

## EFFIZIENZ DER VERWALTUNG

### Optimierung der Supportprozesse

Die Expertengruppe bestehend aus dem Rechnungshof, dem WIFO, dem IHS, dem StA und dem KDZ wurde von der am 17. Februar 2009 unter dem Vorsitz des Bundeskanzlers und des Vizekanzlers eingesetzten Arbeitsgruppe beauftragt, für den Bereich "Effizienz der Verwaltung" eine strukturierte Analyse der bestehenden Probleme und der damit verbundenen Folgewirkungen zu erarbeiten.

Diesem Arbeitsauftrag folgend findet sich nachfolgend eine Zusammenstellung der aus der Sicht der Expertengruppe bestehenden Kernprobleme und der Folgewirkungen im Bereich Effizienz der Verwaltung – Optimierung der Supportprozesse. Diese vorliegende Unterlage besteht aus einer Zusammenfassung der Kernprobleme und einer nachfolgenden Problem- und Folgewirkungsanalyse, welche die einzelnen Problemstellungen detaillierter ausführt. Die Unterlage dient in weiterer Folge dazu, in der Arbeitsgruppe Lösungsansätze zu erarbeiten und diese auf politischer Ebene umzusetzen.

#### ZUSAMMENFASSUNG DER PROBLEMANALYSE

Unter Supportleistungen versteht man die internen Dienstleistungen bzw. Verwaltungsaufgaben, die zur Unterstützung für die Durchführung der Fachtätigkeiten geleistet werden. Unter diese Leistungen fallen z.B. Personal, Budget, Kraftfahrwesen und Chauffeure, Bibliotheken, Dienstreisemanagement, Hausverwaltungen, IT-Support, Beschaffung, Buchhaltung und Kassenführung, Druckereien und Kopierstellen und Telefonie. Eine Optimierung der Supportprozesse führt zu Synergieeffekten und zu Effizienzsteigerungen und damit zu einer wirtschaftlicheren Leistungserbringung in der öffentlichen Verwaltung.

Die Expertengruppe stellt folgende Probleme bei der Wahrnehmung der Supportleistungen fest:

1. erhöhter Personal- und Sachaufwand durch eigenständige Aufgabenwahrnehmung
2. Mehrkosten durch Parallelstrukturen
3. geringere Steuerungsmöglichkeiten bei kleinen Organisationseinheiten
4. uneinheitliche Organisationsstrukturen und unterschiedlich bewertete Führungskräfte trotz vergleichbarem Aufgabengebiet
5. aufgrund fehlender aktueller und vergleichbarer Kennzahlen keine Bestimmung der realen Ausgangslage bzw. keine Berechnung eines allfälligen Einsparungspotenzials durch Benchmarking möglich
6. Beschränkung der bisherigen Reformmaßnahmen im Bund auf Teilbereiche
7. Beschränkung der bisherigen Reformmaßnahmen im Bund auf die Zentralstellen
8. vollständige Realisierung der Einsparungspotenziale bei bereits umgesetzten Projekten im Bund fraglich
9. fehlende bereichsübergreifende Maßnahmen und Projekte (z.B. Kooperationen zwischen Bund und Ländern oder zwischen Gemeinden)
10. erhöhter Personaleinsatz bedingt durch komplexe Rechtsvorschriften

Bei der Erbringung von Supportleistungen werden in allen Gebietskörperschaften Kooperationspotenziale nur ungenügend genutzt. Projekte zur gemeinsamen Ressourcennutzung durch Shared Services im Bund konnten nur teilweise umgesetzt werden. Ein ressortübergreifender Fuhrpark kam nicht zustande. Im Bereich der Länder und Gemeinden fehlen notwendige Initiativen. Die Möglichkeit der Kostensenkung durch eine zentrale Beschaffung über die BBG wird noch ungenügend genutzt, weil z.B. die Bedarfsplanung nicht ausreichend abgestimmt ist, weiterhin hohe Kapazitäten für Beschaffungsvorgänge in den Ressorts vorgehalten werden, ausgegliederte Rechtsträger des Bundes sowie Länder, Gemeinden und Krankenanstalten sich nur eingeschränkt der BBG bedienen.

Es kommt im Supportbereich daher wiederholt zu Doppelgleisigkeiten. Weiters fehlen aktuelle Kennzahlen und wesentliche Informationen über die Supportbereiche, weshalb ein Benchmarking des Bundes, der Länder bzw. zwischen Gemeinden nicht erfolgen kann.

Komplexere Rechtsvorschriften und bürokratische Vorgaben (z.B. Dienstrecht des Bundes, Reisegebührenvorschrift 1955) erfordern einen hohen Personaleinsatz.

Kontext: Im Bundesbereich werden Supportaufgaben grundsätzlich von den Präsidien erbracht, in den Ländern vom Amt der jeweiligen Landesregierung und in den Gemeinden von den Gemeindeämtern.

### STELLUNGNAHME UND LÖSUNGSVORSCHLÄGE DER EXPERTENGRUPPE (RH, WIFO, IHS/StA, KDZ)

#### Mitwirkung im Vorbereitungsgremium

Die Expertengruppe hat entsprechend ihrem Arbeitsauftrag die Analyse der Probleme und der Folgewirkungen zum Arbeitspaket Effizienz der Verwaltung vorgelegt. Das Vorbereitungsgremium hat sich in einer ersten Phase auf die Subthemen Optimierung der Supportprozesse und E-Government konzentriert. Die aus der Sicht von RH, WIFO, IHS/StA und KDZ besonders wesentlichen Bereiche des Arbeitspakets, insbesondere Verwaltungskooperation und Verwaltungssteuerung, wurden bisher nur in Teilbereichen angesprochen.

Die bisherigen Arbeiten zu den genannten Subthemen waren im Vorbereitungsgremium dadurch gekennzeichnet, dass eine große Anzahl bereits umgesetzter oder beabsichtigter Einzelmaßnahmen detailliert dargestellt und präsentiert wurden. Solche Einzelprojekte sind als Best Practice Beispiele wichtig und notwendig, können aber nur dann erfolgreich in eine Verwaltungsreform integriert werden, wenn diese auf grundlegenden strategischen Überlegungen beruhen.

RH, WIFO, IHS/StA und KDZ scheinen – neben einer vordringlichen Behandlung der noch ausstehenden Themen – insbesondere ein klarer politischer Wille, eindeutige politische Zielvorgaben über den Umfang und die Zielrichtung, die tatsächliche Bereitschaft zu Reformen und eine umfassende, zielgerichtete Steuerung des Reformprozesses als unabdingbare Voraussetzungen für eine erfolgreiche Arbeit im Vorbereitungsgremium.

Wegen der finanziellen Beziehungen und Abhängigkeiten der Gebietskörperschaften und der damit verbundenen Verflechtung der Finanzströme muss dies in allen Bereichen auch alle staatlichen Ebenen umfassen. Nachhaltige Verbesserungen können nicht durch den Bund oder die Länder und Gemeinden alleine umgesetzt, sondern nur durch eine gemeinsame Problemsicht und das Bekenntnis zum vereinbarten Lösungsweg erreicht werden.

Es muss gemeinsames Ziel sein, die bestehenden Kooperationshindernisse und bürokratische Eigeninteressen durch die Verbesserung des institutionellen und rechtlichen Rahmens, durch temporäre monetäre und nichtmonetäre Anreize sowie durch eine Senkung von Transaktionskosten und die notwendige Informationsbereitstellung zu überwinden.

Aus diesem Grund haben der RH, das WIFO, das IHS/StA und das KDZ gemeinsam ein Papier mit Lösungsvorschlägen erarbeitet bzw. die bereits diskutierten Lösungsvorschläge zusammengestellt. RH, WIFO, IHS/StA und KDZ bringen so ihre externen Erfahrungen aus der Prüfungstätigkeit bzw. aus der Forschungsarbeit auch bei der Erarbeitung der Lösungsvorschläge ein.

Grundsätzlich soll aber festgehalten werden, dass in der Verwaltung selbst die besten Informationen über Optimierungsmöglichkeiten, Qualitätsverbesserungen, Effizienzsteigerungen und Einsparungspotenziale vorhanden sind. Die Verbindung dieser Detailkenntnisse und insbesondere auch der Erfahrungen der Mitglieder des Vorbereitungsgremiums unter der Leitung des Bundesministeriums für Finanzen mit der externen Sicht der Expertengruppe soll eine Grundlage für konkrete Entscheidungen über die Realisierung und die erfolgreiche Implementierung von Verwaltungsreformaßnahmen sicherstellen.

### Voraussetzungen für eine erfolgreiche Reform der Supportprozesse

Die gemeinsame Aufgabenbesorgung und Nutzung von Shared Services erfordern ein politisches Commitment zu einer partnerschaftlichen Zusammenarbeit und eine Kultur des Vertrauens in eine gemeinsame Aufgabenwahrnehmung zum gegenseitigen Nutzen, und zwar sowohl zwischen den einzelnen Ressorts auf Bundesebene als auch über alle Gebietskörperschaftsebenen. Kooperationsbereitschaft, Kooperationsklima, Aufgabenerfüllung durch den Bestgeeigneten und der gemeinsame Nutzen ersetzen dabei das Denken in hergebrachten Strukturen.

Dafür sind eine zielgerichtete Steuerung der Reformprozesse und die Schaffung eines entsprechenden institutionellen Rahmens unabdingbar. Die derzeit in vielen Bereichen bereits bestehenden und auf Freiwilligkeit beruhenden Koordinationsgremien und –plattformen können nicht immer die erforderliche institutionalisierte Kommunikation und Koordination innerhalb der Gebietskörperschaften sowie zwischen Bund, Ländern und Gemeinden sicherstellen. Es bedarf einer Schaffung und Stärkung von Entscheidungsmechanismen (z.B. paritätische Entscheidungs- und Steuerungsgremien) zur gebietskörperschaftenübergreifenden Steuerung, Konsolidierung und Harmonisierung (Verpflichtung im Rahmen einer Art. 15a B-VG Vereinbarung).

Zentrale Aufgaben kommen dem Wissensmanagement, dem Informationsaustausch (z.B. auch über ausländische Lösungsansätze) und der Nutzung von Informationsplattformen über Best Practice Beispiele zu, wobei jedoch Best Practice-Darstellungen alleine noch keine ausreichenden Anreize für Einsparungen schaffen.

Benchmarking bietet durch den Kennzahlenvergleich eine Grundlage zur Steuerung und ermöglicht Lernprozesse, bei Freiwilligkeit und Vertraulichkeit bestehen jedoch möglicherweise nicht ausreichende Einsparungsanreize.

Eine erfolgreiche Implementierung von Verwaltungsreformmaßnahmen im Supportbereich setzt aus Sicht der Expertengruppe ein Bekenntnis zur Umsetzung folgender Lösungsansätze für die dargestellten Problemstellungen voraus:

## Problemstellungen und zentrale Lösungsansätze

### 1. Erhöhter Personal und Sachaufwand durch eigenständige Aufgabenwahrnehmung

### 2. Mehrkosten durch Parallelstrukturen

### 3. Geringe Steuerungsmöglichkeiten bei kleineren Organisationseinheiten

- Verstärkung der Kooperation und Aufgabenkonzentration bei Supportaufgaben, Schaffung oder Verbesserung der Voraussetzungen für die Zusammenführung von Supportleistungen in größeren Einheiten. Nutzung bestehender personeller Überkapazitäten.
- Schaffung und Stärkung von Entscheidungsmechanismen (z.B. paritätische Entscheidungs- und Steuerungsgremien) zur gebietskörperschaftenübergreifenden Steuerung, Konsolidierung und Harmonisierung (Verpflichtung im Rahmen einer Art. 15a B-VG Vereinbarung) von Supportleistungen.
- Schaffung von Kompetenz- und Leistungszentren für wesentliche Supportprozesse (z.B. IT-Support, Facility-Management, Bibliotheken, Druckereien, Fahrzeugpools, Dienstreisemanagement, Bau- und Liegenschaftsverwaltung, Online-Portale für Bürger und Unternehmen) innerhalb der Gebietskörperschaften und gebietskörperschaftenübergreifend (z.B. horizontale und vertikale Aufgabenbündelung in den Landeshauptstädten und an den Standorten der Bezirkshauptmannschaften).
- Institutionelle Straffung und Kooperation im Bereich der Aus- und Fortbildung (z.B. bei den Grundausbildungen, der Führungskräfte-Weiterbildung).
- Schaffung oder Verbesserung der Voraussetzungen für die Zusammenführung von Supportleistungen in größeren Einheiten.

### 4. Uneinheitliche Organisationsstrukturen und unterschiedlich bewertete Führungskräfte trotz vergleichbarem Aufgabengebiet

- Entwicklung und Festlegung von verbindlichen Organisationsmodellen und dafür erforderlicher Qualifikationen (einschließlich der Einstufungen) für Supportaufgaben.

### 5. Fehlende aktuelle und vergleichbare Kennzahlen ermöglichen keine Bestimmung der realen Ausgangslage bzw. keine Berechnung eines allfälligen Einsparungspotenzials durch Benchmarking

- Durchführung eines bundesweiten Vergleichs der Kosten für Supportleistungen auf Basis der B-KLR (Benchmarking, Test für die Tauglichkeit des derzeitigen Kostenrechnungssystems). Ausdehnung des Benchmarkings auch auf ausgegliederte Einheiten sowie auf die Länder und Gemeinden.

## **6./7. Beschränkung der bisherigen Reformmaßnahmen im Bund auf Teilbereiche bzw. auf die Zentralstellen**

- Identifikation weiterer Bereiche, in denen ressortübergreifende Kooperationen sinnvoll sind (z.B. Ausbildung, Personalentwicklung, Dienstreisen, Arbeitsmedizin, Kinderbetreuung am Arbeitsplatz, etc); Ausweitung der Shared-Service-Projekte für die Zentralstellen des Bundes auf nachgeordnete Dienststellen und ausgegliederte Einheiten.

## **8. Vollständige Realisierung der Einsparungspotenziale bei bereits umgesetzten Projekten im Bund fraglich**

- Genaue Einsparungsevaluierung bei allen neuen Reformprojekten im Supportbereich durch
  - a) Festlegung eines dafür Verantwortlichen,
  - b) genauer Erhebung der Ausgangsposition,
  - c) Verfolgung der Kosten- bzw. Personalentwicklung in allen betroffenen Bereichen (z.B. bei den neu zuständigen und bei den entlasteten Einheiten)
  - d) transparente Leistungsverrechnung.

## **9. Fehlende bereichsübergreifende Maßnahmen und Projekte (z.B. Kooperationen zwischen Bund und Ländern oder zwischen Gemeinden)**

- Erleichterung bzw. Klärung der rechtlichen Rahmenbedingungen für eine gemeinsame Aufgabenbesorgung in Shared Service-Einheiten (z.B. Verwaltungsgemeinschaften ermöglichen, Gemeindeverbände ausdehnen, Vergaberecht klarstellen)
- Anreize zur Überwindung bürokratischer Eigeninteressen (geringe Kooperationsbereitschaft, "fehlendes Kooperationsklima") (z.B. durch Messung und Realisierung der Einsparungen und sonstigen Vorteile im Sinne der TZ 8)
- Gebietskörperschaftenübergreifendes Wissensmanagement durch effiziente Organisation des Informationsaustausches (z.B. auch über ausländische Lösungsansätze), die Nutzung von Informationsplattformen und Umsetzung von Best Practice Beispielen.

## **10. Erhöhter Personaleinsatz durch komplexe Rechtsvorschriften**

- Analyse aller maßgeblichen Rechtsvorschriften (z.B. Material- und Inventarverwaltung, Büroordnung) für den Supportbereich auf administrative Entlastungsmöglichkeiten und kostenneutrale gebietskörperschaftenübergreifende Harmonisierung und Vereinfachung der Reisegebührenvorschrift.

PROBLEM- UND FOLGEWIRKUNGSANALYSE UND LÖSUNGSVORSCHLÄGE

PROBLEMANALYSE	FOLGEWIRKUNGEN	LÖSUNGSVORSCHLÄGE
<p><b>1. Überhöhter Personal- und Sachaufwand durch eigenständige Aufgabenwahrnehmung</b></p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verstärkung der Kooperation und Aufgabenkonzentration bei Supportaufgaben, Schaffung oder Verbesserung der Voraussetzungen für die Zusammenführung von Supportleistungen in größeren Einheiten. Nutzung bestehender personeller Überkapazitäten.</li> <li>• Schaffung und Stärkung von Entscheidungsmechanismen zur gebietskörperschaftenübergreifenden Steuerung, Konsolidierung und Harmonisierung von Supportleistungen.</li> <li>• Beseitigung rechtlicher Hindernissen (z.B. Verwaltungsgemeinschaften ermöglichen, Gemeindeverbände ausdehnen, Vergaberecht klarstellen)</li> </ul>
<p>In der Praxis finden sich kaum übergreifende Kooperationen bei der Erbringung von Supportleistungen, die in der Folge nachhaltig zu einer kostengünstigeren Lösung führen würden.</p> <p>Die Ressorts des Bundes bilden voneinander unabhängige und eigenständige Einrichtungen, die nach dem BundesministerienG ermächtigt sind, ihren Geschäftsbereich und ihre Geschäftseinteilung selbständig zu organisieren. Dies umfasst nicht nur ihre Tätigkeit im Bereich der Fachzuständigkeit, sondern auch den Supportbereich. In der Praxis werden die Supportleistungen grundsätzlich von jedem Ressort selbst erbracht.</p> <p>In den Ländern erlässt der Landeshauptmann mit Zustimmung der Landesregierung die Geschäftseinteilung. Das jeweilige Amt der Landesregierung erbringt meist die Supportleistungen auch für die Bezirkshauptmannschaften.</p> <p>Eine im Rahmen von Kompetenzzentren gemeinsame Aufgabenwahrnehmung von einzelnen Supportleistungen (z.B. bei IT-Leistungen, Mitarbeiterschulung) fehlt großteils.</p> <p>Im Gemeindebereich werden die Supportaufgaben von den Gemeindeämtern besorgt. Die Gemeinden nutzen die Möglichkeit, einzelne Fachbereiche oder Aufgaben zusammenzulegen kaum (z.B. Aus- und Weiterbildung, Beschaffung, Personalverrechnung, Wissensmanagement).</p> <p>Eine übergreifende Zusammenarbeit kann nur auf freiwilliger Basis erfolgen. In der Praxis findet sich dafür meist keine Einigung über die konkrete Ausgestaltung der Zusammenarbeit. Durch Fehlen eines politischen Kommittments werden die eigenen Strukturen weiterhin aufrechterhalten.</p>	<p>Die eigenständige Aufgabenwahrnehmung führt zu erheblichen Mehrkosten durch</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• einen überhöhten personellen Ressourceneinsatz und</li> <li>• einen erhöhten Sachaufwand (z.B. Raumbedarf, Ausstattungen, evtl. Materialaufwand und Energiekosten).</li> </ul> <p>Der Nachweis, dass es in diesem Bereich noch enorme Einsparungsmöglichkeiten gibt, wurde z.B. im Bund durch die bereits erfolgreich umgesetzten Clusterbildungen erbracht. So konnten z.B. durch die Clusterbildung Bibliothek im Bundeskanzleramt rd. 442.000 EUR eingespart werden. Im Bereich der Kopierstellen konnten die jährlichen Personalkosten durch eine Clusterbildung um rd. 300.000 EUR reduziert werden.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausdehnung bestehender Shared-Service Projekte im Bundesbereich (z.B. Integration weiterer Ressorts und oberster Organe in Druck- und Kopier- sowie Bibliothekscluster, weitere Zusammenführung von Help-Desk-Leistungen, gemeinsamer APA-Vertrag, Ausweitung der Neugestaltung der Amtspostverteilung, Stärkere Nutzung des Reisebuchungstools der BBG)</li> <li>• Nutzung bestehender bedeutender personeller Überkapazitäten (insgesamt mehrere 1.000 Personen) z.B. beim Bundesheer (z.B. für Fahrzeugpool light, Handwerkerpool und eventuell Druckereipool) und den öffentlich Bediensteten bei der Post (z.B. für Botendienste der Ministerien, Digitalisierung der Eingangspost, duale Zustellung) und der Telekom (z.B. für Call Center des Bundes, Servicierung der Telefonie des Bundes)</li> <li>• Ausdehnung von Shared Service Projekten auf nachgeordnete Dienststellen des Bundes in den Landeshauptstädten. Ausdehnung auch auf andere Gebietskörperschaften.</li> </ul>

<p><b>2. Mehraufwand durch Parallelstrukturen</b></p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schaffung von Kompetenz- und Leistungszentren innerhalb der Gebietskörperschaften und gebietskörperschaftenübergreifend</li> </ul>
<p>Es kommt im Supportbereich wiederholt zu Doppelgleisigkeiten, die in der Folge zu Mehrkosten (durch erhöhten personellen und finanziellen Ressourceneinsatz) führen.</p>	<p><u>Beschaffung:</u> Der RH stellte im Jahr 2005 im Burgenland einen vermeidbaren Parallelaufwand bei Beschaffungsvorgängen durch eine uneinheitliche Abgrenzung von Kompetenzen fest. So wurde z.B. durch die Aufteilung der Beschaffung von Kraftfahrzeugen auf vier Abteilungen ein Einsparungspotenzial von rd. 170.000 EUR nicht genutzt. Der RH errechnete eine mögliche jährliche Einsparung im Beschaffungswesen von rd. 340.000 EUR.</p>	<p><b>RH-Vorschläge insbesondere für gebietskörperschaftsübergreifende Maßnahmen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Schaffung von Kompetenz- und Leistungszentren (Clusterbildungen) für bestimmte Supportleistungen (Positionen Verwaltungsreform II S. 46), wobei gebietskörperschaftenübergreifend insbesondere die Schaffung von Regionalzentren in Betracht zu ziehen ist:             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bibliotheken</li> <li>- Druckereien unter Einbeziehung von Kopierleistungen</li> <li>- IT-Support</li> <li>- Facility-Management (inkl. Sachwirtschafts-, Material- und Inventarverwaltung), Gebäudemanagement (inkl. Handwerksdienste)</li> <li>- Ressort- bzw. allenfalls auch gebietskörperschaftenübergreifender Fahrzeugpool mit Regelung der Nutzungsberechtigung sowie der Kostenabgeltung (siehe RH-Positionen #122); (inkl. Abbau von Überstunden durch bessere Ressourceneinteilung)</li> <li>- Kanzleien: Anpassung der Organisation an neue Rahmenbedingungen (bspw. Teamassistenz) durch den technologischen Fortschritt (z.B. ELAK, elektronische Anbringen), z.B. Einrichtung von Gebäudekanzleien oder Verteilzentren für mehrere Dienststellen (RH-Positionen #123)</li> <li>- Dienstreisemanagement: Gemeinsame Verhandlung der Preiskonditionen im Rahmen der Reiseorganisation (RH-Positionen #124), Vereinfachung bzw. Harmonisierung der Reisegebührenvorschrift (könnte gemeinsame Abrechnung erleichtern)</li> <li>- <u>Beschaffung:</u> Gemeinsamer Einkauf bzw. stärkere Nutzung der BBG (inkl. verbesserter Abstimmung des Bedarfs, übergreifende Koordination bei Kraftfahrzeugbeschaffungen) und Reduktion von korrespondierenden Personalressourcen in den Verwaltungseinheiten.</li> <li>- Bau- und Liegenschaftsverwaltung: Optimierung der Liegenschaftsverwaltung und Einrichtung eines umfassenden Facility Managements (RH-Positionen #125 und #126)</li> </ul> </li> </ul>

	<p><u>Grundausbildung (Bund)</u>: An der Verwaltungsakademie und in einigen Ressorts werden Grundausbildungen angeboten (z.B. BMI, BMLFVS, BMUKK und BMWF führen eigene Grundausbildungen durch). Weiters existieren z.B. die <u>Bundesfinanzakademie</u> und die <u>SIAK</u>.</p> <p>Da mehrere Grundausbildungsmöglichkeiten bestehen, sind eine <u>einheitliche</u> Vollziehung und ein einheitlicher Ausbildungsstandard nicht mehr gesichert. Die Rotation zwischen den Ressorts wird erschwert. Es fehlt eine Evaluierung hinsichtlich des Auslastungsgrades der Module und eines personellen Mehraufwands.</p> <p><u>IT-Support</u>: Ein <u>Mehraufwand</u> entsteht durch eine heterogene Soft- und Hardwareausstattung. Durch die dezentrale Wartung werden Synergieeffekte nicht genutzt.</p> <p><u>IT-Bereich (Bund)</u>: Mit dem BRZ als ausgegliedertem Rechtsträger und dem LFRZ (land- und forstwirtschaftliches Rechenzentrum) (z.B. fürs BMLFUW) bestehen zwei Rechenzentren nebeneinander.</p> <p><u>Hausverwaltung (Bund)</u>: Parallelstrukturen gab es auch im Bereich der Hausverwaltung: die BIG für "kommerzielle" Gebäude, die Burghauptmannschaft für historische Gebäude, die Heeresliegenschaftsverwaltung und die Abteilung Facility Management im BMeiA für Botschaften.</p>	<p><b>Weitere Vorschläge zum Abbau von Parallelstrukturen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Konzentration und Abstimmung der <u>Ausbildung</u> (auf Bundesseite gibt es 5 bis 6 Bundesakademien; keine Abstimmung und Vernetzung mit Landesausbildungsstellen)</li> <li>• <u>Ausbildungsk Kooperationen</u> (z.B. bei der MBA-Ausbildung, mit Universitäten, Ausbildung für BHs, E-Learning-Tools)</li> <li>• Kooperationen der Ressorts bei der <u>Personalentwicklung</u> und <u>Führungskräfteschulung</u></li> <li>• Verbesserung des Informationsaustausches im öffentlichen Sektor (Netzwerk Bildung)</li> <li>• Organisation des <u>Wissensmanagements</u> für die öffentliche Verwaltung durch <u>Sicherstellung der Nutzung einer entsprechenden Informationsplattform</u> mit "good practices") (vgl beispielsweise <a href="http://www.verwaltungskooperation.at">www.verwaltungskooperation.at</a>)</li> <li>• <u>Sachgütertausch</u> ausdehnen</li> <li>• <u>Bibliotheken</u>: E-Bücher und Zeitschriften gemeinsam bestellen</li> <li>• Einsparung von Kosten durch den gemeinsamen Bezug der wöchentlichen Lieferungen der Deutschen Nationalbibliographie durch mehrere Landesbibliotheken</li> <li>• Ressort- bzw. gebietskörperschaftenübergreifende Erarbeitung eines Katalogs der erhaltenden sowie der zu konsolidierenden und harmonisierenden <u>IT-Software</u> und <u>IT-Infrastruktur</u> (siehe auch Vorschläge E-Government)</li> <li>• Schaffung von ressort- und gebietskörperschaftenübergreifenden Shared-Service-Einrichtungen für den übergeordneten <u>IT-Support</u></li> <li>• Rechenzentrums- und Netzwerkkonsolidierung im Bund             <ul style="list-style-type: none"> <li>- BRZ, BMI, BMLVS, BKA/ZAS, LFRZ, (Statistik Austria)</li> <li>- AMS, BIG, Sozialversicherungen</li> <li>- Gemeinsames Ausweichrechenzentrum (auch für Länder)</li> </ul> </li> <li>• Bundesweite Archivierungslösung bzw. E-Scanning Services</li> <li>• <u>Zusammenführung von Immobilienmanagement und Hausverwaltungsagenden</u> (vgl. positive Erfahrungen Immobilienmanagement der Stadt Graz und ihrer Betriebe)</li> </ul> <p><b>Gemeinsame Lösungen innerhalb einer Branche</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Museen: Schaffung einer gemeinsamen gebietskörperschaftenübergreifenden Plattform für alle Museen zur Besorgung zentraler Dienste (RH-Positionen #127)</li> <li>• Theater: z.B. Kooperationen Bundes- und Landestheater</li> <li>• Krankenanstalten</li> </ul>
<p>Gebietskörperschaftsübergreifende Qualitätsstandards fehlen, eine Qualitätssicherung ist nicht gegeben.</p>	<p>Ein Vergleich im Hinblick auf die Qualität ist dadurch nicht möglich.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entwicklung bzw. Definition von Qualitätsstandards für Supportprozesse aus Best Practices der Gebietskörperschaften im Rahmen eines gebietskörperschaftenübergreifenden Benchmarkingforums</li> </ul>

<p><b>3. Geringere Steuerungsmöglichkeiten bei kleineren Organisationseinheiten</b></p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schaffung oder Verbesserung der Voraussetzungen für die Zusammenführung von Supportleistungen in größeren Einheiten</li> <li>• Erleichterung bzw. Klärung der Rahmenbedingungen für eine gemeinsame Aufgabenbesorgung in ausgegliederten Shared Service-Einheiten</li> </ul>
<p>Das Nichtzusammenführen von Supportleistungen in einer Stelle bedingt kleinere Organisationseinheiten und somit ein geringeres Steuerungspotenzial bei Auslastungsschwankungen. Die Vorsorge für Stellvertretungen ist problematisch.</p>	<p>Kleinere Stellen benötigen einen verhältnismäßig höheren Personaleinsatz. Spezialisierungen sind nur erschwert möglich und Synergieeffekte werden nicht genutzt.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lösung der Vergabeproblematik bei Shared Service Ausgliederungen und Töchtern - unklare Inhouse-Situation bei Support von Tochtergesellschaften durch die gemeinsame Mutter (Töchter können die Mutter nie "wie eine Dienststelle" beherrschen) bzw. Support durch eine gemeinsame Tochter-GmbH an die Mütter, die als öffentliche Auftraggeber und Sektorenauftraggeber zum Teil auch am Markt tätig sind</li> <li>• Unterstützung von Shared Service Ausgliederungen und Töchtern durch Umsatzsteuerbefreiung (Wunsch der Länder und Gemeinden; sieht RH ebenso wie BMF kritisch)</li> </ul>
<p><b>4. Uneinheitliche Organisationsstrukturen und unterschiedlich bewertete Führungskräfte trotz vergleichbarem Aufgabengebiet</b></p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Festlegung von Modellen und Qualifikationserfordernissen, Benchmarking</li> </ul>
<p>Es finden sich deutliche Unterschiede im Organisationsaufbau und in der Zuteilung der Leistungen zu einzelnen Organisationseinheiten beim Vergleich der Ressorts. Es existieren keine gleichen Bewertungen für die Ausübung gleichartiger Tätigkeiten.</p>	<p>Die Unterschiede im Organisationsaufbau führten dazu, dass z.B. im Bereich Personalmanagement die vergleichbaren Personalverwaltungsaufgaben zum Teil in einem Referat angesiedelt waren und zum Teil in einer Abteilung. Der ungleiche Aufbau der Strukturen bedingt somit unterschiedlich bewertete Führungskräfte und wirkt sich auf die Personalkosten aus.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entwicklung und Festlegung von verbindlichen Organisationsmodellen und dafür erforderlicher Qualifikationen (einschließlich der Einstufungen) für Supportaufgaben. Vergleich von Best Practice Modellen der Gebietskörperschaften im Rahmen eines gebietskörperschaftenübergreifenden Benchmarkingforums</li> </ul>

<p>5. Aufgrund fehlender aktueller und vergleichbarer Kennzahlen keine Bestimmung der realen Ausgangslage bzw. Berechnung eines allfälligen Einsparungspotenzials durch Benchmarking möglich</p>		<p>Gebietskörperschaftenübergreifendes Benchmarking: Wegen uneinheitlicher Kostenrechnungssysteme wird ein gebietskörperschaftenübergreifender Vergleich derzeit nur auf Basis von Bestandsgrößen (z.B. Vollbeschäftigungsäquivalente, Köpfe, Anzahl von Dienstreisen, etc) und von Kostenanteilen möglich sein; relevant ist der gesamte Personaleinsatz im jeweiligen Supportbereich sowie der Kostenanteil an den gesamten Personalkosten der Einheit. Eine grobe inhaltliche Definition der Supportleistung könnte z.B. in Anlehnung an die Internen Leistungen der Bundes-KLR erfolgen.</p>
<p>Es fehlen aktuelle Kennzahlen und wesentliche Informationen über die Supportbereiche.  Ein Benchmarking des Bundes, der Länder bzw. zwischen Gemeinden fand nicht statt.</p>	<p>Dies führt dazu, dass die reale Ausgangslage nicht bestimmt und ein allfälliges Einsparungspotenzial nicht berechnet, sondern lediglich geschätzt werden kann.</p>	<p><b>Vorschläge für Benchmarks</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Personalmanagement (Bezugsgröße: Betreute Köpfe je VBÄ); weiter untergliedert in             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Personaladministration (Bezugsgröße: Betreute Köpfe je VBÄ), Restgröße nach Abzug von</li> <li>○ Reisemanagement (Bezugsgröße: Anzahl der Dienstreisen je VBÄ)</li> <li>○ Aus- und Fortbildungsmanagement (Bezugsgröße: Betreute Köpfe je VBÄ; Kostenanteil an den gesamten Ausbildungskosten)</li> </ul> </li> <li>• Facility- und Immobilienmanagement (Bezugsgröße: Betreute Köpfe bzw. m<sup>2</sup> je VBÄ)</li> <li>• IT-Support und IT-Management (Bezugsgröße: Betreute Köpfe bzw. PC-Arbeitsplätze je VBÄ; Kostenanteil am gesamten IT-Budget)</li> <li>• Posteinlauf und -abgang sowie Kanzleiwesen (Bezugsgröße: Betreute Köpfe bzw. Post- oder Aktenstücke je VBÄ)</li> <li>• Bibliothek (Bezugsgröße: Betreute Köpfe (allenfalls Ausleihungen oder Bücherbestand) je VBÄ)</li> <li>• Druckerei bzw. Druck- und Kopierstelle (Bezugsgröße: Seiten/Kopien je VBÄ)</li> <li>• Buchhaltung (Bezugsgröße: Betreute Köpfe bzw. Buchungszeilen je VBÄ)</li> <li>• Telefonvermittlung (Bezugsgröße: Auskünfte/Anrufe (sofern verfügbar) oder allenfalls Betreute Köpfe je VBÄ)</li> <li>• Kanzleien/Teamassistenzen</li> <li>• Kosten der Abwicklung eines Förderungsfalls (Bezugsgröße: Anzahl der Fälle je VBÄ; Kosten für einen Förderungsfall)</li> </ul> <p><b>Standards und Benchmarks</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prinzip der Freiwilligkeit wird von Ländern präferiert</li> <li>• Freiwilligkeit des Kennzahlenvergleichs sorgt jedoch möglicherweise jedoch nicht für notwendige Einsparungsanreize</li> </ul>

<p>Die Kosten- und Leistungsrechnung des Bundes hatte insbesondere im Bereich der Supportleistungen zum Ziel, geeignete und vergleichbare Kennzahlen für ein ressortübergreifendes Benchmarking zu liefern. Ein bundesweiter Vergleich kam jedoch nie zustande.</p> <p>Gerade für einzelne Bereiche der Supportleistungen stellt sich die Frage, ob die Leistungserbringung durch Fremdvergabe kostengünstiger durchgeführt werden könnte. Für eine abschließende Aussage fehlen in vielen Bereichen Vergleichsdaten.</p>	<p>Eine übergreifende Steuerung über den Ressourceneinsatz fehlt.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Benchmarkingforum soll eingerichtet werden</li> <li>• Good oder Best Practice-Darstellungen alleine werden als Anreize für Einsparungen nicht ausreichen</li> <li>• Durchführung eines bundesweiten Vergleichs der Kosten für Supportleistungen auf Basis der B-KLR (Benchmarking, Test für die Tauglichkeit des derzeitigen Kostenrechnungssystems)</li> <li>• Ausdehnung des Benchmarkings auch auf ausgegliederte Einheiten und auf die Länder</li> <li>• Kosten-Nutzen-Analyse von Supportprozessen auf Fremdvergabemöglichkeit. Hilfestellungen und Vergleich im Rahmen eines gebietskörperschaftenübergreifenden Benchmarkingforums</li> </ul>
---	---	---

<p><b>6. Beschränkung der bisherigen Reformmaßnahmen im Bund auf Teilbereiche</b></p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausdehnung der Reform von Supportprozessen auf weitere Bereiche</li> </ul>
<p>Eine umfassende Analyse hinsichtlich möglicher Verbesserungspotenziale sämtlicher Supportbereiche fehlte.</p> <p>Das Projekt „Serviceleistungen im Bundesbereich“ sah vor, dass eine Reihe von Supportleistungen durch bestehende ausgegliederte Einrichtungen bzw. von mehreren Ministerien gemeinsam erfolgen oder einer Umorganisation unterliegen sollte. Das Projekt wurde ambitioniert gestartet, mit dem Ziel, insgesamt rd. 5,8 Mill. EUR sowie rd. 126 Planstellen (MR-Vortrag November 2005) einzusparen. Im Rahmen von Teilprojekten sollte es zur kostengünstigeren und effizienteren Erbringung von Supportleistungen durch Standardisierung, einen Spitzenausgleich und eine gemeinsame Ressourcennutzung durch Shared Services kommen.</p> <p>Vom Projekt SIB waren folgende Bereiche umfasst: Druck- und Kopierleistungen, EDV-Hilfsleistungen, Reinigungsleistungen, Bibliotheken, Konferenzorganisation und Repräsentationsräume, Fuhrpark, Reisemanagement, Vergabekompetenzzentrum, Einmietungen, Optimierung der Postprozesse, Telefonie, Rechenzentren und Presseedienstleistungen.</p> <p>Einzelne Supportleistungen waren nicht umfasst (z.B. Personal).</p>	<p>Einige Projekte wurden ganz bzw. teilweise umgesetzt - z.B. Clusterbildung Kopierleistung (Einsparung an jährlichen Personalkosten durch eine Clusterbildung um rd. 300.000 EUR) und Clusterbildung Bibliotheken (Einsparung im Bundeskanzleramt rd. 442.000 EUR) sowie die Organisation von Dienstreisen durch die BBG.</p> <p>Zur Umsetzung wesentlicher Teilprojekte wurden jedoch noch keine konkreten Maßnahmen gesetzt. Dies betraf z.B. die Zusammenführung von Kraftfahrzeugen und Kraftfahrern in einen ressortübergreifenden Fuhrpark. Dadurch wurden Einsparungen im Ausmaß von 1,8 Mill. EUR in allen Ressorts nicht verwirklicht.</p> <p>Offen ist, inwieweit die ursprünglich geschätzten, hohen Einsparungspotenziale von insgesamt rd. 5,8 Mill. EUR und rd. 126 Planstellen realisiert werden konnten. Im MR-Vortrag 139/39 aus 2006 waren Einsparungseffekte in der Höhe von rd. 2,56 Mill. EUR im Sachaufwand und eine Effizienzsteigerung von 78 Planstellen ausgewiesen.</p> <p>Eine Analyse möglicher Verbesserungsmaßnahmen z.B. im Bereich Personalmanagement (Zusammenführung der Personalentwicklung etc.) erfolgte nicht.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifikation weiterer Bereiche, in denen ressortübergreifende Kooperationen sinnvoll sind (vgl. Vorschläge unter TZ 1). Die Analyse sollte jedenfalls auch das Personalmanagement (z.B. Ausbildung, Personalentwicklung, Dienstreisen, Arbeitsmedizin, Kinderbetreuung am Arbeitsplatz, etc) umfassen.</li> </ul>

<p><b>7. Beschränkung der bisherigen Reformmaßnahmen im Bund auf die Zentralstellen</b></p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausweitung des Shared-Service-Konzepts auf nachgeordnete Dienststellen und ausgegliederte Einheiten</li> </ul>
<p>Ein Großteil der Projekte im Bereich "Serviceleistungen des Bundes" umfasste lediglich die Zentralstellen. Nachgeordnete Dienststellen waren kaum in die Berechnung der Einsparungspotenziale miteinbezogen bzw. mitbedacht. Oberste Organe konnten sich freiwillig an Einzelprojekten beteiligen. Ausgegliederte Rechtsträger waren bei der geplanten Effizienzsteigerung und Optimierung im Supportbereich nicht berücksichtigt.</p>	<p>Da die Projekte im Wesentlichen nur auf die Zentralstellen begrenzt waren, blieben <b>Bereiche mit großen Einsparungspotenzialen gänzlich unberücksichtigt</b>. In vielen Supportbereichen blieben Synergieeffekte ungenutzt (z.B. Bibliotheken, Kopierstellen und Druckereien), die in der Praxis zu Mehrkosten führen.</p> <p>So gibt es z.B. noch keinen durchgängigen zentralen Einkauf bei den Universitäten. Abhängig von der internen Organisation gibt es teilweise Institute, die die Beschaffung selbständig durchführen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Am 2. April 2009 wurde vom BKA die bisherige Initiative Serviceleistungen im Bund (SiB) wieder aufgenommen und wird als „Neue Shared-Service-Projekte“ weitergeführt. Hierbei wird explizit die Ausweitung auf nachgeordnete Dienststellen und ausgegliederte Rechtsträger geprüft werden.</li> <li>• Folgende Teilprojekte sollen ausgedehnt werden:             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Druck</li> <li>- IT-Hilfsleistungen</li> <li>- Bibliotheken</li> <li>- Dienstreisen</li> <li>- Fuhrpark</li> </ul> </li> <li>• Pilotprojekt zum Sachgütertausch zwischen ausgegliederten Einrichtungen (z.B. Rechenzentren, Museen)</li> <li>• Kooperationen beim Abschluss von Versicherungen (bzw. gemeinsame Beschaffung durch BBG als alternative Möglichkeit) und Bildung von Risikogemeinschaften (z.B. Ausgegliederte Rechtsträger)</li> <li>• Durchführung von Supportleistungen für ausgegliederte Rechtsträger durch Mutterressort (z.B. Revisionstätigkeit, Personalverrechnung, Bibliothek, Druck) oder gemeinsame Bundeseinrichtung (z.B. Buchhaltung, Finanzierung, Veranlagung)</li> </ul>

<p><b>8. Effiziente Ausnutzung der Einsparungspotenziale bei bereits umgesetzten Projekten fraglich</b></p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluierung der Einsparungen bei allen Reformprojekten im Supportbereich</li> </ul>
<p>Lediglich bei zwei Supportleistungen (Beschaffung und Buchhaltung) erfolgte die Zusammenführung von Aufgaben in einer Stelle, wobei auch hier teilweise Parallelstrukturen aufrecht blieben. Ansätze zu einer Zentralisierung fanden sich weiters im Bereich der Reiseorganisation (Projektabwicklung durch die BBG).</p> <p>Gesamtevaluierungen über die nachhaltigen Einsparungen in den Ressorts fehlten. Die Realisation der in den Zielvorgaben angestrebten Kosteneinsparungen wurde nie gesamthaft festgestellt. Es ist somit fraglich, inwieweit durch die umgesetzten Projekte die Einsparungspotenziale gehoben bzw. der Personaleinsatz tatsächlich reduziert werden konnten.</p>	<p><u>Bundesbeschaffung GmbH:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es kam zu keiner gänzlichen Abgabe des Aufgabenbereiches an die Bundesbeschaffung GmbH; Parallelstrukturen wurden geschaffen</li> <li>• In den Bundesministerien kam es zu keiner Reorganisation, die personelle Ausstattung blieb hier vielfach unverändert</li> <li>• Die Personalausstattung in der Bundesbeschaffung GmbH stieg kontinuierlich an</li> <li>• Der vom Bund jährlich zu finanzierende Fehlbetrag der Bundesbeschaffung GmbH stieg ebenfalls kontinuierlich an</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Genaue Einsparungsevaluierung bei allen neuen Reformprojekten im Supportbereich durch             <ol style="list-style-type: none"> <li>a) Festlegung eines dafür Verantwortlichen,</li> <li>b) genaue Erhebung der Ausgangsposition,</li> <li>c) Verfolgung der Kosten- bzw. Personalentwicklung in allen betroffenen Bereichen (z.B. bei den neu zuständigen <u>und</u> bei den entlasteten Einheiten)</li> <li>d) transparente Leistungsverrechnung</li> </ol> </li> <li>• Weiterentwicklung der strategischen Ausrichtung der Bundesbeschaffung GmbH (BBG) und der Buchhaltungsagentur des Bundes (BHAG), wobei die Potenziale von elektronisierten Pro-</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ressorts finden weiterhin kostengünstigere Angebote; Verwaltungsaufwand durch Suchen</li> </ul> <p><u>Buchhaltungsagentur:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eine vollständige Überleitung sämtlicher zuvor in den ressortinternen Buchhaltungen beschäftigten Mitarbeiter in die Buchhaltungsagentur war nicht vorgesehen</li> <li>• Für die im Ressort verbliebenen Mitarbeiter gab es keine Vorgaben (z.B. mittelfristige Planstellenreduktion durch Nichtnachbesetzen, durch Setzen der verbliebenen Mitarbeiter auf freie Planstellen)</li> <li>• Laut Angaben der Ressorts kam es für sie zu keinen Einsparungen: Umschichtung von UTO bis UT8 (eine Buchungszeile kostet 13 EUR)</li> <li>• Laut Berechnung des RH wären 2006 um 5 Mill. EUR weniger zu verrechnen gewesen</li> </ul> <p>Das System der Leistungsverrechnung bot wenig Anreiz, Effizienzsteigerungspotenziale wahrzunehmen und mögliche Kostenminimierungen zu realisieren</p>	<p>zessen (im Sinne einer End to End Betrachtung, bspw. E-Shop, Haushaltsverrechnungs-Work flow) im Hinblick auf die Etablierung eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP) zu heben sind.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Einrichtung eines periodischen Benchmarkingforums durch BBG für alle Verwaltungsebenen.</li> </ul>
--	---	---

<p><b>9. Fehlende bereichsübergreifende Maßnahmen und Projekte</b></p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erleichterung und Verbesserung der rechtlichen Voraussetzungen für Kooperationen (Verwaltungsgemeinschaften, Gemeindeverbände, verwaltungsrechtliche Verträge)</li> <li>• Durchführung von gebietskörperschaftenübergreifenden Reformprojekten (z.B. Bürgerbüros, Verwaltungshotline, Online-Portale für Bürger und Unternehmen)</li> <li>• Anreize zur Überwindung bürokratischer Eigeninteressen (geringe Kooperationsbereitschaft, "fehlendes Kooperationsklima") (z.B. durch Messung und Realisierung der Einsparungen und sonstigen Vorteile im Sinne der TZ 8)</li> </ul>
<p>Bei externen und internen Serviceleistungen zwischen Gemeinden bzw. zwischen Gemeinden und Ländern bestehen ungenutzte Kooperationspotenziale. Moderne Informationstechnologien werden für gemeinschaftliche Lösungen, z.B. Shared Service Centers, nicht ausgeschöpft.</p> <p>Potenzial vorhanden bei:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Personalverwaltung und -verrechnung mit einem zentralen System,</li> <li>• Buchhaltung und Rechnungswesen,</li> <li>• Steuern und Abgaben wie etwa die Grundsteuervorschreibung,</li> <li>• Streugutverwaltung von kommunalen Bauhöfen/Landesstraßenmeistereien</li> </ul>	<p>Die mangelnde Kooperation oder Aufgabenkonzentration bewirkt nicht genutzte Effizienzsteigerungspotenziale.</p> <p>Es entstehen Mehrkosten durch den verstärkten Aufwand bei der IT-Beschaffung, die mangelnde Nutzung von Größenvorteilen und durch fehlende Strukturoptimierungen.</p>	<p><b>Erweiterung der rechtlichen Möglichkeiten</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verfassungsrechtliche Verankerung von Verwaltungsgemeinschaften</li> <li>• Verfassungsrechtliche Ausweitung der Möglichkeiten von Gemeindeverbänden entsprechend dem im Österreich-Konvent ausgearbeiteten Entwurf (keine Beschränkung auf "die Besorgung einzelner Aufgaben", ländergrenzenüberschreitend)</li> <li>• Verankerung von verwaltungsrechtlichen Verträgen („Art. 15a Verträge“) zwischen Städten und dem Land zur Vermeidung von Doppelgleisigkeiten zwischen Statutarstädten und Bezirkshauptmannschaften (Bsp.: Ausstellung von Notpässen)</li> </ul> <p><b>Verfahrenskooperationen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Passausstellung durch Gemeinden</li> <li>• Verfahrenskooperationen bei Bau- und Gewerbeverfahren</li> <li>• Gemeinsamer Sachverständigenpool für Bau- und Gewerbeverfahren</li> <li>• Einheitliche Formular-Verordnung des Bundes auf Basis einer Art. 15a B-VG Vereinbarung</li> </ul> <p><b>Sonstige Kooperationen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Einheitliche "www"-Adresse für Gemeinden</li> <li>• Kooperationen beim Liquiditätsmanagement (z.B. Cash Pooling für größere Städte)</li> </ul>

<p>Zwischen dem Bund und den Ländern bestehen nur in einzelnen Bereichen Kooperationsvereinbarungen zur effizienteren Wahrnehmung von Supportaufgaben (z.B. Möglichkeit der Länder und Gemeinden zur Nutzung der Beschaffungsmöglichkeiten aus Rahmenverträgen der BBG).</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sämtliche Gemeinden werden verpflichtend help.gv Partner (Content Syndizierung)</li> <li>• Einrichtung einer zentralen gebietskörperschaftenübergreifenden Verwaltungshotline (Vorbild: Projekt "D 115" Deutschland bzw. 3939 Service Public France; könnte bis zu 70% der Erstanfragen erledigen, ist möglicherweise aber sehr teuer, daher Kosten-Nutzen-Rechnung)</li> <li>• Angebot des Bundes zur Nutzung des Dienstreisemanagements (soll aber für Länder nicht verbindlich sein)</li> </ul>
--	--	---

<p><b>10. Erhöhter Personaleinsatz bedingt durch komplexe Rechtsvorschriften</b></p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vorschriftenanalyse, Harmonisierung und Vereinfachung der Reisegebührenvorschrift</li> </ul>
<p>Insbesondere im Personalbereich finden sich im Vergleich zur Privatwirtschaft komplexere Rechtsvorschriften und bürokratische Vorgaben (z.B. Dienstrecht des Bundes, Reisegebührenvorschrift 1955).</p>	<p>Dies führt in der Praxis zu aufwendigen und starren Prozessabläufen, die einen im Vergleich zur Privatwirtschaft erhöhten Personaleinsatz erfordern. Die komplexen Rechtsvorschriften bedingen einen erhöhten Schulungsaufwand.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyse aller maßgeblichen Rechtsvorschriften für den Supportbereich (z.B. Material- und Inventarverwaltung, Büroordnung) auf administrative Entlastungsmöglichkeiten</li> <li>• Kostenneutrale Harmonisierung und Vereinfachung der Reisegebührenvorschrift</li> <li>• Für den Öffentlichen Dienst des Bundes sollen moderne und zeitgemäße rechtliche Rahmenbedingungen geschaffen und zu einem grundsätzlichen allgemein anwendbaren Dienstrechtsgesetz zusammengefasst werden.</li> </ul>

11. Sonstige Vorschläge ohne direkten Bezug zu Supportprozessen (grundsätzlich jedoch zum Arbeitspaket Effizienz)		
<p><b>Verwaltungskooperation</b></p> <p>Die mangelhafte Kooperation zwischen der Statistik Austria als Einrichtung des Bundes und den Statistikeinheiten der Länder bewirkt mehrfache Datenerhebungen und unterschiedliche Datenqualitäten. Ein Verwaltungsreformprojekt zur Nutzung von Synergien hat nicht die erwarteten Ergebnisse erbracht.</p> <p>Die fehlende Abstimmung bzw. Harmonisierung des Vollzugs von Querschnittsmaterien (z.B. Raumordnung) sowie von Privatwirtschaftsverwaltungsaufgaben (z.B. Förderungen) durch Einrichtungen des Bundes, der Länder und Gemeinden bewirkt Ineffizienzen und Ineffektivitäten.</p>	<p>Die mangelhafte Koordination und Kooperation zwischen der Statistik Austria und den Statistikeinrichtungen der Länder lässt Einsparungspotenziale ungenutzt. (Von einem ursprünglich angestrebten Potenzial von rd. 3,6 Mill. EUR wurden bisher erst rd. 0,7 Mill. EUR realisiert.)</p> <p>Infolge bestehender Ineffizienzen bleiben Einsparungspotenziale ungenutzt und Bürokratieabbau wird verhindert.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Statistik Österreich als gebietskörperschaftübergreifendes Unternehmen für alle (könnte bis zu einer Neugründung als Bundes-Länder-Unternehmen gehen), daher könnten Statistikaufgaben in den Ländern reduziert werden. Länder wollen nur engere Kooperation, Beibehaltung der Landesstatistiken aber unverzichtbar</li> <li>• Aufkommensneutrale Beseitigung der „dualen“ Verrechnung von Landes- und Gemeindeverwaltungsabgaben einerseits und fester Gebühren (nach dem GebG) andererseits</li> <li>• Einheitsbewertung (§ 80 Abs. 4 BewG 1955): Kooperation der Gemeinden mit der Finanzverwaltung</li> <li>• Prüfung der Möglichkeit zur Einrichtung gemeinsamer Abwicklungsstellen von Bund und Ländern etwa für Monitoring und Berichterlegung betr. Vogelschutzrichtlinien (FFH + Vogelschutz) oder für Stellungnahmen der wiss. Behörden der Länder im Zusammenhang mit Anfragen des Bundes im Rahmen des Washingtoner Artenschutzabkommens</li> <li>• Kooperationen im Sportbereich (z.B. Campusmodelle)</li> </ul>

### QUELLEN

#### Rechnungshof

- Reihe Bund 2007/3, Ausgewählte Supportprozesse (Präsidialreform)
- Reihe Bund 2008/11, Buchhaltungsagentur des Bundes
- Reihe Bund 2008/8, Bundesbeschaffung GmbH
- Reihe Bund 2008/12, Projekt ELAK im Bund
- Reihe Burgenland 2005/4, Beschaffungswesen und Arbeitsstiftungen

#### WIFO

- Böheim, M., Friesenbichler, K. S., Sieber, S., WIFO-Weißbuch: Mehr Beschäftigung durch Wachstum auf der Basis von Innovation und Qualifikation. Teilstudie 19: Wettbewerb und Regulierung, WIFO, Wien, 2006.
- Lehner, G. (2003): Aufgabenorientierter Finanzausgleich. Studie des WIFO im Auftrag des Österreichischen Gemeindebundes.

#### IHS

- Bernhard Felderer, Reinhard Koman, Michael Jeckle, Ulrich Schuh (2001): Überlegungen zu einer Verwaltungsreform unter besonderer Berücksichtigung der föderalen Struktur Österreichs. (IHS-Forschungsbericht im Auftrag des Amtes der Niederösterreichischen Landesregierung). Wien: Institut für Höhere Studien.
- Bernhard Felderer, Reinhard Koman, Ulrich Schuh (2002): Vorschläge zu Wachstumspolitik und Budgetkonsolidierung in Österreich. Wien: Institut für Höhere Studien.