



Der  
Rechnungshof

Dampfschiffstraße 2  
1031 Wien  
Postfach 240

Tel +43 (1) 711 71 -8264  
Fax +43 (1) 712 94 25  
presse@rechnungshof.gv.at

## **RECHNUNGSHOFBERICHT REIHE BUND 2009/2**

**Vorlage vom 19. Jänner 2009**

Inhaltsübersicht

<b>Steuerung und Monitoring der Leistungserbringung der österreichischen Universitäten („Universitätscontrolling“)</b> .....	<b>2</b>
<b>Medizinische Universität Innsbruck; Department für Hygiene, Mikrobiologie und Sozialmedizin</b> .....	<b>6</b>
<b>Schüler- und Lehrlingsfreifahrten</b> .....	<b>9</b>
<b>Österreichischer Rundfunk</b> .....	<b>14</b>

## **STEUERUNG UND MONITORING DER LEISTUNGSERBRINGUNG DER ÖSTERREICHISCHEN UNIVERSITÄTEN („UNIVERSITÄTSCONTROLLING“)**

**Dem BMWF fehlte eine Gesamtstrategie für die Steuerung der Leistungsangebote aller Universitäten. Dennoch schloss es mit jeder Universität Leistungsvereinbarungen ab. Die Kosten der Leistungserbringung durch die Universitäten wurden im bisherigen Prozess kaum berücksichtigt.**

### Prüfungsziel

Prüfungsziel war es festzustellen, in welcher Form das BMWF aufgrund der seit Anfang 2004 geänderten Rechtslage Steuerung und Monitoring der Universitäten vornahm. (TZ 1)

### Universitätsautonomie

Das Universitätsgesetz 2002 beschränkt die Rolle des BMWF im Wesentlichen auf die Rechtsaufsicht. Ein unmittelbarer, steuernder Einfluss durch das BMWF kann nur alle drei Jahre im Wege der Leistungsvereinbarungen und der damit verbundenen Budgetzuteilungen erfolgen. (TZ 2)

### Strategie

Es bestand keine Strategie mit generellen Leitlinien für alle im Universitätsgesetz 2002 genannten Universitäten. Im Rahmen der Leistungsvereinbarungen und der Berechnung der Budgets verfolgte das BMWF die Umsetzung einzelner Teilziele, die für alle Universitäten gelten. (TZ 3)

### Leistungsvereinbarung

Vielfach fehlte den Universitäten vor Verhandlungsbeginn für die erste Leistungsvereinbarung mit dem Bund die Vorgabe konkreter Schwerpunkte durch das BMWF. (TZ 6)

Von 21 Universitäten unterzeichneten 17 die Leistungsvereinbarung erst nach Beginn der ersten Leistungsvereinbarungs-Periode. (TZ 8)

Der Prozess zum Abschluss der Leistungsvereinbarungen sowie die Gestaltung der als Basis herangezogenen Berichte der Universitäten waren verbesserungswürdig. Es

finden nur sehr wenige Kennzahlen der Wissensbilanz in die Leistungsvereinbarungen Eingang. (TZ 9 bis 14)

#### Berichtswesen

Die Berichte der Universitäten an das BMWF dienten einerseits der Steuerung der Universitäten und andererseits der Datengewinnung für das BMWF zur Erfüllung seiner Informationspflichten. Die Berichte erfüllten ihre Funktion als Steuerungsinstrument eingeschränkt. (TZ 4)

Die Veröffentlichung von Daten und Berichten bewirkte eine erhöhte Transparenz für Universitäten und Öffentlichkeit und ermöglichte vergleichende Darstellungen auf Ebene der Universitäten bzw. Fachrichtungen und somit einen „Wettbewerb“ zwischen den Universitäten. (TZ 19)

#### Kostenaspekte

Weder aus den Berichten noch aus den Leistungsvereinbarungen waren die Kosten der Leistungserbringung (beispielsweise Kosten eines Studienplatzes) durch die Universitäten ersichtlich. Einige Entwürfe von Leistungsvereinbarungen beinhalteten eine Aneinanderreihung einer Vielzahl von Vorhaben ohne Prioritätensetzung. (TZ 7, 16)

Die Anzahl der Studierenden war nur bei Universitäten bzw. Studienrichtungen mit Zugangsbeschränkungen Teil der Leistungsvereinbarung. (TZ 17)

Für die Finanzierung neuer Schwerpunkte standen nur begrenzte Mittel zur Verfügung. (TZ 24)

Das BMWF brauchte für besondere Finanzierungserfordernisse einbehaltene Mittel bereits während der Leistungsvereinbarungs-Verhandlungen großteils auf. (TZ 23)

#### **Zusammenfassend hob der RH die nachfolgenden Empfehlungen hervor:**

*(1) Für die Universitäten wäre eine Gesamtstrategie zu erarbeiten, an der sich künftig das BMWF und die Universitäten bei der Erstellung der Leistungsvereinbarungen orientieren können. (TZ 3)*

*(2) Vor Beginn der nächsten Leistungsvereinbarungs-Verhandlung wären die Schwerpunkte zu definieren. (TZ 6)*

*(3) Es wäre auf eine Begrenzung der Anzahl von Vorhaben und eine Prioritätenreihung hinzuwirken. (TZ 7)*

*(4) Künftig wäre die Unterfertigung der Leistungsvereinbarung vor Beginn der Leistungsvereinbarungs-Periode anzustreben. (TZ 8)*

*(5) Bereits im Erstentwurf einer Leistungsvereinbarung wäre zumindest näherungsweise eine Abschätzung der mit den Vorhaben verbundenen Kosten einzufordern. (TZ 7)*

*(6) Zur leichteren Analyse und Bewertung der Entwicklungspläne wäre auf eine verbindliche Regelung hinsichtlich inhaltlicher Mindestanforderungen und einheitlicher Strukturen hinzuwirken. (TZ 11)*

*(7) Auf bereits in der Wissensbilanz definierte Kennzahlen wäre zurückzugreifen, um eine eindeutige Messung der Zielerreichung zu ermöglichen. (TZ 13)*

*(8) Der bisherige Prozess sollte gemeinsam mit den Universitäten so zeitnah evaluiert werden, dass erforderliche Maßnahmen vor der nächsten Leistungsvereinbarungs-Verhandlung umgesetzt werden können. (TZ 10)*

*(9) Damit die Wissensbilanz den vorgesehenen Zweck einer ergebnisorientierten Steuerung der Leistungsprozesse der Universitäten und des Leistungsvergleichs zwischen den Universitäten (Benchmarking) erfüllen kann, wären folgende Maßnahmen zu setzen:*

- Die Kennzahlen der Wissensbilanz 2006 wären zu analysieren um festzustellen, ob die bei ihrer Konzeption erwartete Aussagekraft und der Nutzen für die Steuerung und das Monitoring durch das BMWF erreicht wurden. Dabei wäre auch die Notwendigkeit einzelner Kennzahlen im Verhältnis zum Erhebungsaufwand kritisch zu hinterfragen.*
- Eine Analyse der internen Meldeprozesse zur Entwicklung einzelner Kennzahlen an den Universitäten sollte helfen, die Qualität und Validität der Daten zu verbessern. (TZ 12)*

*(10) Es wäre ein vereinfachter Analyseraster anzuwenden, um die Leistungsvereinbarungs-Entwürfe aller Universitäten gleich beurteilen zu können. (TZ 9)*

*(11) Den Kosten der Leistungserbringung durch die Universitäten wäre beim Abschluss künftiger Leistungsvereinbarungen ein höherer Stellenwert einzuräumen und entsprechende Kennzahlen z.B. im Rahmen der Wissensbilanz einzufordern. (TZ 16)*

*(12) Die Anzahl der Studierenden wäre als wesentliche Planungsgröße beim Abschluss künftiger Leistungsvereinbarungen miteinzubeziehen. (TZ 17)*

*(13) Die von den Universitäten an das BMWF zu liefernden Berichte sollten im Hinblick auf die tatsächlich für die Steuerung bzw. die sonstigen Informationsaufgaben des BMWF erforderlichen Inhalte überprüft werden. (TZ 4)*

*(14) Die für besondere Finanzierungserfordernisse einbehaltenen Mittel wären als echte Reserve zu behandeln und nicht bereits im Zuge der Leistungsvereinbarungs-Verhandlungen zu reduzieren. (TZ 23)*

**MEDIZINISCHE UNIVERSITÄT INNSBRUCK;  
DEPARTMENT FÜR HYGIENE, MIKROBIOLOGIE  
UND SOZIALMEDIZIN**

**Der Leiter des Departments für Hygiene, Mikrobiologie und Sozialmedizin an der Medizinischen Universität Innsbruck war Auftraggeber (als Facharzt) und Auftragnehmer der Laborleistungen (als Projektleiter und Leiter des Departments) in einer Person.**

**Ein schriftlicher Vertrag zwischen der Medizinischen Universität Innsbruck und dem Leiter des Departments, welcher das Auftragsverhältnis zwischen den beiden Vertragspartnern in rechtlicher, wirtschaftlicher und organisatorischer Hinsicht regelte, lag nicht vor. Damit war nicht sichergestellt, dass die Interessen der Medizinischen Universität Innsbruck gegenüber den unternehmerischen Interessen des Leiters des Departments gewahrt wurden.**

**Ab dem Jahr 2008 wird die fachärztliche Tätigkeit des Leiters des Departments im universitären Rahmen durchgeführt, was den wirtschaftlichen Interessen der Medizinischen Universität Innsbruck entspricht und die notwendige Voraussetzung schafft, um das Department gewinnorientiert zu führen.**

## Prüfungsziel

Ziel der Überprüfung war die Beurteilung der Transparenz und Wirtschaftlichkeit der Gebarung des Departments für Hygiene, Mikrobiologie und Sozialmedizin unter besonderer Berücksichtigung der neben dem Lehr- und Forschungsbetrieb erbrachten medizinischen Dienstleistungen. (TZ 1)

## Routineprojekte

Am Department für Hygiene, Mikrobiologie und Sozialmedizin wurden neben dem Lehr- und Forschungsbetrieb im Rahmen von Projekten medizinische Dienstleistungen erbracht. Den Schwerpunkt bildeten so genannte Routineprojekte, bei denen der Leiter des Departments als Facharzt sowie die ARGE Umwelt-Hygiene Ges.m.b.H. medizinische Laborleistungen in Auftrag gaben. Diese Laborleistungen bildeten die Grundlage für Untersuchungen des Leiters des Departments und der ARGE Umwelt-Hygiene Ges.m.b.H., die außeruniversitär im Auftrag von Krankenanstalten, Ärzten und anderen Auftraggebern durchgeführt wurden. (TZ 2, 3)

Der Leiter des Departments war Auftraggeber (als Facharzt) und Auftragnehmer der Laborleistungen (als Projektleiter und Leiter des Departments) in einer Person; eine

Interessenkollision zwischen der beruflichen Sphäre und dem privaten wirtschaftlichen Interesse war daher nicht auszuschließen. (TZ 3)

Am Beginn des Jahres 2008 — nach Überprüfung durch den RH im Herbst 2007 — vereinbarte die Medizinische Universität Innsbruck mit dem Leiter des Departments, dass dieser künftig seine fachärztliche Tätigkeit bis zu seiner Emeritierung im September 2009 im universitären Rahmen durchführen werde. (TZ 7)

#### Gebarung der Routineprojekte

Für die Laborleistungen entrichteten der Leiter des Departments und die ARGE Umwelt-Hygiene Ges.m.b.H. Zahlungen an die Medizinische Universität Innsbruck, welche die in den Routineprojekten angefallenen Ausgaben abdeckten.

An Gewinnen, die der Leiter des Departments und die ARGE Umwelt-Hygiene Ges.m.b.H. aus den Untersuchungen erzielten, war die Medizinische Universität Innsbruck bis zum Jahr 2007 nicht beteiligt. Auch die Möglichkeit, die erbrachten Laborleistungen mit Gewinn abzurechnen, nutzte die Medizinische Universität Innsbruck nicht. Die Abrechnungen erfolgten nicht gewinnorientiert auf Basis einer Leistungsaufstellung und Preiskalkulation. (TZ 4)

Für die Zeit ab 2008 vereinbarten die Medizinische Universität Innsbruck und der Leiter des Departments eine Abgeltung seiner Tätigkeit als Facharzt und Laborleiter (Basisanteil) sowie eine Aufteilung des erzielten Gewinnes. Bei niedrigen Überschüssen übersteigt jedoch die Abgeltung des Leiters den Gewinnanteil der Universität deutlich. (TZ 8)

#### Kauf der Bundesstaatlichen bakteriologisch-serologischen Untersuchungsanstalt Innsbruck

Die im Jahr 2002 durch das Institut für Hygiene und Sozialmedizin der Universität Innsbruck vom damaligen Bundesministerium für soziale Sicherheit und Generationen übernommene Bundesstaatliche bakteriologisch-serologische Untersuchungsanstalt wurde als Bakteriologie weitergeführt und in weiterer Folge im Jahr 2004 von der Medizinischen Universität Innsbruck übernommen. (TZ 9)

Für den an das Ministerium zu leistenden Kaufpreis in Höhe von 1.998.000 EUR kam der Leiter des Departments auf. Da der Leiter des Departments gegenüber der Medizinischen Universität Innsbruck Verbindlichkeiten aus den für ihn durchgeführten Laborleistungen hatte, entrichtete dieser anstelle der Universität den gesamten Kaufpreis direkt an das Ministerium (Schuldnerwechsel). Dennoch beabsichtigte die Medizinische Universität Innsbruck, rd. 665.000 EUR des vom Leiter des Departments

bereits bezahlten Kaufpreises an diesen aus für den RH nicht nachvollziehbaren Gründen zurückzuerstatten. (TZ 9)

#### Nebenbeschäftigungen

Mitarbeiter der Sektion für Hygiene und medizinische Mikrobiologie übten beim Leiter des Departments Nebenbeschäftigungen im Rahmen von freien Dienstverträgen aus und erhielten dafür von ihm Prämien ausbezahlt. Daraus resultierte eine private wirtschaftliche Abhängigkeit. (TZ 10)

Von den 51 Mitarbeitern in Routineprojekten, die eine Nebenbeschäftigung beim Leiter des Departments ausübten, lagen lediglich sechs Nebenbeschäftigungsmeldungen in der Personalabteilung auf. (TZ 11)

#### Forschungsleistungen

Hinsichtlich der Anzahl der Publikationen sowie der Impactpunkte je Professor bzw. Dozent wies die Sektion für Sozialmedizin deutlich unter dem Durchschnitt liegende Vergleichswerte auf. (TZ 12)

### **Zusammenfassend hob der RH folgende Empfehlungen hervor:**

*(1) Für die Zeit nach dem Auslaufen des bestehenden Vertrages des Leiters des Departments mit der Medizinischen Universität Innsbruck wäre eine mit der bestehenden Regelung vergleichbare Vereinbarung zu treffen. Dabei sollten jedoch alle Routineprojekte – somit auch jenes aus dem Bereich Umweltanalytik – in die Vereinbarung einbezogen werden und eine angemessene Basisabgeltung für die fachärztliche Tätigkeit und Laborleitung festgelegt werden. (TZ 8)*

*(2) Es wäre von der derzeitigen Praxis abzugehen, dass Mitarbeiter der Sektion für Hygiene und medizinische Mikrobiologie Nebenbeschäftigungen beim Leiter des Departments ausüben. Allfällige Mehrleistungen der Mitarbeiter sollten nicht privat, sondern von der Medizinischen Universität Innsbruck im Rahmen der Universitätsgebarung abgegolten werden. (TZ 10)*

*(3) Die Medizinische Universität Innsbruck hätte dafür Sorge zu tragen, dass Nebenbeschäftigungsmeldungen von Mitarbeitern der Routineprojekte und dem Leiter des Departments in der Personalabteilung bzw. dem Amt der Universität vollzählig aufliegen und in regelmäßigen Abständen auf ihre Aktualität hin überprüft werden. (TZ 11)*

*(4) Die Medizinische Universität Innsbruck hätte auf die Sektion für Sozialmedizin hinzuwirken, ihre Forschungs- und Publikationstätigkeit auszuweiten. (TZ 12)*

## **SCHÜLER- UND LEHRLINGSFREIFAHRTEN**

**Die Ausgaben für Schüler- und Lehrlingsfreifahrten betragen im Jahr 2006 rd. 366 Mill. EUR und wurden vom Ausgleichsfonds für Familienbeihilfen getragen. Im nicht an ein öffentliches Verkehrsnetz angeschlossenen Gelegenheitsverkehr könnte durch Berücksichtigung der schulautonomen Tage bei den Schülerfreifahrten ein Einsparungspotenzial von bis zu 468.000 EUR jährlich erreicht werden. Im Linienverkehr lagen sieben Jahre nach Integration der Schüler- und Lehrlingsfreifahrten in die Verkehrsverbände weder die endgültigen Tarife noch die Abrechnungen vor.**

### Prüfungsziel

Das Prüfungsziel war darauf gerichtet, Aussagen über die Preisgestaltung für die Schülerbeförderung, die Zusammenarbeit zwischen dem BMGFJ und dem BMF, die IT-Unterstützung für die Abrechnung der Schüler- und Lehrlingsfreifahrten sowie die Kontrollen der beauftragten Unternehmen durch die Finanzämter im Hinblick auf die Vertragserfüllung zu treffen. (TZ 1)

### Gelegenheitsverkehr

Bei den Schülerfreifahrten im Gelegenheitsverkehr könnte durch Berücksichtigung der schulautonomen Tage ein Einsparungspotenzial von bis zu 468.000 EUR jährlich erzielt werden. (TZ 15)

Die Erfassung und Speicherung der Daten über die Vertragsabschlüsse im Gelegenheitsverkehr bei den Finanzämtern war unzureichend. (TZ 12)

Die stichprobenweise Überprüfung der Abrechnungen im Gelegenheitsverkehr ergab zu hohe Abrechnungen von rd. 8.700 EUR zu Lasten des Ausgleichsfonds für Familienbeihilfen. (TZ 13)

Obwohl die Anzahl der beförderten Schüler rückläufig war, zeigten die Ausgaben eine steigende Tendenz. (TZ 11)

### Linienverkehr

Wesentliche Steuerungs- und Planungskennzahlen fehlten, wodurch der Verhandlungsspielraum des BMGFJ in den Tarifverhandlungen erheblich eingeschränkt war. (TZ 8)

Die Fahrpreisersätze im Linienverkehr wurden auf Basis der Fahrpreisersätze für die Schuljahre 1997/1998 bzw. 1998/1999 festgeschrieben. (TZ 7)

Obwohl in den Pflichtschulen seit dem Schuljahr 2006/2007 durch die Einführung der Fünf-Tage-Woche ein Schultag wöchentlich für Schülertransporte entfiel, führte dies zu keiner Verringerung der Verrechnungstarife. (TZ 9)

In der Schlussabrechnung des Oberösterreichischen Verkehrsverbundes betreffend die IT-Erstausstattung für die Einbindung der Schüler- und Lehrlingsfreifahrten in die Verkehrsverbände wurde die Umsatzsteuer in Höhe von 13.300,67 EUR weder ausgewiesen noch an das zuständige Finanzamt abgeführt. (TZ 10)

Das BMGFJ führte den Rückgang der durchschnittlichen Ausgaben für Freifahrten je Lehrling um rd. 3,9 % auf die Lehrlingsoffensive der Bundesregierung zurück. (TZ 6)

#### Organisation

Soweit die Finanzämter Angelegenheiten des Familienlastenausgleichs besorgen, hat das BMGFJ ein fachliches Aufsichts- und Weisungsrecht. Die grundsätzlichen Angelegenheiten der Dienstaufsicht liegen beim BMF. Eine Vereinbarung zwischen den beiden Bundesministerien über die Zusammenarbeit bei Erfüllung der jeweiligen Aufgaben lag nicht vor. (TZ 4)

Für die Mitarbeiter in der Fachabteilung des BMGFJ gab es keine Arbeitsplatzbeschreibungen. (TZ 3)

#### Internes Kontrollsystem

Das BMGFJ führte weder Kontrollen bei den zuständigen Finanzämtern noch bei den beauftragten Verkehrsunternehmen durch. (TZ 16)

Das in den Durchführungsrichtlinien für den Gelegenheitsverkehr vorgesehene Vier-Augen-Prinzip war in den bei sieben Finanzämtern eingerichteten so genannten Kundenteams Freifahrten nicht durchgängig gegeben. (TZ 17)

#### Außenkontrolle

Für die Kundenteams Freifahrten gab es bisher keine Prüfungsrichtlinien, die vorgaben wie, wann und wie oft zu prüfen ist, welche Analysen durchzuführen und welche Kriterien zu kontrollieren sind. (TZ 19)

Die Prüfungshandlungen im Innen- und Außendienst in Bezug auf den Gelegenheitsverkehr waren in den meisten Kundenteams Freifahrten weder dokumentiert noch nachvollziehbar. (TZ 20)

Die Antragsteller gaben in vielen Fällen den jeweiligen Wohnort unrichtig an. Die Vorgabe des kürzesten, notwendigen und vertretbaren Weges wurde bei der Beantragung bzw. Ausstellung der Freifahrausweise im Linienverkehr oftmals nicht eingehalten. (TZ 18)

#### Genehmigungsbefugnisse

Die Genehmigungsbefugnisse für die Bediensteten der Kundenteams Freifahrten waren in den jeweiligen Amtsverfügungen der Finanzämter unterschiedlich geregelt. (TZ 21)

#### Führungs- und Steuerungsinstrument

Die sieben Kundenteams Freifahrten waren bisher nicht in den jährlichen, ressortweit abgestimmten Planungs- und Umsetzungsprozess der Finanzverwaltung eingebunden. (TZ 22)

### **Zusammenfassend hob der RH folgende Empfehlungen hervor:**

#### ***BMGFJ und BMF***

*(1) Es sollte eine einheitliche und verwaltungsökonomische Lösung erarbeitet werden, die unter Berücksichtigung der schulautonomen Tage bei der Berechnung der Vergütungen im Gelegenheitsverkehr ein möglichst großes Einsparungspotenzial erzielt. (TZ 15)*

*(2) Bei den Kundenteams Freifahrten wäre darauf zu achten, dass eine bundesweit einheitliche Eingabe und Speicherung der Daten in das Berechnungsprogramm gewährleistet wird. (TZ 12)*

*(3) Es sollte eine schriftliche Vereinbarung zur Regelung der Zusammenarbeit in Angelegenheiten des Ausgleichsfonds für Familienbeihilfen getroffen werden. (TZ 4)*

#### ***BMGFJ***

*(4) Die Bestimmungen über die Anwendung des Berechnungsprogramms wären in die Durchführungsrichtlinie Gelegenheitsverkehr aufzunehmen. (TZ 12)*

*(5) Im Rahmen der Fachaufsicht sollte bei den Kundenteams Freifahrten auf eine bessere Qualität der Erledigung der Vertragsabschlüsse im Gelegenheitsverkehr, einschließlich eines zweckmäßigen Nach- und Rückforderungsmanagements, geachtet werden. (TZ 13)*

- (6) Auffällige Entwicklungen der Ausgaben sollten zum Anlass genommen werden, um im Rahmen der Fachaufsicht die Aufgabenerfüllung bei den Kundenteams Freifahrten zu evaluieren. (TZ 11)
- (7) Die Tarifiermittlungen und die endgültigen Fahrpreisersatzabrechnungen sollten vorangetrieben werden, um die tatsächlichen vom Ausgleichsfonds für Familienbeihilfen zu tragenden Kosten für die Schüler- und Lehrlingsfreifahrten der Jahre 2002 bis 2006 feststellen zu können. Weiters wären die Längen der Beförderungstrecken und die tatsächliche Anzahl der Schüler und Lehrlinge zu erheben. (TZ 8)
- (8) Das BMGFJ sollte auf eine Änderung des Öffentlichen Personennah- und Regionalverkehrsgesetzes 1999 hinwirken, um im Linienverkehr auch für Schüler günstigere Verbundtarife im öffentlichen Verkehr zu erzielen. (TZ 7)
- (9) Mit dem Verkehrsverbund Niederösterreich-Burgenland sollten neuerliche Vertragsverhandlungen geführt werden, um eine Anpassung der Verbundtarife aufgrund der Fünf-Tage-Woche zu erzielen. Bei den Verhandlungen mit den übrigen Verkehrsverbänden wäre die Reduzierung der Schultage ab 2006/2007 jedenfalls zu berücksichtigen. (TZ 9)
- (10) Die zur Verfügung stehenden Statistiken sollten analysiert und auffällige Entwicklungen zum Anlass genommen werden, diese im Rahmen der Fachaufsicht zu überprüfen. (TZ 6)
- (11) Für die Mitarbeiter der zuständigen Fachabteilung sollten Arbeitsplatzbeschreibungen ausgearbeitet werden, um deren Aufgaben und Zuständigkeiten festzulegen. (TZ 3)
- (12) In Ausübung der Fachaufsicht sollten Kontrollen bei den Kundenteams Freifahrten und den Verkehrsunternehmen erfolgen. (TZ 16)
- (13) Sofern eine Trennung zwischen Außen- und Innendienst nicht möglich ist, sollte durch ein Rotationsprinzip in der Gebietszuteilung die Einhaltung der Vorgaben der Durchführungsrichtlinie und damit eine interne Kontrolle sichergestellt werden. (TZ 17)
- (14) Im Linienverkehr sollte das BMGFJ eine lückenlose und zeitnahe Prüfung der Abrechnungsunterlagen vornehmen. Zur Präventivwirkung sollte ein gezielter Einsatz der Personalressourcen in Prüfungen der Abrechnungsunterlagen erfolgen, bei denen noch keine Verjährung eingetreten ist. Weiters wären Prüfungsrichtlinien in Zusammenarbeit mit den Kundenteams Freifahrten auszuarbeiten, um eine einheitliche Vorgehensweise bei den Überprüfungen sicherzustellen. (TZ 19)

*(15) Unangemeldete nachgängige Prüfungen an Ort und Stelle wären bei mindestens 10 % der abgeschlossenen Verträge eines Schuljahres zu veranlassen. Die Checkliste des Kundenteams Freifahrten des Finanzamtes Feldkirch sollte in Zusammenarbeit mit den Kundenteams adaptiert und bundesweit verwendet werden. (TZ 20)*

*(16) Das BMUKK sollte interministeriell ersucht werden, Schulen auf die Einhaltung der gesetzlichen Vorgaben hinsichtlich der Ausstellung der Schulbestätigungen für Freifahrausweise — insbesondere die Prüfung der Vertretbarkeit und Notwendigkeit der Freifahrten — aufmerksam zu machen. Das Antragsformular auf Ausstellung eines Freifahrausweises sollte präzisiert werden, um Fehlinterpretationen und damit unnötige Ausgaben zu vermeiden. Weiters sollte sichergestellt werden, dass Fahrausweise nicht zum alleinigen Zweck der Erlangung von vergünstigten Netzkarten beantragt werden. (TZ 18)*

#### **BMF**

*(17) Das BMGFJ wäre bei den Maßnahmen, die Qualität bei den Erledigungen der Vertragsabschlüsse zu verbessern, zu unterstützen. (TZ 13)*

*(18) Für die Bediensteten der Kundenteams Freifahrten sollte eine bundesweit einheitliche Regelung der Genehmigungsbefugnisse festgelegt und diese in die Genehmigungsregelungen einbezogen werden. (TZ 21)*

*(19) Die Kundenteams Freifahrten sollten in den jährlichen, ressortweit abgestimmten Planungs- und Umsetzungsprozess im Wege von Zielvereinbarungen einbezogen werden. Mit den Teamleitern der Kundenteams Freifahrten sollten entsprechende Ziele definiert und mit geeigneten Messgrößen verbunden werden. (TZ 22)*

## ÖSTERREICHISCHER RUNDFUNK

**Dem Österreichischen Rundfunk (ORF) fehlte nach wie vor eine umfassende Gesamtstrategie. Die Folge waren ineffiziente Organisationsstrukturen, nicht realisierte Einsparungspotenziale und hohe Personalkosten. Laufende Veränderungen der Medienlandschaft und der wachsende Wettbewerbsdruck erfordern für die langfristige Zukunftssicherung des ORF die Erarbeitung einer Gesamtstrategie, aus der sich auch die Detailstrategien ableiten sollten.**

### Prüfungsziel

Ziel der Überprüfung war, die strategische Ausrichtung und die Steuerung des ORF vor allem in Bezug auf die wirtschaftliche Lage des Unternehmens zu beurteilen. Die Schwerpunkte der Überprüfung lagen in den Bereichen Organisation, Personal, Ausgliederungen und Technik mit besonderem Fokus auf das Fernsehen. (TZ 1)

### Strategie und Steuerung

Eine Gesamtstrategie als wesentliche Grundlage für die Unternehmensentwicklung wurde weder vom Generaldirektor vorgelegt noch vom Stiftungsrat nachdrücklich eingefordert. (TZ 12, 43)

Der aus 35 Personen bestehende Stiftungsrat war aufgrund seiner Größe auch nicht geeignet, als arbeitsfähiges und mit Beschlusskompetenz ausgestattetes Aufsichtsgremium zu agieren und den ORF in ausreichendem Maße zu kontrollieren. (TZ 43)

Die langfristigen Finanzvorschauen des ORF umfassten nur einen Planungshorizont von drei Jahren; die Erlös- und Aufwandsstruktur wurde im Wesentlichen nur fortgeschrieben. (TZ 31)

Finanzvorschauen wurden dem Stiftungsrat nur im Rahmen von Anträgen auf Neufestsetzung des Programmentgeltes zur Genehmigung vorgelegt. In welchem Ausmaß die Nettokosten des öffentlich-rechtlichen Auftrages durch die geplante Erhöhung des Programmentgeltes gedeckt waren, wurde dem Stiftungsrat nicht dargelegt. (TZ 32)

Trotz bereits Anfang 2007 bekannter unveränderter werbewirtschaftlicher Umfeldbedingungen wiesen die Werbeerlösvorschauen vom Jänner 2007 und von Anfang 2008 erhebliche Differenzen auf. Die Ermittlung der erwarteten Werbeerlöse war aufgrund der Zusammenfassung mehrerer Faktoren nicht nachvollziehbar. (TZ 33)

Die ORF-Führung erwartete Ende 2007 bzw. Anfang 2008 nach eigenen Berechnungen für 2010 ein negatives Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit (EGT) von 127 Mill. EUR, falls nicht gegengesteuert wird. Rund ein Drittel dieser Summe wurde durch die bereits erfolgte Gebührenerhöhung abgedeckt. Der Generaldirektor legte dem Stiftungsrat aber keine konkreten Vorschläge vor, wie die erforderlichen Einsparungsmaßnahmen von rd. 76 Mill. EUR und die erlösseitigen Maßnahmen von 10 Mill. EUR realisiert werden sollen. (TZ 34)

#### Organisation

Fehlende strategische Überlegungen führten dazu, dass sich einzelne Unternehmensbereiche unkoordiniert entwickelten. Dadurch entstanden Schnittstellenprobleme, Doppelgleisigkeiten und nicht klar abgegrenzte Verantwortlichkeiten. (TZ 24)

Dies zeigte sich insbesondere darin, dass 17 Organisationen und Tochterunternehmen ohne einheitliches strategisches Marketingkonzept operierten. (TZ 14)

Sieben Organisationseinheiten waren mit Personalagenden betraut. (TZ 15)

Eine eigene Direktion für die Online- und Teletext-Angebote wurde 2002 errichtet, obwohl deren Aufgaben ein am Markt gut etabliertes Tochterunternehmen des ORF wahrnahm. (TZ 16)

In einigen Medienbereichen des ORF waren die Produktionsabläufe in den Redaktionen und Programmabteilungen wenig aufeinander abgestimmt. In den einzelnen Direktionen bestanden mehrere Organisationseinheiten, die annähernd gleiche Sachthemen bearbeiteten, wie z.B. Information, Kultur, Sport, Wetter, Religion. (TZ 17)

Die programmwirtschaftlichen Leiter kalkulierten alle Programmvorgaben und unterstützten bei der Produktionsdurchführung, was mit deren Controllingtätigkeiten unvereinbar war. (TZ 18)

Ein- und Verkauf sowie Verwaltung von Lizenzrechten wurden neben den dafür zuständigen Programmabteilungen noch von bis zu sechs weiteren Organisationseinheiten, verteilt auf drei Direktionen, und von der ORF-Enterprise GmbH & Co KG wahrgenommen. (TZ 19)

Die Hauptabteilung Information wurde 2007 in zwei Hauptabteilungen geteilt. Dies hatte zur Folge, dass zusätzlich stellvertretende Chefredakteure, eigene Sendeverantwortliche und fünf Ressortverantwortliche bestellt wurden. Gegenüber 2004 erhöhte sich der Personalstand um 13,2 %. (TZ 20)

Die Zusammenlegung von Dienststellen im Bereich Facility-Management führte zu einer zusätzlichen Hauptabteilung, die jedoch keine operativen Aufgaben zu erfüllen hatte. (TZ 21)

Der Betrieb des Radio-Symphonieorchesters Wien (RSO) war vom Programmauftrag des Bundesgesetzes über den Österreichischen Rundfunk (ORF-G) nicht umfasst. Trotz des Vorliegens einer eindeutigen Empfehlung eines Beratungsunternehmens wurden keine wirksamen Maßnahmen zur wirtschaftlicheren Führung des RSO ergriffen. (TZ 22)

Der nicht zum Kerngeschäft zählende Betrieb von Mittel- und Kurzwellensendern verursachte beträchtliche Kosten, bspw. 2007 rd. 3,0 Mill. EUR. (TZ 23)

Die Technische Direktion gliederte sich Ende 2007 in eine Stabsstelle, fünf Hauptabteilungen und acht Dienststellen; zudem verfügte sie über fünf Stabsfunktionen. (TZ 63)

#### Ausgliederungen und Beteiligungen

Ausgliederungen erfolgten überwiegend anlassbezogen und nicht auf Grundlage eines abgestimmten Beteiligungskonzepts. Die Anträge an den Stiftungsrat über den Erwerb von Beteiligungen waren nur wenig aussagekräftig. Gutachten über den Unternehmenswert lagen nicht vor. (TZ 26, 27)

Nicht mit allen Geschäftsführern der Tochterunternehmen wurden Zielvereinbarungen abgeschlossen. (TZ 29)

Die durchschnittlichen Personalkosten der Tochterunternehmen je Vollzeitäquivalent (VZÄ) lagen um mehr als 40 % unter jenen des ORF, rd. 57.000 EUR gegenüber rd. 100.000 EUR. Bei den Tochterunternehmen betrug der durchschnittliche Anstieg der Personalkosten von 2004 bis 2007 jedoch 7,1 %, beim ORF 1,4 %. Die Übernahme von freien Mitarbeitern des ORF als Angestellte von Tochterunternehmen erfolgte zu Konditionen, die weit über den Ansätzen des betreffenden Kollektivvertrags lagen. (TZ 30)

Die Beteiligung des ORF an der Österreichischen Lotterien Gesellschaft m.b.H. und Teile der Wertpapiere des Anlagevermögens stellten kein betriebsnotwendiges Vermögen dar. Es bestanden zum Stichtag 31. Dezember 2007 stille Reserven in Höhe von rd. 163 Mill. EUR. (TZ 40)

#### Einsparungsmaßnahmen

Die Generaldirektorin des ORF beauftragte 2004 ein Beratungsunternehmen mit der Durchführung einer Gemeinkostenanalyse im ORF. Das Projektergebnis wurde im Juni

2004 vorgelegt und sah ein Einsparungspotenzial von rd. 27,0 Mill. EUR pro Jahr vor. Ein Lenkungsausschuss, dem die Generaldirektorin vorstand, beschloss ein Einsparungspotenzial von 22,6 Mill. EUR. Ohne formellen Beschluss des Lenkungsausschusses reduzierte dieser das festgelegte Einsparungspotenzial auf 16,6 Mill. EUR. Vom beschlossenen Einsparungspotenzial (22,6 Mill. EUR) setzte der ORF bis 2007 nur rd. 48 % um; bis 2008 sollten rd. 52 % erreicht werden. (TZ 35, 37)

Der Stiftungsrat wurde über die Umsetzung der beschlossenen Einsparungsmaßnahmen nur unzureichend informiert; er forderte aber auch keine weiteren Informationen ein. (TZ 38)

Beim Sport ist der Anteil an den Gesamtkosten in Relation zum Anteil an der Sendezeit nahezu doppelt so groß. Einen entscheidenden Einfluss auf die Programmkosten nahmen die hohen Rechte- und Lizenzkosten ein. Nach welchen Kriterien einzelne Sportarten gesendet wurden, war nicht nachvollziehbar. (TZ 8, 39)

#### Personal

Für rd. 21 % der Arbeitnehmer des ORF galten überaus großzügige Einzelverträge, für rd. 79 % drei verschiedene Kollektivverträge (KV). (TZ 45)

Arbeitnehmer konnten für besondere Leistungen, Kenntnisse oder aufgrund „besonderer Gewährung“ eine außerordentliche jederzeit widerrufbare monatliche Gehaltszulage bis zu 2.250 EUR erhalten. Die Gewährung der Gehaltszulage war nicht immer nachvollziehbar. (TZ 45)

Mit dem KV 03 wurden die Gehaltsansätze erhöht, jedoch fielen nur einige der Besserstellungen gegenüber dem allgemeinen Arbeitsrecht weg. (TZ 46)

In den Personalcontrollingberichten für 2006 wurden Zulagen von 46,80 Mill. EUR nicht offen ausgewiesen, sondern in die Grundgehälter eingerechnet. (TZ 47)

Bezieher eines Mehrdienstleistungspauschales führten keine Zeitaufzeichnungen, obwohl diese laut Arbeitsrecht zu führen waren. (TZ 47)

Leiharbeitskräfte waren durchschnittlich sechs Jahre im ORF beschäftigt, zehn wurden bereits vor 1990 eingestellt. Die Überlassungsunternehmen verrechneten dem ORF zuzüglich zum Stundenlohn laut KV des ORF üblicherweise einen Zuschlag von rd. 100 % (inklusive Dienstgeberbeiträge). Nicht mit allen Überlassungsunternehmen wurden schriftliche Verträge abgeschlossen. (TZ 48)

Die Pensionsregelungen des ORF verursachten trotz zwischenzeitlich erfolgter Einschränkungen der Pensionsansprüche weiterhin sehr hohe Aufwendungen, die weit

über den gesetzlichen Verpflichtungen lagen. Eine Harmonisierung mit den ASVG-Pensionsbestimmungen wurde nicht durchgeführt. (TZ 49)

Die für die Funktionsperiode 2002 bis 2006 in den Dienstverträgen festgelegten Jahresgehälter des Generaldirektors und der Direktoren wurden jährlich mit Zustimmung des Stiftungsrates angehoben, obwohl in den Dienstverträgen keine automatische Erhöhung vorgesehen war. (TZ 50)

In den Verträgen mit den Direktoren wurden äußerst großzügige Abfertigungsregelungen vereinbart. Für die Funktionsperiode 2002 bis 2006 betrug die Abfertigung das Zwölfwache des Monatsgehaltes, vor 2002 das 20- bis 25-Fache. (TZ 51)

Der Generaldirektor, die Direktoren und die Landesdirektoren erhielten teilweise Bonifikationen für qualitative Ziele und teilweise für Ziele, für deren Erreichung sie keinen wesentlichen Beitrag leisten konnten. (TZ 52, 53)

Landesdirektoren erhielten bei Beendigung dieser Funktion drei Monatsgehälter samt Landesdirektorenzulage als Sonderzahlung, wenn sie trotz Bewerbung nicht oder zu schlechteren Bedingungen wiederbestellt wurden. (TZ 54)

Die Dienstanweisungen über die nebenberufliche Erwerbstätigkeit und die Unternehmensbeteiligung wurden nicht auf alle Arbeitnehmer des ORF angewendet. Freie Dienstnehmer oder nicht ständige Leiharbeitskräfte waren an Unternehmen beteiligt, die mit dem ORF in Geschäftsbeziehungen standen. (TZ 55)

#### Technik

Für das technische Personal bestanden begünstigende Sonderregelungen beim Arbeitszeit-KV, die einen flexiblen, dem Produktionsbedarf angepassten Personaleinsatz in den Produktionsbetrieben verhinderten. Darüber hinaus bestand seit Jänner 2006 eine über den KV hinausgehende Regelung für den Mehrarbeitszeitausgleich, die mit Mehraufwendungen von jährlich rd. 1 Mill. EUR verbunden war. (TZ 57)

Das technische Fernsehproduktionspersonal des ORF war bis zu 50 % bei den Eigenleistungen und bei der Ausstattung um bis zu 20 % teurer als angemietetes Personal. Die hohen Kosten der Eigenleistungen beeinträchtigten die Konkurrenzfähigkeit des ORF unter marktwirtschaftlichen Bedingungen. (TZ 58)

Die verspäteten Anforderungen von Leistungen durch die Programmdienststellen erschwerten die Planung der Produktionstechnik und verursachten mangelnde Auslastung des technischen Personals. (TZ 59)

2007 entfielen bis zu 41 % der Arbeitszeit des technischen Personals auf allgemeine Arbeiten — wie z.B. Wartungen und Instandhaltungen — sowie auf Wartezeiten. (TZ 62)

Die Auslagerung von Einzelproduktionen erfolgte ohne vorangegangene Kapazitätsabstimmung mit der ORF-Technik. Die Mehrkosten für die auswärtige Produktion „im ZENTRUM“ werden jährlich rd. 570.000 EUR betragen. (TZ 60)

ORF-eigene Übertragungswagen wurden jährlich durchschnittlich bei 43 Produktionen eingesetzt. Darüber hinaus mietete der ORF im Jahresdurchschnitt für 29 Produktionen Übertragungswagen an. Mangels technischer Nachrüstung mussten Übertragungswagen angemietet werden, teilweise auch deshalb, weil zeitgleich Wartungs- und Reparaturarbeiten durchgeführt wurden. (TZ 61)

Der technische Produktionsbetrieb verfügte über langjährige Erfahrung, die für Dienstleistungen am freien Markt nicht genutzt wurde. (TZ 63)

### **Der RH hob die nachfolgenden Empfehlungen hervor:**

#### ***Strategie und Steuerung***

*(1) Eine vom Stiftungsrat zu genehmigende Gesamtstrategie sollte die Grundlage für eine Strukturreform im ORF bilden und die Rahmenbedingungen für die langfristigen Planungen schaffen. (TZ 12)*

#### ***Stiftungsrat***

*(2) Die Struktur des Stiftungsrates sollte überdacht werden. Ziel sollte die Schaffung eines arbeitsfähigen, mit Beschlusskompetenz ausgestatteten Aufsichtsratsgremiums sein. (TZ 43)*

#### ***Finanzvorschauen***

*(3) Die Finanzvorschauen sollten zumindest fünf Planjahre umfassen. (TZ 31)*

*(4) Bei der Erstellung der Finanzvorschau sollte die Planungstechnik des Zero Base Budgeting in Verbindung mit einem Review der redaktionellen Zielsetzungen aller Sendungen angewendet werden. (TZ 31)*

*(5) Bei den jährlich rollierenden Finanzvorschauen sollte ausdrücklich auf die damit verbundenen Auswirkungen auf den Deckungsgrad der Nettokosten des öffentlich-rechtlichen Auftrags hingewiesen werden. (TZ 32)*

*(6) Die Finanzplanung sollte transparenter durchgeführt werden. (TZ 33)*

*(7) Die in Finanzvorschauen vorgesehenen Einsparungsmaßnahmen sollten künftig konkret definiert und nachvollziehbare Grundlagen sowie Konzepte für die inhaltliche und zeitliche Umsetzung der Einsparungsmaßnahmen vorgelegt werden. (TZ 34)*

### **Organisation**

*(8) Die Organisation des ORF sollte tiefgreifend reformiert werden und eine deutlich gestraffte Organisation mit flachen Hierarchien, kurzen Entscheidungswegen und klaren Verantwortungen geschaffen werden. (TZ 24)*

*(9) Ein strategisches Marketingkonzept sollte erarbeitet und der Marketingbereich neu organisiert werden. (TZ 14)*

*(10) Die operative Umsetzung der Marketingaktivitäten sowie der Verkauf der Werbezeiten für alle Medienbereiche des ORF sollten von einem Tochterunternehmen des ORF wahrgenommen werden. (TZ 14)*

*(11) Alle Personalaufgaben sollten in einer Organisationseinheit zusammengefasst werden. (TZ 15)*

*(12) Zur Straffung der Organisation des ORF sollte die Direktion für Online und Neue Medien aufgelöst werden. (TZ 16)*

*(13) Die Redaktionsstrukturen und –konzepte sollten überarbeitet und die generelle redaktionelle Trennung von Fernsehen, Radio, Online und Teletext überdacht werden. (TZ 17)*

*(14) Die Organisationsanweisung des ORF, die Wetterberichterstattung zu koordinieren, sollte umgesetzt werden. (TZ 17)*

*(15) Die Controllingtätigkeiten der programmwirtschaftlichen Leiter sollten von den Programmdienststellen herausgelöst und in die Kaufmännische Direktion integriert werden. (TZ 18)*

*(16) Das Rechtemanagement sollte von einer Organisationseinheit wahrgenommen und ein standardisierter Workflow festgelegt werden. (TZ 19)*

*(17) Bei der Schaffung neuer Organisationseinheiten sollte künftig das Kosten-/Nutzenverhältnis beachtet werden. (TZ 20)*

*(18) Eine Ausgliederung des Facility-Managements sollte geprüft werden. (TZ 21)*

*(19) Die Empfehlungen eines Beratungsunternehmens zur wirtschaftlicheren Führung des Radio Symphonieorchesters Wien sollten umgesetzt werden. (TZ 22)*

*(20) Der Auftrag des Radio Symphonieorchesters Wien sollte eindeutig definiert werden. (TZ 22)*

*(21) Der Betrieb von Mittel- und Kurzwellensendern sollte eingestellt werden. (TZ 23)*

*(22) Mit einer tiefgreifenden Reform der Organisation sollten*

- die Anzahl der Direktionen reduziert,*
- die Anzahl der Hauptabteilungen und sonstiger Organisationseinheiten verringert,*
- die einzelnen Leistungsbereiche qualitativ verbessert,*
- Synergien stärker genutzt sowie*
- die Redaktionen und Ressorts bereichsübergreifend vernetzt werden. (TZ 24)*

*(23) Ein gesamthaftes Beteiligungskonzept sollte erstellt werden und darin die mit der Ausgliederung verbundenen strategischen Ziele sowie auch jene Geschäftsbereiche festgelegt werden, die für ein Outsourcing mittel- bis langfristig in Frage kommen. (TZ 26)*

*(24) Den Anträgen an den Stiftungsrat über den Erwerb von Beteiligungen sollte eine fundierte Unternehmensprognose beigelegt werden, die insbesondere darüber Aufschluss gibt, ob und inwieweit die Leistungen durch die Tochterunternehmen wirtschaftlicher erbracht werden können als durch den ORF. (TZ 27)*

*(25) Vor jedem Beteiligungserwerb sollte eine Unternehmensbewertung durchgeführt werden. (TZ 27)*

*(26) Den Tochterunternehmen sollten strategische Ziele hinsichtlich Marktpositionierung und Aufgabenerfüllung vorgegeben werden. (TZ 29)*

*(27) Zielvereinbarungen sollten mit den Geschäftsführern aller Tochterunternehmen abgeschlossen werden. Bonifikationen sollten erst nach Erreichung der vereinbarten Ziele gezahlt werden. (TZ 29)*

*(28) Die Personalkostenentwicklung bei den Tochterunternehmen sollte besonders beachtet werden. (TZ 30)*

**Einsparungsmaßnahmen**

*(29) Die Reduzierung von Einsparungspotenzial sollte künftig kritisch hinterfragt und formell beschlossen sowie die dafür maßgeblichen Gründe sollten dokumentiert werden. (TZ 36)*

*(30) Beschlossene Einsparungspotenziale sollten künftig realisiert werden. (TZ 37)*

*(31) Die Geschäftsführung sollte den Stiftungsrat über die Umsetzung beschlossener Einsparungspotenziale umfassend informieren. Der Stiftungsrat sollte die Überwachung der Geschäftsführung in ausreichendem Maße wahrnehmen. (TZ 38)*

*(32) Der bisherige Umfang der Sendung von Sportveranstaltungen im ORF sollte evaluiert und in einem Konzept die Kriterien für die Sendeauswahl insbesondere von Randsportarten nachvollziehbar definiert werden. (TZ 39)*

*(33) Bei der Programmplanung sollten auch die Kosten in Relation zu Sendezeit sowie die Reichweite berücksichtigt und eine Bandbreite der Kosten pro Fernseh-Hauptabteilung festgelegt werden. (TZ 8)*

**Finanzmanagement**

*(34) Die Beteiligung an der Österreichischen Lotterien Gesellschaft m.b.H. und Teile der Wertpapiere sollten unter Einbeziehung von Marktpreisrisikomodellen und der Entwicklung an den Finanzmärkten veräußert werden. Mit dem Erlös sollten insbesondere strukturelle Einsparungsmaßnahmen finanziert werden. (TZ 40)*

**Veranlagungsmanagement**

*(35) Der Wechsel von Asset Managern für die Wertpapierveranlagung sollte geregelt werden. (TZ 41)*

*(36) Die Performance des Jahres 2007 sollte analysiert und die Erkenntnisse bei der nächsten Festlegung der Asset Allocation entsprechend berücksichtigt werden. (TZ 41)*

**Risikomanagement**

*(37) Die Erkenntnisse des Risikomanagements sollten systematisch in den Planungsprozess integriert und dadurch die Finanzvorschau qualitativ verbessert werden. (TZ 42)*

**Personal**

*(38) Die Gewährung von Gehaltszulagen sollte grundsätzlich überdacht werden. (TZ 45)*

*(39) Ein Kollektivvertrag mit den Bestimmungen des allgemeinen Arbeitsrechts sollte erstellt werden, in dem alle Besserstellungen im Vergleich zum allgemeinen Arbeitsrecht beseitigt werden. Weiters sollte eine möglichst umfassende Eingliederung aller Arbeitnehmer in diesen Kollektivvertrag angestrebt werden. (TZ 46)*

*(40) Für alle Bezieher eines Mehrdienstleistungspauschales sollten Zeitaufzeichnungen eingeführt werden. Weiters sollten die Mehrdienstleistungspauschalen auf deren betriebliche Notwendigkeit überprüft werden. (TZ 47)*

*(41) Zulagen sollten restriktiver gewährt werden. (TZ 47)*

*(42) Die Notwendigkeit des Einsatzes sämtlicher Leiharbeitskräfte sollte überprüft werden. (TZ 48)*

*(43) Verträge mit Überlassungsunternehmen sollten schriftlich abgeschlossen werden. (TZ 48)*

*(44) Weitere Reformschritte sollten gesetzt werden, um die eigenen pensionsrechtlichen Bestimmungen des ORF an die seit 1998 reformierten ASVG-Pensionsbestimmungen anzugleichen. (TZ 49)*

*(45) Die mit dem Generaldirektor und den Direktoren vereinbarten Jahresgehälter sollten als Fixbetrag angesehen werden. (TZ 50)*

*(46) Mit dem Generaldirektor und den Direktoren sollten künftig nur mehr Abfertigungen im gesetzlichen Ausmaß vereinbart werden. (TZ 51)*

*(47) Bei der Festsetzung der Bonifikationen für den Generaldirektor, die Direktoren und die Landesdirektoren sollten künftig nur mehr überprüfbare Ziele vereinbart werden. (TZ 52)*

*(48) Bonifikationen sollten nur für Ziele gewährt werden, für deren Einreichung der Begünstigte einen wesentlichen Beitrag leisten kann. (TZ 52, 53)*

*(49) Zahlungen an Landesdirektoren sollten nur vereinbart werden, wenn diesen eine Gegenleistung gegenübersteht. (TZ 54)*

*(50) Die Dienstanweisungen über die nebenberufliche Erwerbstätigkeit und die Unternehmensbeteiligung sollten auf alle Arbeitnehmer angewendet werden. (TZ 55)*

**Technische Direktion**

*(51) Die Ausnahmeregelungen beim Arbeitszeit-Kollektivvertrag für das technische Personal sollten beseitigt werden. (TZ 57)*

*(52) Im Bereich der Technik sollte ein kosteneffizientes Mischverhältnis zwischen Eigenleistungen und Fremdleistungen geprüft und Eigenleistungen einer verstärkten Kostenbetrachtung unterzogen werden. (TZ 58)*

*(53) Die Vorplanungen zwischen den Programmdienststellen und der Technik sollten verbessert und die Anforderungen der Programmdienststellen rechtzeitig definiert werden. (TZ 59)*

*(54) Die Kooperation zwischen den technischen Produktionsbetrieben und den Programmdienststellen sollte verbessert und das Ausmaß an Wartezeiten weiter verringert werden. (TZ 62)*

*(55) Die Produktionsaktivitäten sollten mit der Technik abgestimmt sowie zur Ressourcenoptimierung eine genaue Produktionsvorplanung vorgenommen werden. (TZ 60)*

*(56) Bei den Übertragungswagen sollten die Wartungs- und Reparaturarbeiten mit den langfristig geplanten Produktionseinsätzen abgestimmt, die erforderlichen technischen Nachrüstungen auf Basis von Wirtschaftlichkeitsberechnungen durchgeführt und die Auslastung verbessert werden. (TZ 61)*

*(57) Falls eine Strukturänderung, Produktivitätssteigerungen und Kostenreduktionen im Bereich der Technischen Direktion nicht bzw. nur unzureichend umgesetzt werden, sollten Ausgliederungen in den Produktionsbetrieben Hörfunk und Fernsehen in Angriff genommen werden. Der technische Produktionsbetrieb Ausstattung sowie Teile der Informationstechnologie sollten jedenfalls ausgegliedert werden. (TZ 63)*