärnten von 1991 bis 1999 von 21 Mill EUR auf 45 Mill EUR; im Land Niederösterreich von 45 Mill EUR auf 102 Mill EUR.

\*Von 1991 bis 1996 sank die Sekundärmarktrendite von 8,69 % auf 5,33 %. 1997 betrug sie 4,84 %, 1998 4,40 % und 1999 4,14 %. Im Jahr 2000 stieg sie auf 5,36 % an.

Quelle: Österreichische Nationalbank

- 12.2 Der RH empfahl, die Ursachen für den Anstieg der Ausgaben für Zinsen in den Ländern Kärnten und Niederösterreich zu untersuchen.

Fremdkapital

Zinsen

- 13 Durch die Liquiditäts- und Zinsensteuerung der europäischen Notenbanken waren die kurzfristigen Zinsen im Rahmen des Euribor\* gegenüber der Sekundärmarktrendite auf dem Anleihemarkt größeren Schwankungen unterworfen.

\*Euribor (Euro Interbank Offered Rate), seit 1. Jänner 1999 bestehende Familie von Euro-Referenzzinssätzen für den Interbankenhandel, differenziert nach Laufzeiten (ein bis zwölf Monate). Der Euribor wird aus dem Durchschnittswert von 57 gemeldeten Bankbriefkursen gebildet und dient vor allem als Bezugsgröße für variabel verzinsliche Anleihen und Kreditverträge.

In den letzten 30 Jahren überstiegen die kurzfristigen Zinsen nur selten die langfristigen (1973/74, 1981/82, 1989 und 1991 bis 1993). In den anderen Jahren lagen die kurzfristigen Zinsen bis zu 4,5 Prozentpunkte unter den langfristigen (Sekundärmarkt) Zinsen. Über den 30-jährigen Zeitraum gerechnet lagen die kurzfristigen Zinsen knapp 1 Prozentpunkt unter den langfristigen Zinsen.

Im Durchschnitt der letzten zwölf Jahre waren die kurzfristigen Zinsen auch unter Berücksichtigung der Phase allgemein hoher Zinsen (1989 und 1991 bis 1993) um 0,55 Prozentpunkte günstiger als die langfristigen. Der Kostenvorteil betrug im Durchschnitt rd 10 %.



## Bundesanleihen

- 14 Die Schwankungsbreite der Zinssätze bei den Bundesanleihen betrug zwischen 1994 und 2000 3,5 % bis 7,3 %, beim 3-Monats-Euribor 2,6 % bis 5,4 %. Die durchschnittliche Verzinsung bei den Bundesanleihen von 1994 bis 1999 betrug 5,3 %, beim 3-Monats-Euribor 3,9 %. Die niedrigsten Verzinsungen wurden bei den Bundesanleihen mit 3,53 % im ersten und beim 3-Monats-Euribor mit 2,63 % im 2. Quartal 1999 erreicht.

## Euribor

- 15 Der Euribor-Geldmarkt umfasste ein tägliches Handelsvolumen zwischen 10 und 20 Mrd EUR. Da dieser Markt zahlreichen äußeren Einflüssen ausgesetzt war, traten Phasen besonders niedriger bzw hoher Zinsen oftmals über längere Zeiträume andauernd auf (ein bis vier Jahre).

Eine Absicherung gegen Zinssteigerungen stand in Form eines Cap zur Verfügung. Diese Finanzinnovation sichert dem Käufer des Cap gegen Zahlung einer Prämie in der Höhe von rd 1/2 Prozentpunkt pro Jahr eine Ausgleichszahlung, wenn der Referenzzinssatz eine vereinbarte Zinsobergrenze übersteigt; damit werden niedrige Zinsen auch über einen längeren Zeitraum hoher Zinsen erzielt. So konnte sich zB ein Marktteilnehmer im 2. Quartal 1999 im günstigsten Fall den 3-Monats-Euribor mit einer Verzinsung von 2,6 % zu einem Preis von 3,1 % (2,6 % plus 0,5 % jährlich) bis zum 2. Quartal 2004 sichern.

## Fremdkapitalkosten

- 16.1 Entsprechend der dargestellten Bandbreite konnten große Kostenunterschiede für Fremdkapital entstehen. Dem Schuldenmanagement oblag die Entscheidung über kostengünstige Finanzierungsmaßnahmen. Die Länder verfolgten hierbei unterschiedliche Strategien.

Der RH ermittelte in den Ländern Burgenland, Steiermark, Kärnten und Niederösterreich die durchschnittlichen Zinssätze für die Fremdfinanzierung dieser Länder. Zur Darstellung struktureller Unterschiede im Schuldenmanagement ergänzte der RH diese Auswahl um das Land Oberösterreich, weil dieses — gemessen an der Einwohnerzahl — am ehesten mit den Ländern Steiermark und Niederösterreich vergleichbar ist. Oberösterreich und Salzburg verminderten — wie erwähnt — die Kosten für Zinsen von 1991 bis 1999 um 57 %.

Durchschnittlicher Zinssatz für das Jahr 1999:

	Zinssatz* in %
Burgenland	5,5
Niederösterreich	4,7
Kärnten	4,7
Steiermark	3,6
Oberösterreich	3,3

\*Die durchschnittliche Nominalverzinsung der Finanzschuld des Bundes betrug 1999 5,4 %

Quelle: Bericht des Staatsschuldenausschusses

Den geringsten Zinssatz für Fremdkapital wies im Rahmen der untersuchten Länder Oberösterreich, den höchsten das Burgenland auf. Das außerordentlich gute Ergebnis des Landes Oberösterreich war auf die erwähnte Fremdfinanzierung ausschließlich am Geldmarkt (Euribor) zurückzuführen.

Einigen Ländern gelang es, durch das Schuldenmanagement erhebliche Kostenvorteile bei der Fremdfinanzierung zu erreichen. Im Gegensatz dazu konnten andere Länder die Phase niedriger Zinsen kaum nutzen, was langfristig zu erheblichen Kostennachteilen führen kann.

- 16.2 Der RH empfahl, das Schuldenmanagement der Länder rasch zu verbessern und für mehrere Gebietskörperschaften zu koordinieren, um günstigere Marktkonditionen und eine langfristig wirkende Entlastung der öffentlichen Haushalte zu erreichen.



**Bereich der Gemeinden**

- Verschuldung**
- 17.1 Die Schulden der Gemeinden ohne Wien erhöhten sich von 5,538 Mrd EUR (1991) um 68 % auf 9,309 Mrd EUR (1999). Überdurchschnittliche Zuwachsraten verzeichneten die Gemeinden der Bundesländer Oberösterreich (+ 112 %), Vorarlberg (+ 90 %), Steiermark (+ 76 %) und Niederösterreich (+ 70 %). Ein unterdurchschnittliches Schuldenwachstum wiesen die Gemeinden der Bundesländer Kärnten (+ 47 %), Salzburg (+ 46 %), Tirol (+ 32 %) und Burgenland (+ 22 %) auf.
- 17.2 Der RH wies kritisch auf das hohe Schuldenwachstum der Gemeinden in den Bundesländern Oberösterreich, Vorarlberg, Steiermark und Niederösterreich hin. Er empfahl den jeweiligen Aufsichtsbehörden eine umgehende Überprüfung der Schuldengebarung der Gemeinden mit hohem Schuldenwachstum, eine Schwachstellenanalyse ihrer Gebarung sowie strikte Vorgaben bezüglich ihres Schuldenwachstums.
- Schulden je Einwohner**
- 18.1 Im Jahr 1999 war die Verschuldung je Gemeindeeinwohner in den Bundesländern Burgenland, Niederösterreich, Oberösterreich, Salzburg, Steiermark, Tirol und Vorarlberg höher sowie in Kärnten niedriger als die Verschuldung je Landeseinwohner. Die höchste Verschuldung je Gemeindeeinwohner wies Niederösterreich mit 1 847 EUR auf, gefolgt von Vorarlberg (1 546 EUR), Steiermark (1 474 EUR), Burgenland (1 433 EUR), Salzburg (1 383 EUR), Oberösterreich (1 279 EUR), Tirol (1 083 EUR) und Kärnten (1 007 EUR).
- 18.2 Die Nettovermögensänderungen der Gemeinden lagen nicht vor. Der RH verwies jedoch auf die Gemeinden der Bundesländer Niederösterreich, Vorarlberg und Steiermark, in welchen der bundesweite durchschnittliche Schuldenstand von 1 453 EUR je Gemeindeeinwohner überschritten wurde. Er empfahl in diesem Zusammenhang die Ermittlung der freien Finanzspitzen (Manövriermasse) der Gemeinden, um so rechtzeitig die finanzielle Gesamtlage beurteilen zu können.
- Finanzschulden nach Gemeindegrößenklassen**
- 19 Die im Rahmen des Finanzausgleichs bei der Verteilung der Finanzmittel vorgesehenen Gemeindegrößenklassen wurden auch vom RH herangezogen (in EUR je Einwohner). Wien als Land und Gemeinde war nur bedingt vergleichbar.
- Im Jahr 1999 wiesen die höchste Verschuldung je Einwohner die Kleingemeinden (bis 2 500 Einwohner) Vorarlbergs mit 1 996 EUR, Salzburgs mit 1 783 EUR und Niederösterreichs mit 1 673 EUR auf.
- Bis 5 000 Einwohner hatten die burgenländischen, bis 10 000 und bis 20 000 Einwohner die niederösterreichischen Gemeinden die höchste Verschuldung. Signifikant höher war die Verschuldung der niederösterreichischen Gemeinden bis 50 000 Einwohner mit 2 579 EUR bei einem bundesweiten Durchschnittswert in dieser Größenklasse von 1 646 EUR. Auffallend war in der Größenklasse über 50 000 Einwohner die Landeshauptstadt St Pölten, welche mit 2 457 EUR gegenüber dem bundesweiten Durchschnittswert in dieser Größenklasse von 1 358 EUR die mit Abstand höchste Verschuldung aufwies.

## Bereich der Gemeinden

82

Schuldendienst

Zinsen nach Gemeindegrößenklassen

- 20 Im Bereich der Gemeinden wurde nur ein Teil der Fremdmittel direkt am Kapitalmarkt aufgenommen. Da nämlich ein wesentlicher Teil der Fremdmittel aus geförderten Darlehen stammte, kam in den Zinsenausgaben ein Mischsatz aus beiden Finanzierungsformen zum Ausdruck.

Die Zinsen in EUR je Einwohner betragen 1999 im Burgenland 57, in Kärnten 34, in Niederösterreich 61, in Oberösterreich 38, in Salzburg 52, in der Steiermark 51, in Tirol 36, in Vorarlberg 54 und in Wien 87. Einschließlich der Bundeshauptstadt Wien betragen die durchschnittlichen Ausgaben für Zinsen 56 EUR je Einwohner.

Über 65 EUR je Einwohner wendeten die Vorarlberger Gemeinden in der Größenklasse bis 2 500 Einwohner, die burgenländischen Gemeinden in der Größenklasse bis 5 000 Einwohner und die niederösterreichischen Gemeinden in den Größenklassen bis 10 000, bis 20 000 sowie bis und über 50 000 Einwohner auf.

Schuldendienststruktur ohne Wien

- 21 Die Struktur der Finanzschuldenaufnahme in den Jahren 1998 und 1999 sowie die Tilgungs- und Zinsenzahlungen setzten sich wie folgt zusammen:

	1998	1999
	in Mill EUR	
Finanzschuldenaufnahme	1 033	1 110
Nettoneuverschuldung	387	457
Schuldendienst	973	954
<i>davon Zinsen</i>	327	301
<i>davon Tilgung</i>	646	653
Schuldendienstsätze (Zinsen- und Tilgungszuschüsse)	69	57

Quelle: Finanzstatistik des BMF



## Gläubigerstruktur ohne Wien

- 22.1 Die Schulden bei Gebietskörperschaften und Fonds waren in der Regel kostengünstiger als bei Banken und Versicherungen. Für die zukünftige Kostenentwicklung ist daher die Art der Gläubiger von entscheidender Bedeutung.

	1998	1999
	in Mill EUR	
Finanzschulden am 1. Jänner	8 487	8 727
Finanzschulden am 31. Dezember	8 727	9 309
Bankschulden für öffentliche Unternehmungen	1 590	1 627
Sonstige Bankschulden	4 544	5 030
Schulden bei Gebietskörperschaften und Fonds	2 421	2 323
Schulden bei ausländischen Banken	238	242
Bankschulden für den eigenen Haushalt	4 783	5 272
Sonstige Schulden (bei öffentlichen Rechtsträgern und weitergegebenen Darlehen)	4 011	3 949

Quelle: Finanzstatistik des BMF

- 22.2 Die Finanzschulden der Gemeinden stiegen 1999 um 582 Mill EUR, wobei die Schulden bei Gebietskörperschaften abnahmen und jene bei Banken sich erhöhten. Daraus konnte eine zunehmende Kostenbelastung der Gemeinden abgeleitet werden.

## Bereich der Gemeinden

84

Schulden ausgewählter Gemeinden

Schuldenkonten

- 23.1 Der RH verwendete zur Analyse der Schulden- und Zinsenstruktur der Gemeinden nach dem Ausscheiden fehlerhafter Schuldenkonten die gemäß VRV 1997, Anlage 6, vorgesehene Unterteilung und ordnete die erhaltenen Datensätze entsprechend zu:

Kennzeichen

- |    |  |
|----|--|
| 11 | Finanzschulden aus Auslandsanleihen und Darlehen bei ausländischen Kreditinstituten und Versicherungen für den eigenen Haushalt                  |
| 12 | Finanzschulden aus Auslandsanleihen und Darlehen bei ausländischen Kreditinstituten und Versicherungen aus weitergegebenen Anleihen und Darlehen |
| 21 | Finanzschulden aus Inlandsanleihen und Darlehen bei inländischen Kreditinstituten und Versicherungen für den eigenen Haushalt                    |
| 22 | Finanzschulden aus Inlandsanleihen und Darlehen bei inländischen Kreditinstituten und Versicherungen aus weitergegebenen Anleihen und Darlehen   |
| 31 | Finanzschulden aus Darlehen von Gebietskörperschaften  |
| 41 | Finanzschulden aus Darlehen von sonstigen Trägern des öffentlichen Rechts  |

Im Jahr 1999 betrug der durchschnittliche Zinssatz der Gemeinden 3,256 %, wobei die oberösterreichischen Gemeinden mit 2,957 % die durchschnittlich niedrigsten Zinsen und die burgenländischen Gemeinden mit 3,582 % die durchschnittlich höchsten Zinsen zahlten.

- 23.2 Aufgrund der ermittelten Durchschnittszinssätze standen für ein aktives Schuldenmanagement vor allem die Schulden bei in- und ausländischen Kreditinstituten und Versicherungen im Vordergrund (Kennzeichen 11 und 21). Der RH untersuchte daher dieses Schuldensegment gesondert für 1999.



## Zinssatz-Klassen

- 24.1 Bei den Kennzeichen 11 und 21 wurde das Schuldensegment in sechs Klassen, gegliedert nach Zinssätzen, unterteilt — Klasse 1 (0 % bis 4 %), Klasse 2 (über 4 % bis 5 %), Klasse 3 (über 5 % bis 6 %), Klasse 4 (über 6 % bis 7 %), Klasse 5 (über 7 %) und Klasse 9 (Zinssatz nicht ermittelbar) — und den untersuchten 1 558 Gemeinden entsprechend zugeordnet.

Gemeinden in	Zinssatz-Klassen					
	1	2	3	4	5	9
Anteile der Gemeinden daran in %						
Burgenland	31,3	43,1	17,0	7,2	0,7	0,7
Kärnten	62,1	25,8	6,1	4,5	1,5	0,0
Niederösterreich	39,5	34,0	16,3	6,3	3,9	0,0
Oberösterreich	56,7	29,3	8,5	3,1	2,4	0,0
Salzburg	64,9	32,4	2,7	0,0	0,0	0,0
Steiermark	36,8	33,0	22,0	4,9	3,1	0,2
Tirol	68,3	22,8	5,3	1,8	1,8	0,0
Vorarlberg	66,6	27,8	3,7	0,0	1,9	0,0
1 558 Gemeinden insgesamt	46,0	32,3	14,4	4,6	2,6	0,1

Quelle: Maastricht-Datenerhebung 1999

- 24.2 Im Jahr 1999 zahlten von den untersuchten 1 558 Gemeinden 841 Gemeinden (54 %) über 4 % und 717 Gemeinden (46 %) weniger als 4 % Zinsen. Somit überschritten über 50 % der untersuchten Gemeinden den Benchmarkzinssatz von 3,9 %.

## Bereich der Gemeinden

86

Gemeinden mit überhöhten Zinskosten 25.1 Der RH wertete für 1999 Daten von 1 664 der insgesamt 2 358 Gemeinden aus. Die Tabelle zeigt die Anzahl der Gemeinden, die in der jeweiligen Zinssatz-Klasse ein oder mehrere Schuldenkonten führten; dabei konnte eine bestimmte Gemeinde in jeder Zinssatz-Klasse vertreten sein.

Gemeinden in	Zinssatz-Klassen				
	1	2	3	4	5
	Anzahl der Gemeinden				
Burgenland	99	110	55	50	34
Kärnten	61	33	23	31	24
Niederösterreich	251	231	223	153	129
Oberösterreich	343	307	199	124	113
Salzburg	36	27	31	25	7
Steiermark	305	292	262	202	131
Tirol	53	30	21	10	15
Vorarlberg	53	43	32	28	30
Summe	1 201	1 073	846	623	483

25.2 Somit verfügten 1 106 Gemeinden über Schuldenkonten mit Zinssätzen über 6 %; 483 Gemeinden davon hatten Schuldenkonten, für die über 7 % Zinsen an die jeweiligen Gläubiger zu entrichten waren. Der RH empfahl den Ländern, eine Analyse der Ursachen vorzunehmen und auf eine Zinskostenverringerung hinzuwirken.

Kapitalmarktfinanzierung

26.1 Die Beurteilung der Bonität des Gesamtstaates beeinflusste die Möglichkeit von Gemeinden, sich über den Kapitalmarkt günstige Finanzierungen zu verschaffen. Österreich hatte nach dem Rating der international anerkannten Rating-Agentur Moody's die höchste Bonitätsstufe.

26.2 Der RH empfahl den Ländern, das Schuldenmanagement der Gemeinden zur Erreichung bestmöglicher Marktkonditionen bei verstärktem Wettbewerb rasch zu verbessern.

Dabei wäre ein für österreichische Gemeinden mögliches Modell das der Eidgenössischen Emissionszentrale (ESG), einer Genossenschaft, an der mittlerweile über 1 000 Schweizer Gemeinden beteiligt sind. Die ESG bezweckt die Beschaffung von Kapital für ihre Mitglieder, insbesondere durch Ausgabe von Anleihen. In diesem Zusammenhang wäre auch die Einrichtung mehrerer Kreditgenossenschaften nach dem Muster der ESG denkbar.



Schuldenüber-  
wachung

27.1 Das Schuldenwachstum der burgenländischen Gemeinden war im Vergleich zu den anderen Bundesländern am geringsten, obwohl sie zu den finanzschwächsten Österreichs zählten. Diese Entwicklung war vor allem auf den bereits zu Beginn der 90er Jahre beim Amt der Burgenländischen Landesregierung begonnenen Aufbau eines Gemeindeinformationssystems zurückzuführen, in dem die Voranschläge und Rechnungsabschlüsse aller Gemeinden erfasst und ausgewertet wurden.

Durch diese raschen Vorinformationen über die wirtschaftliche Entwicklung aller Gemeinden war es der Gemeindeaufsicht möglich, den Gemeinden Vorgaben zu erstellen und letztere zu überwachen. Somit konnten die in früheren Jahren häufig bestehenden wirtschaftlichen Problemfälle bei burgenländischen Gemeinden minimiert werden.

27.2 Nach Auffassung des RH war der Erfolg des Gemeindeinformationssystems auf den wirksamen Einsatz der IT zurückzuführen. Er regte an, das System auch in anderen Bundesländern flächendeckend einzusetzen.

## Land Kärnten

Fremdfinanzierung  
des Landes

- 28 Das Land Kärnten nahm zum 31. Dezember 1999 insgesamt 111 Darlehen mit einer aushaftenden Gesamtsumme von rd 931,67 Mill EUR auf. Die Differenz zum ausgewiesenen Gesamtschuldenstand von 1,010 Mrd EUR war, weil die Ausfinanzierung des Haushalts erst im Laufe des Jahres 2000 vorgenommen wurde, durch eine Sollstellung im Rechnungsabschluss begründet. Dabei entfielen auf Finanzschulden in Inlandswährung 811,03 Mill EUR, auf Finanzschulden in Fremdwährung (im Inland aufgenommen) 96,65 Mill EUR und auf Finanzschulden in Fremdwährung (im Ausland aufgenommen) 98,11 Mill EUR. Die Finanzierung erfolgte zu 79 % im Euro-Raum; zu 21 % in der Schweiz. Ende 1999 bestanden bei den aushaftenden Darlehen folgende angegebene durchschnittliche Zinssätze:

	in Mill EUR	Zinssatz in %
Darlehen (Euribor)	107,56	3,345
Darlehen (sonstige)	0,35	6,375
Darlehen (Sekundärmarktrendite)	136,92	3,967
Darlehen (fixverzinst)	492,00	6,008
Darlehen Ausland (Libor)*	62,43	1,600
Darlehen Ausland (fixverzinst)	<u>132,41</u>	<u>3,890</u>
Gesamt	931,67	4,690

\*Der Libor (London interbank offered rate) ist ein Referenzzinssatz, zu dem erstklassige Banken am Londoner Platz von anderen Banken Gelder kurzfristig ausleihen können.

- 29 Von den 106 vom RH im Rahmen seiner Überprüfung betrachteten Darlehen wiesen 49 Darlehen oder 46 % einen Zinssatz von mehr als 6 % aus; neun Darlehen waren mit 8 % oder mehr verzinst. Für dieses zum 31. Dezember 1999 aushaftende Darlehensvolumen von 279,06 Mill EUR hatte das Land durchschnittlich 7,02 % an Zinsen zu bezahlen.



**Bereich der  
Gemeinden**

30.1 Laut der im Rahmen der Gebarungüberprüfung bei der Maastricht-Datenerhebung elektronisch erfassten, vom RH jedoch nicht überprüften Daten waren die Schuldportfolios von vier Kärntner Gemeinden den Zinssatz-Kategorien 4 und 5, somit über 6 %, zuzuordnen (Angaben für 1999):

	Schulden- stand 1.1.	Schulden- stand 31.12.	Zinsen- dienst	Zinssatz	Zinssatz- Kategorie
	in 1 000 EUR			in %	
Ebenthal in Kärnten	10 091,35	9 880,76	607,09	6,08	4
Lurnfeld	37,52	31,51	2,58	7,49	5
Metnitz	326,17	307,94	19,69	6,21	4
St Paul im Lavanttal	2 834,41	2 796,94	184,40	6,58	4

30.2 Der RH empfahl der Gemeindeaufsicht, die Daten dieser Gemeinden vorerst auf ihre Richtigkeit zu überprüfen und in weiterer Folge die Angemessenheit der Kreditkosten kritisch zu würdigen.

30.3 *Die Landesregierung bestätigte nach Überprüfung die Richtigkeit der Daten.*

**Schluss-  
bemerkungen**

31 Zusammenfassend hob der RH folgende Empfehlungen hervor:

(1) Das Schuldenmanagement für Länder und Gemeinden wäre rasch zu verbessern und für mehrere Gebietskörperschaften zu koordinieren, um günstigere Konditionen am Markt zu erhalten.

(2) Nach Schaffung der entsprechenden Voraussetzungen sollte zur Fremdfinanzierung vermehrt der oft günstigere Geldmarkt in Anspruch genommen werden.

(3) Den Kreditkosten von vier Kärntner Gemeinden mit einem Schuldportfolio über 6 % wäre erhöhte Aufmerksamkeit zu widmen.





## Neue Heimat Gemeinnützige Wohnungs- und Siedlungsgesellschaft Kärnten GesmbH

### Kurzfassung

Die Neue Heimat Gemeinnützige Wohnungs- und Siedlungsgesellschaft Kärnten GesmbH (Neue Heimat) ist eine gemeinnützige Bauvereinigung und bei der Berechnung der Mieten an gesetzliche Vorgaben gebunden. Die Mieten durften eine angemessene Verzinsung der Eigenmittel der Neuen Heimat enthalten. Die Neue Heimat unterschritt deutlich die gesetzlichen Grenzen für die Eigenmittelverzinsung, wodurch sich niedrigere Mieten ergaben.

Kenndaten der Neuen Heimat Gemeinnützige Wohnungs- und Siedlungsgesellschaft Kärnten GesmbH					
Eigentümer	Land Kärnten				
Unternehmensgegenstand	Errichtung und Verwaltung von Wohnungen				
	1997	1998	1999	2000	2001
Leistungserstellung	Anzahl				
Wohnungsbestand	7 509	7 777	7 942	8 010	8 297
Gebärungsentwicklung	in Mill EUR				
Umsatzerlöse	18,91	21,11	20,67	21,28	21,74
Jahresüberschuss	2,87	2,81	2,82	2,38	2,51
	Anzahl				
Mitarbeiter	165	157	149	157	181

## Prüfungsablauf und –gegenstand

- 1 Der RH überprüfte im Mai 2001 die Neue Heimat Gemeinnützige Wohnungs- und Siedlungsgesellschaft Kärnten GesmbH (Neue Heimat). Zu den im Jänner 2002 zugeleiteten Prüfungsmittelungen nahm sie im Februar 2002 Stellung. Die Kärntner Landesregierung verzichtete im Juni 2002 auf eine Stellungnahme.

## Verzinsung der Eigenmittel

- 2.1 Die Neue Heimat war bei der Berechnung der Mieten an gesetzliche Vorgaben gebunden. Die Mieten durften demnach eine angemessene Verzinsung der Eigenmittel der Neuen Heimat enthalten. Die gesetzlichen Regelungen über die Höhe der Eigenmittelverzinsung änderten sich in den letzten Jahren mehrfach. Die angemessene Verzinsung der Eigenmittel durfte demnach

– höchstens 1 % über dem Eckzinssatz liegen (bis 1993);

– höchstens 1 % unter dem Zinssatz von Bausparkendarlehen liegen (1994 bis Ende August 1999);

– grundsätzlich 3,5 % betragen (ab 1. September 1999) und bis zu einer Grenze erhöht werden, die 1 % unter der Sekundärmarktrendite der Bundesanleihen des jeweiligen letzten Jahres lag, höchstens aber auf 5 %.

- 2.2 Der RH stellte fest, dass die Neue Heimat die zulässigen Höchstzinssätze deutlich unterschritt; deswegen schrieb sie ihren Mietern niedrigere Mieten vor, als gesetzlich erlaubt gewesen wäre.

Zu den Vorschriften über die Verzinsung der Eigenmittel von gemeinnützigen Bauvereinigungen hält der RH generell fest:

Wenn eine Bauvereinigung ihre Projekte mit Eigenmitteln finanzierte, konnte das für die Mieter im Ergebnis teurer sein als eine Finanzierung mit Fremdkapital. Das war dann der Fall, wenn die Höchstgrenze der Eigenmittelverzinsung — die als Teil der Miete verrechnet wurde — den aktuellen Zinssatz für Hypothekarkredite überstieg.

Aus dem Gesichtspunkt des Gemeinwohls sollte eine Bauvereinigung in diesem Fall Fremdmittel aufnehmen, um die Mieten niedrig zu halten. Die Eigenmittel dürften dann nicht eingesetzt werden. Das würde aber der gesetzlichen Anordnung, dass gemeinnützige Bauvereinigungen ihr Vermögen der Erfüllung ihrer Aufgaben zu widmen haben, widersprechen.

Der RH hielt die bis 1993 geltende Bestimmung, dass die Eigenmittelverzinsung höchstens 1 % über dem Eckzinssatz liegen darf, für zweckmäßiger als die nachfolgenden Regelungen. Im Falle einer erhöhten Inflation bestünde bei einer starren Verzinsungsobergrenze von 5 %, wie sie derzeit gesetzlich vorgesehen ist, die Gefahr einer Kaufkraftminderung der Eigenmittel der jeweiligen Bauvereinigung. Hingegen würde die ebenfalls gesetzlich vorgesehene Verzinsungsuntergrenze von 3,5 % erhöht sein, wenn das Zinsniveau von Hypothekarkrediten auf unter 3,5 % sinkt.



Die überhöhte Eigenmittelverzinsung würde dann zu Lasten der Mieter gehen, weil die Mieten dadurch höher wären. Eine Zinsdifferenz von 1 % würde die Miete für einen derart finanzierten Quadratmeter im Monat um rd 1 EUR erhöhen.

#### Aufnahme von Hypothekendarlehen

- 3.1 Die Aufnahme von Hypothekendarlehen erfolgte durch die Neue Heimat im Wege eines nicht offenen Verfahrens. Zur Angebotslegung wurden die großen österreichischen Banken und fallweise regionale Kreditinstitute eingeladen.
- 3.2 Der RH empfahl, die Aufnahme von Hypothekendarlehen im Wege eines offenen Verfahrens mit einer unbeschränkten Anzahl von anbietenden Unternehmern vorzunehmen. Dadurch könnten die Finanzierungskosten gesenkt werden, weil diese Art des Vergabeverfahrens erfahrungsgemäß einen stärkeren Wettbewerb erzeugt.

#### Beibehaltung der Gemeinnützigkeit

- 4.1 Die Neue Heimat ist eine gemeinnützige Bauvereinigung. Sie hatte ihre Tätigkeit unmittelbar auf die Erfüllung von Aufgaben, die dem Gemeinwohl dienen, zu richten und ihr Vermögen diesen Aufgaben zu widmen. Gemäß einer Bestimmung des Budgetbegleitgesetzes 2001 musste sich die Neue Heimat entscheiden, ob sie weiterhin gemeinnützig bleiben wollte oder nicht.

Der Wegfall der Gemeinnützigkeit hätte nach Meinung der Geschäftsführung der Neuen Heimat für die Mieter Nachteile gebracht. Sie sprach sich daher für die Beibehaltung der Gemeinnützigkeit aus und drückte diese Meinung auch brieflich an den Eigentümer, das Land Kärnten, und an mehrere politische Entscheidungsträger aus. Der Landeshauptmann von Kärnten, Dr Jörg Haider, war auch für die Beibehaltung der Gemeinnützigkeit. Die Neue Heimat bleibt daher weiter eine gemeinnützige Bauvereinigung.

- 4.2 Nach Auffassung des RH hätte der Wegfall der Gemeinnützigkeit unterschiedliche Auswirkungen. Die Gesellschaft würde sich verstärkt auf ihre Gewinne und weniger auf das Gemeinwohl orientieren. Da die Mieten bei der Neuen Heimat unter den gesetzlichen Höchstgrenzen lagen, könnten sie angehoben werden. Das würde zu einer Ergebnisverbesserung bei der Gesellschaft führen und wäre daher in ihrem Interesse gelegen, nicht aber im Interesse der Mieter.

Ein Verzicht auf die Gemeinnützigkeit würde auch bewirken, dass die Gesellschaft nicht mehr von Ertragssteuern befreit wäre und keine Wohnbauförderungsmittel mehr erhielte.

Der Eigentümer der Gesellschaft, das Land Kärnten, hätte durch den Wegfall der Gemeinnützigkeit einen größeren Handlungsspielraum. Er könnte beispielsweise Gewinne ohne Einschränkungen entnehmen oder die Gesellschaft verkaufen.

Schluss-  
bemerkungen

- 5 Zusammenfassend hob der RH folgende Empfehlungen hervor:
- (1) Die Verzinsung der Eigenmittel sollte an solche Zinssätze geknüpft sein, die für die Mieter günstige Konditionen für die Finanzierung von Wohnungen sicherstellen.
  - (2) Die Neue Heimat sollte die Aufnahme von Hypothekendarlehen im Wege eines offenen Verfahrens vornehmen.



## Kärntner Heimstätte Gemeinnützige Bau-, Wohnungs- und Siedlungsvereinigung GesmbH

### Kurzfassung

Die Kärntner Heimstätte Gemeinnützige Bau-, Wohnungs- und Siedlungsvereinigung GesmbH (Kärntner Heimstätte) ist eine gemeinnützige Bauvereinigung und bei der Berechnung der Mieten an gesetzliche Vorgaben gebunden. Die Mieten durften eine angemessene Verzinsung der Eigenmittel der Kärntner Heimstätte enthalten. Die Kärntner Heimstätte unterschritt deutlich die gesetzlichen Grenzen für die Eigenmittelverzinsung, wodurch sich niedrigere Mieten ergaben.

Kenndaten der Kärntner Heimstätte Gemeinnützige Bau-, Wohnungs- und Siedlungsvereinigung GesmbH					
Eigentümer	90 %	Land Kärnten			
	10 %	Neue Heimat Gemeinnützige Wohnungs- und Siedlungsgesellschaft Kärnten GesmbH			
Unternehmens- gegenstand	Errichtung und Verwaltung von Wohnungen				
	1997	1998	1999	2000	2001
Leistungserstellung	Anzahl				
Wohnungsbestand	3 198	3 343	3 460	3 617	3 769
Gebärungsentwicklung	in Mill EUR				
Umsatzerlöse	12,06	10,73	11,25	11,96	20,99
Jahresüberschuss	3,39	1,31	1,55	1,54	2,22
	Anzahl				
Mitarbeiter	15	15	14	13	12

### Prüfungsablauf und -gegenstand

- 1 Der RH überprüfte im Mai 2001 die Kärntner Heimstätte Gemeinnützige Bau-, Wohnungs- und Siedlungsvereinigung GesmbH (Kärntner Heimstätte). Zu den im Jänner 2002 zugeleiteten Prüfungsmitteilungen nahm sie im Februar 2002 Stellung. Die Kärntner Landesregierung verzichtete im Juni 2002 auf eine Stellungnahme.

## Verzinsung der Eigenmittel

- 2.1 Die Kärntner Heimstätte war bei der Berechnung der Mieten an gesetzliche Vorgaben gebunden. Die Mieten durften demnach eine angemessene Verzinsung der Eigenmittel der Kärntner Heimstätte enthalten. Die gesetzlichen Regelungen über die Höhe der Eigenmittelverzinsung änderten sich in den letzten Jahren mehrfach. Die angemessene Verzinsung der Eigenmittel durfte demnach
- höchstens 1 % über dem Eckzinssatz liegen (bis 1993);
  - höchstens 1 % unter dem Zinssatz von Bausparkendarlehen liegen (1994 bis Ende August 1999);
  - grundsätzlich 3,5 % betragen (ab 1. September 1999) und bis zu einer Grenze erhöht werden, die 1 % unter der Sekundärmarktrendite der Bundesanleihen des jeweiligen letzten Jahres lag, höchstens aber auf 5 %.
- 2.2 Der RH stellte fest, dass die Kärntner Heimstätte die zulässigen Höchstzinssätze deutlich unterschritt; deswegen schrieb sie ihren Mietern niedrigere Mieten vor, als gesetzlich erlaubt gewesen wäre.

Zu den Vorschriften über die Verzinsung der Eigenmittel von gemeinnützigen Bauvereinigungen verwies der RH auf seine im vorliegenden Bericht über die Neue Heimat Gemeinnützige Wohnungs- und Siedlungsgesellschaft Kärnten GesmbH (Neue Heimat) erfolgten Ausführungen.

## Aufnahme von Hypothekendarlehen

- 3.1 Die Aufnahme von Hypothekendarlehen erfolgte durch die Kärntner Heimstätte im Wege eines nicht offenen Verfahrens. Zur Angebotslegung wurden die großen österreichischen Banken und fallweise regionale Kreditinstitute eingeladen.
- 3.2 Der RH empfahl, die Aufnahme von Hypothekendarlehen im Wege eines offenen Verfahrens mit einer unbeschränkten Anzahl von anbietenden Unternehmern vorzunehmen. Dadurch könnten die Finanzierungskosten gesenkt werden, weil diese Art des Vergabeverfahrens erfahrungsgemäß einen stärkeren Wettbewerb erzeugt.

## Beibehaltung der Gemeinnützigkeit

- 4.1 Die Kärntner Heimstätte ist eine gemeinnützige Bauvereinigung. Sie hatte ihre Tätigkeit unmittelbar auf die Erfüllung von Aufgaben, die dem Gemeinwohl dienen, zu richten und ihr Vermögen diesen Aufgaben zu widmen. Gemäß einer Bestimmung des Budgetbegleitgesetzes 2001 musste sich die Kärntner Heimstätte entscheiden, ob sie weiterhin gemeinnützig bleiben wollte oder nicht.

Der Wegfall der Gemeinnützigkeit hätte nach Meinung der Geschäftsführung der Kärntner Heimstätte für die Mieter Nachteile mit sich gebracht. Sie sprach sich daher für die Beibehaltung der Gemeinnützigkeit aus und drückte diese Meinung auch brieflich an den Eigentümer, das Land Kärnten, und an mehrere politische Entscheidungsträger aus. Der Landeshauptmann von Kärnten, Dr Jörg Haider, war auch für die Beibehaltung der Gemeinnützigkeit. Die Kärntner Heimstätte bleibt daher weiter eine gemeinnützige Bauvereinigung.



4.2 Hinsichtlich der Beurteilung eines Wegfalls der Gemeinnützigkeit verwies der RH ebenfalls sinngemäß auf seine im vorliegenden Bericht über die Neue Heimat erfolgten Ausführungen.

Schluss-  
bemerkungen

5 Zusammenfassend hob der RH folgende Empfehlungen hervor:

(1) Die Verzinsung der Eigenmittel sollte an solche Zinssätze geknüpft sein, die für die Mieter günstige Konditionen für die Finanzierung von Wohnungen sicherstellen.

(2) Die Kärntner Heimstätte sollte die Aufnahme von Hypothekendarlehen im Wege eines offenen Verfahrens vornehmen.





## Wirkungsbereich des Abwasserverbandes Wörther See West

### Gebahrung des Abwasserverbandes

#### Kurzfassung

Dem 1989 gegründeten Abwasserverband Wörther See West (Verband) gehörten vier Gemeinden an. Seine Anlagen umfassten die Abwasserreinigungsanlage in Rosegg für 43 800 EW, die Verbandskanäle und die Ortsnetze der Mitgliedsgemeinden mit bisher rd 140 km Länge.

Bis Juni 2001 wurden von den auf insgesamt 123,54 Mill EUR geschätzten Verbandsinvestitionen 49,78 Mill EUR verbaut. Zur Senkung der Errichtungskosten wurde die Abwasserreinigungsanlage umgeplant und ihre Kapazität von ursprünglich 65 733 EW auf 43 800 EW verringert. Ihre Errichtungskosten wurden im Zuge der förderungsrechtlichen Kollaudierung mit 14,53 Mill EUR ermittelt.

Die Abwasserreinigungsanlage verfügte über sehr große hydraulische Reserven und beträchtliche freie Reinigungskapazitäten. Sie wies sehr gute Reinigungsleistungen auf, war aber im Jahresmittel 2000 bei den organischen Zulauffrachten nur wenig ausgelastet. Aufgrund des schon erreichten Anschlussgrades hielt der RH die Notwendigkeit eines Vollausbaues der Abwasserreinigungsanlage für sehr unwahrscheinlich.

Der Vergleich der ausgeschriebenen und der abgerechneten Leistungspositionen zeigte bei einigen Kanalbaulosen beträchtliche Massenabweichungen wesentlicher Leistungspositionen. Bei sechs vom RH kontrollierten Baulosen hätten die vergüteten Leistungen von insgesamt 11,11 Mill EUR von den nachgereichten Bietern um 3,1 % billiger ausgeführt werden können als von den jeweiligen Auftragnehmern. Der RH regte daher in Hinkunft eine detailliertere und genauere Planung an.

Der RH empfahl außerdem dem Verband, der Gemeinde Ludmannsdorf die Übernahme ihrer Abwässer anzubieten. Dieses Angebot wurde abgelehnt. Nach Schätzung des RH wäre mit der Übernahme ein Einsparungspotenzial von rd 1,45 Mill EUR an Investitionskosten sowie rd 0,15 Mill EUR an jährlichen Betriebskosten verbunden.

Zusammenfassend hat der Verband seine Zielvorgaben — Gewässerreinigung, Errichtung und Betrieb der notwendigen Anlagen, geordnete Verbandsverwaltung — erreicht.

### Kenndaten des Abwasserverbandes Wörther See West

<b>Rechtsgrundlage</b>	Wasserrechtsgesetz 1959 idgF; Genehmigung der Satzung mit Bescheid vom 24. März 1989			
<b>Verbandsgebiet</b>	Fläche der Mitgliedsgemeinden: 17 724 ha Einwohner: 19 790 Gästebetten: 9 862			
<b>Verbandsmitglieder</b>	Marktgemeinde Velden am Wörthersee, Marktgemeinde Rosegg, Marktgemeinde St Jakob im Rosental, Gemeinde Wernberg			
<b>Verbandsanlagen (Stand 30. Juni 2001)</b>	eine Abwasserreinigungsanlage, 118 km Kanäle, 20 km Pumpdruckleitungen, acht Hauptpumpwerke, 47 Neben-Pumpwerke			
<b>Leistungserstellung</b>	Abwassermenge im Jahr 2000: 690 681 m <sup>3</sup> , Abwasserreinigungsanlage für 43 800 EW			
		Belastung im Mittel 2000	12 878 EW	
		maximale Belastungswoche (inkl Fäkalienantransporte)	20 562 EW	
<b>Gebarungsentwicklung</b>	1998	1999	2000	2001
	in 1 000 EUR			
Betriebsertrag	16	1 522	1 885	2 083
Betriebsaufwand	234	2 204	2 435	2 772
Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit	- 151	- 365	213	107
Jahresüberschuss/-fehlbetrag	- 167	- 385	206	99
Bilanzgewinn/-verlust	- 167	- 1 527	- 1 525	- 1 522
		Anzahl		
<b>Mitarbeiter</b>	5	9	9	10

#### Prüfungsablauf und -gegenstand

- 1 Der RH überprüfte im Oktober 2001 die Gebarung des Abwasserverbandes Wörther See West (Verband). Schwerpunkte der Gebarungsüberprüfung waren die Verbandsverwaltung, das regionale Entsorgungskonzept, die Planung, Auslastung und Funktion der Abwasserreinigungsanlage sowie die Kontrolle der Abwicklung von sechs Kanalbauosen. Zu dem im Februar 2002 übermittelten Prüfungsergebnis gaben der Verband und die Kärntner Landesregierung im Juni 2002 Stellungnahmen ab.

#### Verbands- entwicklung

- 2 Dem 1989 nach dem Wasserrechtsgesetz 1959 gegründeten Abwasserverband Wörther See West gehörten die Marktgemeinden Velden am Wörthersee, Rosegg, St Jakob im Rosental sowie die Gemeinde Wernberg an. Seine Anlagen umfassten die Abwasserreinigungsanlage in Rosegg für 43 000 EW, die Verbandskanäle und die Ortsnetze der Mitgliedsgemeinden mit bisher gemeinsam rd 140 km Länge.

Während sich die östlichen Seeanrainergemeinden bereits in den 60er Jahren zum Wasserverband Wörthersee-Ost zusammenfanden, zog die Marktgemeinde Velden am Wörthersee trotz wirtschaftlicher und betrieblicher Nachteile eine eigene Entsorgungslösung vor. Erst 1989 gelang die zur Erlangung bester Förderungssätze notwendige Verbandsgründung mit den drei Nachbargemeinden.



- 3.1 Nachdem der ursprünglich vorgeschlagene Anlagenstandort der Abwasserreinigungsanlage St Egyden (Marktgemeinde Velden) heftige Anraierproteste ausgelöst hatte, wurde 1992 ein Gelände nahe des Kraftwerks Rosegg zwischen dem Oberwasserkanal und der Altarmschlinge der Drau als Standort festgelegt. Für die aus dem Betrieb der Abwasserreinigungsanlage befürchteten Belastungen entschädigte die Marktgemeinde Velden die nunmehrige Standortgemeinde Rosegg mit 0,36 Mill EUR.

Das Entsorgungskonzept sah ein zweites Hauptpumpwerk und eine zusätzliche Druckleitung zur Verbesserung der prekären Abwasserentsorgung Veldens vor. Mit der neuen Abwasserreinigungsanlage war auch die Entsorgung der Kernbereiche der drei weiteren Mitgliedsgemeinden möglich. Der Verband übernahm die Errichtung des gesamten Kanalnetzes einschließlich der Ortsnetze, die nach dem Trennsystem errichtet wurden und damit auch die Abwassermengen sowie die Pumpleistungen begrenzten. Bis zum Jahr 2009 war die Erfassung aller im Verbandsgebiet anfallenden Abwässer geplant.

- 3.2 Obwohl der realisierte Standort der Abwasserreinigungsanlage das Hochpumpen des Großteils des Abwassers und damit zusätzliche Betriebskosten erforderte, erachtete der RH den Standort aufgrund seiner isolierten Lage für geeignet. Ebenso beurteilte er das Entsorgungskonzept mit der vorrangigen Entsorgung Veldens sowie der Errichtung sämtlicher neuer Kanäle durch den Verband als zweckmäßig.

#### Aufgaben und Zielerreichung

- 4.1 Die Ziele und Aufgaben des Verbandes waren in der Satzung festgelegt. Sie umfassten:

- die Errichtung und den Betrieb der zur Abwassererfassung und Abwasserreinigung notwendigen Anlagen,
- die Reinhaltung des Wörthersees und die Gewässerreinhaltung im Verbandsgebiet sowie
- die gesicherte Mittelaufbringung und die geordnete Verbandsverwaltung.

Bis Juni 2001 wurden von den auf insgesamt 123,54 Mill EUR geschätzten Verbandsinvestitionen 49,78 Mill EUR verbaut.

- 4.2 Der Verband hielt bisher seinen Bauzeitplan im Wesentlichen ein. Rund 41 % des geplanten Bauvolumens wurden realisiert; die Fertigstellung aller Bauvorhaben bis zum Jahr 2009 erscheint realistisch.

Da in Velden auch bei Regen das gesamte Abwasser abgepumpt werden konnte und die Abwasserreinigungsanlage die einlangenden Abwässer sehr gut reinigte, war die Wasserqualität des Wörthersees in der Veldener Bucht gewährleistet. Da auch die Mittelaufbringung zur Abdeckung der laufenden Kosten weitgehend gesichert war und die Verbandsverwaltung korrekt erfolgte, wurden bisher sämtliche Verbandsziele erreicht.

## Verbandsgebarung

- Gebühreneinhebung
- 5.1 Für die den Gemeinden obliegende Vorschreibung der Abwassergebühren leistete der Verband wesentliche Vorarbeiten (zB Erhebungen zur Ermittlung der Gebührenhöhe). Die Gemeinden schrieben die Gebühren vor, vereinnahmten die Beiträge und leiteten sie gesammelt an den Verband weiter. Da jedoch die Mitgliedsgemeinden die Begleichung aushaftender Beiträge säumiger Gebührenzahler aus anderen Gemeindefinnahmen ablehnten, erwuchs dem Verband finanzielle Nachteile. Die Zahlungsrückstände betrugen im Jahr 2000 0,99 Mill EUR.
- 5.2 Der RH regte an, die Außenstände bei den Mitgliedsgemeinden einzufordern.
- Offener Verbandsbeitrag
- 6.1 Die Marktgemeinde Velden verpflichtete sich neben der unentgeltlichen Einbringung ihrer Altanlagen Anfang 1999 zur Leistung eines Nachtragsbeitrags von 1,85 Mill EUR sowie zur anteiligen Übernahme der Verwaltungskostenbeiträge der drei anderen Mitgliedsgemeinden für die Jahre 1995 bis 1997 (0,31 Mill EUR). Im Oktober 2001 hafteten beim Verband noch rd 0,22 Mill EUR aus. Die Marktgemeinde Velden begründete den Zahlungsrückstand mit Berufungen gegen die Vorschreibung der Nachtragsbeiträge.
- 6.2 Der RH regte an, den offenen Restbetrag einzufordern.
- Personal
- 7.1 Der Verband verfügte mit zuletzt zehn Mitarbeitern über eine ausreichende Personalausstattung. Die Kosten für das auf Grundlage des Gemeindevertragsbedienstetengesetzes entlohnte Verbandspersonal betrugen im Jahr 2000 0,43 Mill EUR. In Einzelfällen wurde der nicht verbrauchte Erholungsurlaub von Bediensteten in Geld abgefunden.
- 7.2 Im Hinblick auf den rasanten Anstieg der Personalkosten in den Jahren 1999 und 2000 auf zuletzt 0,43 Mill EUR regte der RH Überlegungen für einen möglichst sparsamen Personaleinsatz an. Er bemängelte weiters die bei aufrechter Dienstverhältnis landesgesetzlich nicht vorgesehenen Abfindungen für nicht verbrauchte Erholungsurlaube.
- Ausgelagerte Dienstleistungen
- 8.1 Der Verband kaufte wegen seiner umfangreichen Errichtungstätigkeiten Dienstleistungen bei externen Unternehmungen zu. So erhielt eine ausländische Unternehmung bis September 2001 1,19 Mill EUR für Projektmanagement sowie für das technische und wirtschaftliche Controlling der Bauvorhaben.
- 8.2 Der RH anerkannte die schwierige Situation der Geschäftsführung und hielt die erfolgte Fremdvergabe des Projektmanagements sowie des technischen und wirtschaftlichen Controllings in Anbetracht der erreichten Einsparungen für zweckmäßig. Im Hinblick auf die mittlerweile geringere Bautätigkeit empfahl er aber die Übernahme dieser Aufgaben durch das eigene Personal.
- 8.3 *Der Verband leitete noch während der Gebarungsüberprüfung die Verringerung der externen Controlling- und Managementleistungen ein.*



Weitere  
Feststellungen

- 9 Weitere Feststellungen und Empfehlungen des RH betrafen Mängel bei der Erstellung von Rechenwerken im Zusammenhang mit der Voranschlags- und Rechnungsabschlussverordnung 1997.

Den Empfehlungen des RH hinsichtlich einer Adaptierung der Verbandsatzung sowie der Erstellung einer Geschäftsordnung kam der Verband inzwischen durch die Vorlage entsprechender Entwürfe an die Landesregierung nach.

## Abwasserreinigungsanlage

Planung

- 10.1 Die erste 1995 erteilte wasserrechtliche Genehmigung betraf eine für 65 733 EW bemessene Abwasserreinigungsanlage, die einschließlich Abwasserfilter auf 19,62 Mill EUR geschätzt wurde. Im Zuge einer Folgekostenberechnung erkannte der Verband, dass der Vollausbau der Abwasserreinigungsanlage überdacht, die Einreichplanung einer Plausibilitätsprüfung unterzogen sowie ein Instrumentarium zur optimierten Steuerung des Gesamtprojekts eingerichtet werden sollte. Laut einer externen Expertise erschien ein stufenweiser Ausbau der Abwasserreinigungsanlage (1/2-Ausbau) zweckmäßig. Das Förderungsansuchen bezifferte die erste Baustufe mit 15,30 Mill EUR und die zweite Baustufe mit 4,14 Mill EUR.

Auf Anregung der Förderungsstelle (Österreichische Kommunalkredit AG) führte der Verband ein mehrstufiges Auswahlverfahren zur Vergabe des technischen und wirtschaftlichen Controllings durch und ermittelte die erwähnte ausländische Unternehmung als Bestbieter. Der Honorarvertrag sah eine erfolgsabhängige Entlohnung des Beraters vor. Für ein Honorar von rd 0,60 Mill EUR sollten Einsparungen von mindestens 2,67 Mill EUR erzielt werden. Darüber hinausgehende Einsparungen sollten mit 2 % der eingesparten Nettobaukosten vergütet werden.

Die Plausibilitätsprüfungen bei der Konzeption und Bemessung der Abwasserreinigungsanlage führten zu Anregungen, die mit dem Verband und dem nach wie vor beauftragten Kärntner Planer abgestimmt werden mussten. Der Controller hielt eine Reduktion der Bemessungswassermengen und eine Vereinfachung der aufwendigen Anlagenkonzeption für zweckmäßig und verwies auf dadurch mögliche Einsparungen in der Höhe von rd 5,09 Mill EUR. Letztlich beschloss der Verband einen 2/3-Ausbau der Abwasserreinigungsanlage auf vorerst 43 800 EW.

Die Bauarbeiten begannen im Mai 1996; ihre Funktionsfähigkeit wurde Ende 1998 gemeldet. Ihre Errichtungskosten\* beliefen sich auf 14,53 Mill EUR (ohne Umsatzsteuer). Da sich nach neueren Berechnungen ein Vollausbau auf über 65 700 EW erübrigen sollte, sanken die Gesamtkosten\* der Abwasserreinigungsanlage im Vergleich zum Förderungsantrag (Vollausbau um 19,62 Mill EUR) um 5,09 Mill EUR. Allerdings waren einige Anlagenteile, wie das Betriebsgebäude, die mechanische Reinigungsstufe und die Schlammbehandlung, bereits für den Vollausbau hergestellt worden.

\* Kostenbereich gemäß ÖNORM B 1801-1

- 10.2 Bei spezifischen Errichtungskosten von 331,74 EUR pro EW war die Abwasserreinigungsanlage trotz der erzielten Einsparungen nicht als eine billige Anlage zu beurteilen. Der RH anerkannte allerdings die Bemühungen des Verbandes, die Folgekosten der Abwasserreinigungsanlage zu begrenzen. Er hielt weiters die Ermittlung des Bestbieters für das Controlling und Projektmanagement für vorbildlich und bewertete die in Teilbereichen bedarfsgerechtere Planung sowie die damit erzielten technischen Verbesserungen und Einsparungen positiv.

Da die Vergleichbarkeit der ursprünglichen Planung für 65 733 EW mit dem  $\frac{2}{3}$ -Ausbau nur eingeschränkt möglich war, ließ die Honorarabrechnung zur Vergütung der erzielten zusätzlichen Einsparungen Auffassungsunterschiede zwischen dem Berater und dem Verband erwarten. Der RH hielt auch die indiziert hochgerechnete Kostenschätzung der im Februar 1996 zur Förderung eingereichten Abwasserreinigungsanlage (Vollausbau) als Vergleichsgröße für problematisch und empfahl eine kritische Prüfung der vom Berater im Rahmen der Honorarabrechnung geltend gemachten Einsparungen.

- 10.3 *Der Verband sagte während der Gebarungsprüfung eine Verminderung des Auftragsumfanges beim technischen und wirtschaftlichen Controlling, Projektmanagement und der begleitenden Kontrolle zu und verwies auch in seiner Stellungnahme auf bereits erfolgte Reduktionen.*

### Auslastung und Funktion

- 11.1 Der RH beurteilte die Auslastung und Funktion der Abwasserreinigungsanlage auf Grundlage der internen Dokumentation des Verbandes, der Kontrolle eines externen Prüfinstituts und eines vom Controller für das Jahr 2000 erstellten Gutachtens. Er setzte diese Werte in Bezug zu den Prognosewerten des Detailprojekts zum  $\frac{2}{3}$ -Ausbau, zu den Konsenswerten des geltenden Wasserrechtsbescheides aus 1997 und zur prognostizierten Entwicklung der Anlagenbelastung, die mit dem Förderungsantrag für den Hälfteausbau im Februar 1996 der Förderungsstelle übermittelt wurden.

Zur hydraulischen Auslastung war festzustellen, dass der Gesamtzufluss zur Abwasserreinigungsanlage mit 56,5 % nur etwas mehr als die Hälfte der für das Jahr 2000 errechneten Jahresmenge, bezogen auf die im  $\frac{2}{3}$ -Projekt prognostizierte Entwicklung, erreichte. Der tägliche Trockenwetterzufluss betrug im Jahresmittel 2000 30,2 % des Projektwerts. Nachdem bereits die Hälfte der insgesamt erfassbaren rd 12 000 Bewertungseinheiten angeschlossen war, wies die Abwasserreinigungsanlage sehr große hydraulische Reserven auf.

Den organischen Zulauffrachten (einschließlich Fäkalienantransporte) entsprachen im Jahresmittel 2000 12 878 EW bzw 38,5 % der für das Jahr 2000 geplanten mittleren Belastung von 33 450 EW oder 29,4 % des Bemessungswerts des realisierten  $\frac{2}{3}$ -Ausbaues auf 43 800 EW. Für den stärksten Belastungsmonat August 2000 ermittelte der RH eine Belastung von 17 220 EW oder 39,3 % des  $\frac{2}{3}$ -Projektwerts. Auch bei einer weiteren für die Anlagenbemessung relevanten Bezugsgröße — der stärksten Belastungswoche — im Juli 2000 blieben die Ist-Werte mit 20 562 EW oder 44,3 % weit unter dem Prognosewert von 46 437 EW. Die Abwasserreinigungsanlage verfügte somit auch über beträchtliche freie Reinigungskapazitäten.



Die relativ hohen Zulaufkonzentrationen im Rohabwasser spiegelten den geringen hydraulischen Auslastungsgrad wider. Sie waren für die Funktion der Abwasserreinigungsanlage — sämtliche gesetzliche Vorgaben, wie Grenzwerte im Ablauf und Mindestwirkungsgrade, wurden übererfüllt — nicht nachteilig.

- 11.2 Die sehr guten Reinigungsleistungen waren nicht nur ein Ergebnis der technischen Verfahrenskonzeption und des sorgfältigen Betriebs, sondern auch eine Folge der Minderauslastung. Allerdings ließen die weit über den gesetzlichen Vorgaben liegenden Reinigungsleistungen keine zusätzlichen ökologischen Verbesserungen im Vorfluter Drau erwarten.

Der RH verwies jedoch auf die trotz Planungsoptimierung großen Differenzen zwischen den prognostizierten sowie den tatsächlich gemessenen — hydraulischen und organischen — Frachten. Mit den überhöhten Reserven bzw Dimensionierungsansätzen der Abwasserreinigungsanlage waren wirtschaftliche Nachteile verbunden. Der RH empfahl, in Hinkunft Abwasserbehandlungsanlagen bedarfsgerechter und verstärkt nach aktuellen Ist-Belastungswerten ausgerichtet zu planen.

Da die Kerngebiete Veldens mit den Fremdenverkehrsbetrieben bereits an das Kanalnetz angeschlossen waren, war nach Ansicht des RH auch bei Vollausbau des Kanalnetzes mit freien Reinigungskapazitäten zu rechnen. Der RH hielt deshalb auch bei allfälligen zusätzlichen Einleitungen von Abwässern künftiger Betriebe die Notwendigkeit eines Vollaubaues der Abwasserreinigungsanlage für sehr unwahrscheinlich.

Förderung und  
Kosten

- 12.1 Im Februar 1996 wurde die Errichtung der ersten Stufe der Abwasserreinigungsanlage als Hälfteausbau zur Förderung eingereicht. Die Österreichische Kommunalkredit AG verwies auf problematische Ansätze der Kostenschätzung sowie die überdurchschnittlich hohen spezifischen Baukosten. Nach Klärung dieser Fragen wurden 15,46 Mill EUR (indexiert) als förderbare Investitionskosten anerkannt. Die Baufertigstellung war mit Ende 1998 festgelegt. Die Zusicherung war an die Einrichtung eines unabhängigen Controllings sowie an ein Gutachten über die Auslegungsgröße der Abwasserreinigungsanlage gebunden.

Nach Fertigstellung des Bauvorhabens wiesen die Unterlagen zur förderungsrechtlichen Kollaudierung der Abwasserreinigungsanlage Errichtungskosten des 2/3-Ausbaues von 14,53 Mill EUR (ohne Umsatzsteuer) aus. Diese zusammengestellten Ist-Kosten unterschritten die indexierten Schätzkosten des Förderungsantrags um 0,93 Mill EUR. Der 22,7 %ige Anteil an Baunebenkosten überstieg den üblichen Satz (15 % der Errichtungskosten) um die Hälfte und war auf die Mehrkosten wegen der Umplanungen zurückzuführen.

- 12.2 Der RH anerkannte die kostengünstigere Errichtung der Abwasserreinigungsanlage sowie die Einhaltung der knappen Zeitvorgaben. Allerdings fand ein 2/3-Ausbau der Abwasserreinigungsanlage statt, während sich der Förderungsvertrag auf ein wasserrechtlich genehmigtes Projekt für einen Hälfteausbau bezog. Die Planungskosten waren infolge der Änderungen erhöht. Der RH empfahl, in Hinkunft durch frühzeitige Plausibilitätskontrollen nachträgliche Umplanungen möglichst zu vermeiden.

### Errichtung

- 13.1 Der RH überprüfte schwerpunktwise die Abwicklung der Erd- und Baumeisterarbeiten zur Errichtung der Abwasserreinigungsanlage. Der österreichische Bestbieter wurde im Zuge einer EU-weiten Ausschreibung unter zehn Anbietern ausgewählt. Auf Empfehlung des Planers und des Controllers erfolgte die Auftragsvergabe — bei einem Nachlass für den Verzicht auf eine Abrechnung laut Aufmaß von 34 000 EUR — pauschal um 3,69 Mill EUR. Insgesamt zehn Nachtragsaufträge erhöhten das Auftragsvolumen des zum Zuge gekommenen Bieters und ließen trotz vorheriger Planungsoptimierung auf eine nicht ausreichende Planungstiefe schließen.

Laut Schlussrechnung wurden die Erd- und Baumeisterarbeiten mit 3,75 Mill EUR (ohne Umsatzsteuer) abgerechnet. Aufgrund der Pauschalabrechnung existierten keine Massenermittlungen, womit ein Vergleich der ausgeschriebenen mit den abgerechneten Mengen nicht möglich war. Leistungsverzeichnisse beinhalten üblicherweise Reserven bei den ausgeschriebenen Massen sowie eine Reihe von Eventualpositionen, die in der Regel nicht zur Ausführung kommen. Die Pauschalvergabe beinhaltete nach Auffassung des RH die Gefahr, dass teilweise — möglicherweise gar nicht erbrachte — Leistungen bezahlt wurden.

- 13.2 Der RH beurteilte die Pauschalvergabe der Erd- und Baumeisterarbeiten als risikobehaftet. Er hielt den erzielten Preisnachlass von 34 000 EUR für gering und empfahl bei größeren Bauvorhaben künftig nur dann Pauschalvergaben, wenn der Ausschreibung ausführungsfähige Planungen und dementsprechend detaillierte genaue und vollständige Massenermittlungen zugrunde liegen.

### Kanäle

- 14.1 Da die Errichtung des Kanalnetzes den Schwerpunkt der künftigen Investitionstätigkeit darstellen wird, überprüfte der RH die Abwicklung der Vergaben und die Abrechnungen von drei Bauabschnitten (04, 05 und 07).

Beim Bauabschnitt 04 zeigte ein Vergleich der Schlussrechnung mit dem Leistungsverzeichnis beträchtliche Massenabweichungen wesentlicher Leistungspositionen sowie den Entfall von rd einem Drittel der angeführten Leistungspositionen. Eine detaillierte Nachrechnung der beiden Baulose des Bauabschnitts 04 (vorliegende Schlussrechnungssummen 2,40 Mill EUR und 2,69 Mill EUR) durch den RH ergab, dass nachgereichte Bieter die Erd- und Baumeisterarbeiten um 5,3 % bzw 1,4 % billiger ausgeführt hätten als der beauftragte Bestbieter. Die Nachrechnung des mit Planung und Bauaufsicht beauftragten Ingenieurbüros bestätigte den theoretischen Bietersturz.

Auch beim Bauabschnitt 05 hätten sowohl der laut Ausschreibung Zweit- als auch der Drittgereichte die ausgeführten Leistungen im Umfang von 2,83 Mill EUR theoretisch um 0,7 % bzw um 1,5 % billiger ausgeführt als der Auftragnehmer. Die vom RH angeregte Überprüfung des in drei Baulose geteilten Bauabschnitts 07 durch das beauftragte Ingenieurbüro ergab auch bei den Baulosen 1 und 3 theoretische Bieterstürze.



- 14.2 Zusammenfassend stellte der RH fest, dass die für sechs kontrollierte Kanalbauwerke vergüteten Leistungen von insgesamt 11,11 Mill EUR von den nachgereichten Bietern um 0,34 Mill EUR bzw 3,1 % billiger ausgeführt worden wären als von den jeweiligen Auftragnehmern. Der Umstand, dass viele Leistungspositionen nicht zur Ausführung gelangten, sich jedoch andere gegenüber dem ursprünglichen Angebot wesentlich erhöhten, indizierte ein in den Angeboten enthaltenes Spekulationspotenzial.

Nach Aussage des mit der örtlichen Bauaufsicht beauftragten Ingenieurbüros wären den Ausschreibungen umfangreiche Bodenuntersuchungen und sorgfältige Planungen vorangegangen; dennoch habe es im Nahbereich der beprobten Stellen unerwartete Erschwernisse gegeben, die zu Änderungen geführt und bei den Bauabschnitten 04 und 05 die theoretischen Bieterstürze hervorgerufen hätten.

Obwohl mit unerwarteten Schwierigkeiten bei Tiefbauvorhaben als Teilursache der Massenverschiebungen grundsätzlich zu rechnen ist, verwies der RH dennoch kritisch auf deren Häufigkeit und teilweise große Ausmaße und bemängelte die Planungstiefe zum Zeitpunkt der Ausschreibungen.

Der RH empfahl in diesem Zusammenhang:

- (1) Leistungsverzeichnisse sollten hinsichtlich Massenermittlung und Leistungsbeschreibung auf einer detaillierten und genauen Planung aufbauen, um den Spekulationsspielraum zu begrenzen.
  - (2) Die Auswirkungen von Massenverschiebungen sollten noch während der Bauphase erfasst werden. Um Bieterstürzen vorzubeugen, wären zB ÖNORMEN-gemäße Vereinbarungen über neue Preise infolge von Mengenabweichungen denkbar.
  - (3) Die Vergabe der Planung und der örtlichen Bauaufsicht an unterschiedliche Ingenieurbüros sollte erwogen werden.
- 14.3 *Laut Stellungnahme des Verbandes seien die Bieterstürze durch andere Untergrundverhältnisse als zuvor angenommen ausgelöst worden. Verstärkte Untergrunduntersuchungen würden zusätzliche Kosten verursachen, weshalb die theoretischen Bieterstürze zu relativieren wären.*
- 15.1 Bei der Beurteilung der regionalen Entsorgungssituation erhob der RH auch den Stand der Abwasserentsorgung benachbarter Gemeinden. Der Verband betrieb in St Jakob am rechten Drauufer ein Pumpwerk, das mit Hilfe einer nahen Straßenbrücke eine direkte Anbindung der Gemeinde Ludmannsdorf an das Verbandskanalnetz ermöglichen würde.

Abwasser-  
entsorgung der  
Gemeinde  
Ludmannsdorf

Ein vertiefter Variantenvergleich vom Dezember 1997 ermittelte für mehrere Einzelkläranlagen in der Gemeinde Ludmannsdorf ein Investitionserfordernis von 2,36 Mill EUR mit jährlichen Betriebskosten von rd 0,22 Mill EUR. Im Jahr 2001 waren dafür noch keine Baumaßnahmen getätigt worden.

- 15.2 Nach Schätzung des RH könnten durch die Anbindung von Ludmannsdorf rd 1,45 Mill EUR an Investitions– sowie rd 0,15 Mill EUR an jährlichen Betriebskosten eingespart und zugleich die Auslastung der Abwasserreinigungsanlage des Verbandes verbessert werden. Der RH empfahl dem Verband, der Gemeinde Ludmannsdorf die Übernahme ihrer Abwässer anzubieten. Er informierte auch die Fachabteilung des Amtes der Kärntner Landesregierung und den zuständigen Landesrat über diese Möglichkeit einer vermutlich kostengünstigeren regionalen Entsorgungslösung.
- 15.3 *Noch vor Übermittlung ihrer Stellungnahme informierte die Landesregierung den RH über das Ergebnis einer neuen Variantenuntersuchung, wonach für die Gemeinde Ludmannsdorf eigene Kläranlagen — wegen der Pumpaufwendungen im Falle einer Anbindung an das Verbandskanalnetz — volkswirtschaftlich günstiger wären.*

*Der Verband gab in seiner Stellungnahme bekannt, dass er der Gemeinde Ludmannsdorf zwar eine Abwasserentsorgung angeboten hätte, dies aber abgelehnt worden sei.*

**Schluss-  
bemerkungen**

- 16 Zusammenfassend hob der RH die nachfolgenden Empfehlungen hervor:
- (1) Die Controlling– und Projektmanagementfunktionen sollten zunehmend durch das Verbandspersonal erfüllt werden.
  - (2) Aushaftende Beiträge säumiger Gebührenzahler wären von den Mitgliedsgemeinden einzufordern.
  - (3) Leistungsverzeichnisse sollten hinsichtlich Massenangaben und Leistungspositionen auf einer detaillierten und genauen Planung aufbauen, um den Spekulationsspielraum zu begrenzen.
  - (4) Bei größeren Bauvorhaben sollten Pauschalvergaben nur dann erfolgen, wenn der Ausschreibung ausführungsfähige Planungen und dementsprechend detaillierte, genaue und vollständige Massenermittlungen zugrunde liegen.
  - (5) Die Auswirkungen von Massenverschiebungen sollten noch während der Bauphase erfasst werden. Um Bieterstürzen vorzubeugen, wären zB ÖNORMEN–gemäße Vereinbarungen über neue Preise infolge Mengenabweichungen denkbar.

Wien, im September 2002

Der Präsident:

Dr Franz Fiedler

## Abkürzungsverzeichnis

# A-Z

<b>Abs</b>	Absatz
<b>AG</b>	Aktiengesellschaft
<b>ASFINAG</b>	Autobahnen- und Schnellstraßen-Finanzierungs AG
<b>BIP</b>	Bruttoinlandsprodukt
<b>BMF</b>	Bundesministerium für Finanzen
<b>B-VG</b>	Bundes-Verfassungsgesetz
<b>bzw</b>	beziehungsweise
<b>EG</b>	Europäische Gemeinschaft
<b>EGV</b>	Vertrag zur Gründung der Europäischen Gemeinschaft
<b>ESG</b>	Eidgenössische Emissionszentrale
<b>ESVG</b>	Europäisches System Volkswirtschaftlicher Gesamtrechnungen
<b>EU</b>	Europäische Union
<b>EUR</b>	Euro
<b>Euribor</b>	Euro Interbank Offered Rate
<b>EW</b>	Einwohnerwerte
<b>GesmbH/ GmbH</b>	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
<b>idgF</b>	in der geltenden Fassung
<b>IT</b>	Informationstechnologie
<b>Kelag</b>	Kärntner Elektrizitäts AG
<b>kWh</b>	Kilowattstunde(n)
<b>Mill</b>	Million(en)
<b>Mrd</b>	Milliarde(n)
<b>Nr</b>	Nummer
<b>rd</b>	rund
<b>RH</b>	Rechnungshof
<b>S.</b>	Seite
<b>TB</b>	Tätigkeitsbericht des Rechnungshofes (Verwaltungsjahr)
<b>ua</b>	und andere(s)
<b>VRV 1997</b>	Voranschlags- und Rechnungsabschlussverordnung 1997
<b>WB</b>	Wahrnehmungsbericht des Rechnungshofes
<b>zB</b>	zum Beispiel

Reihe KÄRNTEN 2002/2

## Abkürzungsverzeichnis

# A-Z

<b>Abs</b>	Absatz
<b>AG</b>	Aktiengesellschaft
<b>ASFINAG</b>	Autobahnen- und Schnellstraßen-Finanzierungs AG
<b>BIP</b>	Bruttoinlandsprodukt
<b>BMF</b>	Bundesministerium für Finanzen
<b>B-VG</b>	Bundes-Verfassungsgesetz
<b>bzw</b>	beziehungsweise
<b>EG</b>	Europäische Gemeinschaft
<b>EGV</b>	Vertrag zur Gründung der Europäischen Gemeinschaft
<b>ESG</b>	Eidgenössische Emissionszentrale
<b>ESVG</b>	Europäisches System Volkswirtschaftlicher Gesamtrechnungen
<b>EU</b>	Europäische Union
<b>EUR</b>	Euro
<b>Euribor</b>	Euro Interbank Offered Rate
<b>EW</b>	Einwohnerwerte
<b>GesmbH/ GmbH</b>	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
<b>idgF</b>	in der geltenden Fassung
<b>IT</b>	Informationstechnologie
<b>Kelag</b>	Kärntner Elektrizitäts AG
<b>kWh</b>	Kilowattstunde(n)
<b>Mill</b>	Million(en)
<b>Mrd</b>	Milliarde(n)
<b>Nr</b>	Nummer
<b>rd</b>	rund
<b>RH</b>	Rechnungshof
<b>S.</b>	Seite
<b>TB</b>	Tätigkeitsbericht des Rechnungshofes (Verwaltungsjahr)
<b>ua</b>	und andere(s)
<b>VRV 1997</b>	Voranschlags- und Rechnungsabschlussverordnung 1997
<b>WB</b>	Wahrnehmungsbericht des Rechnungshofes
<b>zB</b>	zum Beispiel

Reihe KÄRNTEN 2002/2