

Positionen



Der
Rechnungshof



Unabhängig. Objektiv. Wirksam.

Verwaltungsreform 2011

Reihe 2011/1

Auskünfte

Rechnungshof

1031 Wien, Dampfschiffstraße 2

Telefon: (00 43 1) 711 71 – 8471

Fax: (00 43 1) 712 49 17

E-Mail: presse@rechnungshof.gv.at

Impressum

Herausgeber: Rechnungshof

Redaktion und Grafik: Rechnungshof

Herausgegeben: Wien, im November 2011



gedruckt nach der Richtlinie „Druckerzeugnisse“ des Österreichischen Umweltzeichens,
Druckerei des Bundesministeriums für Finanzen, UW-Nr. 836

VORSCHLÄGE DES RECHNUNGSHOFES ZUR VERWALTUNGSREFORM

3. Auflage

Inhaltsverzeichnis

Tabellen- und Abbildungsverzeichnis _____	8
Abkürzungsverzeichnis _____	10
Vorwort _____	15
1 ZUSAMMENFASSUNG _____	17

ERSTER TEIL:

ÖSTERREICH BRAUCHT EINE VERWALTUNGSREFORM

2 VERWALTUNGSREFORMINITIATIVEN DES RECHNUNGSHOFES _____	22
2.1 Positionspapiere zur Verwaltungsreform _____	22
2.2 Aufzeigen der Handlungsfelder _____	24
2.3 Mitwirkung in der Arbeitsgruppe zur Verwaltungsreform _____	25
3 ZIELRICHTUNG UND ZWISCHENBILANZ _____	26
3.1 Handlungsspielraum zurückgewinnen und Nachhaltigkeit sichern _____	26
3.2 Ein offenes Wort zu den Potenzialen aus einer Verwaltungs- reform _____	29
3.3 Langsame Evolution oder umfassende Umgestaltung des Staats- und Verwaltungsaufbaus _____	33

4	VOLKSWIRTSCHAFTLICHE RAHMENBEDINGUNGEN UND ÖFFENTLICHE HAUSHALTE _____	34
4.1	Volkswirtschaftlicher Rahmen _____	34
4.2	Eckdaten zur Budgetentwicklung des Bundes _____	35
4.3	Gesamtstaatliche Entwicklung _____	37
4.4	Mittelfristige Entwicklung der Ausgabenstruktur _____	42
4.5	Notwendige Konsolidierungsschritte _____	45
4.6	Wirkungen auf die öffentlichen Haushalte _____	46

ZWEITER TEIL:
ARBEITSGRUPPE ZUR VERWALTUNGSREFORM

5	ARBEITSGRUPPE ZUR VERWALTUNGSREFORM _____	52
5.1	Einsetzung der Arbeitsgruppe „Verwaltung neu“ _____	52
5.2	Arbeitsweise der Arbeitsgruppe „Verwaltung neu“ _____	53
5.3	Behandelte Arbeitspakete _____	55
5.4	Arbeitspaket Bildung – Schulverwaltung _____	58
5.5	Arbeitspaket Effizienz der Verwaltung _____	62
5.6	Arbeitspaket Harmonisierung der Pensionssysteme _____	70
5.7	Arbeitspaket Effizientes Förderungswesen _____	73
5.8	Arbeitspaket Gesundheit und Pflege _____	77
5.9	Arbeitspaket Aufgabenreform und Strukturbereinigung _____	85
5.10	Stärken und Schwächen der Arbeitsgruppe bisher _____	90

6	GRUNDLEGENDES ALS ZWISCHENERGEBNIS DER ARBEITSGRUPPE	92
6.1	Transparenz und Faktenwissen als notwendige Voraussetzung für wirksame Steuerung	92
6.2	Ziele und Strategien als Basis des Verwaltungshandelns	93
6.3	Geeignete Steuerungssysteme	93
6.4	Wirkungsorientierung als Hebel für Reformen	94
6.5	Abstimmungsnotwendigkeit im Bundesstaat	94
6.6	Politischer Wille	95

DRITTER TEIL:

VORSCHLÄGE DES RECHNUNGSHOFES ZUR VERWALTUNGSREFORM

7	AUFBAU UND SYSTEMATISCHER ZUGANG	98
8	VERWALTUNG KONKRET	101
8.1	Altenbetreuung	101
8.2	Schutz vor Naturgefahren	105
8.3	Sportförderung	108
8.4	Familienbezogene Leistungen	111
8.5	Land- und forstwirtschaftliches Schulwesen	113
8.6	Außendienstpräsenz der Wiener Polizei	118
8.7	Rechnungswesen und Budgetsteuerungsinstrumente	121

9	NOTWENDIGE VERWALTUNGSREFORMMAßNAHMEN AUS SICHT DES RECHNUNGSHOFES	125
	ALLGEMEINE THEMEN	125
9.1	Deregulierung, Aufgabenkritik und sachgerechtere Aufgabenverteilung	125
9.2	Legistik und Rechtsbereinigung	127
9.3	Straffung der Behördenorganisation	128
9.4	Effizienzsteigerung durch gezielte Ausgliederungen	130
9.5	Verbesserte Verwaltungskooperation	132
9.6	Neue Instrumente zur Verwaltungssteuerung	133
9.7	Modernisierung des Öffentlichen Dienstes und der Personalwirtschaft	135
9.8	Reform der Finanzverfassung und des Finanzausgleichs	140
9.9	Haushaltsrecht und neue Instrumente der Haushalts- steuerung	142
9.10	Stärkung der öffentlichen Finanzkontrolle	146
9.11	Weiterer Ausbau von E-Government	148
9.12	Verfahrensbereinigung und raschere Abwicklung von Verwaltungsverfahren	150
9.13	Optimierung von Supportprozessen	152
9.14	Stärkere Bürgerorientierung und Entlastung der Wirtschaft	153
9.15	Transparentes Vergabewesen und verbesserte Abwicklung von Bauvorhaben	154
	SACHBEREICHE	158
9.16	Reform des Gesundheitswesens	158
9.17	Altenbetreuung, Pflege und Soziales	162
9.18	Reformen in der Sozialversicherung	165
9.19	Reform des Schulwesens	167
9.20	Universitäten, Wissenschaft und Forschung	173

9.21	Effizientere Gestaltung des Förderungswesens	176
9.22	Innere und äußere Sicherheit	179
9.23	Reformen in der Justizverwaltung	181
9.24	Steuern, Gebühren und Abgabenverwaltung	183
9.25	Abfallwirtschaft und Siedlungswasserwirtschaft	185
9.26	Verkehr und Infrastruktur	186
9.27	Klimaschutz, Energie, Naturschutz und Landwirtschaft	187
9.28	Raumordnung, Schutzwasserbau und Wohnbau- förderung	189
9.29	Öffentliche Unternehmen	190
9.30	Finanzierungen und Beteiligungsmanagement	193
9.31	Liegenschaftsmanagement und Gemeinnützige Bauver- einigungen	194
10	VORSCHLÄGE UND ANREGUNGEN DES RECHNUNGSHOFES ZUR VERWALTUNGSREFORM	197

Tabellen- und Abbildungsverzeichnis

Tabelle 1:	Bundesmittel zur Pensionsversicherung _____	27
Abbildung 1:	Konsolidierungsumfang 2009 bis 2013 _____	32
Tabelle 2:	Indikatoren für ein gesamtwirtschaftliches Gleichgewicht _____	35
Tabelle 3:	Indikatoren zum Bundeshaushalt _____	36
Tabelle 4:	Gesamtstaatliche Entwicklung (Maastricht-Kriterien) _____	37
Abbildung 2:	Entwicklung der gesamtstaatlichen Schuldenquote (in % des BIP) _____	39
Abbildung 3:	Entwicklung der Verschuldung 2006 bis 2010 (2006 = Index 100) _____	40
Tabelle 5:	Ausgaben/Einnahmen _____	41
Tabelle 6:	Erfolg 2010 und Bundesfinanzrahmen 2015 im Vergleich _____	42
Tabelle 7:	Bundesfinanzrahmen 2012 bis 2015 (Anteile) _____	43
Tabelle 8:	Entwicklung vergangenheitsbezogener Ausgaben _____	44
Tabelle 9:	Konsolidierungspfad gemäß Stabilitätspro- gramm 2010 bis 2014 _____	47
Abbildung 4:	Verwaltungsreform: Stand der Erledigung der Arbeitspakete _____	56
Tabelle 10:	Arbeitsgruppe „Verwaltung neu“: Stand der Umsetzung _____	57
Tabelle 11:	Sonderpensionsrechte _____	72
Abbildung 5:	Gesundheitsausgaben in Österreich 1998 bis 2009 in Mrd. EUR und in % des BIP _____	80
Tabelle 12:	Gesundheitsausgaben 1998 und 2009 _____	81
Tabelle 13:	Kennzahlen für 2007 bzw. letztverfügbares Jahr _____	82
Abbildung 6:	Darstellung der Zahlungsströme zur Finanzierung eines Heimplatzes in Tirol _____	102

Abbildung 7:	Höhe des Interessentenanteils_____	106
Abbildung 8:	Zuständigkeit und Finanzierung eines Flusses _____	107
Abbildung 9:	Mittelflüsse Sportförderung _____	110
Abbildung 10:	System der Vollziehung für land- und forst- wirtschaftliche Schulen_____	114
Tabelle 14:	Außendienstpräsenz der Polizei in München und Wien _____	118
Tabelle 15:	Rechnungsabschlussdaten_____	122
Abbildung 11:	Öffentlich Bedienstete 2010 (in VBÄ und Anteilen)_____	136
Abbildung 12:	Staatliche Bildungsausgaben _____	168

Abkürzungsverzeichnis

Abs.	Absatz
AEUV	Vertrag über die Arbeitsweise der Europäischen Union
AGES	Österreichische Agentur für Gesundheit und Ernährungssicherheit GmbH
APG	Allgemeines Pensionsgesetz
Art.	Artikel
ASFINAG	Autobahnen- und Schnellstraßen-Finanzierungs-Aktiengesellschaft
ASVG	Allgemeines Sozialversicherungsgesetz
AVG	Allgemeines Verwaltungsverfahrensgesetz
AWS	Austria Wirtschaftsservice
B	Burgenland
BBG	Bundesbeschaffung GmbH
BFRG	Bundesfinanzrahmengesetz
BGBL.	Bundesgesetzblatt
BHG	Bundeshaushaltsgesetz
BIP	Bruttoinlandsprodukt
BKA	Bundeskanzleramt
BM...	Bundesministerium...
BMASK	für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz
BMeiA	für europäische und internationale Angelegenheiten
BMG	für Gesundheit
BMI	für Inneres
BMJ	für Justiz
BMLFUW	für Land- und Forstwirtschaft, Umwelt und Wasserwirtschaft
BMLVS	für Landesverteidigung und Sport
BMUKK	für Unterricht, Kunst und Kultur
BMVIT	für Verkehr, Innovation und Technologie
BMWA	für Wirtschaft und Arbeit
BMWF	für Wissenschaft und Forschung
BMWFJ	für Wirtschaft, Familie und Jugend
BPD	Bundespolizeidirektion

BPGG	Bundespflegegeldgesetz
BStG	Bundesstraßengesetz
BUWOG	Bauen und Wohnen Gesellschaft mbH
BVA	Versicherungsanstalt öffentlich Bediensteter
B-VG	Bundes-Verfassungsgesetz
BVT	Bundesamt für Verfassungsschutz und Terrorismusbekämpfung
DG	Dienstgeber
d.h.	das heißt
DN	Dienstnehmer
ECOFIN	Rat für Wirtschaft und Finanzen (EU-Finanzministerrat)
ELAK	Elektronischer Akt
EUR	Euro
f.	folgende
ff.	fortfolgende
FLAF	Familienlastenausgleichsfonds
FMA	Finanzmarktaufsichtsbehörde
HBGL	Höchstbeitragsgrundlage
IHS	Institut für Höhere Studien
I.S.T Austria	Institute of Science and Technology Austria
IKS	Internes Kontrollsystem
IKT	Information, Kommunikation und Technologie
IWF	Internationaler Währungsfonds
JA	Justizanstalt
K	Kärnten
KDZ	Zentrum für Verwaltungsforschung
LKF	Leistungsorientierte Krankenanstaltenfinanzierung
Mill.	Million(en)
Mrd.	Milliarde(n)

NEC-RL	EU-Richtlinie über nationale Emissionshöchstmengen für bestimmte Luftschadstoffe
NÖ	Niederösterreich
Nr.	Nummer
ÖBB	Österreichische Bundesbahnen
ÖBf	Österreichische Bundesforste
OECD	Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
OeNB	Österreichische Nationalbank
OÖ	Oberösterreich
OÖGKK	Oberösterreichische Gebietskrankenkasse
ORF	Österreichischer Rundfunk
pa	per anno (pro Jahr)
PVA	Pensionsversicherungsanstalt
rd.	rund
RH	Rechnungshof
RIM	Richtlinien für die Inventar- und Materialverwaltung des Bundes
S	Salzburg
S.	Seite
St	Steiermark
T	Tirol
TZ	Textzahl
u.a.	unter anderem
UVP	Umweltverträglichkeitsprüfung
V	Vorarlberg
W	Wien
WAFF	Wiener ArbeitnehmerInnen Förderungsfonds
WGKK	Wiener Gebietskrankenkasse

WHO	Weltgesundheitsorganisation
WIFO	Österreichisches Institut für Wirtschaftsforschung
WOLV	Wirkungsorientierte Landesverwaltung
ZAMG	Zentralanstalt für Meteorologie und Geodynamik
z.B.	zum Beispiel

VORWORT

Liebe Leserin,
lieber Leser,

die Kernaufgabe des Rechnungshofes ist Prüfen und Beraten. Daraus resultieren auch die Vorschläge des Rechnungshofes zur Verwaltungsreform, die mit dieser Broschüre in dritter Auflage vorliegen.



Erstmals veröffentlichte der Rechnungshof seine Vorschläge zur Verwaltungsreform vor vier Jahren (Positionen Reihe 2007/1), zwei Jahre später folgte die erste Neuauflage „Verwaltungsreform II“ (Positionen Reihe 2009/1).

Das aktuelle Positionspapier listet – wie die beiden vorangegangenen Auflagen – die Empfehlungen des Rechnungshofes zur Verwaltungsreform auf, die allesamt aus Gebarungüberprüfungen stammen. Darüber hinaus zieht der Rechnungshof eine Zwischenbilanz der Arbeitsgruppe „Verwaltung neu“, in der er gemeinsam mit dem IHS, dem WIFO und dem KDZ Zentrum für Verwaltungsforschung seit Februar 2009 sein Expertenwissen einbringt.

Wie groß der Reformbedarf ist, zeigen die volkswirtschaftlichen Rahmenbedingungen und die Lage der öffentlichen Haushalte. Dieses Thema wird in einem eigenen Kapitel ausführlich dargestellt.

Die konkreten Beispiele, die Vorschläge der Arbeitsgruppe „Verwaltung neu“ und die Prüfungsergebnisse des Rechnungshofes zeigen anschaulich die Ineffizienzen im derzeitigen föderalen Verwaltungssystem, die Optimierungspotenziale und den dringenden Handlungsbedarf: Österreich braucht eine Verwaltungsreform, um die

Effizienz der öffentlichen Verwaltung zu erhöhen, um die Qualität der Verwaltung zu verbessern und um die Bürgernähe auszubauen.

Das Motto des 250-Jahr-Jubiläums, das der Rechnungshof im heurigen Jahr feiert, lautet „Kontrolle zahlt sich aus“. Das zeigt auch dieses Positionspapier mit den Vorschlägen zur Verwaltungsreform.

Dr. Josef Moser
Präsident des Rechnungshofes

1 ZUSAMMENFASSUNG

Die wesentlichen Indikatoren zur finanziellen Nachhaltigkeit der öffentlichen Haushalte haben sich zwischen 2006 und 2010 deutlich verschlechtert. Die Erhöhung des gesamtstaatlichen Defizits (von 4,006 Mrd. EUR im Jahr 2006 auf 13,169 Mrd. EUR im Jahr 2010, und damit von 1,6 % des BIP auf 4,6 % des BIP), die Belastungen zukünftiger Finanzjahre (prognostizierter Anstieg der gesamtstaatlichen Schuldenquote bis 2013 auf 75,5 % des BIP) sowie der Anstieg der Nettofinanzschulden und Hafungen des Bundes (rd. 20 % bzw. 76 % von 2006 bis 2010) sind Fakten, die die unbedingte Dringlichkeit von umfassenden Reformen eindrucksvoll belegen.

Der RH hält eine umfassende Verwaltungs- und Verfassungsreform unter Einbindung aller Gebietskörperschaften für unabdingbar und hat daher in den letzten Jahren wichtige Initiativen gesetzt, um drängende Strukturprobleme aufzuzeigen und Lösungswege vorzuschlagen.

Die Reformmaßnahmen müssen dabei zwei wesentliche Stoßrichtungen aufweisen:

- die Konsolidierung der Finanzlage: Die öffentlichen Haushalte sind nachhaltig zu sanieren und es sind gleichzeitig Mittel für eine Wirtschaftsbelebung und zur Steigerung der Konkurrenzfähigkeit zur Verfügung zu stellen;
- einen Qualitätsschub in der Verwaltung: Die Effizienz der öffentlichen Leistungserstellung ist zu steigern, die Qualität der Leistungen zu erhöhen und die Bürgerorientierung auszubauen.

Die Notwendigkeit von Reformen hat auch die Bundesregierung erkannt und eine „Arbeitsgruppe zur Erarbeitung von Konsolidierungsmaßnahmen“ eingesetzt. Sie hat dabei die Expertise des RH und anderer Expertenorganisationen genutzt und diese mit Problemanalysen beauftragt und um die Mitwirkung bei Lösungsvorschlägen ersucht. Die Experten haben bisher zu sechs Arbeitspaketen (Schulverwaltung, Effizienz der Verwaltung, Harmonisierung der Pensionssysteme, Förderungswen-

sen, Gesundheit und Pflege sowie Aufgabenreform und Strukturbereinigung) detaillierte Analysen der Probleme und der damit verbundenen Folgewirkungen vorgelegt. Die Ergebnisse der Arbeitsgruppe werden im vorliegenden Papier ausführlich dargestellt. Trotz vieler positiver Entwicklungen, die durch die Arbeitsgruppe angestoßen oder beschleunigt wurden, sind die Umsetzungsmaßnahmen bisher hinter den Erwartungen der Öffentlichkeit, aber auch der Experten in der Arbeitsgruppe zurückgeblieben.

Die ersten beiden Auflagen der vorliegenden Positionen waren wichtige Beiträge zur Verwaltungsreform, die auf große Resonanz gestoßen sind und eine breite öffentliche Diskussion ausgelöst haben. Als Reaktion auf diese positive Resonanz hat der RH in den letzten Jahren den Schwerpunkt seiner Prüfungstätigkeit verstärkt auf Bereiche gelegt, in denen strukturelle Reformen besonders wichtig erscheinen. Der Abschnitt „Verwaltung konkret“ zeigt durch besonders anschauliche Beispiele aus solchen Verwaltungsbereichen – insbesondere an den Schnittstellen von Gebietskörperschaften, Sozialversicherungsträgern, ausgegliederten Rechtsträgern oder Ressortzuständigkeiten –, wie das derzeitige Verwaltungssystem die Effizienz des Verwaltungshandelns unterläuft.

Durch die vorgenommene Schwerpunktsetzung hat sich auch die Anzahl der konkreten Vorschläge des RH aus seinen Prüfungsfeststellungen wesentlich erhöht: Die insgesamt 599 Empfehlungen sind durch konkrete Prüfungsergebnisse untermauert und können durch die Quellenverweise leicht nachvollzogen werden. Sucht man nach den großen Linien, einem roten Faden in diesen 599 Vorschlägen, so findet man folgende, immer und in vielen Sachbereichen wiederkehrende Forderungen:

- Bereinigung der Kompetenzzersplitterung,
- Zusammenführung der Aufgaben-, Ausgaben- und Finanzierungsverantwortung,

- Verbesserung der Kooperation und Abstimmung insbesondere an den Schnittstellen der Gebietskörperschaften,
- laufende Aufgabenkritik, gemessen auch an den gesellschaftlichen, demografischen, technischen Veränderungen,
- Festlegung von konkreten Wirkungszielen mit aussagekräftigen, messbaren Indikatoren, um die Treffsicherheit der eingesetzten Mittel sicherzustellen,
- faktenbasierte gründliche Planung der Ausgaben über zumindest mittelfristige Planungsperioden,
- kontinuierliche Steuerung der Aufgabenerfüllung durch Kostenrechnungssysteme, regelmäßiges und institutionalisiertes Controlling und nachfolgende Evaluierung,
- Stärkung der Finanzkontrolle.

Der Leser ist eingeladen, sich selbst ein Bild zu machen über Reformbedarf und Reformmöglichkeiten. Die 599 Vorschläge aus den Prüfungsfeststellungen des RH in der vorliegenden Broschüre zeigen – sowohl in den großen Linien als auch in den Details der Verwaltungslandschaft – das vorhandene Potenzial auf, den eingangs dargestellten Entwicklungen gegenzusteuern.

Österreich braucht eine Verwaltungsreform. Der RH leistet seinen Beitrag.

**ERSTER TEIL:
ÖSTERREICH BRAUCHT EINE
VERWALTUNGSREFORM**

2 VERWALTUNGSREFORMINITIATIVEN DES RECHNUNGSHOFES

2.1 Positionspapiere zur Verwaltungsreform

Die Prüfung von Maßnahmen, die einer Reform der Verwaltung dienen, gehört zu den Kernaufgaben des RH und hat daher eine lange Tradition. Im Rahmen seiner Prüfungstätigkeit stellte der RH immer wieder Ineffizienzen bei Prozessen und Strukturen fest und wies auf mögliche Reformfelder hin. Seit dem Jahr 2007 hat die Befassung mit dem Thema Verwaltungsreform im RH jedoch dadurch eine zusätzliche Dimension angenommen, dass der Beratungsansatz auf Basis der Prüfungsfeststellungen des RH in den Mittelpunkt gerückt wurde. Auch in den Prüfungsprogrammen der letzten Jahre wurden entsprechende Schwerpunkte gesetzt. Zusätzlich zu den Einzelfeststellungen aus den Gebarungüberprüfungen erfolgte mit dem ersten Positionspapier zur Verwaltungsreform im August 2007 eine erstmalige gesamthafte und umfassende Darstellung dieses Themenbereichs.

Eine weitere wichtige Entwicklung war die Fokussierung auf Querschnittsüberprüfungen, die zunächst primär innerhalb der Gebietskörperschaftsebenen erfolgten (z.B. Betrachtung mehrerer Ressorts oder mehrerer Länder) und dann zunehmend auf gebietskörperschaftenübergreifende Themenstellungen ausgedehnt wurden. Durch seine Prüfungstätigkeit auf allen Gebietskörperschaftsebenen kann der RH als föderatives Bund-Länder-Organ eine den Bund, die Länder und die Gemeinden umfassende Gesamtsicht anbieten. Diese ermöglicht ihm eine auf konkrete Prüfungsfeststellungen gestützte umfassende Gesamtbetrachtung des Themenbereichs Verwaltungsreform über alle Gebietskörperschaften.

Das erste Positionspapier vom August 2007 beinhaltete einen umfassenden Textteil sowie 206 aus der Prüfungstätigkeit abgeleitete Vorschläge (152 für den Bund, 54 für die Länder) zur Verwaltungsreform

und zum Bürokratieabbau und verließ der öffentlichen Diskussion um die Verwaltungsreform neue Impulse.

Um seinen Sachverstand und seine praktische Prüfungserfahrung den politischen Entscheidungsträgern zur Verfügung zu stellen, aktualisierte der RH seine Positionen zur Verwaltungsreform mit der zweiten Auflage vom März 2009.

Nunmehr legt der RH die dritte Auflage des Positionspapiers vor. Diese neue Auflage beinhaltet alle sich aus den aktuellen Prüfungsberichten des RH ergebenden Reformvorschläge, unter anderem – wie bisher – in übersichtlich komprimierter Form in einer tabellarischen Zusammenschau wiedergegeben. Die dritte Auflage beleuchtet darüber hinaus schwerpunktmäßig in einem eigenen Teil die Tätigkeit des RH in der Arbeitsgruppe „Verwaltung neu“ und macht anhand konkreter Beispiele aus der Verwaltungspraxis die massiven Strukturprobleme sichtbar.

Die konkreten Beispiele, das Wirken der Arbeitsgruppe und die RH-Prüfungsergebnisse zeigen anschaulich die Ineffizienzen im derzeitigen föderalen Verwaltungssystem, die Optimierungspotenziale und den dringenden Handlungsbedarf: Österreich braucht eine Verwaltungsreform,

- um die Effizienz der öffentlichen Verwaltung zu erhöhen,
- um die Qualität der Verwaltung zu verbessern,
- um die Bürgernähe auszubauen.

2.2 Aufzeigen der Handlungsfelder

Die Positionspapiere zeigen mehrere Schwerpunkte und Handlungsfelder für künftige Verwaltungsreformmaßnahmen auf, die grundsätzlich nicht neu sind, die aber jeweils durch konkrete Gebarungsüberprüfungen belegt sind. Die in den Positionspapieren dargestellten notwendigen Reformmaßnahmen umfassen einerseits generelle Ansatzpunkte und moderne Steuerungsinstrumente für Verwaltungsreformmaßnahmen und andererseits Verwaltungsbereiche mit besonders hohem Reformbedarf. Der RH geht bei seinen Vorschlägen zur Verwaltungsreform von einer weiten Begriffsdefinition aus, die sämtliche Einrichtungen des Staates einschließt, die öffentliche Leistungen bereitstellen. Um das im Regierungsprogramm bekräftigte Ziel eines soliden und über den Konjunkturzyklus ausgeglichenen Haushalts erreichen zu können, ist nicht nur eine Reihe von Kosten sparenden Einzelmaßnahmen im Administrativbereich, sondern eine umfassende Reform aller staatlichen Strukturen erforderlich.

Kernelemente einer umfassenden Staats- und Verwaltungsreform sind

- eine umfassende Aufgabenkritik und Rechtsbereinigung,
- eine von der Politik vorgegebene strategische Ausrichtung der einzelnen staatlichen Ebenen und Aufgabenbereiche,
- eine sachgerechte Aufgabenverteilung zwischen den Gebietskörperschaften mit eindeutigen Verantwortungszuweisungen (Zusammenführung von Finanzierungs-, Ausgaben- und Aufgabenverantwortung) und
- klare politische Zielvorgaben.

Dies erfordert letztlich auch eine Reform der Finanzverfassung und des Finanzausgleichs und ein modernes und einheitliches Haushaltsrecht der Gebietskörperschaften mit einer verstärkten Ziel- und Wirkungsorientierung.

Sachbereiche mit hohem Gebarungsvolumen und Reformbedarf sind insbesondere das Schulwesen, Gesundheit, Soziales und Pflege, Wissenschaft und Forschung sowie generell das Förderungswesen.

Der RH sieht weiters die Notwendigkeit, alle Instrumente zu forcieren, die einer möglichst effizienten Steuerung der Verwaltungsaktivitäten dienen. Dazu ist es insbesondere auch dringend notwendig, in einzelnen Bereichen ausreichende und einheitliche Datengrundlagen zu schaffen und diese für eine Steuerung des Mitteleinsatzes zu verwenden.

2.3 Mitwirkung in der Arbeitsgruppe zur Verwaltungsreform

Die Darstellung des RH in seinem ersten Positionspapier fand nicht nur in der Öffentlichkeit, sondern auch bei der Politik große Resonanz und bildete den Ausgangspunkt für eine Reihe von Reformbestrebungen. Die Vorschläge fanden in das Regierungsprogramm für die XXIV. Gesetzgebungsperiode (2008 bis 2013) Eingang und führten zur Einsetzung der „Arbeitsgruppe zur Erarbeitung von Konsolidierungsmaßnahmen“. Aus Sicht der RH wäre der Name „Arbeitsgruppe Verwaltung neu“ treffender, weil nicht allein die Konsolidierung der Haushalte, sondern generell die Erneuerung der Verwaltung, die Erhöhung der Effizienz und die stärkere Bürgerorientierung im Zentrum der Aktivitäten der Arbeitsgruppe stehen.

In der Arbeitsgruppe analysiert der RH – als Expertenorganisation gemeinsam mit dem IHS, dem WIFO und dem KDZ Zentrum für Verwaltungsforschung – primär die in zentralen Bereichen des österreichischen Verwaltungssystems vorhandenen Probleme und zeigt die Folgewirkungen auf, er bringt aber auch aus Expertensicht aktiv Lösungsvorschläge in die politische Diskussion ein.

Die Mitwirkung in der Arbeitsgruppe steht im Einklang mit der Strategie des RH, in der er sich dazu bekennt, sein Wissen und seine Erfahrungen aktiv einzubringen. Diese Beratungsleistungen schaffen einen Mehrwert, indem sie den Nutzen der einzelnen Gebarungsüberprü-

fungen erhöhen und die Wirkung der öffentlichen Finanzkontrolle nachhaltig verstärken. Der RH nimmt diese beratende Funktion dabei ausschließlich auf der Grundlage seiner Prüfungstätigkeit wahr.

3 ZIELRICHTUNG UND ZWISCHENBILANZ

Mit der dritten Auflage der Positionen zur Verwaltungsreform und zum Bürokratieabbau soll eine Zwischenbilanz gezogen werden.

Es soll aber auch mit den vorliegenden Budgetkennzahlen belegt werden, dass die finanzielle Lage des Gesamtstaates ein dringendes Handeln gebietet. Die globale Finanz- und Wirtschaftskrise hat nur allzu deutlich die Verwundbarkeit von Staaten aufgezeigt, die strukturelle Probleme verschleppen und positive konjunkturelle Entwicklungen nicht dazu nutzen, um ihre Haushalte nachhaltig zu sanieren, die Konkurrenzfähigkeit zu erhöhen und die Effizienz des öffentlichen Sektors zu stärken.

Nach rund zweieinhalb Jahren Tätigkeit in der Arbeitsgruppe „Verwaltung neu“ ist es auch angebracht, die bisherigen Ergebnisse darzustellen und sich mit ihnen auch kritisch auseinanderzusetzen. Welche Themen wurden behandelt? Was konnte von den ursprünglichen Vorstellungen umgesetzt werden? Wie ist der Stand der Reformbemühungen? Was ist von der Verwaltungsreform noch zu erwarten?

3.1 Handlungsspielraum zurückgewinnen und Nachhaltigkeit sichern

Die Forderung nach einer umfassenden Verwaltungsreform wird von vielen Seiten in immer kürzeren Abständen erhoben. Politiker, Experten, Medien und Bürger sind sich einig, dass wir sie brauchen, dennoch sind Fortschritte rar.

Dies mag auch darin begründet sein, dass mit den Schlagworten Verwaltungsreform und Deregulierung oft sehr unterschiedliche Vorstellungen und Erwartungen verbunden sind. Unbestreitbar ist die Konsolidierung öffentlicher Haushalte dringend notwendig. Im Zeitalter der Public Governance kann Verwaltungsreform aber nicht in einer schlichten Kürzung öffentlicher Leistungen oder in einem Rückzug des Staates aus für das Gemeinwohl wichtigen Leistungsbereichen bestehen. Die Qualität der öffentlich bereitgestellten Leistungen, die Bürgerorientierung bei der Leistungsgestaltung und Leistungserbringung und die Sicherstellung einer rechtlich geordneten Verwaltungstätigkeit sind ebenfalls legitime Ansprüche an Reformmaßnahmen.

Aus der Sicht der Gebarungskontrolle des RH sind die budgetären Rahmenbedingungen maßgeblich. Die Entwicklung der Staatsfinanzen ist ein wesentlicher Indikator für die Dringlichkeit des Reformbedarfs. Gerade die gegenwärtige Wirtschaftskrise zeigt, dass staatliche Defizite und Schuldenstände nicht buchhalterische Größen sind, sondern sehr rasch massive Auswirkungen auf die realen Lebenssituationen der Bürger haben können. Aufgrund der zunehmenden Alterung der österreichischen Bevölkerung entstehen zudem zusätzliche finanzielle Belastungen für die öffentlichen Haushalte. Nach den derzeitigen Prognosen werden sich die erforderlichen Bundesmittel zur Pensionsversicherung künftig deutlich erhöhen.

Tabelle 1:		Bundesmittel zur Pensionsversicherung					
	2011	2015	2020	2025	2030	2040	2050
	in Mrd. EUR						
Bundesmittel	8,402	9,671	11,548	14,188	17,817	25,742	30,758
	in %						
in % des BIP	3,0	3,2	3,5	4,0	4,7	5,7	5,7

Quelle: Langfristige Budgetprognose, IHS

Die Entwicklungsszenarien des Stabilitätsprogramms 2010 bis 2014 zeigen, dass die gesamten öffentlichen altersbezogenen Ausgaben, wie Pensionen (Bundesmittel zur Pensionsversicherung UG 22), Gesundheit und Altenpflege, von 27,6 % (2010) des BIP auf 31,0 % des BIP (2050) steigen werden.

Strukturelle Reformmaßnahmen, die die Effizienz der öffentlichen Leistungserstellung steigern, sind daher notwendig, um ohne drastische Einschnitte die Haushaltsdefizite abzubauen und den finanziellen Handlungsspielraum zu erhalten oder zurückzugewinnen. Sie sind aber auch notwendig, um eine fiskalische Nachhaltigkeit sicherzustellen. Diese zielt auf die langfristige Tragfähigkeit öffentlicher Haushalte ab. Die langfristige Betrachtung der öffentlichen Haushalte ist notwendig, weil die Alterung der Bevölkerung unmittelbare Auswirkungen auf die Ausgaben der öffentlichen Hand, vor allem auf Pensionen, Gesundheit und Altenpflege hat und in diesen Bereichen bereits jetzt akuter Reformbedarf besteht. Die Nachhaltigkeitslücke, die zu schließen wäre, um diese zusätzlichen Ausgaben langfristig abdecken zu können, ist nach den Berechnungen der Europäischen Kommission von 0,3 % des BIP im Jahr 2006 auf 4,7 % des BIP im Jahr 2009 angewachsen. Dies entspricht einem Anstieg des Konsolidierungsbedarfs von 0,8 Mrd. EUR auf rd. 13 Mrd. EUR. Österreich wurde daher von einem Mitgliedstaat mit geringem zu einem Mitgliedstaat mit mittlerem Nachhaltigkeitsrisiko hinaufgestuft.

Aber auch andere brennende Zukunftsfragen wie die Neugestaltung des Bildungswesens sind ungelöst. Die Gestaltungskraft der Politik steht damit auf dem Prüfstand.

Wegen der finanziellen Beziehungen und Abhängigkeiten der Gebietskörperschaften und der damit verbundenen Verflechtung der Finanzströme (Steuerverbund, komplexes Transfersystem zwischen den Gebietskörperschaften, vielfach auseinander fallende Finanzierungs-, Aufgaben- und Ausgabenverantwortung) muss die Reform alle staatlichen Ebenen umfassen. Da im bundesstaatlichen Organisationsgefüge die Wahrnehmung sämtlicher öffentlicher Aufgaben auf die einzelnen Gebietskörperschaften verteilt ist und vielfach überschneidende Aufga-

benbereiche bestehen, können nachhaltige Verbesserungen nicht durch den Bund oder die Länder oder die Gemeinden alleine, sondern nur durch eine gemeinsame Problemsicht und das gemeinsame Bekenntnis zum vereinbarten Lösungsweg erreicht werden. Diese Vorgangsweise deckt sich auch mit den verfassungsrechtlichen Vorgaben des Art. 13 Abs. 2 B-VG (Koordinierung der Haushaltsführung der Gebietskörperschaften im Hinblick auf die Sicherstellung des gesamtwirtschaftlichen Gleichgewichts und auf nachhaltig geordnete Haushalte).

3.2 Ein offenes Wort zu den Potenzialen aus einer Verwaltungsreform

Eine umfassende Verwaltungs- und Strukturreform muss einerseits auf die Steigerung der Effizienz und der Qualität der Leistungserbringung und auf eine Optimierung der Wirkungserzielung abzielen. Andererseits muss eine solche Verwaltungs- und Strukturreform die Erhöhung der Qualität aus der Sicht der Bürgerinnen und Bürger im Fokus haben. Nur dieser breite Ansatz stellt sicher, dass mittel- und langfristig tatsächlich die Potenziale umfassend genutzt und damit die aus budgetärer Sicht dringend erforderlichen Einsparungsmöglichkeiten gehoben werden.

Diese Einsparungspotenziale liegen einerseits in einer Reduktion der Kosten der Leistungserbringung der Leistungen und andererseits in einem optimierten, klar gesteuerten Einsatz der öffentlichen Mittel. Dabei müssen Einsparungen bei den Strukturen und nicht bei den Leistungen im Vordergrund stehen.

Die auf den breiten Ansatz des RH gestützten Vorschläge zielen demzufolge jedenfalls auf folgende Aspekte der Verwaltungsreform ab:

- Effizienzsteigerungen (z.B. Einführung von Einsatzzentralen statt der 105 Polizei-Leitstellen für 100 Sicherheitsbehörden),
- Qualitätsverbesserungen (z.B. bei ärztlichen Begutachtungen zur PflegegeldEinstufung),

- Kostenreduktionen (z.B. Reduktion der 141 Beschäftigten in der Ständigen Vertretung in Brüssel und Konzentration der zwölf Standorte der österreichischen Vertretungsstellen),
- wirksamerer Einsatz öffentlicher Mittel (z.B. Vermeidung überschneidender Förderungsbereiche bei der Familienförderung),
- mehr Bürgernähe (z.B. Einrichtung von One-Stop-Shops in den Bezirkshauptmannschaften).

Im Hinblick auf den Konsolidierungsbedarf ist wichtig, dass mit der Umsetzung der Vorschläge rasch begonnen wird, unabhängig davon, ob diese zu einmaligen Einsparungen führen oder mittel- und langfristige Auswirkungen haben.

Vielfach wird die Verwaltungsreform durch ihre Verbindung mit der Budgetkonsolidierung jedoch auf reine Einsparungen reduziert. Unter Berufung auf angebliche Aussagen des RH nennt die öffentliche Diskussion teilweise enorme Einsparungspotenziale. Die kolportierten Beträge reichen von 3 Mrd. EUR bis hin zu 15 Mrd. EUR. Mit möglichst hohen Beträgen wird je nach Standpunkt und Intention versucht, auf die Untätigkeit der Regierung hinzuweisen, oder aber auch die bisher erarbeiteten Vorschläge für eine Reform zu diskreditieren.

Diese Gesamtzahlen beruhen im Wesentlichen auf sehr groben Aggregaten und können nicht auf konkrete Prüfungsergebnisse des RH gestützt werden. Der RH verwendet derartige Gesamtzahlen daher nicht, sondern stützt seine Quantifizierungen jeweils auf konkrete Einzelprüfungen, die teilweise auch hohe Einsparungsbeträge beinhalteten, wie etwa:

- 714 Mill. EUR bei den Landesbeamtenpensionssystemen durch eine Harmonisierung mit der Bundesregelung;
- 1,2 Mrd. EUR an Mehrkosten für den Bund bei Pensionsleistungen der Bundesbahnbediensteten durch Abwehr der finanziellen Auswirkungen pensionsrechtlicher Maßnahmen für den Bund im Bereich der ÖBB;

– 35,6 Mill. EUR durch einen optimaleren Personaleinsatz bei der BPD Wien.

Bei den betreffenden Summen ist zu beachten, dass es sich überwiegend nicht um Jahreswerte sondern um über längere Zeiträume aggregierte Beträge handelt.

Auch im Gesundheitsbereich werden immer wieder unter Berufung auf den RH gewaltige Einsparungssummen genannt. Tatsächlich spricht der RH jedoch von einem Umschichtungspotenzial in Höhe von 2,9 Mrd. EUR, das statt für vergleichsweise teure Akutbetten im ambulanten und im niedergelassenen Bereich verwendet werden könnte.

Die Quantifizierung der realen Einsparungsmöglichkeiten ist vielfach schwierig und sehr stark von politischen Vorgaben sowie von der Abgrenzung des Verwaltungsreformbegriffs abhängig. Dies zeigt sich beispielsweise deutlich beim Förderungswesen, das in Österreich im internationalen Vergleich ein weit überdurchschnittliches Volumen aufweist. Die Wirtschaftsforschungsinstitute haben beachtliche Einsparungsmöglichkeiten errechnet, wenn die Ausgaben dem EU-Schnitt angepasst und die Verwaltung der Förderungen massiv gestrafft würden.

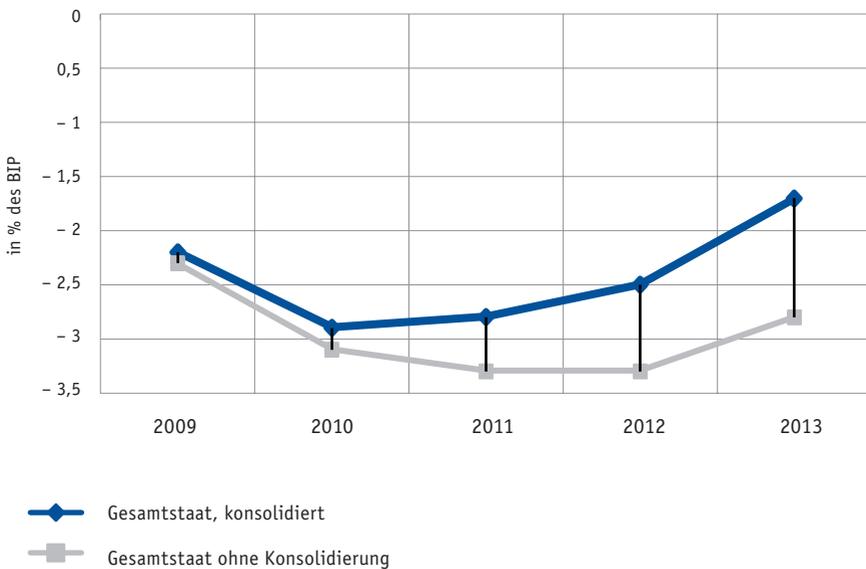
Auch die WIFO-Studie zur Effizienz der Ausgabenstrukturen des öffentlichen Sektors in Österreich¹ verweist auf hohe Effizienzsteigerungspotenziale in der öffentlichen Verwaltung. Basierend auf internationalen Vergleichsrechnungen (Benchmarking-Analysen) sind Einsparungspotenziale vor allem in der Allgemeinen Hoheitsverwaltung auszumachen. Je Einwohner hat Österreich um 27 % höhere Ausgaben als Deutschland und um 11 % höhere Ausgaben als Dänemark. Laut WIFO-Berechnungen hätte Österreich demnach eine Effizienzreserve von 0,75 bis 2,5 Mrd. EUR. Zusätzlich zeigten die WIFO-Analysen Effizienzsteigerungspotenziale im Gesundheitswesen (derzeit nicht quantifizierbar), im Förderungswesen (durch einen allgemeinen Förderungsabbau von 3,5 bis 5 Mrd. EUR) und durch Deregulierungsmaßnahmen

¹ Hans Pitlik et al.; WIFO, November 2008

(bis zu 0,5 Mrd. EUR). Die Ergebnisse entstanden unter der Annahme, dass sich die Qualität und der Umfang der Verwaltungsleistungen zwischen den Ländern nicht unterscheiden (*ceteris paribus*-Annahme). Sie setzen grundlegende Reformen (Veränderung der institutionellen Rahmenbedingungen) voraus, die einen mehrjährigen Zeithorizont erfordern.

Die Bundesregierung selbst hat im Regierungsprogramm einen Konsolidierungspfad vorgegeben, um gegen Ende der Legislaturperiode ein gesamtstaatliches Defizit von $-1,7\%$ des BIP zu erreichen. Die Summe der jährlichen Konsolidierungsmaßnahmen sollte für die Periode einen Einsparungserfolg von 8 Mrd. EUR erbringen.

Abbildung 1: Konsolidierungsumfang 2009 bis 2013



Quelle: Regierungsprogramm 2008

Angesichts der Finanz- und Wirtschaftskrise beschloss die Bundesregierung im Herbst 2010 ein mehrjähriges Konsolidierungsprogramm. Damit soll das öffentliche Defizit bis 2013 unter den Referenzwert von 3 % des BIP zurückgeführt werden. Unter Berücksichtigung der gleichzeitig beschlossenen Offensivmaßnahmen soll das Konsolidierungsvolumen 2011 bis 2014 jährlich zwischen 1,0 % und 1,9 % des BIP oder insgesamt 19,2 Mrd. EUR betragen.

3.3 Langsame Evolution oder umfassende Umgestaltung des Staats- und Verwaltungsaufbaus

Bereits Anfang der 1990er Jahre erarbeitete eine Strukturreformkommission ein Konzept zur grundlegenden Neuordnung der Kompetenzverteilungen in Österreich. Weitere in den letzten beiden Jahrzehnten unternommene Anläufe (z.B. Aufgabenreformkommission, Österreich-Konvent, Expertengruppe, Verwaltungsinnovationsprogramme, Verwaltungsqualitätsoffensive) verfolgten stets das Ziel von mehr Transparenz, Bürgerorientierung und Effizienz. Die Ergebnisse der Beratungen des Österreich-Konvents führten zu einer Verfassungsrechtsbereinigung² und einigen kleineren Änderungen des B-VG, der große Wurf einer umfassenden Staats- und Verwaltungsreform, d.h. eine durchgreifende Neuordnung und Neugestaltung der Verwaltungsbereiche, wurde jedoch trotz umfangreicher Reformvorschläge noch nicht umgesetzt.

Gleichwohl ist die öffentliche Verwaltung einem ständigen Wandel unterworfen. Die Entwicklungen der letzten Jahre, wie z.B. verstärkter Einsatz von Informationstechnologie oder der Ansatz des Public Management, führten zu durchaus anzuerkennenden Einzelerfolgen. Österreich ist führend bei E-Government-Anwendungen (z.B. FinanzOnline, help.gv.at), und betriebswirtschaftliche Steuerungsinstrumente werden bereits verstärkt zur Erhöhung der Effizienz eingesetzt. Im Bereich der Länder und Gemeinden findet man viele erfolgreiche Initiativen zur Stärkung der Bürgerorientierung der Verwaltung (z.B. One-Stop-Shops) und aktu-

² BGBl. I Nr. 2/2008

ell planen einzelne Länder bedeutende Umstrukturierungen im Verwaltungs- oder im Gesundheitsbereich.

Die bisherigen Erfahrungen haben gezeigt, dass umfassende Gesamtformen nicht die ausreichende politische Unterstützung finden. Gerade die komplexe, zumeist verfassungsrechtlich verankerte Aufgaben- und Ausgabenverteilung zwischen den verschiedenen Gebietskörperschaftsebenen trägt aber wesentlich zu Ineffizienzen bei. Einzelmaßnahmen und halbherzige Teilreformen sichern die Nachhaltigkeit der öffentlichen Finanzen nicht ausreichend. Nur sinnvoll gestaltete Aufgaben- und Finanzierungsentflechtungen zwischen den Gebietskörperschaften können die Transparenz, Effizienz und Effektivität, aber auch die Qualität der Verwaltung deutlich erhöhen und die Bürgernähe stärken.

Aus Sicht des RH ist daher eine alle Verwaltungsebenen einschließende ganzheitliche und umfassende Staats- und Verwaltungsreform dringend geboten, diese kann aber nur bei entsprechend breiter politischer Willensbildung umgesetzt werden. Umso notwendiger ist es, dass zumindest in den wesentlichen Teilgebieten der Verwaltung tiefgreifende Reformmaßnahmen gesetzt werden. Eine Konzentration auf ganze Themenblöcke anstatt auf punktuelle Einzelmaßnahmen ermöglicht Strukturbereinigungen und durchgängige Reformkonzepte. Die zeitnahe Bearbeitung mehrerer Blöcke erleichtert auch den politischen Interessensausgleich.

4 VOLKSWIRTSCHAFTLICHE RAHMENBEDINGUNGEN UND ÖFFENTLICHE HAUSHALTE

4.1 Volkswirtschaftlicher Rahmen

Gemäß dem Bundeshaushaltsgesetz (BHG) ist ein gesamtwirtschaftliches Gleichgewicht sicherzustellen, das bei einem ausgewogenen Verhältnis zwischen einem hohen Beschäftigtenstand, einem hinrei-

chend stabilen Geldwert, der Sicherung des Wachstumspotenzials und der Wahrung des außenwirtschaftlichen Gleichgewichts vorliegt.

Tabelle 2: Indikatoren für ein gesamtwirtschaftliches Gleichgewicht					
	2006	2007	2008	2009	2010
Reales Bruttoinlandsprodukt (Veränderung in %)	+ 3,6	+ 3,7	+ 2,2	- 3,9	+ 2,1
Verbraucherpreise (Veränderung in %)	+ 1,5	+ 2,2	+ 3,2	+ 0,5	+ 1,9
Unselbständig aktiv Beschäftigte (Veränderung in %)	+ 1,7	+ 2,1	+ 1,7	- 1,5	+ 0,8
Arbeitslosenquote lt. Eurostat (% der Erwerbstätigen)	4,7	4,4	3,8	4,8	4,4
Leistungsbilanzsaldo (in % des BIP)	+ 2,8	+ 3,5	+ 4,9	+ 3,1	+ 2,7

Quelle: Statistik Austria, Wifo

4.2 Eckdaten zur Budgetentwicklung des Bundes

Der nachfolgenden Tabelle sind die wesentlichen Eckdaten zur budgetären Entwicklung des Bundes zu entnehmen:

Tabelle 3: Indikatoren zum Bundeshaushalt

	2006	2007	2008	2009	2010
	in Mrd. EUR				
Defizit Bundeshaushalt	- 4,416	- 2,870	- 9,564	- 7,080	- 7,853
in % des BIP	- 1,7	- 1,1	- 3,4	- 2,6	- 2,8
Primärdefizit Bundeshaushalt	+ 2,696	+ 4,882	+ 3,917	- 5,990	- 3,067
in % des BIP	+ 1,0	+ 1,8	+ 1,4	- 2,2	- 1,1
Nettofinanzschulden des Bundes	155,285	157,301	167,923	178,077	186,743
in % des BIP	60,4	57,8	59,3	64,9	65,7
Haftungen des Bundes	73,250	87,030	112,595	124,479	129,130
Verpflichtungen des Bundes (brutto)	90,035	104,832	103,044	108,476	105,882
Zinsaufwand, netto	6,846	6,757	6,702	6,718	5,729
Abgabenquote (gem. VGR), % des BIP	41,8	42,0	42,6	42,7	42,2

Quelle: Bundesrechnungsabschluss 2010

Die wesentlichen Indikatoren haben sich demnach zwischen 2006 und 2010 deutlich verschlechtert. Die Nettofinanzschulden des Bundes sind um rd. 20 % von 155,285 Mrd. EUR auf 186,743 Mrd. EUR angestiegen. Insbesondere durch die Maßnahmen zur Finanzmarktstabilisierung und zur Exportförderung, für ÖBB-Infrastrukturinvestitionen sowie für den Straßenbau (ASFINAG) haben sich die Haftungen des Bundes um rd. 76 % von 73,250 Mrd. EUR auf 129,130 Mrd. EUR erhöht.

Bis zum Jahr 2010 ist der Bund Verpflichtungen für Ausgaben in zukünftigen Finanzjahren von 105,882 Mrd. EUR (+ 18 % gegenüber 2006) eingegangen, darunter 85,482 Mrd. EUR für Finanzierungen und Währungstauschverträge (insb. Zinsen). In diesem Betrag sind die geplanten Investitionen der ÖBB in die Schieneninfrastruktur noch nicht vollständig enthalten. Weitere Verpflichtungen in Höhe von 43,370 Mrd. EUR werden für das Finanzjahr 2011 eingebucht.

Negativ für die zukünftige Entwicklung der öffentlichen Finanzen ist insbesondere, dass der Primärsaldo des Bundes (Saldo von Einnahmen und Ausgaben ohne Zinsdienst und Rücklagen) erstmals seit 1996 sowohl 2009 als auch 2010 wieder negativ war (2008 noch + 3,917 Mrd. EUR), und in beiden Jahren zusammen rd. – 9,057 Mrd. EUR betrug.

Die mit 42,2 % weiterhin hohe Abgabenquote sowie die hohe Zinsbelastung von netto 5,729 Mrd. EUR engen den Spielraum für die notwendige Budgetkonsolidierung weiter ein.

4.3 Gesamtstaatliche Entwicklung

Auch die gesamtstaatliche Entwicklung auf Basis der Maastricht-Kriterien zeigt ein ähnliches Bild.

Tabelle 4: Gesamtstaatliche Entwicklung (Maastricht-Kriterien)					
	2006	2007	2008	2009	2010
	in Mrd. EUR				
Öffentliches Defizit	– 4,006	– 2,372	– 2,635	– 11,296	– 13,169
in % des BIP	– 1,6	– 0,9	– 0,9	– 4,1	– 4,6
Öffentlicher Schuldenstand	161,392	165,024	180,475	191,002	205,212
in % des BIP	62,8	60,7	63,8	69,6	72,3

Quelle: Statistik Austria (Budget-Notifikation März 2011)

Während das gesamtstaatliche Defizit 2006 bis 2008 unter den damals noch sehr günstigen Rahmenbedingungen eine stabile Entwicklung aufwies, zeigten sich 2009 und 2010 deutlich die Auswirkungen der Finanz- und Wirtschaftskrise. Das öffentliche (gesamtstaatliche) Defizit erhöhte sich von 4,006 Mrd. EUR im Jahr 2006 auf 13,169 Mrd. EUR im Jahr 2010 und stieg mit $-4,1\%$ (2009) bzw. $-4,6\%$ (2010) über den EU-Referenzwert (Maastricht-Kriterien) für öffentliche Defizite von -3% .

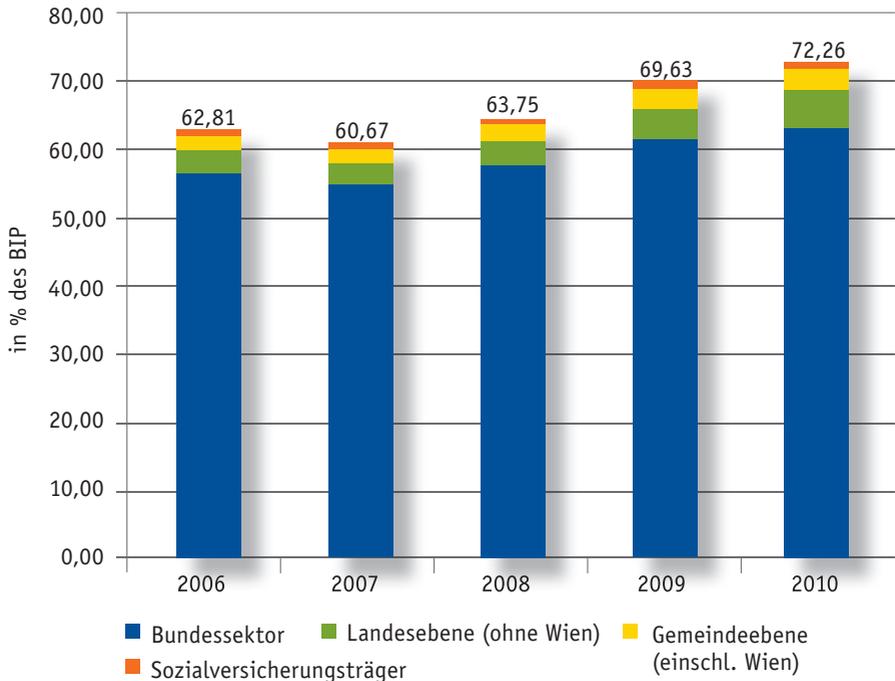
Der Gesamtbetrag von 13,169 Mrd. EUR verteilte sich im Jahr 2010

- mit 10,374 Mrd. EUR auf den Bund,
- mit 1,936 Mrd. EUR auf die Länder ohne Wien und
- mit 1,360 Mrd. EUR auf die Gemeinden;

lediglich der Teilsektor Sozialversicherungsträger erzielte einen Überschuss von 0,5 Mrd. EUR. Weder der Bund ($-3,65\%$ statt $-0,14\%$) noch die Länder einschließlich Wien ($-0,89\%$ statt $+0,52\%$) noch die Gemeinden ohne Wien ($-0,27\%$ statt $0,0\%$) erfüllten im Jahr 2010 die Vorgaben aus dem Österreichischen Stabilitätspakt, wobei die Länder diese Vorgaben bereits seit 2003 nicht mehr erfüllten.

Die staatliche Gesamtverschuldung stieg von 161,392 Mrd. EUR im Jahr 2006 auf 205,212 Mrd. EUR im Jahr 2010 deutlich an und lag mit $72,3\%$ (nach $69,6\%$ im Vorjahr) ebenfalls deutlich über der Maastricht-Grenze von 60% .

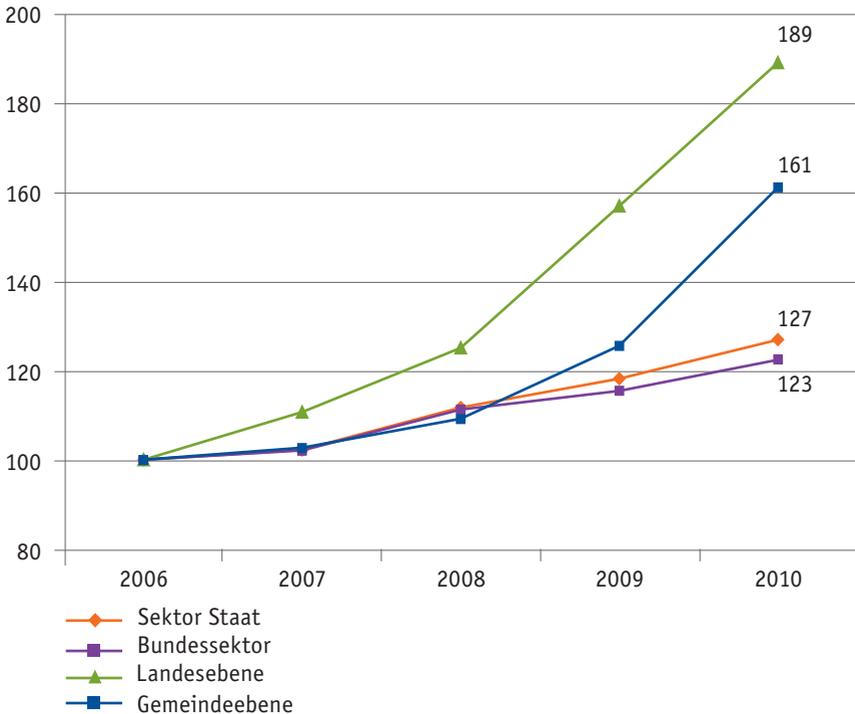
Abbildung 2: Entwicklung der gesamtstaatlichen Schuldenquote (in % des BIP)



Quelle: Statistik Austria (Budget-Notifikation März 2011)

Der Anteil des Bundessektors betrug im Jahr 2006 90,6 % und fiel auf 87,2 % im Jahr 2010 trotz absoluter Zunahme um 33,135 Mrd. EUR. Die Landesebene hatte im Jahr 2006 einen Anteil von 5,3 %, der bis zum Jahr 2010 um 7,874 Mrd. EUR auf 8,0 % anwuchs. Im Jahr 2006 betrug der Anteil der Gemeindeebene 3,0 % und stieg bis 2010 um 3,048 Mrd. EUR auf 3,9 %. Der Anteil der Verschuldung der Sozialversicherungsträger verblieb in etwa bei 1 % über den gesamten Beobachtungszeitraum (+ 126 Mill. EUR).

Abbildung 3: Entwicklung der Verschuldung 2006 bis 2010 (2006 = Index 100)



Quelle: Statistik Austria (Budget-Notifikation März 2011)

Im Zeitraum 2006 bis 2010 stiegen die Gesamtausgaben des Staates um 16,4 % (nicht konsolidiert). Im gleichen Zeitraum betrug der Anstieg im Bundessektor 13,0 % und auf Landesebene 18,0 %. Die Ausgaben auf Gemeindeebene wuchsen im Beobachtungszeitraum um 21,4 % und die Ausgaben der Sozialversicherungsträger um 18,6 %.

Gleichzeitig stiegen die Gesamteinnahmen des Staates – trotz eines deutlichen Rückgangs im Jahr 2009 – um 11,0 % (nicht konsolidiert). Das sind um 5,4 Prozentpunkte weniger als der Ausgabenanstieg. Der

Anstieg der Einnahmen lag im gleichen Zeitraum im Bundessektor bei 4,2 %, auf Landesebene bei 12,2 %. Die Einnahmen auf Gemeindeebene wuchsen im Beobachtungszeitraum um 12,7 % und die Einnahmen der Sozialversicherungsträger um 19,8 %.

Tabelle 5: Ausgaben/Einnahmen							
	AUSGABEN			EINNAHMEN			Deckung Ausgabenanstieg
	2006	2010	2006 bis 2010	2006	2010	2006 bis 2010	
	in Mrd. EUR		in %	in Mrd. EUR		in %	in %
Bundessektor	69,070	78,048	+ 13,0	64,969	67,712	+ 4,2	30,6
Landesebene (ohne Wien)	23,190	27,355	+ 18,0	22,661	25,419	+ 12,2	66,2
Gemeindeebene (einschl. Wien)	19,429	23,583	+ 21,4	19,724	22,223	+ 12,7	60,2
Sozialversicherungsträger	42,800	50,761	+ 18,6	42,796	51,261	+ 19,8	106,3
Sektor Staat, gesamt	154,488	179,747	+ 16,4	150,150	166,616	+ 11,0	65,2

Quelle: Statistik Austria (Budget-Notifikation März 2011)

Im Bundessektor konnten 30,6 % der zwischen 2006 und 2010 erfolgten Ausgabensteigerung durch Mehreinnahmen abgedeckt werden. Die Deckungsquoten auf Landes- und Gemeindeebene lagen mit 66,2 % bzw. 60,2 % deutlich darüber. Die Sozialversicherungsträger konnten ihre Einnahmen in einem höheren Ausmaß steigern als sich ihre Ausgaben erhöhten. Der Einnahmenanstieg übertraf das Ausgabenwachstum um 6,3 %.

4.4 Mittelfristige Entwicklung der Ausgabenstruktur

Durch den Anstieg der Verschuldung werden sich künftig die Zinszahlungen der Gebietskörperschaften weiter erhöhen. Ebenso werden die zunehmende Alterung der Gesellschaft und nicht ausreichende Strukturereformen bei der Altersversorgung zu einer vergangenheitsbezogenen Schwerpunktverlagerung in der Ausgabenstruktur führen.

Tabelle 6: Erfolg 2010 und Bundesfinanzrahmen 2015 im Vergleich					
Rubrik		Erfolg	BFRG 2012 – 2015	Veränderung	
		2010	2015	Erfolg 2010/BFRG 2015	
		in Mrd. EUR			Anteil an Veränderung in %
0, 1	Recht und Sicherheit	7,613	7,837	+ 0,224	2,7
2	Arbeit, Soziales, Gesundheit und Familie	33,252	36,864	+ 3,612	44,0
3	Bildung, Forschung, Kunst und Kultur	11,543	12,239	+ 0,697	8,5
4	Wirtschaft, Infrastruktur und Umwelt	8,522	8,687	+ 0,166	2,0
5	Kassa und Zinsen	6,357	9,860	+ 3,503	42,7
Gesamtsumme		67,287	75,488	+ 8,201	100,0

Quelle: BFRG 2012 – 2015, BGBl. I Nr. 40/2011, Bundesrechnungsabschluss 2010

Gemäß dem Bundesfinanzrahmengesetz 2012 – 2015 ist der stärkste Anstieg gegenüber dem Erfolg 2010 in der Rubrik 2 „Arbeit, Soziales, Gesundheit und Familie“ (diese beinhaltet großteils die Zuschüsse des Bundes zu den Pensionen) und in der Rubrik 5 „Kassa und Zinsen“ zu erwarten. Die Ausgaben für Zinsen werden damit im Jahr 2015 um rd. 1,2 Mrd. EUR über den gesamten Ausgaben der Rubrik 4 für Wissenschaft, Infrastruktur und Umwelt liegen.

Dementsprechend verändern sich auch die Anteile der einzelnen Rubriken am Gesamthaushalt.

Tabelle 7: Bundesfinanzrahmen 2012 bis 2015 (Anteile)						
Rubrik		BFRG 2012 – 2015				Veränderung
		2012	2013	2014	2015	2012/2015
		Anteil in %				%-Punkte
0, 1	Recht und Sicherheit	11,0	10,7	10,5	10,4	- 0,6
2	Arbeit, Soziales, Gesundheit und Familie	48,3	49,0	49,2	48,8	+ 0,5
3	Bildung, Forschung, Kunst und Kultur	16,7	16,4	16,2	16,2	- 0,5
4	Wirtschaft, Infrastruktur und Umwelt	12,1	11,4	11,3	11,5	- 0,6
5	Kassa und Zinsen	11,9	12,5	12,7	13,1	+ 1,2
Gesamtsumme		100,0	100,0	100,0	100,0	-

Quelle: BFRG 2012 – 2015, BGBl. I Nr. 40/2011, Bundesrechnungsabschluss 2010

Die geplanten Ausgaben steigen von 2012 bis 2015 in der Rubrik 2 „Arbeit, Soziales, Gesundheit und Familie“ um + 0,5 %-Punkte und in der Rubrik 5 „Kassa und Zinsen“ um + 1,2 %-Punkte, die Anteile der restlichen drei Rubriken sinken. Die Rubriken 2 und 5 beinhalten mit den Pensionen und den Zinsen primär „vergangenheitsbezogene“ Ausgaben.

Tabelle 8: Entwicklung vergangenheitsbezogener Ausgaben				
	Erfolg	BFRG 2012 – 2015	Veränderung	
	2010	2015	Erfolg 2010/BFRG 2015	
	in Mrd. EUR			in %
Ausgaben für Pensionen	17,073	20,665	+ 3,592	+ 21,0
Ausgaben für Zinsen	5,743	9,544	+ 3,801	+ 66,2
Gesamtausgaben	67,287	75,488	+ 8,201	+ 12,2
Nettosteureinnahmen	39,816	50,389	+ 10,573	+ 26,6
	in %		%-Punkte	
Anteil der Pensionen und Zinsen an Gesamtausgaben	33,9	40,0	+ 6,1	
Anteil der Pensionen und Zinsen an Nettosteureinnahmen	57,3	60,0	+ 2,6	

Quelle: BFRG 2012 – 2015, BGBl. I Nr. 40/2011, Bundesrechnungsabschluss 2010

Die Ausgaben für Pensionen sollen in den Jahren 2010 bis 2015 um 3,592 Mrd. EUR auf 20,665 Mrd. EUR steigen. Der Bundesbeitrag zur Pensionsversicherung, die Ausgleichszulagen und die Leistungen nach dem Nachtschwerarbeitsgesetz werden nach den Zahlen des BFRG 2012 – 2015 um 2,214 Mrd. EUR steigen, die direkten Ausgaben für Pensionen der Bundesbediensteten bzw. für die Pensionsersatzes der Landeslehrer werden sich um 1,378 Mrd. EUR erhöhen. Die Ausgaben für Zinsen sollen im Zeitraum 2010 bis 2015 um 3,801 Mrd. EUR auf 9,544 Mrd. EUR anwachsen.

Die vergangenheitsbezogenen Ausgaben (Pensionen und Zinsen) werden im Jahr 2015 bereits 40 % (2010: 33,9 %) der Gesamtausgaben bzw. 60 % (2010: 57,3 %) der Nettosteureinnahmen des Bundes ausmachen.

4.5 Notwendige Konsolidierungsschritte

Bereits im Bundesrechnungsabschluss für das Jahr 2006 erachtete der RH strukturelle Konsolidierungsmaßnahmen für unbedingt erforderlich, um eine nachhaltige Budgetsanierung zu erreichen. Er sah dazu eine umfassende Verfassungs- und Verwaltungsreform unter Einbeziehung aller Gebietskörperschaften, eine Haushaltsreform und eine Zusammenführung von Finanzierungs- und Aufgabenverantwortung im Rahmen der anlaufenden Finanzausgleichsverhandlungen als unbedingt notwendig an.

Im Bundesrechnungsabschluss für das Jahr 2010 hielt der RH strukturelle Konsolidierungsmaßnahmen unter Einbeziehung aller Gebietskörperschaften zur Erreichung einer nachhaltigen Budgetgebarung für unabdingbar und nannte insbesondere die Bereiche Bildung, Gesundheit und Soziales als zentrale Ansatzpunkte für notwendige Reformmaßnahmen.

Er wies weiters darauf hin, dass festgestellte Defizite im Bereich des Rechnungswesens und der Planungsinstrumente bestehende Risiken zusätzlich erhöhen und einer Koordinierung der Haushaltsführung der Gebietskörperschaften im Hinblick auf die Sicherstellung des gesamtwirtschaftlichen Gleichgewichts und auf nachhaltig geordnete Haushalte (Art. 13 Abs. 2 B-VG) entgegen stehen.

Am 2. Dezember 2009 stellte der ECOFIN-Rat ein übermäßiges Defizit in Österreich fest und gab Empfehlungen gemäß Art. 126 Abs. 7 AEUV ab. Er empfahl insbesondere, ab dem Jahr 2011 mit der Budgetkonsolidierung zu beginnen, um das Defizit 2013 wieder unter den Referenzwert von 3 % des BIP zu senken und die Verschuldungsquote wieder auf 60 % des BIP zurückzuführen. Er forderte insbesondere stärkere Transparenz der Haushaltsführung auf allen staatlichen Ebenen, eine Angleichung der legisla-

tiven, administrativen und finanzpolitischen Zuständigkeitsbereiche zwischen den verschiedenen Regierungsebenen und stärkere Anreize für ältere Arbeitnehmer für einen Verbleib im Arbeitsleben.

Am 12. Juli 2011 forderte der ECOFIN-Rat Österreich auf Basis der Empfehlungen der Europäischen Kommission in seiner Stellungnahme zum aktualisierten Stabilitätsprogramm 2010 bis 2014 auf,

- die Konjunkturerholung für verstärkte Konsolidierungsanstrengungen zu nutzen,
- die Frühpensionsregelungen zu begrenzen und das gesetzliche Pensionsalter zu harmonisieren,
- die Einnahmen- und Ausgabenverantwortung zwischen verschiedenen Regierungsebenen zusammenzuführen und
- die Finanzbeziehungen zwischen den Gebietskörperschaftsebenen neu zu ordnen.

Der IWF identifizierte in seinem Länderbericht vom 5. August 2011 ebenfalls einen verstärkten Konsolidierungsbedarf in Österreich. Er mahnte Anreize für einen längeren Verbleib im Arbeitsprozess, eine Effizienzsteigerung im Gesundheitsbereich, Rationalisierungsmaßnahmen im Förderungswesen und eine Zusammenführung von Finanzierungs- und Ausgabenverantwortung zwischen den Regierungsebenen ein.

Sowohl der ECOFIN-Rat als auch der IWF sahen aufgrund des Auseinanderfallens von Finanzierungs- und Aufgabenverantwortung zwischen den staatlichen Regierungsebenen die höchsten Effizienzsteigerungspotenziale in den Bereichen Bildung und Gesundheit.

4.6 Wirkungen auf die öffentlichen Haushalte

Die weltweite Finanzkrise und die wirtschaftlichen Auswirkungen auf Österreich führten sowohl ausgaben- als auch einnahmenseitig zu einer

wesentlichen Belastung der öffentlichen Haushalte mit einem deutlichen Anstieg der Haushaltsdefizite und der Verschuldung.

Zur Minderung der Auswirkungen des weltweiten Konjunkturerinbruchs auf Österreich wurden im Jahr 2009 umfassende Schritte zur Konjunkturbekämpfung in die Wege geleitet. Die österreichischen Banken waren im besonderen Maße von der Krise berührt, Stabilisierungsmaßnahmen („Bankenpaket“) wurden gesetzt. Die finanziellen Folgen der Steuerreform (Einkommensteuer, Familienpaket), der Konjunkturpakete (temporäre degressive Abschreibung auf bewegliche Wirtschaftsgüter) und des Bankenpakets wirkten sich auf die öffentlichen Haushalte aus. Außerdem wurden die „automatischen Stabilisatoren“ (Ausgaben für Arbeitslosenunterstützungen steigen an und Steuereinnahmen gehen zurück) wirksam. Die budgetäre Situation verschlechterte sich entsprechend bis zum Jahr 2010.

In Einklang mit den Empfehlungen des ECOFIN-Rates plante die Bundesregierung 2011 die Umsetzung des auf der Regierungsklausur vom Oktober 2010 beschlossenen Konsolidierungskonzepts. Ziel war zunächst, bis 2013 das Defizit auf unter 3 % des BIP abzusenken. Im Bundesfinanzrahmen 2012 bis 2015 rechnet die Bundesregierung für das Jahr 2015 mit einem gesamtstaatlichen Defizit von 2 % des BIP.

Tabelle 9: Konsolidierungspfad gemäß Stabilitätsprogramm 2010 bis 2014					
	2010	2011	2012	2013	2014
	in % des BIP				
Öffentliches Defizit	- 4,6	- 3,9	- 3,3	- 2,9	- 2,4
Öffentlicher Schuldenstand	72,3	73,6	75,0	75,5	75,1
Primärsaldo	- 2,0	- 1,1	- 0,4	0,1	0,5
Tatsächlich geleistete Zinszahlungen	2,7	2,8	2,9	3,0	3,0
Struktureller Budgetsaldo	- 3,2	- 2,8	- 2,4	- 2,1	- 1,9

Quelle: Stabilitätsprogramm 2010 – 2014

Betrug die gesamtstaatliche Schuldenquote 2010 bereits 72,3 % des BIP, wird diese bis 2013 weiter auf 75,5 % ansteigen. Erst ab 2014 soll die Schuldenquote wieder rückläufig sein. Diese Entwicklung zeigt sich auch im gesamtstaatlichen Primärsaldo, der bis einschließlich 2012 negativ sein wird. Der Anstieg der Schuldenquote wirkt sich auch auf die Zinszahlungen für die Finanzschulden aus. Die Zinsausgaben werden von 2010 um 0,3 Prozentpunkte auf 3,0 % des BIP im Jahr 2014 anwachsen.

Der von der Bundesregierung eingeschlagene Konsolidierungspfad entspricht zwar den Empfehlungen des ECOFIN-Rates hinsichtlich des Ziels der Rückführung des Defizits auf unter 3 % des BIP bis 2013, reicht aber nicht, um das nationale mittelfristige Haushaltsziel zu erreichen. Die Europäische Kommission errechnete für Österreich ein zulässiges strukturelles Defizit von 0 % bis – 0,5 % des BIP, um einen über den Konjunkturzyklus ausgeglichenen Haushalt zu erreichen. Bis zum Jahr 2014 soll die strukturelle Defizitquote mit 2,8 % (2011) bis 1,9 % (2014) des BIP deutlich darüber liegen.

Außerdem wurde im Rahmen des Interbankmarktstärkungsgesetzes und des Finanzmarktstabilitätsgesetzes vom Oktober 2008 der Haftungsrahmen des Bundes erheblich ausgeweitet. Die Garantien (z.B. Einlagensicherung, Haftungen) wirken sich auf den öffentlichen Haushalt aus, wenn sie schlagend werden.

Es müssen daher – trotz Erholung der Wirtschaftslage im Jahr 2010 – weitere, intensive Anstrengungen zur strukturellen Haushaltskonsolidierung unternommen werden, um künftig wesentlich gravierendere Einschnitte zum Abbau der Defizite zu vermeiden und eine Rückführung der Schuldenquote zu ermöglichen. Diese sollten jedenfalls eine Haushaltsrechtsreform auf allen staatlichen Ebenen sowie eine stärkere Zusammenführung von Finanzierungs- und Aufgabenverantwortung umfassen.

Eine umfassende Verfassungs- und Verwaltungsreform sollte neben Effizienzsteigerungen, Qualitätsverbesserungen und einer Erhöhung der Bürgernähe Kostenreduktionen erbringen, welche einerseits in konjunkturu-

rell angespannten Situationen wachstumsbelebend eingesetzt werden könnten und andererseits zu einer nachhaltigen Haushaltssanierung beitragen könnten. Außerdem beeinflusst eine verbesserte Qualität der Verwaltung die Entwicklung der österreichischen Wirtschaft positiv. Darum sind neben den Aspekten der Ausgabeneinsparungen insbesondere auch der effiziente Mitteleinsatz, die Transparenz und Qualität des staatlichen Handelns sowie die Bürgerorientierung als gleichberechtigte Zielsetzungen geboten.

**ZWEITER TEIL:
ARBEITSGRUPPE ZUR VERWALTUNGSREFORM**

5 ARBEITSGRUPPE ZUR VERWALTUNGSREFORM

5.1 Einsetzung der Arbeitsgruppe „Verwaltung neu“

Die Regierung hat die Vorschläge des RH und anderer Expertenorganisationen wie dem IHS, dem WIFO und dem KDZ Zentrum für Verwaltungsforschung in ihre Reformüberlegungen miteinbezogen: Das Regierungsprogramm für die XXIV. Gesetzgebungsperiode sah die Einsetzung einer Arbeitsgruppe zur Erarbeitung von Konsolidierungsmaßnahmen vor, um die vereinbarten budgetären Rahmenbedingungen einhalten zu können. Es verweist dabei auf die Vorschläge des RH aus der Erstauflage des Positionspapiers Verwaltungsreform sowie auf ein zwischen dem RH und dem Präsidenten des Staatsschuldenausschusses abgestimmtes Grundlagenpapier über „Vorschläge zur Verwaltungsreform“.

Die Kernarbeitsgruppe setzt sich zusammen

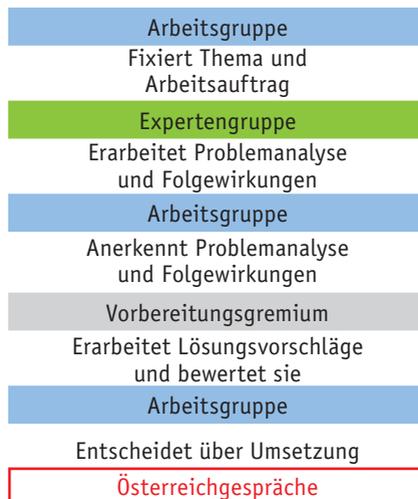
- aus politischen Entscheidungsträgern:
 - dem Bundeskanzler (vertreten durch den Staatssekretär im BMF),
 - der Bundesministerin für Finanzen (bis April 2011 war der Bundesminister durch den damaligen weiteren Staatssekretär im BMF vertreten) und
 - den Landeshauptleuten von Wien und Niederösterreich (vertreten jeweils durch die Landtagspräsidenten)
- und aus Experten:
 - dem Präsidenten des RH,
 - den Leitern der Wirtschaftsforschungsinstitute IHS
 - und WIFO.

Die Arbeitsgruppe soll insgesamt elf Arbeitspakete in den unterschiedlichsten Handlungsfeldern bearbeiten (z.B. Bildung, Gesundheit und Pflege, Bürgerorientierung und Deregulierung, Aufgabenreform und Strukturbereinigung, Beamtenpensionen). Die Struktur zur Bearbeitung der einzelnen Themen, die in mehreren Schritten erfolgt, sieht weiters Vorbereitungsgremien aus Vertretern der Verwaltung und der Expertenorganisationen vor, die alternative Lösungswege aufzeigen sollen.

Dem RH mit dem IHS, dem WIFO und dem KDZ Zentrum für Verwaltungsforschung kommt dabei die Rolle eines Impulsgebers für die seit geraumer Zeit ausstehenden Reformmaßnahmen zu. Die Entscheidungsfindung kann hingegen nur auf politischer Ebene nach einem eingehenden Diskussionsprozess mit den betroffenen Stakeholdern erfolgen.

5.2 Arbeitsweise der Arbeitsgruppe „Verwaltung neu“

Die Vorgangsweise in der Arbeitsgruppe „Verwaltung neu“ folgte der in der Abbildung dargestellten Struktur.



Die Aufgabe der Experten besteht in einem ersten Schritt in der Problemanalyse zu den von der Arbeitsgruppe vorgegebenen Arbeitspaketen sowie im Aufzeigen und Bewerten von Folgewirkungen, um das für die Reformen erforderliche Problembewusstsein zu schaffen. Als Kontrollorgan des Parlaments und der Landtage sieht sich der RH dabei den Prinzipien der Objektivität und Unabhängigkeit und seiner besonderen Stellung als föderatives Bund-Länder-Organ verpflichtet.

Als zweiter Schritt werden die vorgelegten Problem- und Folgewirkungsanalysen von der Arbeitsgruppe behandelt und außer Streit gestellt.

Die Arbeitsgruppe setzt dann ein Vorbereitungsgremium ein und beauftragt dieses Gremium mit der Erarbeitung von Lösungsvorschlägen zu den aufgezeigten und anerkannten Problemen.

Im dritten Schritt werden in den Vorbereitungsgremien Lösungsansätze erarbeitet und bewertet. Der RH wirkt in den Vorbereitungsgremien durch das Aufzeigen von Sachlösungen mit, ohne dabei Interessenslagen zu berücksichtigen. Seine Vorschläge verfolgen einzig das Interesse einer bedarfsgerechten und effizienten Erbringung der Leistung im Sinne der Bürgerinnen und Bürger.

Im vierten Schritt soll die Arbeitsgruppe über die Umsetzung der vom Vorbereitungsgremium vorgelegten Lösungsvorschläge und die weitere Vorgangsweise entscheiden.

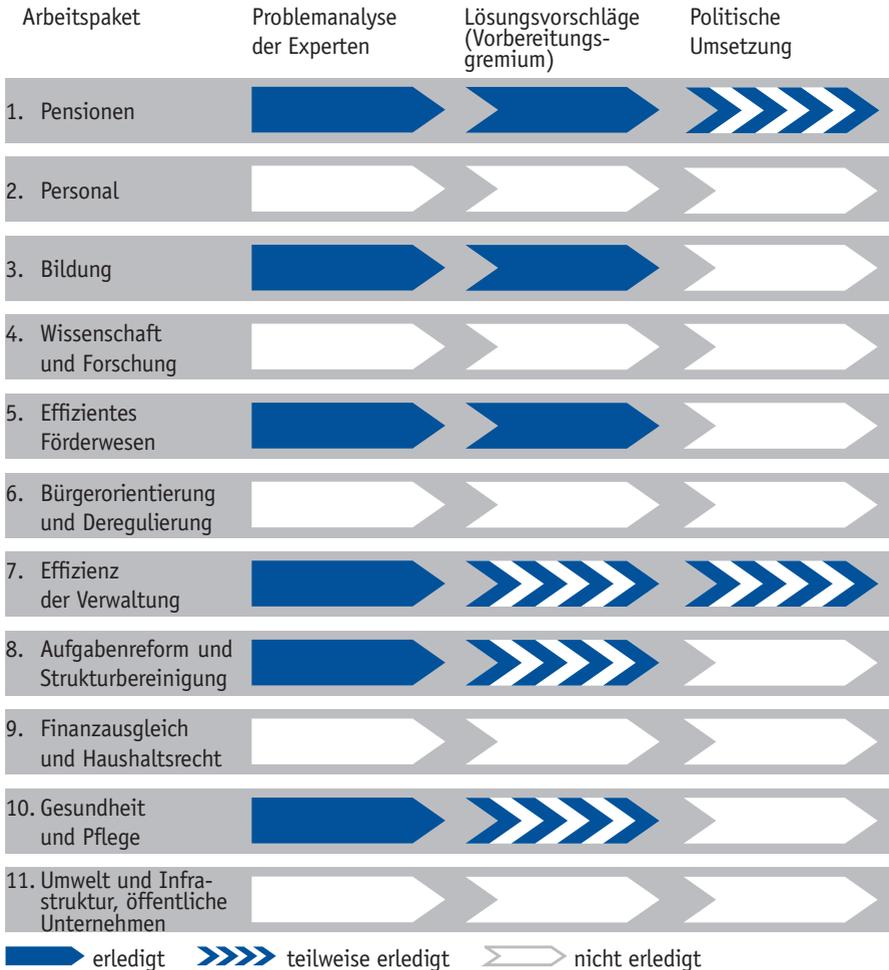
Bereits frühzeitig drängte der RH auf eine Einbindung aller parlamentarischen Kräfte in den Verwaltungsreformprozess, weil die Entscheidungsfindung nur auf breiter Basis nach einem eingehenden Diskussionsprozess mit den betroffenen Stakeholdern erfolgen kann. Als fünfter Schritt ist daher zur Vorbereitung der parlamentarischen Umsetzung die Einbindung der fünf Parlamentsparteien im Rahmen von sogenannten Österreich-Gesprächen vorgesehen.

5.3 Behandelte Arbeitspakete

Am 17. Februar 2009 trat die Arbeitsgruppe erstmals zusammen. In bisher zehn Arbeitsgruppensitzungen legte die vom RH koordinierte Expertengruppe bis zum Juni 2011 zu insgesamt sechs der elf vorgesehenen Arbeitspakete die vereinbarten detaillierten Analysen der Probleme und der damit verbundenen Folgewirkungen vor, die von der Arbeitsgruppe zustimmend zur Kenntnis genommen wurden. Diese Unterlagen wurden jeweils auch allen im Nationalrat vertretenen Parteien übermittelt. Die vorgelegten Expertenpapiere können von der Homepage des RH (<http://www.rechnungshof.gv.at/beratung/verwaltungsreform.html>) abgerufen werden.

Die eingesetzten Vorbereitungsgremien haben dazu teilweise bereits die Lösungsvorschläge erarbeitet. Die Umsetzung der ersten Projekte wurde zwar bereits beschlossen, mit Ausnahme mehrerer Projekte aus dem Paket „Effizienz der Verwaltung“ und Maßnahmen der Länder zur Harmonisierung der Pensionssysteme fehlt in allen von den Experten abgearbeiteten Bereichen jedoch eine politische Entscheidung. Die nachfolgende Übersicht und die tabellarische Darstellung geben den Stand der Umsetzung mit September 2011 wieder.

Abbildung 4: Verwaltungsreform: Stand der Erledigung der Arbeitspakete



Quelle: RH

Tabelle 10: Arbeitsgruppe "Verwaltung neu": Stand der Umsetzung

Arbeitspakete	Beauftragung der Problemanalyse durch AG	Problemanalyse der Experten-Gruppe an AG	Experten- bzw. RH-Vorschläge an VG	Bericht VG und Experten-vorschläge an AG	Umsetzungs-beschlüsse
Bildung – Schulverwaltung (Nr. 3)	17. Februar 2009	24. März 2009	14. Mai 2009	26. Mai 2009	–
Effizienz der Verwaltung ¹ (Nr. 7) – E-Government	17. Februar 2009	24. März 2009	19. Mai 2009	26. Mai 2009	Ministerrats-beschluss 15. September 2009
Effizienz der Verwaltung ¹ (Nr. 7) – Optimierung Support-prozesse	17. Februar 2009	24. März 2009	19. Mai 2009	26. Mai 2009	Ministerrats-beschluss 15. September 2009
Effizienz der Verwaltung ¹ (Nr. 7) – Verwaltungssteuerung	17. Februar 2009	24. März 2009	7. September 2009	9. Dezember 2009 23. Februar 2010	–
Effizienz der Verwaltung ¹ (Nr. 7) – Vergabewesen	17. Februar 2009	24. März 2009	10. März 2010	9. Juni 2010	–
Harmonisierung Pensionssysteme ² (Nr. 1)	8. September 2009	9. Dezember 2009 (Entwurf 6. Oktober 2009)	–	23. Februar 2010	–
Förderungswesen (Nr. 5)	8. September 2009	9. Dezember 2009	12. März 2010 14. Mai 2010 28. September 2010	24. August 2010 15. März 2011	–
Gesundheit und Pflege (Nr. 10)	23. Februar 2010	9. Juni 2010	27. September 2010	15. März 2011 Zwischenbericht Gesundheit Pflege noch kein VG	–
Aufgabenreform und Strukturbereinigung (Nr. 8)	23. Februar 2010	24. August 2010	–	15. März 2011 Zwischenbericht	–

¹ Arbeitspaket Effizienz der Verwaltung besteht aus den fünf Teilpaketen E-Government, Optimierung der Supportprozesse, Verwaltungssteuerung, Verwaltungskooperation und Vergabewesen mit gemeinsamer Problemanalyse jedoch getrennten Lösungsvorschlägen

² Problemanalyse und Lösungsvorschläge der Experten für Harmonisierung der Pensionssysteme der Länder in einem Papier eingebracht

Quelle: RH

5.4 Arbeitspaket Bildung – Schulverwaltung

Die von den Experten aufgezeigten Hauptprobleme in der Schulverwaltung liegen insbesondere in der komplexen Kompetenzverteilung und der fehlenden Übereinstimmung von Ausgaben-, Aufgaben- und Finanzierungsverantwortung begründet.

Die Schulverwaltung aus dem Jahr 1962 ist nicht mehr zeitgemäß, konkrete Vorgaben für bildungspolitische Ziele sind nicht in ausreichendem Maße vorhanden, hohe Ausgaben (Input) führen zu lediglich durchschnittlichen Erfolgen (Output). Die Klassengrößen liegen im OECD-Durchschnitt, das Lehrer-Schüler-Verhältnis ist überdurchschnittlich (d.h. auf einen Lehrer kommen relativ wenige Schüler), die Bildungsausgaben pro Kopf sind hoch, dennoch schneiden Österreichs Schüler bei internationalen Tests unterdurchschnittlich ab.

PROBLEMANALYSE SCHULVERWALTUNG	
1. Doppelgleisigkeiten in der Verwaltung	
	<ul style="list-style-type: none"> • Bei den Pflichtschulen fallen Aufgaben-, Ausgaben- und Finanzierungsverantwortung auseinander • Bund, Länder, Gemeinden und Gemeindeverbände vertreten unterschiedliche Interessen • Kompetenzen der Schulaufsicht nur bei pädagogischen Belangen, nicht bei Angelegenheiten der Schulerhalter
2. Dienstrecht	
	<ul style="list-style-type: none"> • Dienst- und besoldungsrechtliche Unterschiede zwischen Bundes- und Landeslehrern • Unterschiedliche Lehrverpflichtungen für Bundes- und Landeslehrer (20 Werteinheiten versus Jahresnorm) • Bundeslehrer führen keine gesamthaften Ressourcenaufzeichnungen, Landeslehrer nur hinsichtlich der sonstigen Tätigkeiten • Es fehlen Leistungsanreize (z.B. Aufstiegsmöglichkeiten)
3. Leitungsverantwortung	
	<ul style="list-style-type: none"> • Schulleiter haben insbesondere an großen Schulen viele Lehrer zu betreuen • Schulleiter unterrichten selbst, auch wenn sie zur Gänze für die Aufgaben der Schulleitung freigestellt sind • Schulleiter werden ohne besondere Managementzusatzqualifikationen aus dem Kreis der Lehrer rekrutiert • Schulleiter sind derzeit u.a. für die Unterrichtsqualität nicht verantwortlich • Administratoren erfüllen Verwaltungsaufgaben und werden aus dem Kreis der Lehrer rekrutiert (nicht alle Schulen haben Administratoren)

Fortsetzung: PROBLEMANALYSE SCHULVERWALTUNG	
4.	Personalsteuerung und Controlling
	<ul style="list-style-type: none"> • Bei den Pflichtschulen fallen Aufgaben-, Ausgaben- und Finanzierungsverantwortung auseinander • Datenlage bei den Landeslehrern schlechter als bei den Bundeslehrern • Intransparenz bei Personalaufwand der Landeslehrer • Schulverwaltungen auf Länderebene weisen unterschiedlich konsistente Reaktionsweisen auf variierende Schülerzahlen auf • Besoldung der Lehrer – wie auch der übrigen öffentlich Bediensteten – weitgehend unabhängig vom Erfolg (es gibt wenige Instrumente der Leistungsbeurteilung) • Lehrermobilität ist gering (Durchlässigkeit zwischen den Schultypen ist nicht gegeben) • Weitgehend fehlender strukturierter Kennzahlenvergleich sowie Erfahrungsaustausch und Lernen von Best-Practice-Beispielen • Auf der operativen Ebene der Schulen kommt es zu keinem systematischen Qualitätsvergleich • Lehrer an Auslandsschulen bleiben zu lange im Ausland (erworbene Erfahrungen werden nicht genutzt)
5.	Ausbildung und Fortbildung
	<ul style="list-style-type: none"> • Geteilte Lehrerausbildung für Bundes- und Landeslehrer • Qualität des Unterrichts: Unterschiedliche Vorgaben für Bundes- und Landeslehrer • Unterschiedliche Fortbildungspflichten für Bundes- und Landeslehrer • Zeitpunkt der Fortbildung • Keine Aufzeichnungen über die gesamte Fortbildung von Lehrern
6.	Schulaufsicht
	<ul style="list-style-type: none"> • Fehlende strategische Vorgaben durch das BMUKK • Landesschulräte nehmen ihre Steuerungsverantwortung nicht wahr • Länder haben unterschiedliche Diensthoheitsgesetze (Übertragung der Diensthoheit auf den Bund in W, NÖ, B, OÖ, ST) • Fehlende Kriterien zur Beurteilung der Qualität des Unterrichts (gleichartige Maßstäbe zur Beurteilung der Schulqualität nicht festgelegt; Aber: Bildungsstandards neu)
7.	Gebäudemanagement
	<ul style="list-style-type: none"> • Länder üben durch die Definition fixer Schulsprengel maßgeblichen Einfluss auf die erforderlichen infrastrukturellen und personellen Ressourcen aus • Jede Gebietskörperschaft verfolgt mit den Schulstandorten eigene Interessen • Priorität des Erhalts von Schulstandorten • Kleinschulen, die die Auslastung nicht sicherstellen können • Für Bundesschulen gibt es ein elektronisches Gebäude-Management-System; nicht alle Schulen sind erfasst • Nutzung von Schulgebäuden durch Schüler anderer Schulen

Im Vorbereitungsgremium „Schulverwaltung“ konnte keine Einigung auf einen gemeinsamen Lösungsvorschlag erzielt werden, so dass der Arbeitsgruppe drei Endpapiere – von den Experten (RH, IHS, WIFO, KDZ), dem Bund und den Ländervertretern – vorgelegt wurden. Das Expertenpapier enthält zu den aufgezeigten Hauptproblemen sehr konkrete Lösungsvorschläge.

Lösungsansätze

Das Lösungsmodell der Experten beruht auf vier Grundsätzen:

- Ausgaben-, Aufgaben- und Finanzierungsverantwortung sowie interne Kontrolle der Schulgebarung in einer Hand,
- einheitliche Steuerung auf Basis strategischer Bildungsziele (Output- und Outcomeorientierung),
- Qualitätssicherung und Qualitätskontrolle der Leistungserbringung der Schulen durch ein permanentes übergeordnetes Monitoring,
- weitgehende Autonomie der Schulen in Bezug auf Unterrichtsgestaltung und Personalauswahl unter einheitlichen Vorgaben, Zielen und rechtlichen Rahmenbedingungen.

Das Lösungsmodell sieht neben einer Reform der Aus- und Fortbildung drei Organisationsebenen und Zuständigkeiten vor:

- Eine letztverantwortliche Ebene (Schulgesetzgebung, Schulbudget und Qualitätssicherung) mit folgenden Aufgaben:
 - umfassende Kompetenz zur Gesetzgebung für das gesamte Schulwesen,
 - Budgethoheit und Verteilung der Mittel nach objektiven Kriterien, Budgetcontrolling,
 - Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung: Bildungsziele, Bildungsstandards,

- Sicherstellung einheitlicher Standards für das Bildungscontrolling und permanentes transparentes Monitoring der Erreichung der Bildungsziele samt Feedback,
- einheitliche institutionalisierte Aus- und Fortbildung.
- Eine einheitliche regionale Ebene zur Steuerung, Kontrolle und Aufsicht:
 - Gewährleistung der Grundversorgung mit Unterricht unter Wahrung der Wahlmöglichkeit für Schüler und Eltern,
 - flächendeckendes Schulstandortkonzept und Bereitstellung der Grundausstattung der Schulen,
 - Bestellung der Schulleitung nach einheitlichem Auswahlverfahren,
 - Ermittlung der zustehenden Personalressourcen in Form einer Pro-Kopf-Finanzierung unter Berücksichtigung des besonderen Förderbedarfs,
 - Vollzug des einheitlichen Dienst- und Besoldungsrechts und Verwaltung der Lehrpersonalzuteilung,
 - Aufsicht über die Schulen,
 - Organisation des Rechnungswesens für die Schulen.
- Die Schulen zur weitgehend autonomen Organisation und Durchführung des Unterrichts:
 - freie Unterrichtsgestaltung (einschließlich der Wahl der Tagesform),
 - der Schulleitung obliegt die freie Personalauswahl der Lehrkräfte unter Beachtung objektiver Kriterien, die Personalsteuerung und die Personalentwicklung,
 - freie Verfügbarkeit über limitierte finanzielle Ressourcen, Möglichkeit der Beschaffung von Drittmitteln,

- Selbstevaluierung im Rahmen der Gesamtqualitätssicherung,
- kundenorientierte und transparente Leistungsvergleiche mit anderen Schulen.

Die Lösungsvorschläge des Bundes decken sich weitgehend, jedoch nicht vollständig mit den Vorschlägen der Experten, die Position der Ländervertreter sieht eine Landeskompentenz zur Gesetzgebung und Vollziehung für sämtliche Vorschriften der äußeren Organisation (inklusive Gebäudemanagement) aller Schulen bis zur Matura sowie für das gesamte Lehrerdienstrecht vor.

Umsetzungsbilanz

Die Ergebnisse wurden im Unterausschuss des Verfassungsausschusses des Nationalrats behandelt. Zu den zentralen Problemstellungen konnte bisher jedoch keine politische Einigung erzielt werden.

Die Bundesregierung verweist auf laufende Verhandlungen zu einem neuen Dienst- und Besoldungsrecht für die Bundeslehrer, auf ein neues Schulleiterprofil im Schulunterrichtsgesetz, auf eine Neuregelung der Schulaufsicht im Bundes-Schulaufsichtsgesetz und auf die Landeslehrer-Controlling-Verordnung, die auf freiwilliger Basis in einem Pilotprojekt umgesetzt wird.

5.5 Arbeitspaket Effizienz der Verwaltung

Die Problemanalyse zum Arbeitspaket Effizienz der Verwaltung behandelte die fünf Teilpakete E-Government, Optimierung der Supportprozesse, Verwaltungssteuerung, Verwaltungskooperation und Vergabewesen. Darin zeigten die Experten insbesondere Doppelgleisigkeiten in den Verwaltungsapparaten und Effizienzverluste durch eine unzureichende Abstimmung innerhalb oder zwischen den verschiedenen Verwaltungsebenen auf. Weiters wurden wichtige Verwaltungsbereiche

angesprochen, in denen mangelnde bundesweite Datengrundlagen ein koordiniertes und sachgerechtes Vorgehen beeinträchtigen.

Die Behandlung der einzelnen Teilpakete im betreffenden Vorbereitungsgremium erfolgte getrennt.

Teilpakete E–Government und Optimierung der Supportprozesse

Das Vorbereitungsgremium schlug aus einer Vielzahl von Projektvorschlägen zunächst jeweils zehn konkrete Projekte vor, die prioritär behandelt werden sollen. Diese Projektliste wurde in der Folge um mehrere Einzelprojekte sowie um Reformmaßnahmen einzelner Bundesministerien erweitert.

PROBLEMANALYSE EFFIZIENZ DER VERWALTUNG – E–GOVERNMENT	
1.	Fehlende Konsolidierung und Harmonisierung von IT–Infrastrukturen
	<ul style="list-style-type: none"> • Uneinheitliche PC–Konfiguration • Fehlende systemübergreifende E–Government–Anwendungen • Parallelstrukturen • Unterschiedliche Sicherheitsstandards
2.	Fehlende Optimierung von Prozessen bei Einführung von E–Government–Anwendungen
	<ul style="list-style-type: none"> • Medienbruch • Datenkopplung – Hebung von Einsparungspotenzialen • Nutzungserweiterung e–card • Fehlende Produktstandardisierung
3.	Inhomogene bzw. divergierende Bürger– und Wirtschaftsorientierung
	<ul style="list-style-type: none"> • Ausbau des elektronischen Amtswegs • Nicht verbundene Registeranwendungen und inkonsistente Daten
4.	Fehlende Interne Kontroll– und Berechtigungssysteme
	<ul style="list-style-type: none"> • Fehlende Rollenkataloge und mangelndes Vier–Augen–Prinzip • Fehlende automatisierte und standardisierte Kontrollsysteme

Beim E-Government wurden beispielsweise die Projekte Schaffung und Stärkung von Entscheidungsmechanismen (z.B. paritätische Entscheidungs- und Steuerungsgremien) zur gebietskörperschaftenübergreifenden Steuerung, Konsolidierung und Harmonisierung von E-Government-Anwendungen, die Einrichtung von One-Stop-Shop-Verfahren für die Lebenssituationen Geburt, Tod, Eheschließung, Gewerbeanmeldung und 24-Stunden-Betreuung sowie die Konsolidierung der Registeranwendungen ausgewählt.

PROBLEMANALYSE EFFIZIENZ DER VERWALTUNG – SUPPORTPROZESSE

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

Die prioritären Reformthemen zu den Supportprozessen umfassten beispielsweise die stärkere Vernetzung der Aus- und Weiterbildungsangebote im öffentlichen Sektor, die Ausdehnung von Shared Service Projekten (Bibliothek, Druck etc.) auf nachgeordnete Dienststellen des Bundes in den Landeshauptstädten und auf andere Gebietskörperschaften sowie die Neuregelung der verfassungsrechtlichen Grundlage für Gemeindeverbände (keine Beschränkung auf „die Besorgung einzelner Aufgaben“ und keine Begrenzung durch Landesgrenzen).

Durch einen Ministerratsbeschluss vom 15. September 2009 wurden insgesamt 32 Projekte zum E-Government, den Supportprozessen und Verwaltungsreformmaßnahmen in einzelnen Ressorts beauftragt.

Umsetzungsbilanz

Zu den Teilpaketen E-Government und Supportprozesse wird eine Reihe von verwaltungstechnischen Detailprojekten (z.B. One-Stop-Shop-Verfahren für die Lebenssituationen Geburt, Eheschließung und Todesfall, einheitlicher Bundesclient, Unternehmensserviceportal) durchgeführt, die mit konkreten Einsparungserfolgen und Effizienzgewinnen verbunden sind. Teilweise waren die Maßnahmen aber nicht ausreichend ambitioniert (z.B. bei den Wetterdiensten, vgl. RH Reihe Bund 2011/6). Eine Initiative des Bundesrates zu stärkeren Gemeindekooperationen erweiterte die verfassungsrechtlichen Regelungen zur Errichtung von Gemeindeverbänden (Schaffung von Mehrzweckverbänden und bundesländerübergreifenden Verbänden).

Die bereits beschlossenen Projekte zeigen jedoch, dass insbesondere dort, wo das Zusammenwirken mehrerer Stellen oder Gebietskörperschaften erforderlich wäre (Gemengelagen), oder bei Reformvorschlägen, die auf Systemumstellungen oder Kompetenzänderungen abzielen, bisher nur eine geringe Reformbereitschaft besteht.

Teilpaket Vergabewesen

PROBLEMANALYSE EFFIZIENZ DER VERWALTUNG – VERGABEWESEN

1. Ineffiziente Teilung der Kompetenzen im Vergabekontrollverfahren zwischen Bund und Ländern
2. Erhöhte Bürokratie durch Regelungen des Unterschwellenbereichs
3. Zustimmungsrecht der Länder bei der Änderung des Vergaberechts
4. Verlust von Kontroll- und Steuerungsmöglichkeiten durch die Vergabe der örtlichen Bauaufsicht an den Planer bzw. von Kontrollaufgaben an Bauausführende
5. Mehrkostenforderungen bei Vertragsabwicklung (Claim Management)
6. Nichtberücksichtigung von Life Cycle Costs bei Beschaffungen
7. Verzicht auf die Einholung von Vergleichsangeboten
8. Mängel bei der Erstellung von Ausschreibungsunterlagen
9. Fehlender Gesamtüberblick über externe Gutachter- und Beraterleistungen
10. Notwendigkeit der Weiterentwicklung im Vergabewesen

Die aufgezeigten Probleme reichten von überschießenden Regelungen im Unterschwellenbereich, die Auftraggeber und kleine und mittlere Unternehmen oft überfordern, über die insgesamt zehn nationalen Kontrollinstanzen auf Bundes- und Landesebene, beträchtliche Verbesserungspotenziale bei der Planung, Ausschreibungsunterlagengestaltung und Abwicklung von Bauvorhaben der öffentlichen Hand bis zu oft fehlenden Vergleichsangeboten im Bereich der Dienstleistungen und nachvollziehbaren Begründungen für die Notwendigkeiten einer Beauftragung externer Berater. Das öffentliche Beschaffungswesen nimmt auf die Nachhaltigkeit, Life Cycle Costs (Betriebs-, Wartungs- und Entsorgungskosten) und innovative Lösungen nicht ausreichend Bedacht.

Umsetzungsbilanz

Zur Umsetzung der vom Vorbereitungsgremium empfohlenen Vereinfachung des Vergabeverfahrens im Unterschwellenbereich hat das BKA im September 2011 einen Entwurf zu einer Novelle des Bundesvergabegesetzes 2006 erarbeitet und in Begutachtung geschickt.

Teilpaket Verwaltungssteuerung

PROBLEMANALYSE EFFIZIENZ DER VERWALTUNG – VERWALTUNGSSTEUERUNG

1. Steuerungskompetenz

- Fehlende Harmonisierung der Gesamtkonzepte für eine Verwaltungsreform
- Fehlende Zielsetzungen
- Fehlende Steuerungsprozesse
- Steuerungsprobleme durch steigende Anzahl an Ausgliederungen

2. Steuerungsinstrumente

- Geringe Aussagekraft des Rechnungswesens
- Uneinheitliche Vorgangsweisen beschränken Vergleichsmöglichkeiten zwischen Gebietskörperschaften
- Unvollständige und uneinheitliche Darstellung und Erfassung des Vermögens und der Schulden
- Fehlende Nutzung von Kosten- und Leistungsrechnung, Controlling und anderen Steuerungsinstrumenten
- Fehlende oder uneinheitliche Steuerungsdaten

3. Intragovernmentale Transfers

- Intransparente Zahlungsströme zwischen den Gebietskörperschaften
- Hohe Transaktionskosten durch komplexes Transfersystem

Bereiche mit Steuerungsdefiziten

4. Steuerungsprobleme im Gesundheitswesen

- Fehlende Kompetenzen und Steuerungsdaten für träger- und sektorübergreifende Angebotsplanung
- Fehlende Voraussetzungen für ein Benchmarking zwischen den Einrichtungen
- Verflechtungen zwischen Bundes-, Landes-, Gemeinde- und Krankenkassenbudgets
- Fehlende Qualitätsmessung

5. Steuerungsprobleme im Sozial- und Pflegebereich

- Unvollständige bzw. uneinheitliche Erfassung der Daten
- Unvollständige Erfassung in der Bundespflegegelddatenbank
- Keine benutzergerechte Sozialhilfestatistik
- Lückenhafte Informationen über Umfang, Struktur und Entwicklung der Ausgaben für Jugendwohlfahrt
- Informationsmängel und Parallelitäten im Bereich der Kinderbetreuung

6. Steuerungsprobleme beim Nahverkehr

- Fehlender Überblick über Höhe, Verwendung und Nutzen der eingesetzten öffentlichen Mittel
- Mangelnde Transparenz wegen Vielzahl von Finanzierungsinstrumenten und Trägern
- Interessenskonflikte und fehlende Koordinierung der Planung und Bestellung von Verkehrsleistungen

Ein komplexes System gemeinschaftlicher Abgaben, intragovernmentaler Transfers und Kostenerstattungen verschleiert die finanzpolitischen Verantwortlichkeiten. Die vermischten institutionellen Rahmenbedingungen, unklare Kompetenzen und eine Zersplitterung von Aufgaben sind in vielen Bereichen wesentliche Hemmnisse für eine effiziente Erbringung öffentlicher Leistungen. Für eine einheitliche Koordinierung und Steuerung fehlen in finanziell bedeutenden Aufgaben der Daseinsvorsorge sowohl die notwendigen Strukturen als auch die erforderlichen Steuerungsinstrumente. Die angesprochenen Steuerungsprobleme werden im Gesundheitswesen, im Sozial- und Pflegebereich sowie beim Nahverkehr besonders evident und führen zu mangelnder Effizienz der Aufgabenerfüllung.

Lösungsansätze

Die Experten haben dazu umfassende Lösungsvorschläge mit neun konkreten Projekten vorgelegt, die insbesondere auf eine bessere Koordinierung der Schnittstellen zwischen den Gebietskörperschaften abzielen. Im Vorbereitungsgremium erfolgte dazu eine sehr intensive und kontroverse Diskussion zu den notwendigen Grundlagen für eine zielgerichtete Verwaltungssteuerung im Rahmen der bundesstaatlichen Aufgabenverteilung. Aus Sicht der Expertinnen und Experten sind insbesondere neue Instrumente zur Verwaltungssteuerung sowie die Weiterentwicklung und Harmonisierung des Rechnungswesens unbedingt notwendige Maßnahmen, um die Verpflichtung der Gebietskörperschaften zur Koordinierung der Haushaltsführung gemäß Art. 13 Abs. 2 B-VG umzusetzen. Zum Thema gebietskörperschaftenübergreifende Verwaltungssteuerung erarbeitete das Vorbereitungsgremium mehrere Entwürfe einer Art. 15a B-VG-Vereinbarung über gemeinsame Grundsätze einer wirkungsorientierten Verwaltungsführung, über die jedoch keine Einigung erzielt werden konnte.

Umsetzungsbilanz

Die Vereinbarung eines neuen Stabilitätspakts ist grundsätzlich positiv zu bewerten. Dieser kann jedoch die vorgeschlagene Art. 15a B-VG-Vereinbarung zur Verwaltungssteuerung in keiner Weise ersetzen und ist als Steuerungsinstrument nur bedingt geeignet. Auch zur Harmonisierung des Rechnungswesens konnte bisher trotz gemeinsamer Arbeiten zur Weiterentwicklung der Voranschlags- und Rechnungsabschlussverordnung (VRV) kein ausreichender Konsens erzielt werden.

Teilpaket Verwaltungskooperation

PROBLEMANALYSE EFFIZIENZ DER VERWALTUNG – VERWALTUNGSKOOPERATION	
1.	Mangelhafte Leistungs- und Kostenverrechnungen zwischen Einrichtungen erschweren Kooperationen
2.	Verwaltungskooperationen werden durch die Regelungsvielfalt in Folge der Zersplitterung von Kompetenzen verhindert
3.	Paralleleinrichtungen führen zu Doppelgleisigkeiten anstelle einer kostengünstigeren Aufgabenkonzentration
4.	Nicht ausreichend abgestimmte Aufgabenwahrnehmung oder Verfahren beschränken Kooperationen
5.	Mangelhafte Kooperationen oder Abstimmungen bewirken ungenügende Umsetzung von One-Stop-Shops

Für die Verwaltungskooperation wurden bisher noch keine Lösungsvorschläge erarbeitet; geplant ist, dass Einzelprobleme jedoch in anderen Teilpaketen mitbearbeitet werden.

5.6 Arbeitspaket Harmonisierung der Pensionssysteme

Bund, Länder und Gemeinden weisen für ihre Beamten eigene spezifische Pensionsrechte auf, die sich ursprünglich wesentlich vom ASVG-Pensionssystem unterschieden und im Gegensatz zur ASVG-Pensionsregelung vom Letztbezugsprinzip geprägt waren. Zwischenzeitlich haben Pensionsreformen der Gebietskörperschaften in unterschiedlichem Ausmaß zur Erhöhung der Leistungs- und Beitragsgerechtigkeit beigetragen.

Basierend auf einer Querschnittsüberprüfung des RH im Bund und in allen neun Ländern (siehe dazu Reihe Bund 2009/10) zeigten die Experten auf, dass einige Länder noch nicht die im Paktum zum Finanzausgleich vereinbarte finanziell gleichwertige Umsetzung der Pensionsreform des Bundes durchgeführt haben, so dass die Beamtenpensionen dieser Länder teilweise noch deutlich über den vergleichbarer Bundesbeamten liegen.

PROBLEMANALYSE BEAMTENPENSIONSSYSTEME

1. **Aufhebung des Homogenitätsprinzips**
2. **Unterschiedliche Beamtenpensionsreformen**
 - Beurteilung des Gesamtsystems
 - Übergangsregelungen
 - Endausbau der Reform
 - Optimierung des landesspezifischen Pensionsrechts
 - Paktum zum Finanzausgleich
3. **Anpassung der Pensionen**
4. **Pensionsantrittsalter**
 - Unterschiedliches Antrittsalter
 - Vorzeitige Versetzung in den Ruhestand
 - Spezifika bei den Landeslehrern
 - Spezifika bei der Exekutive

Sonderpensionsrechte

5. **Pensionsrechte der Gemeinden**
6. **Pensionsrecht der ÖBB**
7. **Pensionsrecht der OeNB**
8. **Pensionsrecht im ORF**
9. **Pensionsrecht der Sozialversicherungen**

Unterschiede zwischen dem Bund und den Ländern sowie zwischen den Ländern im Grad der Harmonisierung mit dem ASVG bestehen bei Durchrechnungsdauer, Regelpensionsalter, Gesamtdienstzeit, Höchstbeitragsgrundlage, Verlustdeckelung, Pensionskonto und Parallelrechnung.

Die Bandbreite der monatlichen Ruhegehälter eines Akademikers im Endausbau der Reformen lag zwischen 2.268 EUR und 3.594 EUR. Dadurch ergaben sich erhebliche Unterschiede in der Gesamtpensionsleistung bis zum Ableben, die zwischen 498.400 EUR und 966.100 EUR lag.

Das tatsächliche Pensionsantrittsalter liegt in allen Gebietskörperschaften deutlich unter dem gesetzlichen und divergiert sehr stark (Bandbreite: 57 bis 61,7 Jahre).

Für die Beamten der Gemeinden und Städte gilt grundsätzlich das vom jeweiligen Landesgesetzgeber für die Gemeinden bzw. Städte beschlossene Pensionsrecht. Dieses entspricht in der Regel dem Landesbeamtenpensionsrecht, je nach Bundesland wenden die Gemeinden und Städte aber entweder das jeweils aktuelle Landesbeamtenpensionsrecht oder noch alte Rechtslagen des jeweiligen Landes mit wesentlich geringeren Einsparungen an.

Die Expertengruppe wurde weiters beauftragt, die Sonderpensionsrechte von ÖBB, OeNB, ORF und den Sozialversicherungen darzustellen. Diese Sonderpensionsrechte führen teilweise zu deutlich höheren Ansprüchen als die Regelungen des Bundes und belasten diese Organisationen bzw. den Bund erheblich. Sie ermöglichen bestimmten Gruppen von Bediensteten auch einen gegenüber der Bundesregelung deutlich früheren abschlagsfreien Pensionsantritt.

Tabelle 11: Sonderpensionsrechte

ÖBB	OeNB	ORF
<p>Dem Bundesbeamtensystem angenähertes, in Details allerdings massiv abweichendes Pensionssystem:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Pensionsantritt ab 61,5 Jahren nach 42 Dienstjahren (Bund 65 Jahre und 45 Dienstjahre) – wesentlich günstigere Übergangsregelungen der Ruhestandsversetzung bis 2020; – Nebengebührendurchschnittssatz steigt bis 2014 auf 15 % der Bezüge – Pensionsbeiträge und Pensionsversicherungsbeiträge (auch für Aktive) höher als beim Bund – faktisches Pensionsantrittsalter: ca. 52 Jahre – Ruhensbestimmungen gelten, werden aber faktisch kaum wirksam – Einrechnung der Allgemeinen Nebenbezugspauschale und damit erhöhte Pensionsbemessungsgrundlage (bis zum Auslaufen erwarten ÖBB daraus eine finanzielle Mehrbelastung i.H.v. 1,2 Mrd. EUR) 	<p>Schrittweiser Übergang von reiner Betriebspension (OeNB Pensionsreserve) zu ASVG-Pension mit zusätzlicher Pensionskasse, allerdings jeweils nur für Neueintretende geltende Rechtslage: Bei Aufnahme</p> <ul style="list-style-type: none"> – bis März 1993: Pensionsalter 55, 85 % des Letztbezugs nach 35 Dienstjahren, 2 % Pensionsbeitrag; – bis April 1998: Pensionsalter 60, 80 % des Letztbezugs nach 40 Dienstjahren, 10,25 % Pensionsbeitrag bis HBGL, 2 % darüber; – bis Ende 2006: System analog ASVG mit leistungsorientierter Pensionskasse (80 % des Letztbezugs bei Eigenbeitragsleistung); – ab 2007: ASVG mit beitragsorientierter Pensionskasse (4,2 % bis, 8,2 % über HBGL) 	<p>System basiert auf ASVG-Pension mit direkten Betriebszuschüssen bzw. Pensionskassenleistungen</p> <ul style="list-style-type: none"> – für sämtliche Jahrgänge gelten höhere prozentuelle Anteile vom Letztbezug, günstigere Pensionsantrittsbedingungen und ein günstigeres Pensionskassenmodell als für Bundesbeamte

Quelle: Arbeitsgruppe Konsolidierung, Zusammenfassender Überblick der Pensionssysteme der Länder und Gemeinden sowie der Sonderpensionssysteme (ÖBB, OeNB, ORF, SV), RH

Umsetzungsbilanz

Bei der Harmonisierung der Pensionssysteme im Bereich der Länder und Gemeinden konnten konkrete Umsetzungserfolge erzielt werden. Die Umsetzung der Empfehlungen des RH würde bis 2046 Einsparungen von insgesamt 714 Mill. EUR ermöglichen.

Von diesem Einsparungspotenzial wurden durch die zwischen 2008 und 2011 durchgeführten Pensionsreformen in den Ländern Vorarlberg, Steiermark, Burgenland und Kärnten bereits rd. 476 Mill. EUR realisiert. Auch die Harmonisierung der Gemeinden ist teilweise erfolgt. Allerdings haben noch nicht alle Länder das diesbezügliche Paktum zum Finanzausgleich umgesetzt. Dies betrifft insbesondere Wien und Tirol; in Oberösterreich, Salzburg und Steiermark ist ein Harmonisierungsbedarf noch im Übergangszeitraum gegeben. Auch die Sonderpensionsrechte von ÖBB, OeNB und ORF wurden bisher nicht verändert.

5.7 Arbeitspaket Effizientes Förderungswesen

In Österreich existiert ein im internationalen Vergleich umfangreiches, historisch gewachsenes Förderungssystem, das durch eine Vielzahl von Einrichtungen und Instrumenten gekennzeichnet ist. In vielen Förderungsbereichen fehlen konkrete Vorgaben (durch Gesetz oder Entscheidungsträger) und Zielsetzungen.

Förderungen werden im Regelfall im Rahmen der Privatwirtschaftsverwaltung vergeben, wodurch die Gebietskörperschaften auch außerhalb ihres verfassungsmäßigen Kompetenzbereichs tätig werden. Dadurch kommt es zu überschneidenden Förderungsbereichen und der Notwendigkeit einer Abgrenzung und Abstimmung der Förderungen. Vielfach nehmen auch mehrere Ressorts aus unterschiedlichen Gesichtspunkten eine Förderungszuständigkeit für einen bestimmten Lebenssachverhalt wahr.

Österreich weist bei den direkten öffentlichen Förderungen im internationalen Vergleich ein weit überdurchschnittliches Volumen auf. Die im Bundesrechnungsabschluss ausgewiesenen Direktförderungen des Bundes betragen im Jahr 2009 rd. 4,55 Mrd. EUR (rd. 6,6 % der Gesamtausgaben des allgemeinen Haushalts). Dazu kamen noch Förderungen der EU und anderer Gebietskörperschaften in beträchtlicher Höhe. Gemäß der finanzwirtschaftlichen Gliederung haben die Bundesländer ohne Wien 2007 insgesamt 7,70 Mrd. EUR oder durchschnittlich rd. 30 % der Gesamtausgaben der Landeshaushalte für Förderungen aufgewendet. Während in Österreich die Subventionen und Kapitaltransfers (die in der volkswirtschaftlichen Gesamtrechnung herangezogene Größe) rd. 15 Mrd. EUR bzw. im Verhältnis zum BIP 2005 – 2007 rd. 5,5 % ausmachten, lagen sie in den EU-15 (ohne Österreich) bei 2,3 %, in den USA bei 0,6 %, in Kanada, Japan und Polen bei 1,4 % bzw. in Norwegen bei 2,1 %.

PROBLEMANALYSE FÖRDERUNGSWESEN

1. Institutionelle Vielfalt und Unüberschaubarkeit der Förderungslandschaft

- Hohe Anzahl von Förderungsstellen und Vielzahl von Förderungsrichtlinien mit überschneidenden Förderungsbereichen innerhalb und zwischen den Gebietskörperschaften
- Intransparenz des Förderungssystems für den Förderungswerber

2. Ausrichtung und Steuerung

- Fehlende Gesamtstrategie für das Förderungswesen – Einzelbetrachtung von Förderungsmaßnahmen statt Gesamtanalyse des Förderungssystems und der Wechselwirkungen von Förderungsmaßnahmen
- Fehlende konkrete Vorgaben und quantifizierte Förderungsziele
- Unzureichend entwickelte Förderungsstrategien und fehlende Förderungsschwerpunkte
- Inputbetrachtung (bereitgestellte Förderungsmittel) statt Wirkungsorientierung (ausgelöste Effekte)
- Fehlende Nachhaltigkeit und Ökologisierung von Förderungsmaßnahmen

3. Koordinierung und Abstimmung der Förderungen

- Mangelnde Abstimmung von Förderungszielen, Förderungsschwerpunkten und Einzelförderungsmaßnahmen innerhalb und zwischen den Gebietskörperschaften sowie zwischen Förderungsbereichen
- Fehlender Gesamtüberblick über die für einen Aufgabenbereich, für ein Projekt oder an einen Förderungsempfänger insgesamt gewährten öffentlichen Mittel
- Scheitern einer gebietskörperschaftenübergreifenden Datenbanklösung

4. Förderungsentscheidung

- Fehlende Grundlagen für die Förderungsentscheidung (z.B. unzureichende Projektbeschreibung, unklare Gesamtfinanzierung, fehlender Überblick über Gesamtgebarung)
- Fehlende Bedarfsprüfung, mangelnde Bedarfsorientierung und unzureichende Eigenleistungen
- Basisförderungen statt Projektförderungen
- Fehlende Beurteilungskriterien, mangelnde Transparenz und Dokumentation der Förderungsentscheidung
- Ungeeignete Entscheidungsstrukturen und personelle Verflechtungen mit Förderungsempfängern

5. Förderungsverfahren und Förderungsverträge

- Optimierungsmöglichkeiten bei den Verfahrensabläufen
- Unzureichende Gestaltung von Förderungsverträgen (z.B. hinsichtlich der Zweckwidmung)

6. Kontrolle und Evaluierung

- Unzureichende Kontrolle der Endabrechnung und der Auflagen
- Fehlende oder unzureichende Evaluierung der Wirkungen von Förderungen

7. Verwaltungsaufwand

- Hohe Transaktionskosten bei der öffentlichen Hand und beim Förderungswerber
- Missverhältnis zwischen dem Förderungseffekt und dem damit zusammenhängenden Informations- und Verwaltungsaufwand
- Fehlendes Benchmarking zum Administrativaufwand

Lösungsansätze

Vom Vorbereitungsgremium wurden sehr konkrete Lösungsansätze erarbeitet, u.a. folgende:

- Mindeststandards (z.B. für Förderungsentscheidungen, –abwicklung, Kontrolle und Evaluierung) und Kenngrößen für die Gestaltung von Förderungen,
- eine Förderungs–Angebots–Datenbank zu erhöhter Transparenz über vorhandene und zukünftige Förderungsprogramme für alle Förderungsempfänger,
- eine zentrale Förderungs–Leistungs–Datenbank für die Verwaltung zur konkreten Abstimmung der einzelnen Förderungsmaßnahmen und zum Vergleich des Verwaltungsaufwands der Förderungsstellen,
- zwischen Bund und Ländern akkordierte mehrjährige Förderungsschwerpunkte sowie eine mehrjährige Förderungsstrategie für jede Förderungssparte mit klaren Regelungen zur Reduzierung der Förderungs–Abwicklungsstellen (einheitliche Abwicklungsstelle je Förderungssparte),
- Art. 15a B–VG–Vereinbarung über Governance Regeln für Förderungen, die ein Zusammenwirken der Gebietskörperschaften erfordern.

Aus einem Vergleich der Verwaltungskostenanteile der Förderungsstellen und Förderungsszenarien mit einer Annäherung an den EU–Durchschnitt bei den Subventionsgewährungen ermittelten die Experten der Wirtschaftsforschungsinstitute beträchtliche Kosteneinsparungspotenziale.

Umsetzungsbilanz

Über die vorgelegten Vorschläge wurden bisher keine politischen Entscheidungen getroffen.

Die Bundesregierung verwies jedoch auf das Transparenzdatenbankgesetz und auf die derzeit laufenden Umsetzungsgespräche mit den Gebietskörperschaften. Der RH begrüßte die damit verfolgte Absicht, mehr Transparenz und Übersicht bei den staatlichen Leistungen zu schaffen. Der RH stellte im Rahmen des Begutachtungsverfahrens jedoch u.a. kritisch fest, dass

- die Einbeziehung der Leistungen der Länder und Gemeinden sowie der Gemeindeverbände erst in einer künftigen Vereinbarung gemäß Art. 15a B-VG erfolgen soll;
- Mehrfachförderungen mangels projektbezogener Erfassung und mangels vorgesehener Einschau- und Auswertungsmöglichkeit weiterhin nicht erkannt und vermieden werden können;
- die Erfassung der Leistungen erst nach Auszahlung keine gesteuerte und koordinierte Vorgangsweise bei der Förderungsgewährung sicherstellt;
- dem Entwurf keine Kosten-Nutzen-Analyse des Projekts „Transparenzdatenbank und Transparenzportal“ zu entnehmen ist;
- die in den Erläuterungen genannten Kosten (Errichtungskosten 1,6 Mill. EUR; jährliche Betriebskosten 1 Mill. EUR) nicht nachvollziehbar hergeleitet und dargestellt sind.

5.8 Arbeitspaket Gesundheit und Pflege

Im österreichischen Gesundheits- und Pflegebereich bestehen grundlegende strukturelle Defizite, die zu Ineffizienzen führen und Einsparungs- bzw. Umschichtungsmöglichkeiten nahe legen. Strukturbereinigungen, Effizienzsteigerungen, Synergieeffekte und Qualitätsoptimierungen bleiben durch eine fehlende Leistungsabstimmung sowohl innerhalb als auch zwischen dem intra- und extramuralen Bereich sowie dem Pflegebereich ungenützt.

Teilbereich Kompetenzen und Schnittstellen

PROBLEMANALYSE GESUNDHEIT UND PFLEGE

Teilbereich Kompetenz- und Schnittstellenproblematik

- | | |
|-----------|---|
| 1. | Komplexe bzw. fragmentierte verfassungsrechtliche Kompetenzverteilung |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Zersplitterte verfassungsrechtliche Kompetenzen im Gesundheitsbereich • Fragmentierte Rechtsgrundlagen und fehlende verfassungsrechtliche Grundlagen für ein koordiniertes Vorgehen im Pflegebereich |
| 2. | Schnittstellenproblem Krankenanstalten – niedergelassener Bereich – Pflege |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Mangelhafte Leistungsabstimmung zwischen intra- und extramuralem Bereich sowie der Pflege • Fehlende österreichweite, sektorübergreifende Planung des Leistungsangebots • Übergewicht des stationären Bereichs • Mangelhafte Planung von Pflege- und Krankenhauskapazitäten • Leistungsverchiebung zwischen intra- und extramuralem Bereich • Fehlende Vergleichbarkeit der erbrachten Leistungen und der Kosten dieser Leistungen |

Teilbereich Gesundheit

Die Expertengruppe stellte im Bereich der Gesundheit unterschiedliche Sichtweisen bzw. Interessenslagen, Ineffizienzen, Doppelgleisigkeiten, Intransparenz, Zielkonflikte und Steuerungsdefizite fest.

PROBLEMANALYSE GESUNDHEIT UND PFLEGE

Teilbereich GESUNDHEIT

3. Zersplitterte Organisationsstruktur im Krankenanstaltenbereich

- Uneinheitliche Rechtsträgerschaft von Krankenanstalten
- Hohe Standortdichte
- Mangelnde Leistungsabstimmung und Kooperation
- Ineffiziente Leistungserbringung
- Gesetzliche Verpflichtung zum Betrieb einer Krankenanstalt (Hanusch-Krankenhaus)

4. Zersplitterte Organisationsstruktur im niedergelassenen Bereich

- Zersplitterung der Sozialversicherungsträger
- Mangelhafte Ausschöpfung der Einsparungsmöglichkeiten
- Intransparente Preis- und Tarifgestaltung von ärztlichen Leistungen
- Heterogene Vertragspartnerdichte
- Intransparente Fremdkassenabrechnung

5. Intransparente Finanzierungsstruktur

- Fehlende Übereinstimmung von Aufgaben-, Ausgaben- und Finanzierungsverantwortung zwischen Bund, Ländern, Gemeinden und Sozialversicherungsträgern
- Komplexe und uneinheitliche Krankenhausfinanzierung samt unterschiedlich geregelttem Abgangsdeckungssystem
- Angespannte finanzielle Lage der Krankenversicherungsträger

6. Mangelhafte Datenqualität, Qualitätsmessung und –sicherung sowie Effizienzinformation

- Fehlende Qualitätsmessung und –sicherung
- Mangelhafte Aussagekraft und Vergleichbarkeit der Statistikdaten
- Mangelhafte Effizienzinformation

7. Personal, Dienstrecht im Krankenanstaltenbereich

- Fehlende Flexibilität des Personaleinsatzes im Krankenanstaltenbereich
- Unterschiede bei Personalkosten
- Nebenbeschäftigungen
- Unterschiedliche Sondergebühren und Arzthonorare
- Schlechte Ausbildungsbedingungen insbesondere für Allgemeinmediziner
- Keine kontrollierte verpflichtende ärztliche Fortbildung

8. Prävention und Gesundheitsförderung

- Unterdurchschnittliche Ausgaben für Prävention
- Mangelhafte Koordination und Evaluation der Gesundheitsförderung

9. Patientenentschädigungsfonds

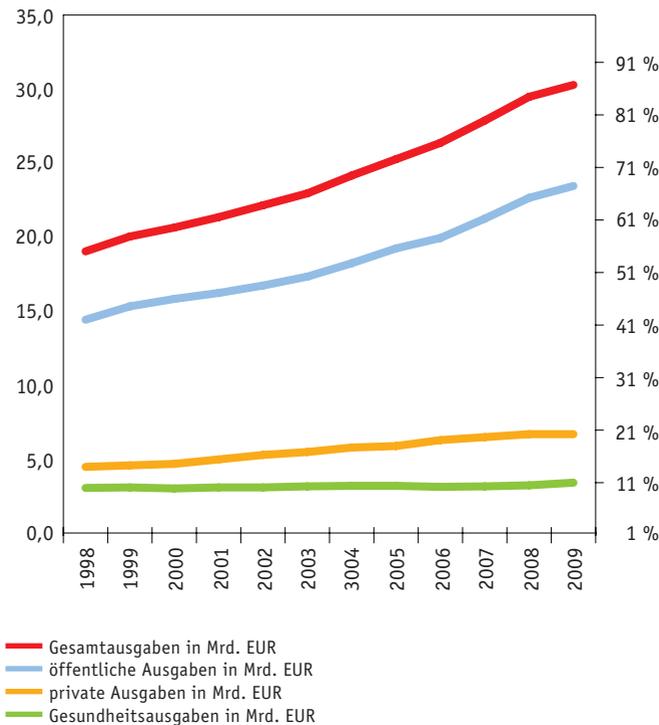
- Unterschiedliche Entschädigungspraxis

10. Evaluierung

- Unzureichende Evaluierung von Reformmaßnahmen

In der Problemanalyse wiesen die Experten insbesondere auf die Gesundheitsausgaben hin, die in Österreich im Zeitraum 1998 bis 2009 um 58,6 % (von 19,1 Mrd. EUR auf 30,3 Mrd. EUR) bzw. jährlich um durchschnittlich 5,0 % gestiegen waren. Lag deren Anteil am BIP 1998 noch bei 10,0 %, waren es 2009 bereits 11,0 %. Da sich die öffentlichen Gesundheitsausgaben dabei stärker (56,8 %) erhöhten als die privaten (49,3 %), stieg auch der von der öffentlichen Hand getragene Anteil an den gesamten Gesundheitsausgaben von 76,0 % (1998) auf 77,7 % (2009), während sich der Anteil privater Haushalte entsprechend reduzierte.

Abbildung 5: Gesundheitsausgaben in Österreich 1998 bis 2009 in Mrd. EUR und in % des BIP



Quelle: RH

Laut System of Health Accounts (OECD) wurden 2009 rd. 40 % der Gesamtausgaben für Gesundheit für die stationäre Gesundheitsversorgung, rd. 24 % für die ambulante Gesundheitsversorgung und rd. 17 % für pharmazeutische Erzeugnisse und medizinische Güter verausgabt.

Tabelle 12: Gesundheitsausgaben 1998 und 2009			
Gesundheitsausgaben	1998	2009	Steigerung
	in Mrd. EUR		in %
Stationäre Gesundheitsversorgung	7,5	12,2	62,7
ambulante Gesundheitsversorgung	4,9	7,3	49,0
Pham. Erzeugnisse und med. Güter	2,8	5,0	78,6
häusliche Lanzeitpflege	1,3	2,0	50,8
Prävention und öff. Gesundheitsdienste	0,3	0,4	33,3
Verwaltung	0,7	1,0	42,9
Investitionen	1,1	1,7	54,5
sonstiges	0,5	0,7	48,0
Summe	19,1	30,3	58,6

Quelle: Statistik Austria; Werte gerundet

Während die Ausgaben für stationäre Gesundheitsversorgung im Zeitraum 1998 bis 2009 mit rd. 63 % etwas stärker als die Gesamtausgaben anstiegen, erhöhten sich die Ausgaben für pharmazeutische Erzeugnisse und medizinische Güter in diesem Zeitraum um rd. 79 %.

Die Ausgaben für Prävention und öffentliche Gesundheitsdienste erhöhten sich zwischen 1998 und 2009 um rd. 100 Mill. EUR. Der Anteil dieser Ausgaben an den Gesamtausgaben blieb mit 1,3 % (1998) bzw. 1,4 % (2009) annähernd konstant. Im Vergleich zum EU-Schnitt (EU-15) von 2,6 % sind die Ausgaben für öffentliche Gesundheits- und Präventionsprogramme in Österreich unterdurchschnittlich.

Österreich hatte im Jahr 2007 mit 6,4 Akutbetten je 1.000 Einwohner eine um rd. 70 % höhere Akutbettendichte als der EU-Durchschnitt (EU-15). Im Jahr 2009 fiel die Akutbettendichte mit rd. 6,2 (Quelle ÖSG) bereits etwas niedriger aus, lag aber immer noch weit über dem Schnitt der EU-15.

Tabelle 13: Kennzahlen für 2007 bzw. letzter verfügbares Jahr					
	Öster- reich	Deutsch- land	Nieder- lande	Schweiz	EU-15
Betten je 1.000 EW	7,8	8,3	4,8	5,5	5,5
Akutbetten je 1.000 EW	6,4	5,7	3,4	3,6	3,8
Aufnahmen je 100 EW in Akutspitälern	26,6	20,2	10,5	16,4	15,4
Durchschnittliche Verweildauer in Tagen in Akutspitälern	5,8	7,8	6,6	7,8	6,7

Quelle: WHO Health for all database, Jänner 2010, IHS HealthEcon 2010

Teilbereich Pflege

Im Bereich der Pflege stellten die Experten eine Reihe von Problemen fest, die auf eine zersplitterte Rechtslage, fehlende Qualitätsvorgaben und die noch nicht ausreichende Reaktion auf die sich abzeichnenden demographischen Entwicklungen zurückzuführen waren.

PROBLEMANALYSE GESUNDHEIT UND PFLEGE

Teilbereich PFLEGE

11. Zersplitterte Finanzierungs- und Organisationsstruktur im Pflegebereich

- Zersplitterte Finanzierung der Leistungserbringung im Pflegebereich
- Zersplitterung der Entscheidungsträger bei der Pflegegeldadministration
- Mangelnde Koordination zwischen Sach- und Geldleistungen
- Große Unterschiede zwischen den Ländern beim Angebot von pflegebezogenen Sachleistungen
- Falsche Steuerungsanreize zwischen stationärer und mobiler Betreuung

12. Unzureichende Vorbereitung des Pflegewesens auf die demographische Entwicklung

- Fehlende Absicherung gegen das finanzielle Risiko der Pflegebedürftigkeit – keine Sicherstellung der zweckgemäßen Verwendung des Pflegegeldes
- Keine verpflichtende Qualitätssicherung einschließlich umfassender Qualitätskontrolle
- Ineffizienzen aufgrund kleinteiliger Strukturen bei Heimanbietern bzw. Koordinationsprobleme zwischen Ländern und Heimanbietern
- Planungsmängel

13. Mangelhafte Datenqualität, Qualitätsmessung und –sicherung

- Fehlende Qualitätsmessung und –sicherung bei Pflegegutachten
- Fehlende Qualitätsmessung und –sicherung in der Pflege
- Fehlendes Benchlearning
- Mangelhafte Aussagekraft der Statistiken
- Fehlende Evaluierungen

Der RH stellte beim Vollzug des Pflegegeldes (Reihe Bund 2007/12, 2008/7, 2008/10, 2009/4 und 2009/9, Wien 2008/5 sowie Bund 2010/3 gleichlautend an alle Landtage) bedeutende Mängel und Probleme fest. Für die rd. 330.000 Personen, die Pflegegeld nach dem Bundespflegegeldgesetz bezogen, waren insgesamt 23 Entscheidungsträger im Bereich des Bundes und der Länder (mittelbare Bundesverwaltung) zuständig. Die Anzahl der vollziehenden Stellen für das Landespflegegeld war noch erheblich höher. Mindestens 280 Stellen erließen Pflegegeldbescheide, in fünf von neun Ländern waren dafür mehrere Abteilungen des Amtes der Landesregierung zuständig; teilweise erfolgte der Vollzug über die Bezirksverwaltungsbehörden. Alleine in Wien waren drei Behörden mit vier bescheidausstellenden Einheiten befasst. Die Zersplitterung der Entscheidungsträger führte zu einem uneinheitlichen Vollzug des Pflegegeldes und zu vermeidbaren Verwaltungsaufwendungen. Der RH stellte große Unterschiede bei der Verfahrensdauer und teilweise überlange Verfahren fest (z.B. dauerten in Wien 72 % der Verfahren länger als drei Monate bzw. 27 % länger als sechs Monate).

Wegen fehlender Standards erfolgte eine österreichweit uneinheitliche Einstufung von Kindern, Jugendlichen und dementen Personen. Die Qualität der zumeist unter großem Zeitdruck erstellten Gutachten war teilweise mangelhaft.

Lösungsansätze

Im Vorbereitungs-gremium wurden von den vertretenen Institutionen jeweils Lösungsansätze präsentiert, diese jedoch nicht weiter abgestimmt und diskutiert, weshalb der Zwischenbericht auch keine konsensualen Lösungsvorschläge enthielt. Die Experteninstitutionen sehen als primäre Lösungsansätze im Bereich der Gesundheit und Pflege:

- Harmonisierung der Kompetenzen im Bereich der Gesundheit mit einer Zusammenführung der Aufgaben-, Ausgaben- und Finanzierungsverantwortung,
- Realisierung des Prinzips „Geld folgt Leistung“,

- sektorübergreifende Planung (einschließlich des Pflegebereichs) mit einer Überwindung der strikten Trennung zwischen niedergelassenem und (spitals-) ambulantem Bereich,
- Entwicklung eines bundesweit einheitlichen Modells zur ambulanten Leistungsabgeltung,
- Standortoptimierung mit dem Ziel der Sicherstellung der Versorgungs- und Behandlungsqualität und stärkere Fokussierung auf Gesundheitsprävention,
- Maßnahmen zur langfristigen Sanierung der Krankenkassen,
- rechtzeitige, abgestimmte strategische Planung mit Zielwerten für den stationären und mobilen Pflegebereich,
- Schaffung einer einheitlichen Rechtsgrundlage für die Gewährung von Pflegegeld und Reduktion der Anzahl der Entscheidungsträger und bescheiderlassenden Stellen sowie Controlling zur Reduktion der Verfahrensdauer und zur Sicherstellung der Qualität der Gutachten.

Umsetzungsbilanz

Über die vorgelegten Vorschläge wurde weder im Vorbereitungsgremium noch in der Arbeitsgruppe eingehend diskutiert, weshalb dazu bisher auch keine politischen Entscheidungen getroffen wurden.

Ende 2010 setzten der Bund, die Länder, die Sozialversicherung sowie der Städte- und Gemeindebund eine Arbeitsgruppe „Finanzierung Gesundheit“ sowie eine politische Steuerungsgruppe ein, die eine künftige Art. 15a B-VG-Vereinbarung vorbereiten soll. Die Bundesregierung will vorerst deren Ergebnisse abwarten. Weiters wurde eine Bundesgesundheitskonferenz zur Erarbeitung von Rahmen-Gesundheitszielen auf Bundesebene unter breiter Beteiligung aller relevanten Stakeholder bis Mitte 2012 eingerichtet.

Für die Pflege wurde zwar noch kein Vorbereitungsgremium eingesetzt, positiv ist jedoch die Neuregelung des Pflegegeldes durch das Pflegegeldreformgesetz 2012 zu bewerten – mit einer Konzentration der Geldleistungen beim Bund durch Übernahme des Landespflegegeldes und einer massiven Reduktion auf sieben Entscheidungsträger. Mit der Schaffung eines Pflegefonds leistet der Bund einen finanziellen Sicherungsbeitrag für die Pflegedienste und setzt erste Schritte zu gemeinsamen Leistungsdefinitionen (siehe Kapitel 9.17).

5.9 Arbeitspaket Aufgabenreform und Strukturbereinigung

Eine klare Aufgabenverteilung verbunden mit der Finanzierungsverantwortung ist Voraussetzung für transparentes, effizientes und bürgernahes Verwaltungshandeln. Eine sinnvoll angelegte Staats- und Verwaltungsreform erfordert Aufgaben- und Finanzierungsentflechtungen zwischen den Gebietskörperschaften mit dem Ziel der Zusammenführung von Finanzierungs-, Aufgaben- und Ausgabenverantwortung. Eine Aufgabenreform im föderalen Staat muss mit der Neuregelung des Finanzausgleichs einhergehen.

PROBLEMANALYSE AUFGABENREFORM UND STRUKTURBEREINIGUNG	
1. Aufgabenkritik	<ul style="list-style-type: none"> • Unzureichende Aufgabenreformen und fehlende Aufgabenkritik • Teilweise fehlende Produkt- und Leistungskataloge • Unzureichende Einhaltung der Kalkulationspflicht bei neuen rechtsetzenden Maßnahmen • Kontinuierlicher Anstieg der Standards für öffentliche Leistungen • Teilweise fehlende Nutzung von Benchmarking und Benchlearning
2. Mangelnde Kompetenzbereinigung – Intergovernmentale Kompetenzverteilung	<ul style="list-style-type: none"> • Scheitern einer sachgerechten Neuverteilung der Aufgaben • Modelle für eine Neuregelung der Kompetenzbereiche • Hoheitsverwaltung – Privatwirtschaftsverwaltung
3. Bereiche mit starken Kompetenzüberschneidungen	<ul style="list-style-type: none"> • Kompetenzzersplitterung und uneinheitlicher Vollzug • Auseinanderfallen von Aufgaben-, Ausgaben- und Finanzierungsverantwortung und ineffiziente Mischfinanzierungen • Bedarf an inhaltlichen Kompetenzblöcken mit wenigen und klaren Schnittstellen

Fortsetzung: PROBLEMANALYSE AUFGABENREFORM UND STRUKTURBEREINIGUNG

	<ul style="list-style-type: none"> • Schwächen vorgelegter Entwürfe zur Kompetenzneuregelung • Notwendigkeit der Rechtsbereinigung und Vereinheitlichung von Vorschriften
4.	Mangelnde Kompetenzbereinigung – Intragovernmentale Kompetenzverteilung
	<ul style="list-style-type: none"> • Überschneidende Kompetenzen zwischen den Bundesministerien • Überschneidende Kompetenzen in den Landesregierungen • Unklare Kompetenzen der Stadtsenatsmitglieder
5.	Organisationsreform
	<ul style="list-style-type: none"> • Parallelstrukturen • Zu viele Hierarchieebenen und zuständige Institutionen • Fehlende Einheitlichkeit der Organisationsstruktur • Keine ausreichende Möglichkeit zur Schaffung gemeinsamer Einrichtungen (und Behörden) • Verwaltungskooperationen und überregionale Planung noch nicht ausreichend genutzt • Erforderliche Strukturreformen auf der Ebene der Bezirkshauptmannschaften • Erforderliche Strukturreformen im Gemeindebereich • Strukturveränderung und Vereinheitlichung von Organisationsgrundsätzen in den Behörden • Verfahrenskonzentration • One-Stop-Shop-Prinzip – Bürgerservicestellenansatz • Mitbefassungsregelungen • Exekutivdienst • Gerichtsorganisation • Forstdienste in den Ländern
6.	Interne oder Externe Leistungsbereitstellung
	<ul style="list-style-type: none"> • Grundsatzentscheidung Make or Buy
7.	Ausgliederungen
	<ul style="list-style-type: none"> • Kein Ersatz für Organisations- und Verwaltungsreform • Eingeschränkte externe Kontrolle und mangelnde strategische Steuerung – unzureichendes Beteiligungsmanagement • Fehlender Überblick über ausgegliederte Einrichtungen und Beteiligungen • Mehrkosten im Personalbereich • Fehlende oder mangelhafte interne Steuerungs- und Kontrollinstrumente • Fehlende Einsparungsanreize durch pauschale oder intransparente Leistungsverrechnung • Mangelhafte Wahrnehmung der „Bauherrnfunktion“ bei Ausgliederung von Infrastrukturprojekten

Fortsetzung: PROBLEMANALYSE AUFGABENREFORM UND STRUKTURBEREINIGUNG

8. Außerbudgetäre Schulden
<ul style="list-style-type: none"> • Intransparenz und Risiken durch außerbudgetäre Schulden bei Bund, Ländern und Gemeinden • Steigende Haftungen des Bundes und fehlender Überblick über die Haftungsvolumina aller Gebietskörperschaften • ASFINAG • ÖBB

Teilbereich Sachgerechte Aufgabenerfüllung

Querschnittsüberprüfungen des RH zu verschiedenen Themenbereichen (z.B. Pflegegeld, Schutz vor Naturgefahren, Kinderbetreuung, Flächenfreihaltung) zeigten, dass die bestehende Kompetenzaufteilung bzw. -zersplitterung zu Benachteiligungen einzelner Bürger und zu einem erhöhten Verwaltungsaufwand führt.

Im Rahmen der Aufgabenneuverteilung sind Bereiche mit getrennter Aufgaben-, Ausgaben- und Finanzierungsverantwortung möglichst auf einer Ebene zu bündeln. Vermischte und verflochtene Kompetenzbereiche hinsichtlich der Aufgabenträgerschaft und der Finanzierung bestehen z.B. im Bereich der Bildung, bei Krankenanstalten, im Sozial- und Pflegebereich, bei der Familienförderung oder im Personennahverkehr.

Zur Nutzung von Synergieeffekten sollten Aufgabenschwerpunkte der Gemeinden gemeinsam erfüllt werden. Solche Schwerpunkte wären u.a. lokale/regionale Ver- und Entsorgungsinfrastruktur sowie diverse Leistungen für Bürgerinnen und Bürger (z.B. Kinder-, Altenbetreuung, mobile Pflege).

Teilbereich Organisationsreform

Synergien oder Potenziale zum Rückbau von Organisationsstrukturen werden überall dort nicht genutzt, wo Parallelstrukturen zwischen den

Gebietskörperschaften bestehen (z.B. bei der Sozialhilfe, der Wirtschaftsförderung, der Forschungsförderung, dem Baurecht und Gewerberecht).

Der Grundsatz, dass die Bezirksverwaltungsbehörden als umfassend zuständige erstinstanzliche Behörden der allgemeinen staatlichen Verwaltung fungieren, ist nicht durchgehend verwirklicht. Die Bezirkshauptmannschaften sind in den Bundesländern mit unterschiedlichen Kompetenzen versehen (z.B. Sozialhilfeverbände) und ein standardisierter Vollzug (z.B. Standards für Betriebsanlagengenehmigungen) ist nicht gesichert. Sowohl auf der Ebene der Bezirkshauptmannschaften als auch der Gemeinden bestehen oft sehr kleinteilige Strukturen, die eine effiziente und effektive Leistungserbringung erschweren und behindern. Die Möglichkeiten zu Verfahrenskonzentrationen und zum Ausbau des One-Stop-Shop-Prinzips sind noch nicht vollständig ausgeschöpft.

In einer Reihe von Verwaltungsbereichen (z.B. für den Exekutivdienst, die Gerichtsorganisation, die Forstdienste in den Ländern) liegen zweckmäßige Vorschläge zur Organisationsreform vor.

Teilbereich Ausgliederungen und außerbudgetäre Schulden

Ausgliederungen sind nur sinnvoll, wenn durch sie Effizienzpotenziale realisiert werden können, die durch verwaltungsinterne Reformmaßnahmen nicht in gleicher Weise genutzt werden können. Kritisch sind Ausgliederungen insbesondere dann zu betrachten, wenn sie ausschließlich als Instrument der Personalbewirtschaftung, zur „kreativen Buchführung“ im Hinblick auf die Maastricht-Kriterien oder als Flexibilisierungsinstrument zum Schuldenmanagement eingesetzt werden.

Mit diesen Ausgliederungen ist die Gefahr erheblicher außerbudgetärer Schulden (z.B. im Infrastrukturbereich, bei den Kommunen) verbunden. Im Jahr 2010 betrug die Haftung für Unternehmen mit Bundesbeteiligung rd. 30,1 Mrd. EUR. Im Wesentlichen handelte es sich dabei um jene für die ASFINAG (rd. 11,7 Mrd. EUR) und die ÖBB-

Unternehmensgruppe (rd. 17,0 Mrd. EUR). Die Problematik außerbudgetärer Schulden verschärft sich, wenn diese nicht aus dem Cashflow finanzierbar sind (z.B. ASFINAG, ÖBB). Die Rechnungsabschlüsse der Länder enthielten zum Teil keine Angaben über die außerbudgetären Schulden von Landesgesellschaften und Landesfonds und auch aus den Abschlüssen der Gemeinden waren die Schulden der ausgegliederten Einrichtungen nicht ersichtlich. Die wahre finanzielle Lage der Gebietskörperschaften ist daher mangels gesicherter Daten über den ausgegliederten und außerbudgetären Bereich nicht bekannt.

Umsetzungsbilanz

Beim Arbeitspaket Aufgabenreform und Strukturbereinigung wurden zu der Vielzahl der von den Experten aufgezeigten Problemstellungen lediglich einzelne Projekte vorgeschlagen, die zum Großteil wiederum aus Untersuchungen oder Prüfungen von Maßnahmen bestehen. Die Landeshauptleute-Konferenz legte dem Bund weiters einen Katalog mit über 330 Maßnahmenvorschlägen zu Veränderungen im Bundesrecht vor, die eine nachhaltige Verwaltungsvereinfachung und Entlastung von bürokratischen Prozessen bewirken sollen. Zum Problemkreis der Ausgliederungen hat das BKA eine Erhebung bei 40 ausgegliederten Rechtsträgern auf allen Gebietskörperschaftsebenen durchgeführt, um die bisherigen Ergebnisse zu evaluieren.

Im Hinblick auf die jüngsten Entwicklungen bei den Maastricht-Kriterien (Erhöhung von Verschuldung und gesamtstaatlichem Defizit) wurden wirklich drängende Fragestellungen wie die außerbudgetären Schulden, die mangelnde Kompetenzbereinigung und die starken Kompetenzüberschneidungen zwischen den Gebietskörperschaften aber entweder auf spätere Arbeitspakete verschoben oder zunächst gar nicht in Angriff genommen.

5.10 Stärken und Schwächen der Arbeitsgruppe bisher

Trotz vieler positiver Entwicklungen, die durch die Arbeitsgruppe angestoßen oder beschleunigt wurden, sind die Ergebnisse bisher hinter den Erwartungen der Öffentlichkeit, aber auch der Experten in der Arbeitsgruppe zurückgeblieben.

Die hochrangige politische Arbeitsgruppe befasste sich mit durchaus wichtigen Materien, klammerte aber die zentralen, aus budgetären Überlegungen drängenden, gebietskörperschaftenübergreifenden und systemrelevanten Problemstellungen bisher aus und konnte sie damit keiner Lösung oder Entscheidung über Alternativen zuführen. Es handelt sich dabei überwiegend um Materien, die verfassungsrechtliche Regelungen und damit eine Zweidrittelmehrheit im Nationalrat erfordern (dies betrifft beispielsweise auch den Abbau von Doppelgleisigkeiten in der Schulverwaltung). Es fehlen die politischen Vorgaben und die politischen Entscheidungen oder es werden dazu wieder neue Arbeitsgruppen eingerichtet, sodass die Ergebnisse insbesondere im Hinblick auf den bestehenden dringenden Konsolidierungsbedarf insgesamt noch unbefriedigend sind. Sollten diese grundlegenden Strukturprobleme aber nicht gelöst werden, können die wesentlichsten Effizienzpotenziale nicht realisiert werden.

Teilweise gingen vom Vorsitz der Arbeitsgruppe auch keine Initiativen zu gesamthaften Reformen abseits der in den Gebietskörperschaften bereits bestehenden Strukturen aus. Es wurden die Themen vielfach bereits im Vorbereitungsgremium selektiert und mögliche Problemlösungen mangels eines entsprechenden Konsenses nicht mehr der Arbeitsgruppe zur inhaltlichen Diskussion und Entscheidung vorgelegt. Nicht zufriedenstellend waren auch die Ergebnisse der Arbeitsgruppe als Transmissionsmechanismus zur politischen Entscheidungsebene. Die Arbeitsgruppe selbst sieht sich nicht als Entscheidungsgremium und die politischen Vertreter in der Arbeitsgruppe konnten den Entscheidungsprozess in den Gebietskörperschaften nicht wesentlich vorantreiben. Insbesondere im Bund-Länder-Verhältnis konnten kaum Fortschritte erzielt werden. Dabei erwies es sich auch

als Problem, dass die in die Arbeitsgruppe oder die Vorbereitungsgremien eingebundenen Ländervertreter sich nicht als Vertretungsorgane für alle Länder verstanden.

Konkret sichtbar wurde dies etwa beim Förderungswesen oder bei der Verwaltungssteuerung, wo die Vorbereitungsgremien sehr konkrete Vorschläge (z.B. Mindeststandards, Art. 15a B-VG-Vereinbarung über gemeinsame Grundsätze einer wirkungsorientierten Verwaltungsführung) vorlegten, über die jedoch keine Einigung erzielt werden konnte und daher auch keine Entscheidung getroffen wurde. Gerade bei den Förderungen haben die Experten aber ein hohes Einsparungspotenzial aufgezeigt. Konkrete Umsetzungsmaßnahmen erfolgten bisher nicht. Zur Koordinierung der Haushaltsführung wäre die Weiterentwicklung und Harmonisierung des Rechnungswesens der Gebietskörperschaften dringend erforderlich, um für Steuerungszwecke über vergleichbare Datengrundlagen zu verfügen. Auch die mittelfristige Haushaltsplanung von Bund, Ländern und Gemeinden ist bisher nicht ausreichend koordiniert und die einzelnen Planungsinstrumente weichen hinsichtlich Informationsgehalt, Zeitraum und Zielsetzung voneinander ab.

Positiv sind der Informationsaustausch, der Wissenstransfer und die Eröffnung neuer Kommunikationsebenen zwischen den Gebietskörperschaften im Rahmen der Sacharbeit in den Vorbereitungsgremien zu bewerten. Dabei konnten zwar grundlegende Eckpunkte einer Staats- und Verwaltungsreform nicht weiterentwickelt, aber doch einzelne konkrete operative Projekte auf einer darunterliegenden Ebene gut umgesetzt werden. Obwohl den Experten im Vorbereitungsgremium grundsätzlich keine zentrale Aufgabe zukommt, haben sie dort immer wieder mit Lösungsvorschlägen die Arbeiten vorangetrieben.

Die von den Experten präferierte Vorgangsweise einer punktweisen Abarbeitung der aufgezeigten Problemstellungen mit einer Genehmigung von im Vorbereitungsgremium erarbeiteten Konsenspunkten und einer inhaltlichen Diskussion von Dissenspunkten wurde vom Vorsitz der Arbeitsgruppe allerdings nicht weiterverfolgt. In der Arbeitsgruppensitzung im Juni 2011 legte die Bundesministerin für Finanzen einen

Statusbericht vor, der auf den Ergebnissen der Regierungsklausur am Semmering vom Mai 2011 und den dort beschlossenen Arbeitspaketen basierte. Die im Statusbericht genannten Reforminitiativen sind grundsätzlich zu begrüßen und mehrere Vorhaben gehen auch auf die Problemanalysen der Experten zurück, der Statusbericht stellte jedoch keinen Konnex zu den Problemanalysen und den Ergebnissen der Arbeitsgruppe her, was die Nachverfolgung von erreichten Lösungen und das Aufzeigen von weiterhin erforderlichen Umsetzungsmaßnahmen erheblich erschwert.

6 GRUNDLEGENDES ALS ZWISCHENERGEBNIS DER ARBEITSGRUPPE

Die im Ersten Teil des Positionspapiers dargelegten budgetären Rahmenbedingungen zwingen zu strukturellen Konsolidierungsmaßnahmen. Die im nachfolgenden Dritten Teil wiedergegebenen Prüfungsergebnisse des RH samt konkreten „sprechenden“ Beispielen aus der Verwaltung machen ebenso eindeutig die Notwendigkeit einer Verfassungs- und Verwaltungsreform deutlich.

Für Konsolidierungsmaßnahmen und Verfassungs- und Verwaltungsreform lassen die Problemanalysen und Lösungsvorschläge der Expertenorganisationen der Arbeitsgruppe Verwaltung neu grundlegende Stoßrichtungen erkennen.

6.1 Transparenz und Faktenwissen als notwendige Voraussetzung für wirksame Steuerung

Transparenz gegenüber der Öffentlichkeit, den Parlamenten, aber auch gegenüber den Partnern im föderativen System ist eine notwendige Bedingung für eine effektive Steuerung. Die Grundlagen dazu müssen durch fundierte, außer Streit stehende Entscheidungsgrundlagen und vergleichbare Datenbestände sowie durch eine Harmonisierung im

Bereich des Rechnungswesens geschaffen werden. Die einzelnen Planungsinstrumente der Gebietskörperschaften müssen dazu hinsichtlich Informationsgehalt, Zeitraum und Zielsetzung harmonisiert und abgestimmt werden.

6.2 Ziele und Strategien als Basis des Verwaltungshandelns

In vielen Verwaltungsbereichen sind klare Ziele und Strategien noch nicht in ausreichendem Ausmaß definiert. Die großen Herausforderungen der Zukunft – wie die demografische Entwicklung, die Sicherung des hohen Niveaus unserer Gesundheits- und Pflegeversorgung oder die Optimierung des Bildungsangebots – sind gleichzeitig mit der notwendigen Budgetkonsolidierung nur zu bewältigen, wenn die zu setzenden Maßnahmen auf einer vorausschauenden Planung und auf langfristigen Strategien beruhen.

6.3 Geeignete Steuerungssysteme

In wichtigen Verwaltungsbereichen bestehen erhebliche Steuerungsdefizite, weil einerseits geeignete Entscheidungsstrukturen und andererseits die notwendigen Steuerungsinstrumente fehlen. Klare Verantwortlichkeiten können primär durch eine Zusammenführung von Ausgaben-, Aufgaben- und Finanzierungsverantwortung geschaffen werden. Weiters muss die mittelfristige Haushaltsplanung von Bund, Ländern und Gemeinden besser koordiniert werden. In übergreifenden Bereichen müssen für alle Partner verbindliche Rahmenbedingungen festgelegt werden (z.B. durch Grundsatzgesetzgebung, Art. 15a B-VG-Vereinbarungen), auf deren Basis eine Steuerung durch einheitliche Datengrundlagen, Kosten- und Leistungsrechnungen, Controlling und andere Steuerungsinstrumente erfolgt.

6.4 Wirkungsorientierung als Hebel für Reformen

Durch die Einführung der wirkungsorientierten Haushaltsführung im Bund und in mehreren Ländern werden inhaltliche Gesichtspunkte der Aufgabenerfüllung (angestrebte Wirkungen) in Bezug zu den Ressourcen gesetzt. Dies schafft die Basis für eine integrierte Steuerung (Budget und Wirkungen), die wiederum durch eine mehrjährige Budgetplanung ergänzt wird. Die wirkungsorientierte Verwaltungsführung macht es für den Bund ab 2013 notwendig, Wirkungsziele und Kennzahlen zu entwickeln, das Budgetcontrolling um ein Wirkungscontrolling zu ergänzen und Fach- und Ressourcenverantwortung stärker zusammenzuführen. Dieses System wird auch dem Nationalrat künftig stärkere Einflussmöglichkeiten eröffnen, wobei der RH zukünftig – auf Basis seiner Prüfungsfeststellungen zu Wirkungszielen und Wirkungsindikatoren – seinen Beitrag zu einer fundierten parlamentarischen Diskussion liefern wird.

6.5 Abstimmungsnotwendigkeit im Bundesstaat

Viele Beispiele des RH für notwendige Reformmaßnahmen zeigen die Besonderheiten und Herausforderungen des föderalen Systems auf. Wegen der finanziellen Beziehungen und Abhängigkeiten der Gebietskörperschaften und der damit verbundenen Verflechtung der Finanzströme (Steuerverbund, komplexes Transfersystem zwischen den Gebietskörperschaften, vielfach auseinander fallende Finanzierungs-, Aufgaben- und Ausgabenverantwortung) muss eine erfolgreiche Verwaltungsreform alle staatlichen Ebenen umfassen und einbeziehen. Es handelt sich dabei überwiegend um Materien, die zu einer sachgerechten Lösung verfassungsrechtliche Regelungen und damit eine Zweidrittelmehrheit im Nationalrat erfordern (dies trifft beispielsweise auch auf den Abbau von Doppelgleisigkeiten in der Schulverwaltung zu). Ohne Lösung dieser grundlegenden Strukturprobleme können die wesentlichsten Effizienzpotenziale nicht realisiert werden. In vielen Verwaltungsbereichen ist ein besser koordiniertes Zusammenwirken von Bund, Ländern und Gemeinden auf Basis einer wirkungsorientierten Verwaltungssteuerung notwendig.

6.6 Politischer Wille

Der RH sieht einen klaren politischen Willen und eindeutige politische Vorgaben über den Umfang und die Zielrichtung als unabdingbare Voraussetzungen für eine Staats- und Verwaltungsreform. Die Maßnahmen können nur dann erfolgreich umgesetzt werden, wenn eine gemeinsame Problemsicht und ein vorbehaltloses Bekenntnis aller Beteiligten zum vereinbarten Lösungsweg vorhanden sind.

Diese Vorgangsweise deckt sich auch mit den Zielsetzungen des Art. 13 Abs. 2 B-VG (Koordinierung der Haushaltsführung der Gebietskörperschaften im Hinblick auf die Sicherstellung des gesamtwirtschaftlichen Gleichgewichts und nachhaltig geordnete Haushalte) und ist ein Gebot der europarechtlichen Vorgaben zur Wahrung einer gesamtstaatlichen Haushaltsdisziplin und der daraus erwachsenden gemeinsamen Budgetverantwortung.

**DRITTER TEIL:
VORSCHLÄGE DES RECHNUNGSHOFES
ZUR VERWALTUNGSREFORM**

7 AUFBAU UND SYSTEMATISCHER ZUGANG

Der RH geht von einer weiten Begriffsdefinition der Verwaltungsreform aus, die alle staatlichen Leistungsbereiche umfasst.

Die Vorschläge des RH zur Verwaltungsreform in dieser nunmehr dritten Auflage des Positionspapiers basieren zum einen auf den noch nicht umgesetzten Vorschlägen aus den beiden Voraufgaben und zum anderen auf den seit der Voraufgabe neuen Empfehlungen in den seit dem Jahr 2009 veröffentlichten Berichten. Die Anzahl der Vorschläge im Tabellenteil ist auch durch die deutliche Schwerpunktsetzung auf Verwaltungsreformthemen auf 599 angewachsen.

Die Vorschläge des RH bauen auf Ergebnissen konkreter Gebarungsüberprüfungen auf. Sie gliedern sich einerseits in einen Themenblock mit generellen Ansatzpunkten für Verwaltungsreformmaßnahmen (z.B. Aufgabenkritik, Einsatz moderner Steuerungsinstrumente, Harmonisierung der Dienst- und Pensionsrechte) und andererseits in Verwaltungsbereiche mit besonders hohem Reformbedarf (z.B. Schulverwaltung, Gesundheit und Pflege, Förderungswesen). Der Textteil (Kapitel 9) beschreibt die aus Sicht des RH notwendigen Reformmaßnahmen, der korrespondierende Tabellenteil (Kapitel 10) belegt die Vorschläge durch konkrete, nachvollziehbare Prüfungsergebnisse.

- Die wesentlichen Anliegen aus dem ersten Themenblock betreffen
 - eine Aufgabenkritik und Deregulierung auf allen staatlichen Ebenen,
 - die sachgerechte Zuordnung von Aufgaben und Verantwortungen mit einer Zusammenführung von Finanzierungs-, Aufgaben- und Ausgabenverantwortung, z.B. bei den Landeslehrern oder im Bereich der Krankenanstalten,
 - die Reform der Finanzverfassung und des Finanzausgleichs, z.B. Reduzierung der vielfältigen und intransparenten Transferströme,

- eine Modernisierung des Haushaltsrechts der Gebietskörperschaften mit einer verstärkten Ziel- und Wirkungsorientierung der öffentlichen Verwaltung,
 - Maßnahmen zur verstärkten Bürgerorientierung, z.B. Ausbau von One-Stop-Shops,
 - eine stärkere Kooperation von Verwaltungsbehörden und öffentlichen Stellen, z.B. Bildung von Verwaltungsclustern für Supportleistungen, verstärkte Nutzung von Verwaltungsdaten für die amtliche Statistik,
 - ein effizienteres Personalmanagement, z.B. Vermeidung ausbildungsfremder Verwendungen, und Flexibilisierung des Personaleinsatzes,
 - die Harmonisierung der Pensionsrechte von Bund, Ländern, Gemeinden und öffentlichen Unternehmen sowie
 - die Stärkung der öffentlichen Finanzkontrolle.
- Die wesentlichen Anliegen aus dem zweiten Themenblock – als dem Sachbereich mit dem größten Reformbedarf – betreffen eine
 - Reform des Gesundheitswesens, z.B. Finanzierung aus einer Hand, mehr Transparenz im Bereich der leistungsorientierten Krankenanstaltenfinanzierung, Verbesserung der Standortstruktur und Kooperationen zwischen den Krankenanstalten, Koordination des stationären Bereichs mit anderen Versorgungsbereichen, Analyse der unterschiedlichen Preise und Leistungen im Bereich der Krankenkassen,
 - Reform des Pflegebereichs, z.B. Reduktion der Entscheidungsträger und Bündelung der Vollzugs- und auch der Aufsichtskompetenzen, Optimierung der Verwaltungsabläufe, Neuorganisation der ärztlichen Begutachtungen,
 - Reform des Schulwesens, z.B. Zusammenführung der Finanzierungs-, Aufgaben- und Ausgabenverantwortung im Bereich der Landesleh-

- rer und der Schulerhaltung, effizientere Gestaltung der Schulaufsicht, sowie Reformen im Bereich der Wissenschaft und Forschung,
- effizientere Gestaltung des Förderungswesens. z.B. Festlegung quantifizierbarer Förderungsziele, Vermeidung von überschneidenden Förderungsbereichen und von Mehrfachförderungen, Schaffung einer österreichweiten Förderungsdatenbank,
 - nachhaltige Finanzierung von Infrastrukturprojekten (Vermeidung „grauer Finanzschulden“),
 - Verbesserung der Wohnbauförderung, z.B. Umstellung auf Subjektförderung, Ökologisierung,
 - bessere Koordination in Bereichen des Umweltschutzes, z.B. Abfallwirtschaft, Schutz vor Naturgefahren sowie
 - Durchführung von Reformmaßnahmen bei öffentlichen Unternehmungen, z.B. ÖBB, OeNB.
- Der Tabellenteil schließlich bündelt die wesentlichen Empfehlungen aus Gebarungüberprüfungen des RH, wobei die Gliederung der Tabelle der Gliederung im Textteil entspricht.

Weiterführender Hinweis: Eine gesamthafte Darstellung und grundsätzliche Aussagen zu vielen Themen mit engem Bezug zur Verwaltungsreform finden sich in den jährlichen Tätigkeitsberichten des RH unter den Themen der öffentlichen Finanzkontrolle (z.B. zur Wirkungsorientierung in der öffentlichen Verwaltung und zur Korruptionsbekämpfung im Tätigkeitsbericht 2009, zu den Kinderbetreuungseinrichtungen im Ländervergleich im Tätigkeitsbericht 2007/2008, zu Claim Management im Tätigkeitsbericht 2005, zu öffentlichen Förderungen im Tätigkeitsbericht 2004) sowie in den auf der Website des RH (www.rechnungshof.gv.at/berichte/kernaussagen) veröffentlichten Kernaussagen (z.B. zur Verwaltungsreform, zu den Pensionssystemen, zu Ausgliederungen, zum Gesundheitswesen, zu Bildung und Wissenschaft).

8 VERWALTUNG KONKRET

Der ausführlichen Wiedergabe der Vorschläge des RH zur Verwaltungsreform in den Kapiteln 9 und 10 sind zur Veranschaulichung des Reformerfordernisses im Folgenden ganz konkrete Beispiele aus der derzeitigen Verwaltungsführung vorangestellt. Denn nichts illustriert die Probleme unserer Verwaltung besser als konkrete Beispiele aus der Prüfungstätigkeit des RH, die aufzeigen, wie das derzeitige Verwaltungssystem die Effizienz des Verwaltungshandelns unterläuft. Nicht zufällig betreffen diese Beispiele Verwaltungsbereiche, die an den Schnittstellen von Gebietskörperschaften, Sozialversicherungsträgern, ausgegliederten Rechtsträgern oder Ressortzuständigkeiten angesiedelt sind und/oder bei denen Finanzierungs-, Aufgaben und Ausgabenverantwortung auf mehrere Akteure verteilt sind.

8.1 Altenbetreuung

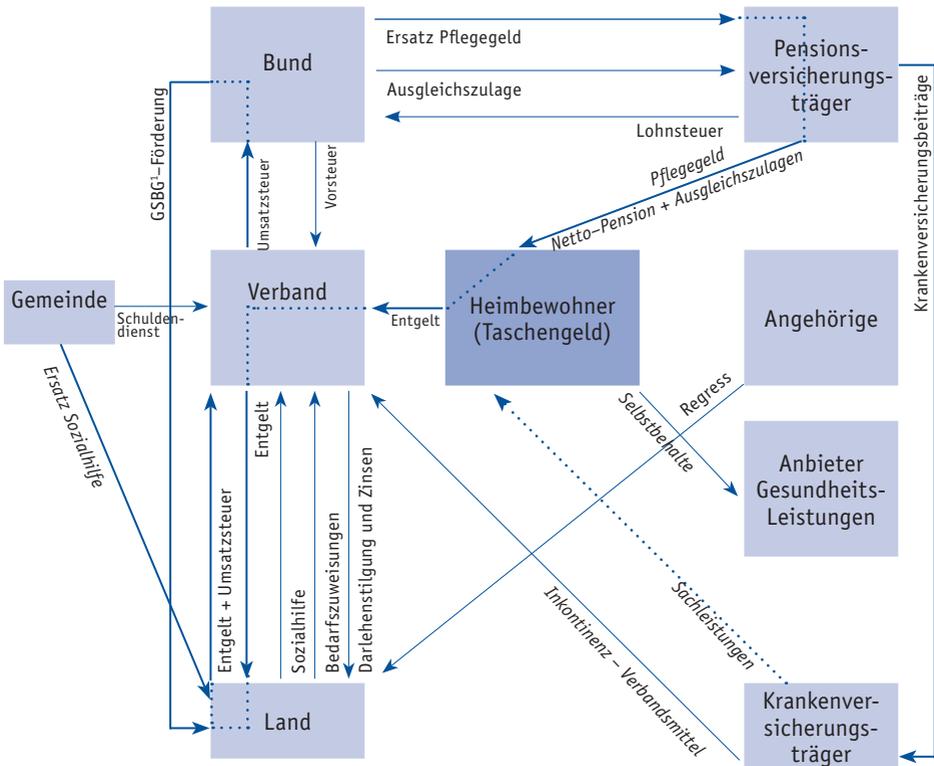
Die Altenbetreuung ist ein Verwaltungsbereich, bei dem die Finanzierung über mehrere Träger erfolgt und der dementsprechend komplexe und intransparente Zahlungsströme aufweist. Der RH hat dies 2011 im Rahmen eines Vergleichs der Versorgung mit Altenwohn- und Pflegeheimen in Kärnten und Tirol aufgezeigt (Reihe Bund 2011/2, Kärnten 2011/2, Tirol 2011/1).

Die Heimbetreuung wurde nicht nur durch Tarife finanziert, sondern auch durch weitere Zahlungsströme, z.B. durch Kredite, Bedarfszuweisungen und Investitionskostenzuschüsse des Landes, Gemeindeumlagen, Umsatzsteuer-Rückvergütungen des Bundes und Zahlungen der Krankenversicherung. Diese Zahlungsströme waren in Kärnten und Tirol unterschiedlich geregelt. Zum Beispiel hatten die Gemeinden in Kärnten nicht wie in Tirol die Errichtungskosten der Heime, wohl aber Abgänge zu tragen, es waren zusätzlich Einnahmen aus Strafgeldern vorgesehen, es wurden aber keine Bedarfszuweisungen für bestimmte Investitionen in Heimen gewährt.

Um die Komplexität und den Umfang der Zahlungsströme zu verdeutlichen, erstellte der RH eine Übersicht der monatlichen Zahlungen für die Betreuung eines Sozialhilfeempfängers mit Bundespflegegeld der Pflegestufe 4 im Gemeindeverband Altenwohnheim Telfs (Tirol).

Zur Finanzierung der Heimbetreuung mit Kosten in Höhe von 3.200 EUR waren insgesamt 19 Zahlungsströme erforderlich.

Abbildung 6: Darstellung der Zahlungsströme zur Finanzierung eines Heimplatzes in Tirol



¹ Gesundheits- und Sozialbereichs-Beihilfengesetz
Quelle: RH Reihe Bund 2011/2

Der RH wies insbesondere auf folgende Zahlungskreisläufe hin:

- Das Pflegegeld für Heimbewohner floss vom Bund an die auszahlende Stelle (z.B. die PVA), von dort an den Bewohner, vom Bewohner an den Gemeindeverband und schließlich vom Gemeindeverband an das Land.
- Das Land bezahlte den Tarif inkl. Umsatzsteuer an die Gemeindeverbände. Die Gemeindeverbände führten die Umsatzsteuer an den Bund ab. Dieser gewährte in derselben Höhe eine Förderung nach Gesundheits- und Sozialbereichs-Beihilfengesetz (GSBG) an das Land.

Für Altenwohn- und Pflegeheime galten in Tirol 391 verschiedene Tarife, in Kärnten 70. Bei gleicher Pflegestufe und gleichem Betreuungsbedarf betragen die Tarifunterschiede in Kärnten bis zu 509 EUR, in Tirol bis zu 945 EUR. Die Gesamtkosten für die Betreuung in Altenwohn- und Pflegeheimen wurden in beiden Ländern unvollständig erfasst.

Deutliche Unterschiede bestanden zwischen den beiden Ländern

- bei den Gesamtkosten je Heimplatz,
- beim Schlüssel für das Pflegepersonal,
- bei den Kosten für die öffentliche Hand,
- bei der baulichen Ausgestaltung der Heime und
- bei der Versorgung mit Heimplätzen.

Die Gesamtkosten je Heimplatz waren in Tirol um rd. 25 % höher als in Kärnten, die von der öffentlichen Hand (Land Tirol und Gemeinden) zu tragenden Kosten sogar um rd. 40 %.

In Tirol fehlten quantifizierte, rechtlich verbindliche Vorgaben betreffend das Pflegepersonal und die bauliche Ausgestaltung der Heime. Im Kalkulationsmodell zur Berechnung der Heimtarife waren allerdings Berechnungen zum Personalbedarf enthalten. In Kärnten gab es ver-

bindliche Vorgaben, sie wurden jedoch in 85 % der Heime nicht eingehalten. Bei völlig verschiedenen Berechnungsmodalitäten sah das Kalkulationsmodell in Tirol rd. 25 % mehr Pflegepersonal pro Heimplatz vor als in Kärnten.

Kärnten hatte verbindliche bauliche Vorgaben für Heime (z.B. Heim- und Zimmergröße, Einzelzimmeranteil), Tirol nur unverbindliche Ziele. In Tirol lag nach diesen Zielen die Mindestgröße bei 25 m² je Zimmer, in Kärnten für ein Einzelzimmer bei 18 m². Die Errichtungskosten durften in Tirol maximal rd. 119.000 EUR je Heimplatz betragen, um Wohnbaudarlehen zu erhalten. In den Tarifen des Landes Kärnten waren Errichtungskosten von rd. 80.000 EUR je Heimplatz abgedeckt.

In Kärnten standen je 1.000 Einwohner über 75 Jahren 86 Altenwohn- und Pflegeplätze, in Tirol 105 und damit rund ein Viertel mehr Heimplätze zur Verfügung.

Der RH erachtet u.a. folgende Maßnahmen für notwendig, um eine effizientere und den Bedürfnissen der Bevölkerung entsprechende Altenbetreuung sicherzustellen:

- die Vereinbarung von Maßnahmen zwischen Bund und Ländern zur Vereinfachung und Vereinheitlichung der Zahlungsströme zur Finanzierung der Heimplätze;
- einheitliche Grundlagen für die Erstellung von Bedarfs- und Entwicklungsplänen;
- Definition der geforderten Ergebnisqualität der Pflege und Kennzahlen zu deren Messung;
- ein Berichtssystem über die Gesamtkosten der Pflege und die Ausgaben der Länder und Gemeinden für die Pflege;
- eine Verringerung der Tarifunterschiede innerhalb derselben Betreuungsstufe;

- rechtlich verbindliche, klar quantifizierte und überprüfbare Personalvorgaben;
- rechtlich verbindliche Vorgaben zur baulichen Ausgestaltung der Heime.

8.2 Schutz vor Naturgefahren

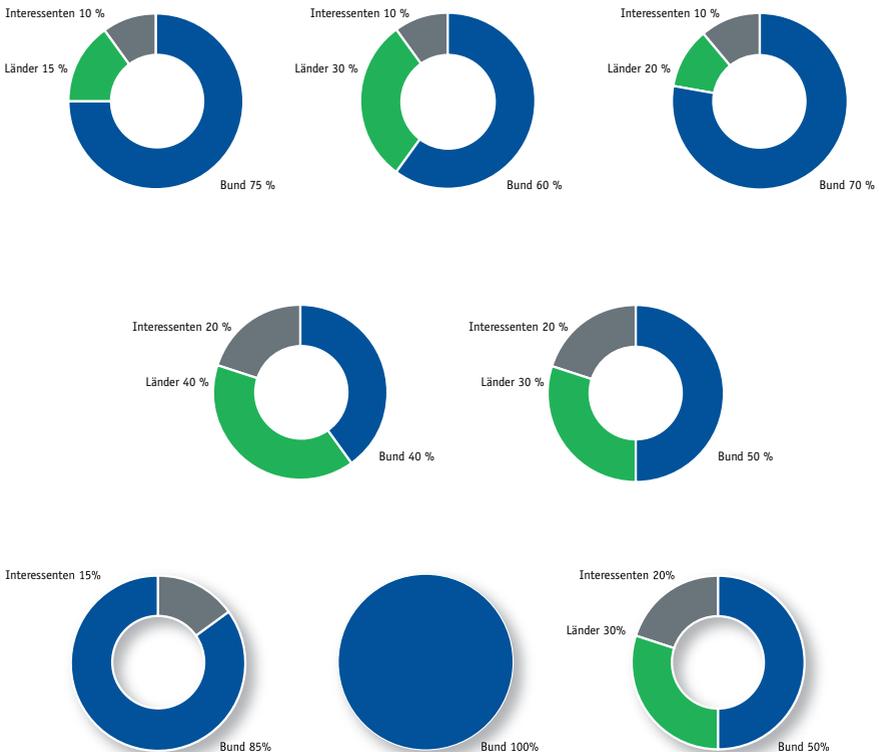
Bei den Maßnahmen zum Schutz vor Naturgefahren stellte der RH im Rahmen einer Querschnittsüberprüfung (Reihe Bund 2008/8, Burgenland 2008/3, Kärnten 2008/2, Niederösterreich 2008/8, Oberösterreich 2008/2, Salzburg 2008/3, Steiermark 2008/3, Tirol 2008/2, Vorarlberg 2008/2, Wien 2008/4) über alle Länder und betroffenen Ministerien Mängel fest, die auf ein historisch gewachsenes System mit einer Vielzahl an Entscheidungsträgern zurückzuführen waren. Eine viel zu komplexe Rechtslage mit uneinheitlichen Definitionen, Schutzstandards und förderbaren Maßnahmen sowie die Kompetenzzersplitterungen innerhalb und zwischen den Gebietskörperschaften (vier Ministerien auf Bundesebene, dazu Landesebene und Gemeindeebene) erschwerten die einheitliche Abwicklung von Katastrophenschutzmaßnahmen.

Schutzmaßnahmen konnten nicht gegen den Willen von Gemeinden bzw. Gemeindeverbänden und nicht ohne deren Zustimmung zu einer finanziellen Beteiligung gesetzt werden. Wegen der hohen Lasten und divergierenden Interessenslagen wurden deshalb notwendige Maßnahmen teilweise nicht im erforderlichen Umfang durchgeführt.

Die Regelungen bezüglich Anerkennung, Bewertung und Vergütungshöhe von Katastrophenschäden im Vermögen physischer und juristischer Personen unterschieden sich in den einzelnen Ländern erheblich. Die Parameter für die zu gewährenden Beihilfen an physische und juristische Personen waren seitens der Länder mitunter nicht klar definiert und zum Teil für die Öffentlichkeit nicht zugänglich.

Bei präventiven Schutzwasserbaumaßnahmen orientierte sich die Höhe des zu entrichtenden Interessentenanteils an der Art des Gewässers. Dabei waren Interessenten an Grenzgewässern gegenüber jenen an vom Bund betreuten Gewässern begünstigt; Letztere wiederum waren gegenüber Interessenten an übrigen Gewässern bevorzugt. Die bedeutenden Unterschiede sind nachfolgend dargestellt:

Abbildung 7: Höhe des Interessentenanteils



Quelle: RH Reihe 2010/14, Reihe Bund 2008/8

Die nachfolgende Grafik zeigt den Wechsel in der Zuständigkeit und beim Finanzierungsschlüssel für die verschiedenen Phasen eines Flusses vom Wildbach bis zum Grenzgewässer:

Abbildung 8: Zuständigkeit und Finanzierung eines Flusses



Quelle: RH Reihe Bund 2010/14, Reihe Bund 2008/8

Diese Kompetenzzersplitterung führte zu einer Reihe von negativen Folgewirkungen, wie z.B. einer erschwerten Abwicklung von Katastrophenschutzmaßnahmen, einer überlangen Verfahrensdauer von der Feststellung der Gefährdung bis zur Fertigstellung von Schutzmaßnahmen, zu trotz Gefährdung nicht realisierten Schutzmaßnahmen und einem komplizierten Interessensausgleich zwischen den Gemeinden. Es kam zu einer zeitverzögerten Auszahlung von Förderungsgeldern. Überdies lagen keine ausreichenden Informationen über Gefährdungsräume vor. Die Förderungsvoraussetzungen waren nicht transparent und die Förderungsniveaus unterschiedlich, wobei soziale Aspekte weitgehend keine Berücksichtigung fanden.

Die nach Ansicht des RH notwendige Reform erfordert:

- Kompetenzbereinigung und Nutzung von Synergieeffekten;
- Erarbeitung von Modellen für einen Lastenausgleich zwischen den Gemeinden;
- Forcierung interkommunaler Zusammenarbeit;
- einheitliche, bundesweit gültige Definition von förderbaren Maßnahmen und Kosten;
- Vereinheitlichung der Vorschriften;
- bundesweit einheitliche rechtliche Grundlagen zur Erstellung von Gefahrenzonenplänen.

8.3 Sportförderung

Bei einer Querschnittsüberprüfung der Sportförderung im Bund und in den Ländern Oberösterreich und Tirol (Reihe Bund 2009/12, Oberösterreich 2009/11 und Tirol 2009/8) stellte der RH fest, dass die Sportförderung insgesamt durch eine komplexe und wenig transparente Förderungslandschaft gekennzeichnet war.

Systemschwächen beeinträchtigten die Effizienz der Sportförderung. Die Abstimmung zwischen den Gebietskörperschaften und anderen Förderungsgebern war nicht ausreichend und führte zu wenig koordinierten und nicht abgegrenzten Förderungsbereichen. Es fehlten Schwerpunktsetzungen insbesondere im Leistungs- und Spitzensport. Die Tätigkeitsbereiche der mit bedeutenden Mitteln geförderten Dach- und Fachverbände überschritten sich.

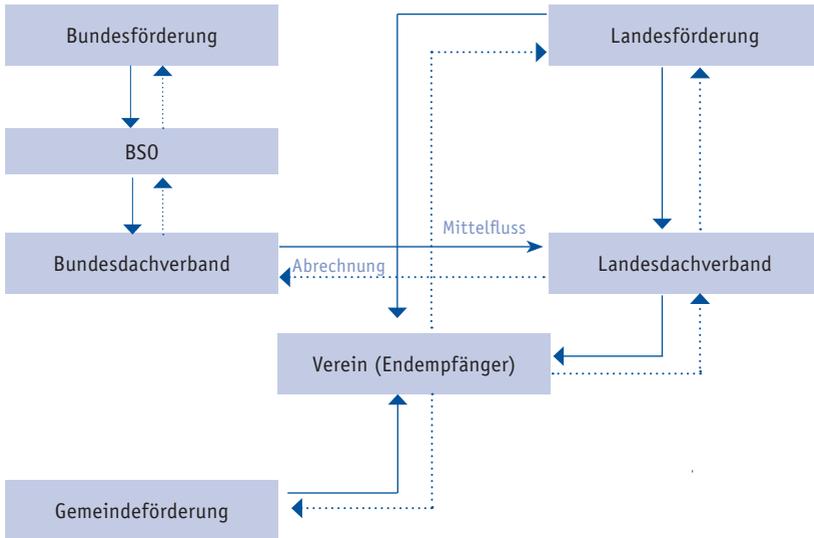
Die Förderungsgeber hatten keine Übersicht über die Gesamtfinanzierung bzw. die Gesamtgebarung auch großer Förderungsempfänger, weil eine vernetzte Datenbank aller Förderungsgeber und mit der Förderungsabwicklung befassten Stellen fehlte.

Weitgehende gesetzliche Festlegung der Förderungsempfänger und der Mittelverteilung in der Besonderen Sportförderung des Bundes führte zu geringer Mittelkonkurrenz und einer privilegierten Behandlung der Förderungsempfänger (Dach-, Fachverbände), denen eine starke direkte oder indirekte Mitwirkung an Entscheidungen und an der Kontrolle der Fördermittel zukam.

Die administrativen Abläufe waren sowohl für den Förderungsgeber als auch für die Förderungsempfänger verwaltungsaufwendig. Durchschnittlich 26 % des Gesamtaufwandes der Sportverbände wurden für die Antragstellung und die Förderungsabwicklung (Abrechnung) aufgewendet.

Der Mittelfluss bis hin zum Letztempfänger gestaltete sich sehr komplex. Bis zu fünf Förderungsgeber waren mit der Förderungsgewährung und Abrechnung eines Sportprojekts mitbefasst. Dies beeinträchtigte die Transparenz der Mittelströme und die Effizienz des Förderungssystems. Die Mittelflüsse und Abrechnungsbeziehungen sind in der nachfolgenden Grafik dargestellt:

Abbildung 9: Mittelflüsse Sportförderung



Quelle: RH Reihe Bund 2009/12

Im Rahmen eines Reformdialogs mit den nicht-staatlichen Sportorganisationen sollte daher das System der Sportförderung grundlegend überdacht und umfassend neu geordnet werden. Der RH empfahl dazu u.a. folgende Maßnahmen:

- Schaffung eines bedarfsorientierten, besser steuerbaren Sportförderungssystems des Bundes mit klaren und einheitlichen Entscheidungsstrukturen;
- Neuordnung der Sportförderungskompetenzen zwischen den Gebietskörperschaften unter weitgehender Vermeidung überschneidender Förderungsbereiche;

- bessere Abstimmung der Förderungsgewährung zwischen Bund und Ländern bei Beteiligung mehrerer Förderungsgeber (z.B. einheitliche Kostenaufstellung, abgestimmter Finanzierungsplan, einheitliche Projektabrechnung für alle Förderungsgeber);
- Erstellung einer zwischen allen Förderungsgebern und abwickelnden Stellen vernetzten Sportförderungsdatenbank;
- verstärkte Schwerpunktsetzungen durch eine stärkere Konzentration der Fördermittel;
- Reduzierung des Aufwands für die Antragstellung, Förderungsabwicklung und Abrechnung (z.B. durch Jahresarbeitsprogramme, Leistungsvereinbarungen statt Einzelprojekte).

8.4 Familienbezogene Leistungen

Bei einer Prüfung der familienbezogenen Leistungen des Bundes und der Länder Kärnten, Oberösterreich und Salzburg (Reihe Bund 2011/6, Kärnten 2011/3, Oberösterreich 2011/6 und Salzburg 2011/3) stellte der RH fest, dass sich die Ausgaben dafür im Jahr 2009 auf insgesamt 8,887 Mrd. EUR beliefen. Die Unterstützung von Familien war durch eine große Vielfalt an unterschiedlichen und heterogenen Leistungen gekennzeichnet. Insgesamt 117 eigenständige Familienleistungen (47 Bundes- und 70 Landesleistungen, davon Kärnten 25, Oberösterreich 27 und Salzburg 18 Einzelleistungen) befanden sich im Leistungsspektrum der vier Gebietskörperschaften. Im Bund waren sieben Ressorts (BMWFJ, BMF, BMUKK, BMG, BMASK, BMJ, BMWF), in den drei Ländern jeweils zwei bis drei Direktionen oder Abteilungen der Ämter der Landesregierung für den Vollzug der Familienleistungen zuständig.

Eine gesamthafte Abstimmung zwischen den Gebietskörperschaften erfolgte nicht. Auch eine genaue Gesamtübersicht, welche Leistungen in welcher Höhe eine Familie insgesamt bezog, gab es nicht. Die Folge waren strukturelle Parallelitäten und Überlappungen von Leis-

tungen: Allein im Bund knüpften zehn verschiedene Leistungen an den Lebenssachverhalt „Schwangerschaft/Geburt“, in Kärnten weitere vier, in Salzburg weitere zwei.

Durch die Zersplitterung der Regelungskompetenzen auf mehrere Bundesministerien und die Länder war eine akkordierte Zielausrichtung und gesamthafte Abstimmung der Leistungen sowie ein institutionalisierter Informationsaustausch über konkrete legislative Vorhaben nicht sichergestellt. Damit bestand die Gefahr von Zielkonflikten und es erfolgten parallele Förderungsmaßnahmen (z.B. Unterstützungen im Schulbereich). Alle überprüften Gebietskörperschaften hatten in ihren Regierungsprogrammen zwar allgemeine familienpolitische Ziele definiert, davon abgeleitete konkrete Zielfestlegungen mit entsprechenden messbaren Indikatoren fehlten aber. Daher war auch die Treffsicherheit der eingesetzten Mittel nicht sichergestellt.

Selbst bei vergleichbaren Leistungen innerhalb einer Gebietskörperschaft waren die Anspruchsvoraussetzungen unterschiedlich. So basierten die Schüler- und die Studienbeihilfe des Bundes auf unterschiedlichen Bemessungsgrundsätzen für die zumutbare Unterhaltsleistung der Eltern. Während die Schülerbeihilfe eine Unterhaltsleistung ab einer Bemessungsgrundlage von 6.269 EUR als zumutbar ansah, war sie bei der Studienbeihilfe bereits ab einer Bemessungsgrundlage von 4.725 EUR gegeben.

Der RH empfahl u.a. folgende Maßnahmen, um das System der familienbezogenen Leistungen transparenter, gerechter und treffsicherer zu gestalten:

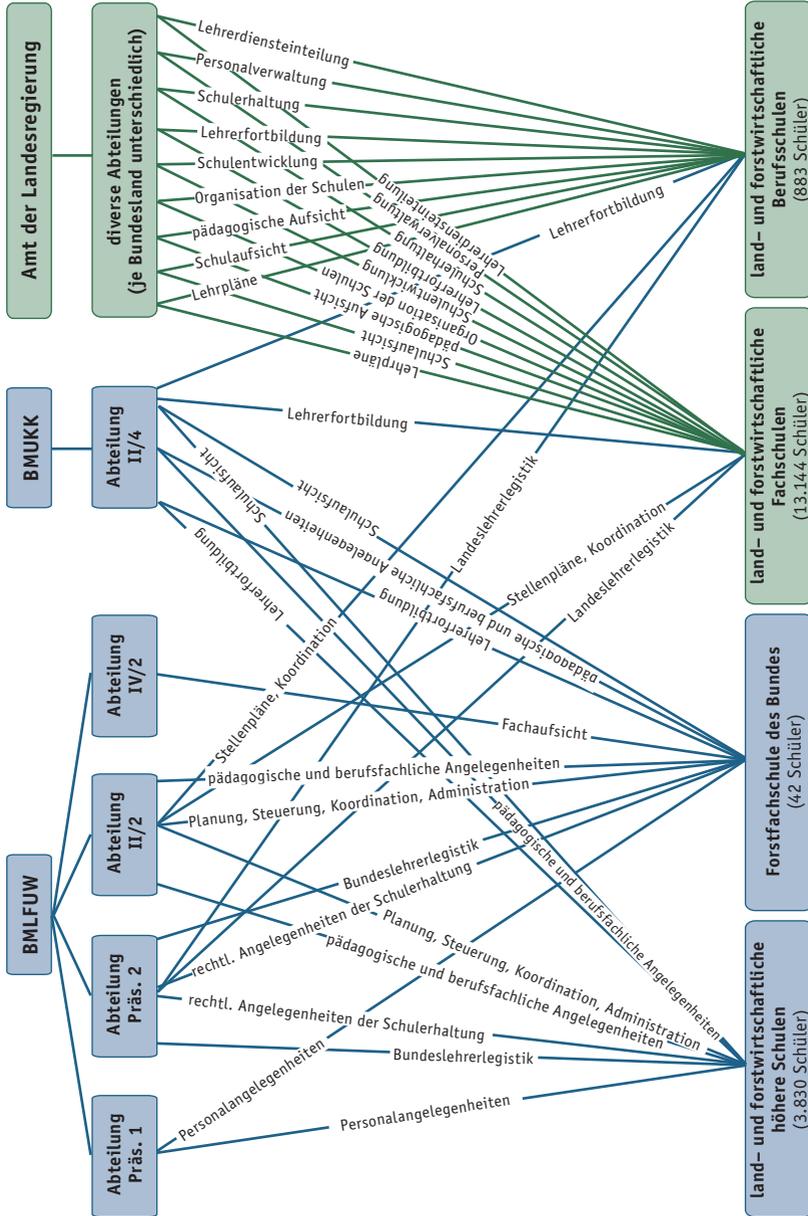
- gebietskörperschaftenübergreifende Überprüfung des Spektrums der familienbezogenen Leistungen auf Parallelitäten und Überschneidungen sowie auf Möglichkeiten zur Konzentration und Straffung von Leistungen;
- Beseitigung sachlich nicht begründbarer Aufteilungen der Vollzugs-kompetenzen und möglichst weitgehende Bündelung der Vollziehung;

- Erfassung der familienbezogenen Leistungen in einer gebietskörperschaftenübergreifenden Datenbank auf Ebene der Einzelfamilien;
- möglichst flächendeckende Festlegung von Wirkungszielen für familienpolitische Maßnahmen und darauf aufbauende, aussagekräftige, konkrete Zielsetzungen mit messbaren Indikatoren;
- möglichst einheitliche Gestaltung der Berechnungsgrundsätze und –methoden für die Anspruchsvoraussetzungen (soziale Bedürftigkeit, Höhe des Familieneinkommens);
- gemeinsame Plattform von Bund und Ländern zum Informationsaustausch über geplante legislative Vorhaben und zur Abstimmung ihrer familienbezogenen Leistungen und aktive Wahrnehmung der Koordinationsaufgabe des BMWFJ für familienpolitische Maßnahmen.

8.5 Land- und forstwirtschaftliches Schulwesen

Das land- und forstwirtschaftliche Schulwesen ist Teil des berufsbildenden Schulwesens und nimmt in der österreichischen Bildungslandschaft eine Sonderstellung ein. Die Kompetenzlage im land- und forstwirtschaftlichen Schulwesen stellt sich derzeit wie folgt dar:

Abbildung 10: System der Vollziehung für land- und forstwirtschaftliche Schulen



Quelle: RH

Die Folgen dieser komplexen Zuständigkeitsverteilung sowie die Zielerreichung und Aufgabenerfüllung des land- und forstwirtschaftlichen Schulwesens überprüfte der RH im Rahmen einer Querschnittsüberprüfung im Bund (BMLFUW, BMUKK) und in den Ländern Oberösterreich, Steiermark und Tirol (Reihe Bund 2011/9).

Das land- und forstwirtschaftliche Schulwesen ist bisher in die aktuelle Diskussion über eine Gesamtreform des Schulwesens nicht eingebunden. Dennoch liegt hier Handlungsbedarf vor: Das land- und forstwirtschaftliche Schulwesen unterscheidet sich insofern wesentlich vom übrigen Schulwesen, als seine Angelegenheiten in Gesetzgebung und Vollziehung grundsätzlich Landessache sind, nicht wie im übrigen Schulwesen Bundessache. Der Zuständigkeit des Bundes vorbehalten bleibt insbesondere die Gesetzgebung für das Dienstrecht der Landeslehrer und die Gesetzgebung und Vollziehung für die höheren Schulen. Aber selbst innerhalb der Bundes-Zuständigkeit gibt es keine einheitlichen Verantwortlichkeiten: Das grundsätzlich nicht mit Schulfragen befasste BMLFUW ist etwa für die Aufnahme von Lehrern und die Bestellung von Direktoren verantwortlich, das BMUKK für die Beurteilung der Unterrichtsqualität und die Festsetzung der Lehrpläne. Die Forstfachschole des Bundes in Waidhofen/Ybbs stellt dabei eine Besonderheit dar: Für sie – eine einjährige Schule mit beispielsweise im Schuljahr 2009/2010 42 Schülern – ist eine eigene Kompetenzbestimmung in Art. 14a Abs. 2 lit. b B-VG notwendig.

Gemessen an den Schülerzahlen ist das land- und forstwirtschaftliche Schulwesen klein: Im Schuljahr 2009/2010 betrug sein Anteil an der Gesamtanzahl von 1.182.471 Schülern rd. 1,5 %. Der Anteil der 15-jährigen Schüler, die sich für eine Ausbildung an einer land- und forstwirtschaftlichen Schule entschieden, betrug im Schuljahr 2009/2010 mit 4.463 Schülern 4,9 %.

Bezogen auf die Ausgaben für den einzelnen Schüler war das land- und forstwirtschaftliche Schulwesen für die öffentlichen Haushalte (Bund, Länder) allerdings mehr als doppelt so teuer wie das übrige berufsbildende Schulwesen. Die Gründe für die beträchtlichen Unterschiede in den

öffentlichen Bildungsausgaben der beiden berufsbildenden Schulsysteme (land- und forstwirtschaftliches einerseits, übriges berufsbildendes andererseits) waren – auch mangels vergleichbarer Daten und Kennzahlen – im Detail nicht eruierbar.

Für die Lehrer an land- und forstwirtschaftlichen Berufs- und Fachschulen (Landeslehrer) fehlte im BMLFUW weitgehend ein effektives Controlling. Eine der Landeslehrer-Controllingverordnung des BMUKK ähnliche normative Regelung zur Information, Kontrolle und Abrechnung des Personalaufwands trat bisher nicht in Kraft. Deshalb standen dem BMLFUW wichtige Daten zur Steuerung des Ressourceneinsatzes, wie etwa Informationen über die Verwendung und die Besoldung von Lehrern, nicht zur Verfügung.

Die Besoldung der Landeslehrer ist im Land- und forstwirtschaftlichen Landeslehrer-Dienstrechtsgesetz, einem Bundesgesetz, geregelt. Trotz dieser einheitlichen Grundlage war die Verwaltungspraxis in den für die Vollziehung zuständigen Ländern unterschiedlich: Während die Steiermark den Landeslehrern ausschließlich die bundesgesetzlich vorgesehenen Gehälter bezahlte, erhielten die Lehrer in Oberösterreich im Schnitt um rd. 2.300 EUR, in Tirol sogar um rd. 4.300 EUR höhere Bezüge, ohne dass dafür eine geeignete Rechtsgrundlage vorlag. Daraus resultierten Mehrbelastungen für die Landshaushalte in Oberösterreich und Tirol sowie für den Bund. Eine gesetzeskonforme Besoldung würde für Oberösterreich Einsparungen von jährlich rd. 820.000 EUR bewirken, für Tirol rd. 830.000 EUR sowie für den Bund rd. 102.000 EUR.

Für die Lehrer an land- und forstwirtschaftlichen Berufs- und Fachschulen bestand die gesetzliche Möglichkeit, ihre Lehrverpflichtung auch mit Diensten in der Landesverwaltung, also mit schulfremden Tätigkeiten, zu erfüllen. Diese Besonderheit findet sich sonst in keinem anderen Schulbereich in Österreich.

Der Bund refundierte den Ländern – anders als bei Berufsschulen bei sonst gleichen Voraussetzungen – die Erziehertätigkeit von Lehrern an land- und forstwirtschaftlichen Berufs- und Fachschulen. Die jähr-

liche zusätzliche Belastung des Bundes daraus betrug rd. 1,5 Mill. EUR (Oberösterreich) bzw. rd. 800.000 EUR (Tirol).

Bei der Finanzierung der Landeslehrer bestanden Auffassungsunterschiede zwischen dem Bund und den Ländern. Die diesbezüglichen Klagen der Länder Burgenland, Oberösterreich und Steiermark gegen den Bund wurden mit Entscheidung des Verfassungsgerichtshofes vom September 2011 abgewiesen.

Die Verwaltungsstrukturen in den Ämtern der Landesregierungen waren unterschiedlich effizient. Der Personaleinsatz im Amt der Tiroler Landesregierung lag im Schuljahr 2009/2010 in Relation zum Personal an den Schulen (Lehrer, Verwaltungspersonal und sonstiges Personal) bei 1 : 84, in der Steiermark betrug diese Relation hingegen 1 : 40. Dazwischen lag Oberösterreich mit einem Wert von 1 : 51.

Der RH regte folgende Maßnahmen an, um die Schulverwaltung effizienter und kostengünstiger zu gestalten:

- Einbeziehung des land- und forstwirtschaftlichen Schulwesens in eine umfassende Reform des österreichischen Schulwesens;
- Zusammenführung der Ausgaben-, Aufgaben- und Finanzierungsverantwortung auch in diesem Bereich;
- klare und verbindliche Vorgaben für die Refundierung der Kosten für Lehrer an land- und forstwirtschaftlichen Berufs- und Fachschulen;
- Erarbeitung einer Controllingverordnung;
- Entwicklung aussagekräftiger Benchmarks und Kenndaten für die Bildungsausgaben – auf Basis einheitlicher Datengrundlagen aller Länder – und regelmäßige Evaluierungen, um detaillierte Vergleiche anstellen und Kostentreibern entgegenwirken zu können;
- Einstellung der Zahlung von Zulagen zusätzlich zu den bundesgesetzlich vorgesehenen Gehältern;

- Festlegung einer Obergrenze für das Ausmaß der nicht unterrichtenden Tätigkeiten, die zur Erfüllung der Lehrverpflichtung herangezogen werden können;
- Beendigung der Einrechnung von Tätigkeiten in der Landesverwaltung in die Lehrverpflichtung der Landeslehrer;
- Überprüfung der unterschiedlichen Behandlung der Bundesre-fundierung von Erziehertätigkeit im Hinblick auf deren sachliche Rechtfertigung;
- Straffung der Verwaltungsstrukturen in den Ländern.

8.6 Außendienstpräsenz der Wiener Polizei

Zur Außendienstpräsenz der Polizei geben die Exekutivdiensttrichtlinien des BMI vor, dass mit den verfügbaren Exekutivbediensteten eine „möglichst hohe Außendienstpräsenz“ erreicht werden soll. Der RH überprüfte die effiziente Umsetzung dieser Vorgabe durch die Wiener Polizei und stützte seine Beurteilung ergänzend auf einen Vergleich mit dem Polizeipräsidium München (Reihe Bund 2010/11). Kennzahlen zur Anzahl der Polizeidienststellen, der Verteilung und der Dienststellengröße ergeben nachfolgendes Bild:

Tabelle 14: Außendienstpräsenz der Polizei in München und Wien		
	München	Wien
Zuständigkeitsbereich	987 km ²	415 km ²
Einwohner	1,68 Mill.	1,69 Mill.
Polizeiinspektionen	25	96
Durchschnittlicher Planstellen-Sollstand	101	40
Bandbreite Dienststellengröße	35 bis 194 Planstellen	19 bis 63 Planstellen
Außendienstpräsenz 2008	69 %	41 %

Quelle: RH

Der Vergleich zeigte, dass in Wien mit 96 Polizeiinspektionen für einen flächenmäßig halb so großen Zuständigkeitsbereich fast vier mal so viel

Polizeiinspektionen eingerichtet waren wie in München mit 25 Polizeiinspektionen. Die dichte Dienststellenstruktur war nach Ansicht des RH aufgrund der stark gestiegenen Mobilität und den Möglichkeiten der elektronischen Kommunikation nicht erforderlich. Gleichzeitig waren 61 Polizeiinspektionen sanierungs- und erweiterungsbedürftig und bei 77 Polizeiinspektionen waren bauliche Maßnahmen zum Abbau von Barrieren nach dem Bundes-Behindertengleichstellungsgesetz notwendig.

Während in München die durchschnittliche Sollstärke einer Polizeiinspektion bei rd. 101 Planstellen lag, waren für die Wiener Polizeiinspektionen durchschnittlich rd. 40 Planstellen systemisiert. Diese kleine Dimensionierung der Wiener Dienststellen verursachte einen unverhältnismäßig hohen Aufwand für Leitungs- und Führungsaufgaben. Bei einer Vergrößerung der Dienststellen auf durchschnittlich 100 Planstellen würde sich die geringe Führungsspanne maßgeblich erhöhen und der Anteil an dienstführenden Exekutivbediensteten von 23 % auf 16 % sinken – konkret könnten dadurch 267 Exekutivbedienstete zusätzlich zur Verstärkung des Außendienstes eingesetzt werden.

Außerdem waren alle Polizeiinspektionen auch zwischen 18.00 und 06.00 Uhr für den Parteienverkehr offenzuhalten. Die Parteienfrequenz in dieser Zeit war allerdings gering, beispielsweise kamen von Juli bis September 2006 in dieser Zeit durchschnittlich fünf Parteien in eine Polizeiinspektion, wobei sich 69 % dieser fünf auf die Zeit zwischen 18.00 und 22.00 Uhr verteilten. Durch eine Verringerung der während der Nachtzeit offenen Polizeiinspektionen könnten 82 Exekutivbeamte pro Nacht zusätzlich im Außendienst eingesetzt werden.

Weder das BMI noch das Landespolizeikommando Wien wussten, wie hoch der Anteil der Dienstzeit war, den die Wiener Polizisten tatsächlich auf der Straße verbrachten. Während dazu in Wien nur Stichprobenprüfungen vorlagen, erfasste das Münchner Polizeipräsidium die Außendienstzeiten systematisch und EDV-technisch. Laut den stichprobenartigen Überprüfungen des Landespolizeikommandos Wien betrug die Außendienstpräsenz im Jahr 2008 41 % (2009 43 %). Im Vergleich dazu lag diese in München im Jahr 2008 bei 69 %.

Durch Dienstzuteilungen, u.a. an das BMI, standen im Jahr 2010 rd. 420 Bedienstete den Polizeiinspektionen nicht zur Verfügung. Mehr als die Hälfte dieser Dienstzuteilungen dauerte mehr als zwei Jahre, obwohl gegen eine so lange Dienstzuteilung rechtliche Bedenken bestehen. Durch die Dienstzuteilungen waren die Planstellen gebunden, die ebenfalls zur Verstärkung des Außendienstes eingesetzt werden hätten können.

Hinsichtlich der Dienstzeit unterlag der Großteil der Exekutivbediensteten dem so genannten Gruppendienstsystem. Darin war der Dienstplan starr vorgegeben, eine flexible, bedarfsorientierte Dienstplanung nach den spezifischen örtlichen Anforderungen war nicht möglich.

Der RH empfahl als Ergebnis seiner Überprüfung u.a. folgende Maßnahmen, um die Aufgabe der Außendienstpräsenz der Wiener Polizei effizienter zu gestalten:

- Einrichtung einer Zentralinspektion je Wiener Gemeindebezirk und Zusammenführung der 96 Polizeiinspektionen bei der jeweiligen Zentralinspektion;
- Reduktion der Anzahl der dienstführenden Exekutivbeamten und dadurch maßgebliche Erhöhung der Führungsspanne;
- Konzentration des Parteienverkehrs während der Nachtstunden auf die Standorte der Stadtpolizeikommanden;
- Versetzungen statt Dienstzuteilungen bei nicht nur vorübergehendem Personalbedarf;
- systematische Erhebung des Außenpräsenzanteils;
- Ausbau der Flexibilisierungselemente im Gruppendienstsystem;
- Erstellung von Konzepten über die Zusammenlegung von Polizeiinspektionen an den Standorten von Zentralinspektionen und über den Sanierungs- und Erweiterungsbedarf.

8.7 Rechnungswesen und Budgetsteuerungsinstrumente

Ein zentraler Ansatz für eine Verwaltungsreform liegt in der Weiterentwicklung und Harmonisierung des Rechnungswesens der Gebietskörperschaften sowie in den eingesetzten Budgetsteuerungsinstrumenten, um für Steuerungszwecke über vergleichbare Datengrundlagen zu verfügen.

Das von den Gebietskörperschaften verwendete kameralistische Rechnungswesen bot über die tatsächliche finanzielle Lage und die Nachhaltigkeit ihrer Haushaltsführung nur eine eingeschränkte Aussagekraft. Ohne Zusatzinformationen waren wichtige Ergebnisgrößen nicht erkennbar. Es fehlten hinreichende Informationen über den Jahreserfolg bzw. die tatsächliche Höhe von Vermögen und Schulden einschließlich der ausgegliederten Organisationseinheiten. Entscheidungen basierten daher vielfach auf unzureichenden Datengrundlagen und es bestand die Gefahr, dass mehr Lasten an künftige Generationen weitergegeben werden als in den kameralistischen Darstellungen ersichtlich.

Die in den Rechnungsabschlüssen ausgewiesenen Finanzschulden wichen sowohl auf Bundes- als auch Landes- und Gemeindeebene deutlich vom öffentlichen Schuldenstand nach ESVG 1995 (Maastricht-Kriterien) ab.

Tabelle 15: Rechnungsabschlussdaten

	Bundessektor	Landesebene (ohne Wien)	Gemeindeebene (einschl. Wien)
	in Mrd. EUR		
Finanzschulden lt. Rechnungsabschluss	185,932	8,223	15,030
Öffentlicher Schuldenstand (Maastricht)	179,243	16,071	7,911
Differenz (Finanzschulden – öff. Schuldenstand)	6,688	– 7,847	7,119
Differenz in % des öff. Schuldenstandes	3,7 %	– 48,8 %	90,0 %

Bei der Prüfung der Haushaltsstruktur der Länder (Reihe Burgenland 2009/4, Kärnten 2009/5, Niederösterreich 2009/4, Oberösterreich 2009/5, Salzburg 2009/3, Steiermark 2009/4, Tirol 2009/3 und Vorarlberg 2009/3) stellte der RH fest, dass die Abschlüsse der einzelnen Länder kaum vergleichbar waren. So bestanden in den Vermögensrechnungen der Länder Unterschiede z.B. bei der Bewertung der Liegenschaften, der Verbuchung von Liegenschaftserwerben und –veräußerungen, der Bewertung und Abschreibung von Gebäuden sowie bei beweglichen Wirtschaftsgütern. Die Nachweise über Vermögensgegenstände (Wertpapiere, Beteiligungen) waren uneinheitlich gestaltet.

Durch die Nutzung von Gestaltungsspielräumen in der Voranschlags- und Rechnungsabschlussverordnung erfolgte die Erfassung und Darstellung der Verwaltungsschulden und der Haftungsnachweise unterschiedlich genau. Ein umfassender Schuldenvergleich zwischen den Ländern nur auf Basis ihrer Rechnungsabschlüsse war daher nicht möglich. Die Nachweise der Länder enthielten keine Angaben über die außerbudgetären Schulden von Landesgesellschaften und Landesfonds.

Im Bericht über die Grundlagen der Fiskalpolitik (Reihe Bund 2011/5) stellte der RH fest, dass die mittelfristige Haushaltsplanung von Bund, Ländern und Gemeinden nicht ausreichend koordiniert war. Die einzel-

nen Planungsinstrumente der Gebietskörperschaften wichen hinsichtlich Informationsgehalt, Zeitraum und Zielsetzung voneinander ab. Eine rollierende Planung war nicht in allen Ländern durchgängig vorhanden.

Die einzelnen Dokumente waren inhaltlich nicht abgestimmt. Dies hatte zur Folge, dass bei der Erstellung des Stabilitätsprogramms für valide Prognosen über die Entwicklung der Maastricht-Ergebnisse der Länder und Gemeinden nur wenig aussagekräftige Daten zur Verfügung standen und die tatsächlichen Defizite beträchtlich von den in den Rechnungsabschlüssen offengelegten Zahlen abwichen. Der verfassungsrechtlichen Verpflichtung in Art. 13 Abs. 2 B-VG zur Koordination der Haushaltsführung wurde dadurch nicht entsprochen.

Die Umsetzung der Verpflichtungen des Europäischen Wachstums- und Stabilitätspaktes auf nationaler Ebene erfolgte mit dem Österreichischen Stabilitätspakt. Dieser ist im Gegensatz zum Stabilitätsprogramm kein geeignetes Planungsinstrument, weil er nicht jährlich aktualisiert, sondern für denselben Zeitraum wie der Finanzausgleich verhandelt wird. Aufgrund des mehrjährigen Geltungszeitraums können keine konjunkturellen Entwicklungen berücksichtigt werden. Der Stabilitätspakt 2008 wurde daher zuletzt de facto undurchführbar und der vorgesehene Sanktionsmechanismus wirkungslos. Auch beim Stabilitätspakt 2011 wurde die vorgesehene Rolle des RH bei Abweichungen von den vereinbarten Stabilitätszielen zuletzt sukzessive abgeschwächt (Gutachten des RH nur noch bei einer „mutmaßlichen unzulässigen Verschlechterung gegenüber den vereinbarten Stabilitätszielen“).

Aus Sicht des RH sind im Hinblick auf die Verpflichtung der Gebietskörperschaften zur Koordinierung der Haushaltsführung im Bereich des Rechnungswesens und der Planungsinstrumente insbesondere folgende Maßnahmen erforderlich:

- Harmonisierung des Rechnungswesens zwischen den Gebietskörperschaften;
- Erhöhung der Aussagekraft und Transparenz durch Vergleichbarkeit von Datengrundlagen, einheitliche Kontierung und Verbuchungspraxis sowie Darstellung ökonomischer Sondereffekte;
- Darstellung der wahren finanziellen Lage durch Einbeziehung nicht zahlungswirksamer Aufwendungen und Erträge, Einbeziehung der Ergebnisse ausgegliederter Einheiten und die sachgerechte Bewertung des Vermögens;
- Erreichung der Vollständigkeit durch Darstellung von Verbindlichkeiten bzw. Belastungen künftiger Finanzjahre (Leasing, Sonderfinanzierungen, Wohnbauförderung) und Schaffung eines Überblicks über Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der ausgegliederten Einheiten;
- Abstimmung der österreichischen Budgetplanungsdokumente durch eine jährlich rollierende Fortschreibung, eine Anpassung des Planungshorizonts an das Bundesfinanzrahmengesetz und eine Festlegung von österreichweit einzuhaltenden Mindestanforderungen;
- gebietskörperschaftenübergreifende mittelfristige Planung zur Verfolgung des verfassungsmäßigen Zieles der Sicherstellung des gesamtwirtschaftlichen Gleichgewichts und für nachhaltig geordnete Haushalte (Art. 13 Abs. 2 B-VG).

9 NOTWENDIGE VERWALTUNGSREFORMMAßNAHMEN AUS SICHT DES RECHNUNGSHOFES

ALLGEMEINE THEMEN

9.1 Deregulierung, Aufgabenkritik und sachgerechtere Aufgabenverteilung

Eine umfassende Aufgaben- und Prozesskritik in den einzelnen Bundesministerien, den Ländern und den Gemeinden, eine von der Politik vorgegebene strategische Ausrichtung der einzelnen staatlichen Ebenen und eine systematische Durchforstung aller Rechtsvorschriften auf Bundes- und Landesebene stellen die Kernelemente einer umfassenden Staats- und Verwaltungsreform dar. Der RH erachtet daher die Festlegung der zentralen öffentlichen Aufgaben, eine sachgerechte Neuverteilung der Aufgaben zwischen den Gebietskörperschaften im Rahmen der Gesetzgebung und der Vollziehung sowie die daran anknüpfende Regelung ihrer Finanzierung als Ausgangspunkte der Verwaltungsreform. In diesen zentralen Fragen konnte bisher kein politischer Konsens erzielt werden.

Eine Zusammenführung der Verantwortung für die Aufbringung der erforderlichen Finanzmittel, die sachgerechte Aufgabenwahrnehmung und die getätigten Ausgaben ist grundsätzlich nicht nur verwaltungsökonomischer, sondern resultiert auch in einer sparsameren Gebarung. Finanzierungs-, Aufgaben- und Ausgabenverantwortung sollten daher in einer Hand liegen. Die finanzierenden Rechtsträger sind zumindest ihrer Finanzierungsverantwortung entsprechend in die Ausgaben- und Aufgabenverantwortung einzubeziehen.

Vermischte und verflochtene Kompetenzbereiche hinsichtlich der Aufgabenträgerschaft und der Finanzierung bestehen vor allem im Bereich der Bildung (z.B. Landeslehrer), bei Krankenanstalten, im

Sozial- und Pflegebereich, im Personennahverkehr und bei den Pensionsleistungen (durch den Bundesbeitrag).

Querschnittsüberprüfungen des RH zu verschiedenen Themenbereichen (z.B. familienbezogene Maßnahmen, arbeitsmarktpolitische Maßnahmen, Altenbetreuung, Vollzug des Pflegegeldes, Landesbeamtenpensionen, Kinderbetreuung) zeigten, dass die bestehende Kompetenzaufteilung bzw. eine Kompetenzersplitterung zu einem uneinheitlichen Vollzug, zu Benachteiligungen einzelner Bürger, zu Strukturproblemen und erhöhtem Verwaltungsaufwand durch Doppelgleisigkeiten führt.

Die familienbezogenen Leistungen sollten auf Parallelitäten und Überschneidungen geprüft und möglichst konzentriert und gestrafft werden. Sachlich nicht begründbare Aufteilungen der Vollzugskompetenzen wären zu beseitigen. Bei den arbeitsmarktpolitischen Aktivitäten bestand die Notwendigkeit einer verbesserten Koordination der Länder mit dem AMS. Weitere Vorschläge des RH betreffen insbesondere die Entlastung der Exekutivbeamten, die Anwendung einheitlicher Qualitätsstandards im Bereich der Forstdienste sowie die Aufgabenverteilung im Bereich des Schutzes vor Naturgefahren. Bei der Forschungsförderung wäre zwischen Bund und Ländern eine Strukturbereinigung vorzunehmen.

Die Bestrebungen zur Aufgaben- und Prozesskritik müssen noch in vielen Bereichen der Verwaltung wesentlich verstärkt werden, insbesondere auch bei den kommunalen Leistungen. Ein zielführender Ansatz zu einer Gesamtkonzeption einer Aufgabenkritik ist die Erarbeitung bzw. der konsequente Einsatz von Produkt- und Leistungskatalogen. Handlungsbedarf ergibt sich auch aufgrund der fehlenden Strategien für das Erbringen von öffentlichen und privatwirtschaftlichen Leistungen.

9.2 Legistik und Rechtsbereinigung

Gemäß § 14 Bundeshaushaltsgesetz (BHG) ist jedem Entwurf für ein Bundesgesetz, einer Vereinbarung gemäß Art. 15a B-VG oder einer Verordnung eine Darstellung der finanziellen Auswirkungen anzuschließen. Die Ressorts erfüllen diese Kalkulationspflicht trotz entsprechender Zusagen vielfach nicht ausreichend. Der Anteil der Gesetzesentwürfe mit ausreichend plausiblen Erläuterungen zu den Kostenfolgen lag in den letzten vier Jahren nur zwischen 60 % und 74 %. Darüber hinaus sind zunehmend höhere Anforderungen an den Gesetzgebungsprozess und die Gesetzesfolgenabschätzung (vgl. die auch im Regierungsprogramm vorgesehene konsequente Heranziehung des Standard-Kosten-Modells zur Senkung der Bürokratiekosten für die Wirtschaft durch bestehende Regelungen und neue Gesetzesinitiativen sowie die „Better Regulation Initiative“ der Europäischen Union) zu erfüllen.

Der legistischen Umsetzung großer Reformen sollten Nachhaltigkeitsprüfungen vorangehen. Kostenintensive Normsetzungen sollten generell Aspekte der nachhaltigen Finanzierung berücksichtigen. Der RH verweist diesbezüglich auf die in den §§ 16 bis 18 BHG 2013 vorgesehenen Instrumente der mittelfristigen Haushaltsplanung (Einvernehmensherstellung bei neuen Regelungsvorhaben und sonstigen Vorhaben mit finanziellen Auswirkungen auf den Bundeshaushalt, Wirkungsorientierte Folgenabschätzung neuer rechtsetzender Maßnahmen sowie Interne Evaluierung von Regelungsvorhaben und sonstigen Vorhaben). Ergänzend dazu sollten bei wesentlichen budgetpolitischen Maßnahmen deren Auswirkungen auf die Nachhaltigkeit der öffentlichen Haushalte berücksichtigt und die Auswirkungen transparent dargestellt werden.

Zur Beurteilung der finanziellen Auswirkungen rechtsetzender Maßnahmen der Länder wäre eine landesgesetzlich vorgesehene Kalkulationspflicht und Darlegung von Kosten-Nutzen-Analysen in den Erläuterungen zu den Normvorhaben in sämtlichen Bundesländern entsprechend den Regelungen in Oberösterreich (vgl. Art. 30 Abs. 2 des OÖ Landes-Verfassungsgesetzes) und der Steiermark (vgl. § 18 Abs. 3 der Geschäftsordnung des Landtages Steiermark 2005) zweckmäßig. Der RH verweist

in diesem Zusammenhang auch auf Art. 1 Abs. 3 der Vereinbarung zwischen dem Bund, den Ländern und den Gemeinden über einen Konsultationsmechanismus und einen künftigen Stabilitätspakt der Gebietskörperschaften, wonach in Gesetzes- und Verordnungsentwürfen des Bundes und der Länder eine Darstellung der finanziellen Auswirkungen aufzunehmen ist, die den von den Vertragspartnern einvernehmlich zu erarbeitenden und vom Bundesminister für Finanzen zu erlassenden Richtlinien gemäß § 14 Abs. 5 Bundeshaushaltsgesetz entspricht.

Unabhängig von der Verpflichtung zu Folgekostenberechnungen und -abschätzungen sollten kostentreibende Normsetzungen generell auf das notwendige Ausmaß beschränkt und die Rechtsbereinigung intensiv weiterverfolgt werden.

In einzelnen Rechtsbereichen (z.B. bei der Raumordnung, bei Leitungs- und Trassenplanungen, bei der Kinderbetreuung und beim Jugendschutz, bei den Rechtsvorschriften zum Schutz vor Naturgefahren, beim Wettbewerbs- und Kartellrecht oder bei den für die Bemessung der Steuern und der Sozialversicherungsbeiträge geltenden Vorschriften) sollten Gesetzesbestimmungen und sonstige Regelungen harmonisiert oder zusammengeführt werden. Der RH stellte weiters die Notwendigkeit einer besseren Abstimmung der legislatischen Arbeiten zu einer fristgerechten gesamtstaatlichen Umsetzung von EU-Richtlinien am Beispiel der EU-Dienstleistungsrichtlinie fest.

9.3 Straffung der Behördenorganisation

Der Abbau von Hierarchieebenen sowie die Zusammenlegung von Institutionen mit ähnlichem Aufgabenbereich tragen wesentlich zur Reduzierung von Verwaltungskosten bei.

Der RH zeigte die Notwendigkeit zum Abbau von unzweckmäßigen Parallelstrukturen (z.B. bei sich überschneidenden Ressortzuständigkeiten, bei Förderungsstellen mit ähnlichem Aufgabenbereich) bei zahlreichen Prüfungen auf. Er empfahl beispielsweise die Zusammenlegung

der österreichischen Wetterdienste, der Aufgaben des Bundeskartellanwaltes und der Bundeswettbewerbsbehörde, der Überwachungsorgane „Blaukappen“ und „Weißkappen“ in Wien, von Standesamts- und Staatsbürgerschaftsverbänden und die Konzentration der bankaufsichtlichen Aufsichtsbereiche der Finanzmarktaufsichtsbehörde und der Österreichischen Nationalbank. Weiters empfahl er die Konzentration von aufgesplittert wahrgenommenen Aufgaben in einer Organisationseinheit, z.B. im Bereich der Kinderbetreuung, der Arbeitsmarktpolitik, des Controlling im BMUKK und der Filmförderung.

Im Bereich des BMI sollten die 105 Polizei-Leitstellen für die Notrufbearbeitung zu einer zentralen Leitstelle pro Bundesland zusammengeführt werden, die alle Notrufe dieses Bundeslandes entgegennimmt und Einsatzkräfte entsendet. Außerdem sollten die zahlreichen Polizeiinspektionen zu einer Zentralinspektion pro Wiener Gemeindebezirk zusammengelegt werden. Durch die Reform der Wachzimmerstruktur in Wien könnte der Anteil an dienstführenden Exekutivbediensteten in den Polizeiinspektionen reduziert werden. Damit wären 267 E2a-Exekutivbedienstete nicht mehr für die Dienstführung erforderlich und könnten ausschließlich für die Verstärkung des exekutiven Außendienstes eingesetzt werden. Weitere Potenziale ergäben sich durch die Konzentration des Parteienverkehrs in der Nacht bei den Stadtpolizeikommanden und verschiedener Aufgabenbereiche der BPD Wien (z.B. Budget-, Infrastruktur- und Logistikaufgaben, kleine Späh- und Lauschangriffe) bzw. der BPD Schwechat (Verkehrsüberwachung).

Das BMLVS sollte die Zweckmäßigkeit der für die Abwicklung des Kasernenverkaufsprogramms eingerichteten SIVBEG (Strategische Immobilien Verwertungs-, Beratungs- und Entwicklungsgesellschaft m.b.H.) prüfen, die Struktur der militärischen Auslandsvertretungen evaluieren, Alternativlösungen zur Organisation der Heeresbild- und Filmstelle als nachgeordnete Dienststelle des BMLVS entwickeln und Maßnahmen im Bereich des Sanitätswesens setzen.

Im Bereich des BMeiA sollten bei der Ständigen Vertretung bei der EU in Brüssel Fachbereiche zusammengelegt und größere Führungsspan-

nen geschaffen werden, um Synergieeffekte zu nutzen; die Aufgaben der Koordinationsbüros (Entwicklungszusammenarbeit) sollten in die österreichischen Vertretungen integriert werden.

Die in vielen gesetzlichen und verwaltungsinternen Bestimmungen vorgesehenen Mitbefassungsregelungen sollten überdacht werden (Informationsrechte und standardisierte Berichte bzw. aufeinander abgestimmte IT-Programme an Stelle von Mitbefassung), sofern diese nicht zur Sicherung von notwendigen Kontrollschritten erforderlich sind.

9.4 Effizienzsteigerung durch gezielte Ausgliederungen

Zentraler Punkt für den Erfolg einer Ausgliederung ist die gezielte Vorbereitung der Maßnahme mit der Erstellung einer umfassenden Umfeldanalyse, bei der auch die Alternativen beleuchtet und die Kostensituation vor und nach der Ausgliederung gegenübergestellt werden. Ein fundiertes Ausgliederungskonzept sollte vor allem eine realistische Festlegung der Ausgliederungsziele und eine Analyse der Marktchancen des zu errichtenden Rechtsträgers enthalten. Mit der Erarbeitung eines darauf basierenden Unternehmenskonzepts sollte schon während des Ausgliederungsprozesses begonnen werden.

Der RH beurteilte die Erfolge der Ausgliederungen unterschiedlich und erarbeitete als zusammenfassendes Ergebnis seiner Prüfungen Handlungsanleitungen für deren erfolgreiche Durchführung (z.B. detaillierte Umfeldanalyse, Prüfung zukünftiger Marktchancen, Definition von realistischen Ausgliederungszielen). Er betonte mehrfach, dass Ausgliederungen nicht automatisch mit Effizienzsteigerungen verbunden sind und somit keinen adäquaten Ersatz für behördeninterne Verwaltungsreformen darstellen. Es müssen Effizienzpotenziale vorliegen, die durch verwaltungsinterne Reformaßnahmen nicht in gleicher Weise genutzt werden können. Kritisch stand der RH Ausgliederungsvorhaben dann gegenüber, wenn sie ausschließlich als Instrument der Personalbewirtschaftung (Erreichen der Einsparungsziele im staatlichen Bereich) eingesetzt wurden oder wenn Kontroll-

und Steuerungseinrichtungen wie Controlling und Interne Revision in den ausgegliederten Unternehmen fehlten (hinsichtlich ausgegliederter Gemeindeunternehmen siehe auch Kapitel 9.30). Generell sind mit Ausgliederungen die Gefahr der Entstehung grauer Finanzschulden³ (z.B. im Infrastrukturbereich, bei den Gemeinden) sowie gewisse Beschränkungen hinsichtlich der externen Kontrolle (z.B. des Parlaments, der Volksanwaltschaft, der Gemeindeaufsicht) verbunden. Mehrfach bemängelte der RH die fehlende Festlegung von Leistungsindikatoren und längerfristigen Zielen (festgestellt z.B. für Stadtwerke Klagenfurt AG, Innsbrucker Kommunalbetriebe AG, Stadtwerke Hohenems GmbH).

Ein flexibler Personaleinsatz in ausgegliederten Einheiten ist ein wesentliches Erfolgskriterium. Die arbeitsrechtlichen Rahmenbedingungen müssen diese Flexibilität sicherstellen und Veränderungen in der Qualifikationsstruktur ebenso zulassen wie Personaleinsparungen und den Abbau von kostenintensiven Mehrleistungen. Die selbständige Kollektivvertragfähigkeit ausgegliederter Einheiten sollte generell eingeschränkt werden.

Die Besetzung geschäftsführender Leitungsorgane sollte in transparenter Weise erfolgen. Für den Abschluss von Managerverträgen sollten einheitliche Vertragsschablonen verwendet werden. Die Bezüge für das Management sollten unabhängig von der Anzahl der Manager, der Größe und der Rechtsform des öffentlichen Unternehmens offengelegt werden. Zur Vermeidung hoher Kosten ist auf eine angemessene Relation zu den Bezügen der leitenden Bundesbeamten bzw. der Ressortleiter Bedacht zu nehmen.

Ausgliederungen der Gemeinden in selbständige Unternehmensformen sollten verstärkt auf ihre Zweckmäßigkeit und eine Wiedereingliederung in die Stadt- oder Gemeindeverwaltung hin untersucht werden (festgestellt z.B. für City Management Mödling Gesellschaft mbH). Jedenfalls wäre für deren Tätigkeit ein entsprechendes Controlling einzurichten.

³ Zumeist mit Haftungsübernahmen des Bundes eingegangene Verbindlichkeiten ausgegliederter Rechtsträger, die nicht im Bundeshaushalt aufscheinen.

9.5 Verbesserte Verwaltungskooperation

Insbesondere an den Schnittstellen der Gebietskörperschaften entstehen vielfach Reibungsverluste durch eine mangelnde Abstimmung und Zusammenarbeit, wodurch die Möglichkeiten zu einer effizienteren und kostengünstigeren Wahrnehmung öffentlicher Aufgaben nicht genutzt werden.

Der RH stellte dies zuletzt für den Bereich der familienbezogenen Leistungen fest, in dem keine gesamthafte Abstimmung zwischen den Gebietskörperschaften erfolgte und auch keine genaue Übersicht bestand, welche Leistungen in welcher Höhe eine Familie insgesamt bezog. Die Folge waren strukturelle Parallelitäten und Überlappungen von Leistungen. Der RH empfahl daher eine verstärkte Koordinationstätigkeit des BMWFJ und die Einrichtung einer bundesweiten Plattform zum Informationsaustausch bzw. zur Abstimmung familienbezogener Leistungen.

Eine Vielzahl von Empfehlungen des RH betraf gebietskörperschaftenübergreifende Bereiche, z.B. zur verstärkten Kooperation und Abstimmung des Leistungsangebots der öffentlichen Krankenanstalten (siehe auch Kapitel 9.16), zur stärkeren Nutzung von Verwaltungsdaten für amtliche Statistiken, zur intensiveren Zusammenarbeit der Statistik-einrichtungen des Bundes und der Länder oder zur besseren wechselseitigen Information und Koordination von Förderungen. Die Notwendigkeit zu einer verbesserten Kooperation und Koordination zwischen Bund und Ländern sowie den Ländern bzw. Gemeinden untereinander sah der RH auch bei den Opfernotrufen, in der Abfallwirtschaft, bei der Entwicklung einer Netzinfrastruktur für elektrische Energie sowie beim Natura-2000-Netzwerk.

Probleme zeigten sich bei der Durchführung komplexer, gebietskörperschaftenübergreifender Projekte (z.B. Umsetzung der EU-Dienstleistungsrichtlinie), weil entsprechende Koordinations- und Entscheidungsmechanismen fehlten.

Aber auch innerhalb des Bundes war Handlungsbedarf gegeben. So wären die Leistungen des Bundespressedienstes verstärkt anderen Bundesministerien anzubieten und die Kooperation der Bundesmuseen untereinander und mit dem BMUKK auszubauen.

Eine wesentliche Voraussetzung für eine effiziente Verwaltungskooperation bilden faire und transparente Finanzierungs-, Verrechnungs- und Kostentragungsregelungen, wie der RH mehrfach feststellte (z.B. Buchhaltungsagentur (BHAG), Statistik Austria, AGES, Kosten der Gemeindeverbände, gerichtsmedizinische Leistungen, elektronisches Datenmanagement in der Abfallwirtschaft). Eine kostengünstige Alternative kann die Leistungsabgeltung durch eine Stelle darstellen, wenn dadurch bessere Kontroll- und Steuerungsmöglichkeiten bestehen (z.B. Abgeltung der Leistungen der BHAG ausschließlich durch das BMF).

9.6 Neue Instrumente zur Verwaltungssteuerung

Mit dem BHG 2013 wird die Wirkungsorientierung in der Haushaltsführung des Bundes verpflichtend vorgegeben. Viele Prüfungsergebnisse des RH haben diese Entwicklung bereits vorweggenommen und sich intensiv mit den strategischen Zielen, den Wirkungszielen und den diesbezüglichen Vorgaben befasst. Dies belegen zahlreiche Beispiele, in denen der RH eine Konkretisierung von politischen Vorgaben (z.B. für die Durchführung einer Infrastrukturoffensive oder die Setzung klimarelevanter Maßnahmen im Zuge der Erhöhung der Mineralölsteuer) und die Definition konkreter, quantifizierbarer und nachvollziehbarer Ziele forderte (z.B. für familienbezogene Leistungen, die Forstdienste in den Ländern, die Bundesmobilenverwaltung oder den Bundespressedienst). Notwendiger Bestandteil des Prozesses ist dabei auch die Evaluierung der Wirkungen (z.B. von Werbemaßnahmen und Inseraten).

Die Orientierung an der Wirkung und den Ergebnissen der Verwaltungstätigkeit setzt aber nicht nur klare und möglichst operationale politische Zielsetzungen, sondern auch neue Instrumente zur Rechenschaftspflicht gegenüber den allgemeinen Vertretungskörpern voraus. Der RH emp-

fehlt daher, dass dem Nationalrat von jedem Bundesministerium oder für jedes Politikfeld jährlich ein Leistungsnachweis mit steuerungsrelevanten Daten und Zielsetzungen vorgelegt werden soll. Ebenso ist eine ausführliche Berichterstattung an die Landtage (und Landesregierungen) erforderlich, die entsprechend dem Anlassfall (Veranlagung der Erlöse von Wohnbaudarlehen) sowohl die internen Entscheidungsprozesse als auch die Performance der Veranlagungen beinhalten soll.

Innovative Verwaltungen lassen sich durch die Begriffe des Public Management und der Good bzw. Public Governance charakterisieren. Darunter fällt der Einsatz einer Reihe moderner Instrumente zur Steuerung der Verwaltungstätigkeit. Der RH empfiehlt den flächendeckenden Einsatz der Kosten- und Leistungsrechnung, die Heranziehung von Leistungskennzahlen (z.B. zur Steuerung des Personaleinsatzes), ein internes und externes Benchmarking der Verwaltungstätigkeit, Leistungscontrolling, die Führung über Leistungsvereinbarungen oder Initiativen zum Einsatz von Qualitätsmanagement in der öffentlichen Verwaltung. Die Ergebnisse von Verwaltungsreformprojekten sind regelmäßig zu evaluieren.

Trotz vieler Einzelinitiativen fehlten in allen Bereichen noch durchgängige Modelle, die standardisiert und umfassend zur Anwendung gelangten, weshalb auch die Vergleichbarkeit von Ergebnissen vielfach nicht gegeben war. Jüngste Überprüfungen zeigten, dass eine Kostenrechnung vielfach eingeführt war, oft aber Verbesserungsbedarf bestand (z.B. Einrichtung einer Kostenträgerrechnung zur Leistungsverrechnung, höhere Transparenz, Ausweitung auf nachgeordnete Dienststellen). Dadurch konnten auch relevante Kosten nicht oder nur unpräzise ermittelt werden (z.B. die Kosten eines Studienplatzes, Kosten pro Hafttag im Rahmen des Fremdengesetzes). Adäquate Kennzahlensysteme für ein Personal- und Leistungscontrolling und ein aussagekräftiges Berichtswesen fehlten ebenfalls vielfach (z.B. für Wachkörper des BMI, Buchhaltungsagentur, Botschaften).

In vielen Verwaltungsbereichen waren auf allen Gebietskörperschaftsebenen die erforderlichen Daten für eine möglichst effiziente

Steuerung der Verwaltungsaktivitäten und der Mittelflüsse nicht verfügbar. Der RH sieht daher einen wesentlichen Ansatzpunkt für die Reformvorhaben in der Harmonisierung der Datengrundlagen (z.B. im Sozial-, Bildungs- und Pflegebereich; zur Erstellung von Benchmarks für interne Leistungen). Die Bereitstellung vollständiger, vergleichbarer Daten zur Hebung der Transparenz und zur Steuerung der Zahlungsflüsse zwischen den Gebietskörperschaften stellt eine wichtige Grundlage für Benchmarkingprojekte bzw. für Benchlearning sowie zur gerechten Verteilung der budgetären Mittel auf die verschiedenen Gebietskörperschaftsebenen dar.

Wesentlich größere Bedeutung muss künftig dem Internen Kontrollsystem und dem Risikomanagement zugemessen werden. Die vorhandenen Ansätze beschränkten sich vielfach auf einzelne Kontrollmaßnahmen, erfassten aber den systematischen Ansatz des Instruments nicht. Auch bei den öffentlichen Unternehmen waren die Maßnahmen zur Risikoidentifikation, ziffernmäßigen Risikobewertung und Erarbeitung einer Risikomanagementstrategie vielfach unzureichend.

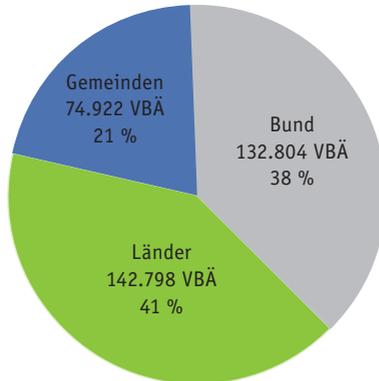
9.7 Modernisierung des Öffentlichen Dienstes und der Personalwirtschaft

Effizienteres Personalmanagement

Einen wichtigen Ansatzpunkt der Verwaltungsreform stellt das Personalmanagement dar. Bund, Länder und Gemeinden (ohne ausgegliederte Einrichtungen und Betriebe) beschäftigen zusammengerechnet rund 350.500 Personen⁴, die sich gemäß der nachfolgenden Grafik auf die Gebietskörperschaften aufteilen:

⁴ Personalangaben in Vollbeschäftigungsäquivalenten (VBÄ), Quelle: Personalbericht des Bundes 2011.

Abbildung 11: Öffentlich Bedienstete 2010 (in VBÄ und Anteilen)



Im Jahr 2010 betrug die Personalkapazität des Bundes 132.804 Vollbeschäftigungsäquivalente⁵. Darüber hinaus waren 8.919 Bundesbeamte in ausgegliederten Einrichtungen und 18.785 in den Nachfolgeunternehmen der Post tätig. Während die Anzahl der beim Bund selbst Beschäftigten seit dem Jahr 2007 fast gleich blieb, reduzierte sich die Anzahl der Bundesbeamten in ausgegliederten Einrichtungen bis zum Jahr 2009 um 1.700, jene in den Nachfolgeunternehmen der Post um 2.800. Hingegen erhöhte sich der Personalstand der Länder gegenüber dem Jahr 2007 um rd. 1.900 auf 142.798, jener der Gemeinden um rd. 1.600 auf 74.922 (Stand jeweils 2009⁶).

Die Bundesregierung will gemäß dem Regierungsprogramm den Personalstand des Bundes durch Nichtnachbesetzung jeder zweiten Pensionierung unter Berücksichtigung spezieller Erfordernisse der Ressorts auf unter 130.000 konsolidieren. Eine zielgerichtete Personalreduktion setzt jeweils eine Aufgabenanalyse sowie darauf abgestimmte Ziel-

⁵ Stand 31. Dezember 2010, Quelle: MIS.

⁶ Datenstand Länder und Gemeinden 2009, Quelle: Statistik Austria.

vorgaben für den Personalbereich voraus, die der jeweiligen Aufgabenstellung und -entwicklung entsprechen.

Auf allen staatlichen Ebenen wären die derzeit unzureichenden Instrumente für eine moderne mittelfristige Personalplanung weiterzuentwickeln. Die vorhandenen Stellenpläne müssen durch weitere Instrumente der Personalplanung, z.B. durch ein Personalinformationssystem zur Gewinnung von Steuerungsinformationen, ergänzt werden. Die statistischen Informationen und Zahlenangaben zum Personaleinsatz auf Landes- und Gemeindeebene müssen verbessert werden, um aussagekräftige Vergleiche zu ermöglichen.

Weiterhin werden hoch qualifizierte und daher entsprechend entlohnte Mitarbeiter ausbildungsfremd verwendet und für Aufgaben eingesetzt, für die ihre Qualifikation nicht erforderlich wäre (beispielsweise im Bereich der Exekutive könnte dadurch die Außendienstpräsenz deutlich erhöht werden; ausbildungsfremde Verwendungen gab es aber auch bei der Justiz bzw. im Bereich der Schulverwaltung und bei kleineren Dienststellen).

Auch eine Neuaufnahme von Mitarbeitern bei gleichzeitiger Anwendung von Vorruhestandsmodellen sollte vermieden werden. Die dienstrechtlichen Möglichkeiten zur Einschränkung von Nebenbeschäftigungen sollten ausgebaut werden.

Ein für die Verwaltungsreform noch weitgehend ungenutztes Potenzial liegt in einer verbesserten Personalentwicklung. Der RH stellte zuletzt bei Prüfungen auf Bundes-, Landes- und Kommunalebene fest, dass Personalentwicklungspläne und Aus- und Weiterbildungskonzepte fehlten und moderne Personalführungsinstrumente (z.B. Leistungsvereinbarungen, Mitarbeitergespräche) nicht angewendet wurden.

Modernisierung und Harmonisierung des Dienst- und Gehaltsrechts

Eine höhere Flexibilisierung des Personaleinsatzes ist durch eine Modernisierung des Beamtendienstrechts und des Vertragsbedienstetengesetzes sowie durch eine stärkere Dezentralisierung der Personalverantwortung (z.B. im Rahmen der Flexibilisierungseinheiten oder durch eine stärkere Integration von Ressourcen-, Leistungs- und Personalverantwortung) erzielbar. Die vom RH überprüfte Dienstrechts- und Besoldungsreform des Landes Niederösterreich, die für neu aufgenommene Bedienstete sowie jene Bedienstete gilt, die aus dem Altrecht optieren, kann in weiten Bereichen als Referenzmodell dienen. Die Ziele eines für alle Bediensteten einheitlichen Dienst- und Besoldungsrechts, eines verwendungsorientierten Gehaltssystems mit einer Abstrahierung der Arbeitsplatzanforderungen und der Abkehr vom reinen Vorbildungsprinzip, des vollständigen Entfalls aller Zulagen und der weitgehenden Reduzierung von Nebengebühren wurden erreicht. Im alten Dienst- und Besoldungsrecht bestanden jedoch noch Optimierungspotenziale hinsichtlich der Komplexität der Ermittlung des Urlaubsanspruchs, der Entgeltfortzahlung bei Vertragsbediensteten im Krankheitsfall, der regelmäßigen Überprüfung von Anspruchsvoraussetzungen von historisch gewährten Nebengebühren, der Vermeidung von finanziell abzugelenden zeitlichen Mehrdienstleistungen durch organisatorische bzw. dienstrechtliche Maßnahmen und der Regelung des Wochenendfahrtkostenzuschusses.

Auch ein transparenteres Gehaltssystem mit einer Vereinfachung bzw. Reduzierung des Zulagen- und Nebengebührenwesens sieht der RH als notwendiges Instrument für ein effizienteres Personalmanagement, wobei mehrere Empfehlungen des RH bereits umgesetzt wurden (z.B. Einsparungen beim Bund durch die Reduktion der zeitlichen Mehrleistungen, die Aliquotierung pauschalierter Nebengebühren im Krankheitsfall, Verringerung der Gesamtzahl an Nebengebühren von 608 auf 258). Noch offene Empfehlungen im Bund betreffen unter anderem die Reduzierung der 1500 verschiedenen „Buchungsnummern“ für Nebengebühren in der Bundesbesoldung und die Einstellung der

Bezüge ab dem ersten Tag einer ungerechtfertigten Abwesenheit. Bei Auslandsverwendungen bestand ein Einsparungspotenzial (z.B. bei den Wohnkostenzuschüssen oder den Übersiedlungskosten).

Im Bereich der Länder und Gemeinden sah der RH noch verstärkten Handlungsbedarf (z.B. Fortsetzung der Nebengebührenreform in der Steiermark oder Beförderungsrichtlinien in mehreren Städten).

Die Dienst- und Besoldungsrechte des Bundes, der Länder und der Gemeinden haben sich mit der Abkehr vom bis dahin im B-VG normierten Homogenitätsprinzip auseinander entwickelt. Damit bestehen nicht nur deutliche Unterschiede bei Dienstverhältnissen im öffentlichen Bereich, sondern ein Wechsel zwischen den Gebietskörperschaften wird dadurch wesentlich erschwert. Beispielsweise unterscheiden sich die Pragmatisierungsrichtlinien sowie die Beförderungsrichtlinien des Bundes und der einzelnen Länder. Eine Harmonisierung zu einem für alle Gebietskörperschaften möglichst einheitlichen Dienst- und Besoldungsrecht wäre anzustreben.

Harmonisierung der Pensionsrechte von Bund, Ländern und Gemeinden

Bund, Länder und Gemeinden haben zur Sicherung der Pensionssysteme in unterschiedlichem Ausmaß beigetragen. Im Paktum zum Finanzausgleich ab dem Jahr 2008 vereinbarten die Länder und der Bund die finanziell gleichwertige Umsetzung der Pensionsreform des Bundes bis Ende 2009. Die Überprüfungen der Beamtenpensionssysteme des Bundes und der Länder zeigten, dass Niederösterreich, Vorarlberg, Steiermark, Kärnten und Burgenland gegenüber dem Bund finanziell gleichwertige Pensionsreformen abgeschlossen haben. Das aufgrund der Umsetzung von Empfehlungen realisierte Einsparungspotenzial (bis 2047) beträgt 476 Mill. EUR.

Die Regelungen der Länder Oberösterreich und Salzburg sind erst im Endausbau der Reform gegenüber dem Bund gleichwertig, die der Länder Tirol und Wien waren nach Ansicht des RH nicht gleichwer-

tig. Durch die vom RH vorgeschlagenen Maßnahmen könnte in diesen Ländern ein zusätzliches Einsparungspotenzial von 238 Mill. EUR bis 2047 allein im Bereich der Verwaltung erzielt werden.

Der RH tritt für den Entfall der abschlagsfreien „Hacklerregelung“ sowie die Erhöhung der Abschläge für Korridor pensionen auch für Jahrgänge vor 1954 ein.

Die Pensionssysteme öffentlicher Unternehmen (ÖBB, ORF, OeNB) ermöglichen gegenüber dem Bund einen früheren Pensionsantritt zu günstigeren Konditionen (siehe auch Kapitel 9.29)

9.8 Reform der Finanzverfassung und des Finanzausgleichs

Alle öffentlichen Aufgaben mit Ausnahme der Verteidigung werden in Österreich von den verschiedenen Gebietskörperschaften finanziert. Dies führt zu

- einer Verflochtenheit der Finanzströme,
- einem immer stärkeren Steuerverbund,
- einem immer komplexeren Transfersystem zwischen Gebietskörperschaften,
- der Ausweitung der Finanzausgleichsmasse seit 1995 um mehr als 60 % und
- einem relativ geringen Anteil von eigenen Steuereinnahmen an den laufenden Einnahmen bei Ländern und Gemeinden.

Durch seine den Bund, die Länder und die Gemeinden umfassende Betrachtungsweise hat der RH mehrfach das System des Finanzausgleichs und die Komplexität der Finanzströme sowie die Transferverflechtungen zwischen den Gebietskörperschaften aufgezeigt; im Tätigkeitsbericht für das Jahr 2005 beispielsweise für die Sozialhilfe und das Gesundheitswesen. Seiner Ansicht nach könnte eine Neugestal-

tung der Transfers zu einer Effizienzsteigerung im Gesamtsystem und zu bedeutenden Einsparungen führen. Eine Reduzierung von Zweckbindungen im Finanzausgleich würde überdies den Gestaltungsspielraum der Gebietskörperschaften erhöhen. Der RH regt daher eine Vereinfachung und transparentere Gestaltung des Finanzausgleichs an.

Aufgrund der Verflochtenheit des Systems erfordert die Zusammenführung von Finanzierungs-, Aufgaben- und Ausgabenverantwortung parallel immer auch eine Reform der Finanzverfassung und des Finanzausgleichs. Diese Reform sollte insbesondere zu einer Reduzierung der vielfältigen und intransparenten Transferströme (z.B. Länderkopfquotenausgleich, Gemeindekopfquotenausgleich, Bedarfszuweisungen an die Gemeinden, Zweckzuschüsse) zwischen den öffentlichen Haushalten führen.

Reformbedarf besteht weiters beim kommunalen Lastenausgleich zwischen den Gemeinden. So wurden überörtliche Schutzdefizite bei Naturgefahren beispielsweise deshalb nicht behoben, weil die notwendigen Finanzmittel und Flächen nur von jener Gemeinde zur Verfügung zu stellen waren, die den Antrag für ein Schutzprojekt stellt, diese jedoch vielfach kein besonderes Interesse an anderen Gemeinden zu Gute kommenden Schutzmaßnahmen hatte. Am Beispiel der Sozialhilfe in den Ländern Nieder- und Oberösterreich empfahl der RH, die Sinnhaftigkeit der zahlreichen miteinander verwobenen Transferströme zwischen den Gebietskörperschaften und deren komplexe Berechnungsgrundlagen zu evaluieren. Außerdem empfahl er eine Evaluierung der Mitbestimmungsrechte der finanzierenden Rechtsträger in Bezug auf ihre Finanzierungsverantwortung (z.B. für die finanziell stark belasteten Gemeinden im kostenintensiven Bereich der Sozialhilfe).

Das Regierungsprogramm 2008 sieht eine Entflechtung und transparentere Gestaltung der horizontalen und vertikalen Transferströme unter bzw. zwischen den Gebietskörperschaften als wesentliches Element der Konsolidierungsbestrebungen an. Im Paktum zum Finanzausgleichsgesetz 2008 wurde daher die Einsetzung einer Arbeits-

gruppe zur grundsätzlichen Reform des Finanzausgleichs vereinbart, die bisher jedoch noch keine Ergebnisse erarbeitet hat.

9.9 Haushaltsrecht und neue Instrumente der Haushaltssteuerung

Transparenz und Harmonisierung des Rechnungswesens

Das Rechnungswesen der Gebietskörperschaften weist erhebliche Defizite auf, wodurch die Transparenz beeinträchtigt, die Haushaltssteuerung erheblich erschwert und die Vergleichbarkeit der Ergebnisse teilweise verhindert wird. Die wahre finanzielle Lage ist den Abschlüssen nicht zu entnehmen und die Vollständigkeit ist in wesentlichen Bereichen nicht gegeben.

Auf Bundesebene wurden mit der Haushaltsrechtsreform, deren erste Etappe bereits mit 1. Jänner 2009 in Kraft trat, die Grundlagen für eine Neugestaltung der Budgetierung und der Haushaltsführung gelegt. Die neue Budgetstruktur mit sachorientierten Globalbudgets wird durch eine wirkungsorientierte Veranschlagung auf Basis von Wirkungszielen, Leistungen (Outputs) und angestrebten Wirkungen (Outcomes) anstelle der bisher bestehenden Inputsteuerung ergänzt. Mit der 2. Etappe der Haushaltsrechtsreform werden Elemente des kaufmännischen Rechnungswesens eingeführt und eine höhere Transparenz der öffentlichen Haushalte ermöglicht. Der RH unterstützte diesen Ansatz und arbeitete an der konkreten Ausgestaltung mit.

Der RH weist auf die Notwendigkeit hin, alle Gebietskörperschaften in die Reform einzubeziehen und die Rechnungslegungsvorschriften der Länder und Gemeinden grundlegend zu reformieren. Sie entsprechen nicht mehr den Anforderungen an ein modernes Rechnungswesen.

Im Regierungsübereinkommen findet sich das Ziel der Harmonisierung des Rechnungswesens und der Finanzberichterstattung der öffentli-

chen Hand zur möglichst getreuen Darstellung der finanziellen Lage des Gesamtstaats im Sinne des Art. 13 Abs. 2 B-VG. Dies beinhaltet sowohl die Vereinheitlichung der Bewertungs- und Buchführungsmethoden als auch die Entwicklung tragfähiger Indikatoren zur Beurteilung der Haushaltsstabilität.

Budgetplanung und finanzielle Nachhaltigkeit

Die Mitgliedstaaten der Europäischen Union verpflichteten sich bereits im Jahr 1997 im europäischen Stabilitäts- und Wachstumspakt zu einer nachhaltigen Haushaltspolitik. Die Beurteilung der Nachhaltigkeit der öffentlichen Haushalte ist Teil der von der Europäischen Kommission und dem Rat durchgeführten multilateralen Überwachung der Fiskalpolitik. Neben unionsrechtlichen Regelungen verpflichtet auch Art. 13 Abs. 2 B-VG Bund, Länder und Gemeinden zu nachhaltig geordneten Haushalten und zur Koordination der Haushaltsführung.

Im Hinblick auf diese Zielsetzungen sind als zusätzliche Planungsinstrumente einerseits eine umfassende, über alle staatlichen Ebenen hinweg abgestimmte und verbindliche Mittelfristplanung und andererseits langfristige Projektionen der Einnahmen und Ausgaben des Gesamtstaates über Jahrzehnte hinweg erforderlich.

Bereits die mittelfristigen Haushaltsziele sollten auf das Ziel nachhaltig geordneter öffentlicher Finanzen hin ausgerichtet sein. Dies setzt voraus, dass bei wesentlichen budgetpolitischen Maßnahmen deren Auswirkungen auf die Nachhaltigkeit der öffentlichen Haushalte berücksichtigt und transparent dargestellt werden. Weiters sind aufeinander abgestimmte Planungsinstrumente auf allen staatlichen Ebenen erforderlich.

Auf Bundesebene hat die Bundesregierung dem Nationalrat jährlich bis 30. April den von ihr beschlossenen Entwurf des Bundesfinanzrahmengesetzes (BFRG) zusammen mit einem Strategiebericht vorzulegen. Das BFRG hat für die vier folgenden Finanzjahre unter Beachtung der BHG-Ziele Obergrenzen für Ausgaben festzulegen.

Auf Ebene der Länder (ohne Wien) kamen unterschiedliche Instrumente der mittelfristigen Haushaltsplanung zur Anwendung. Die Planungsdokumente sind allerdings nicht aufeinander abgestimmt. Sie weichen nach Inhalt, Planungszeitraum, Geltungsdauer und Aktualität stark voneinander ab.

Auch auf Gemeindeebene waren die Verpflichtungen zur Durchführung einer mittelfristigen Haushaltsplanung je nach Bundesland unterschiedlich geregelt. Die Qualität der mittelfristigen Haushaltsplanung (insbesondere hinsichtlich der Abweichung der Prognosedaten von den Rechnungsabschlussdaten) war jedoch je nach Bundesland und – innerhalb der Bundesländer – je nach Gemeinde unterschiedlich.

Dies hat nachteilige Folgen: Für die Erstellung des Stabilitätsprogramms standen dem BMF, wie der RH bei der Prüfung der Grundlagen der Fiskalpolitik feststellte, keine aussagekräftigen Daten zur Verfügung. Die mangelnde Koordinierung, die Ungenauigkeit der mittelfristigen Prognosen der Länder und das Fehlen von validen mittelfristigen Prognosen der Gemeinden widersprach dem Art. 13 Abs. 2 B-VG. Das Planungsdokument sollte

- die wichtigsten Einnahmen- und Ausgabenkategorien sowie die Maastricht-Ergebnisse beinhalten,
- die Planung regelmäßig fortschreiben,
- nicht mit der aktuellen Finanzausgleichs- oder Legislaturperiode enden, um eine durchgehende Planung zu gewährleisten.

Durch die Betrachtung der fiskalischen Nachhaltigkeit hat die langfristige Haushaltsplanung an Bedeutung gewonnen. Dadurch sollen zukünftige Entwicklungen, insbesondere die demografischen Veränderungen der Bevölkerung und die dadurch bedingten staatlichen Ausgaben, stärker in die Gestaltung der öffentlichen Haushalte einbezogen werden. Diese Langfristbetrachtung soll zeitgerecht einen bestehenden Handlungsbedarf aufzeigen und ein Bewusstsein für notwendige Reformaßnahmen erzeugen.

Das BHG 2013 stellt bereits die Weichen in diese Richtung. Es verpflichtet den Bundesminister für Finanzen, in jedem dritten Finanzjahr eine langfristige Budgetprognose über 30 Jahre zu erstellen. Diese Verpflichtung gilt aber nur für den Bund, nicht für die Länder und Gemeinden.

Die ab dem Jahr 2013 vom Bundesminister für Finanzen zu erstellenden Berichte über die langfristige Entwicklung der öffentlichen Haushalte sollten jedoch eine gesamtstaatliche Sicht enthalten und dementsprechend Bund, Länder, Gemeinden und Sozialversicherungsträger in die Beurteilung einbeziehen. Dies ist nach Ansicht des RH erforderlich, weil von den altersbezogenen Ausgaben – wie Pensionen, Gesundheit und Altenpflege – alle staatlichen Ebenen betroffen sind.

Verbesserter Einsatz der Budgetinstrumente

Eine Reihe von Empfehlungen an unterschiedliche Rechtsträger dient

- der Kostenwahrheit in den Budgets und Haushaltsrechnungen (z.B. bei Kinderbetreuungseinrichtungen der Gemeinden, bei der Abgeltung von Schüler- und Lehrlingsfreifahrten),
- der Vollständigkeit der Rechenwerke (z.B. Darstellung der Zahlungsverpflichtungen aus Vereinbarungen gemäß Art. 15a B-VG im Bundeshaushalt, vollständige Inventarisierung bei allen Bundesmuseen) oder
- einer effizienten Haushaltsführung (z.B. Einführung von Globalbudgets mit Leistungsvereinbarungen und Zielvorgaben, Evaluierung der Leistungsindikatoren sowie der strategischen und operativen Zielerreichung).

9.10 Stärkung der öffentlichen Finanzkontrolle

Dem RH kommt im Netzwerk der Finanzkontrolle insofern eine besondere Stellung zu, weil nur er als Bund-Länder-Organ eine vernetzte Betrachtungsweise der verflochtenen Finanzströme zwischen den Gebietskörperschaften nach einheitlichen Gesichtspunkten sicherstellen kann. In seinen Vorschlägen zur Verfassungsreform nannte der RH zur Stärkung der demokratischen Kontrolle und der externen öffentlichen Finanzkontrolle durch die Rechnungshöfe daher u.a. folgende Maßnahmen:

- die Schließung von Kontrolllücken im Gemeindebereich durch Entfall der Mindestanzahl von 10.000 Einwohnern bei der Prüfung von Gemeinden,
- die Prüfungsmöglichkeit von Unternehmen bereits bei einer mindestens 25 %igen Beteiligung von Rechtsträgern, die der Prüfungszuständigkeit des RH unterliegen,
- die Einräumung einer Prüfungsmöglichkeit von Direktförderungen der EU,
- die Prüfungsmöglichkeit auch bei jenen Rechtsträgern, die öffentliches Vermögen zu verwalten haben oder für die die öffentliche Hand eine Ausfallhaftung trägt.

Durch eine Novelle des B-VG und des Rechnungshofgesetzes im Jahr 2010 unterliegen seit 1. Jänner 2011 Gemeinden mit mindestens 10.000 Einwohnern einer Gebarungskontrolle durch den RH. Dadurch kann der RH nunmehr bei insgesamt 71 Gemeinden – statt bisher 24 Gemeinden – prüfend und beratend tätig werden. Im Hinblick auf ausgewählte Haushaltsdaten ist festzuhalten, dass künftig rd. 37,6 % (rd. 6,3 Mrd. EUR) des Haushaltsvolumens bzw. rd. 29 % (rd. 3,2 Mrd. EUR) der Finanzschulden der österreichischen Gemeinden einer externen öffentlichen Finanzkontrolle durch den RH unterliegen.

Der RH weist jedoch darauf hin, dass nach wie vor rd. 63 % der öffentlichen Mittel bzw. rd. 70 % der Finanzschulden im Bereich der Gemeinden weiterhin keiner externen öffentlichen Finanzkontrolle unterliegen und dass der RH weiterhin keine Prüfungskompetenz für Unternehmen ab einer 25 %-igen Beteiligung sowie für Direktförderungen der EU hat.

Die Gemeindeaufsichtsbehörden sollten bei ihrer Prüfungstätigkeit und insbesondere bei genehmigungspflichtigen Rechtsgeschäften verstärkt eine wirtschaftliche Betrachtungsweise zugrunde legen und dabei auch mit den sachlich zuständigen Landesabteilungen zusammenarbeiten. Die Umsetzung der Empfehlungen der Gemeindeaufsichtsbehörde ist planmäßig zu überprüfen. Weiters setzt sich der RH für eine Verbesserung der Fachaufsicht der Länder über die Gemeindeverbände ein.

Dem RH ist die Stärkung der Internen Revision ein besonderes Anliegen, weil diese die externe öffentliche Finanzkontrolle ergänzt und unterstützt und ein zentraler Ansprechpartner des RH bei den überprüften Stellen ist. Zur effektiven Verankerung und Festlegung der wesentlichen Organisationsgrundsätze der Internen Revision tritt der RH daher für eine umfassende gesetzliche Grundlage für die Revisionseinrichtungen des Bundes durch ein eigenes Revisionsgesetz ein. Er verweist in diesem Zusammenhang auch auf die im Jahr 2010 beschlossenen INTOSAI-Richtlinien zur Unabhängigkeit der Internen Revision im öffentlichen Sektor (INTOSAI GOV 9140).

- Die Schließung von revisionsfreien Räumen insbesondere in kleinen und mittleren ausgegliederten Organisationseinheiten und bei Universitäten (z.B. mittels Revision durch das zuständige Bundesministerium),
- die Prüftätigkeit auch im Bereich der nachgeordneten Dienststellen (z.B. bei Landesschulräten) und
- die Sicherung der Unabhängigkeit der Internen Revision (z.B. keine operative Einbindung der Internen Revision in strategische und operative Projekte, Trennung von Controlling und Kontrolle, keine Übertragung revisionsfremder Aufgaben)

sind wesentliche Forderungen zur Stärkung der öffentlichen Finanzkontrolle.

Finanzkontrolleinrichtungen tragen maßgeblich zur Nachhaltigkeit und zur Qualität der öffentlichen Finanzen bei. Ihnen kommt neben dem Prüfungs- und Beratungsaspekt auch bei der Korruptionsprävention eine wesentliche Funktion zu. Der RH spricht sich deshalb auch dafür aus, die derzeitige Rechtslage zu novellieren, um die strengeren Antikorruptions-Bestimmungen des Strafgesetzbuchs im Bereich der öffentlichen Unternehmen anwenden zu können. Er hält es weiters für erforderlich, verpflichtende Regelungen im Bereich der Corporate Governance für öffentliche Unternehmen insbesondere hinsichtlich möglicher Interessenskonflikte sowie zur Transparenz und Bezugsaufgliederung der Leitungs- und Aufsichtsorgane vorzusehen.

Innerhalb der Dienststellen und im Rahmen der Haushaltsverrechnung des Bundes sollte ein leistungsfähiges und internationalen Standards entsprechendes Internes Kontrollsystem eingerichtet werden. Dabei kommt der durchgehenden Verankerung des Vier-Augen-Prinzips zentrale Bedeutung zu. Wo dies nur eingeschränkt möglich ist (z.B. in der Finanzverwaltung), sind zusätzliche Kontrollmaßnahmen zur Qualitätssicherung und Missbrauchsprävention zu setzen.

9.11 Weiterer Ausbau von E-Government

Österreich hat bei E-Government-Anwendungen eine sehr gute internationale Position erreicht. Umgesetzte Empfehlungen des RH führten zu deutlichen Effizienzgewinnen (z.B. Entwicklung des ELAK light für nachgeordnete Dienststellen, „Bundes-Client“ mit bundeseinheitlichen Softwarestandards für PCs, elektronischer Zahlungsverkehr in der Finanzverwaltung und in der Stadt Wien, elektronisch eingebrachte Abgabenerklärungen und elektronische Bescheidzustellung bei Finanz-Online). Die Umsetzung von Empfehlungen zum ELAK im Bund (Speichermedien, Datensicherheit und -wiederherstellung) brachte weitere Einsparungen von rd. 500.000 EUR pro Jahr.

Zur Realisierung des Einsparungspotenzials beim IT Projekt „Haushaltsverrechnung NEU“ sind noch weitere Reformmaßnahmen nötig, die der Schaffung einheitlicher und durchgängiger IT-Systeme, der Reduktion der Schnittstellen (elektronische Belegübermittlung, Archivierung, Datentransfer in Haushaltsverrechnung) und dem Ausbau der IT-unterstützten Leistungen der Buchhaltungsagentur dienen. Auch bei anderen E-Government-Projekten wie e-card und ELAK gibt es noch Optimierungs- bzw. Weiterentwicklungsbedarf. Die elektronische Übernahme von Daten sollte verbessert werden (z.B. zwischen FinanzOnline und dem im Bereich der Gemeinden und Gemeindeverbände eingesetzten IT-Programm K.I.M.).

E-Government-Anwendungen gestalten nicht nur die Verwaltung effizienter, sondern erleichtern dem Bürger den Verkehr mit den Behörden oder ermöglichen ihm verbesserte Informationszugänge. Dazu sollten die Behörden beispielsweise auf bereits vielfach elektronisch verfügbare oder von anderen Stellen erhobene Daten (z.B. Wohnsitz- oder Einkommensdaten) zugreifen. Deutliche Einsparungen und eine stärkere Bürgerorientierung sind auch aus einer verstärkten Nutzung von elektronischen Zustellungsmöglichkeiten und des elektronischen Zahlungsverkehrs zu erwarten, wobei den Sicherheitsstandards besondere Bedeutung zukommt.

Die Effizienzgewinne sind bei jenen E-Government-Anwendungen am größten, bei denen eine breite Nutzung durch die Bürger erreicht werden kann (z.B. bei FinanzOnline). Zur Erhöhung der Inanspruchnahme der Online-Dienste sollten die Erfordernisse (z.B. für Zugänge oder Signaturen) möglichst einfach gestaltet und die Bürger verstärkt informiert werden, um die Vorteile von E-Government für den Einzelnen (z.B. Vereinfachung und Verfahrensbeschleunigung) gezielter aufzuzeigen, zumal das Regierungsprogramm eine verstärkte Nutzung moderner Informations- und Kommunikationstechnologien (z.B. für das Meldewesen) vorsieht.

Bei großen IT-Projekten (z.B. Personalmanagement NEU, Planung, Budgetierung und Controlling) stellte der RH immer wieder Probleme in der Projektplanung und -abwicklung fest. Er empfahl u.a. eine Pro-

jektgenehmigung auf Grundlage der gesamten zu erwartenden Kosten (inkl. interner Personalkosten), die aktenmäßige Dokumentation der Genehmigung von Projektbudgets, die Einrichtung eines angemessenen Projektcontrolling, ein begleitendes Monitoring der angestrebten Einsparungen, die Berücksichtigung aller Teilprojekte in Machbarkeitsstudien, die Durchführung einer produktneutralen Interessentensuche im Rahmen eines zweistufigen Verfahrens für die Auswahl und Anschaffung einer Spezialsoftware und die Festlegung der technischen und vertraglichen Spezifikationen in der Ausschreibung; interne Personalkosten wären zu planen, zu budgetieren und im Projektcontrolling zu erfassen.

Dem Aspekt der Datensicherheit ist eine erhöhte Bedeutung zuzumessen, etwa durch die Verschlüsselung bei der Datenübertragung personenbezogener Daten.

Als notwendig erachtet der RH auch eine verbesserte Abstimmung des Bundes und der Länder beim Aufbau von Internet-Portalen, um kostenintensive Parallelstrukturen zu vermeiden.

9.12 Verfahrensvereinfachung und raschere Abwicklung von Verwaltungsverfahren

Die rasche Erledigung von Verwaltungsverfahren ist ein wesentlicher Standortfaktor. Im Doing Business Report der Weltbank ist Österreich von der 18. Stelle im Jahr 2009 auf die 32. Stelle im Jahr 2011 zurückgefallen. Die Vorschläge zur Verbesserung des Standorts reichen daher von einem einheitlichen Anlagen- und Parteienbegriff über ein Verfahrensmonitoring und Benchmarking zwischen den Gebietskörperschaften bis zu einer weiteren Verfahrens- und Entscheidungskonzentration bei Genehmigungsverfahren für Betriebsanlagen und Infrastrukturmaßnahmen (Delegierung der Baurechtszuständigkeit, Einbeziehung von Naturschutz und Raumordnung).

Eine vollständig automationsgestützte Aktenführung und die Verfügbarkeit aller verfahrensrelevanten Dokumente in elektronischer Form können zu einer effizienteren Abwicklung der Verwaltungsverfahren beitragen. Auch ein Zugriff auf bereits (mitunter mehrfach) elektronisch erfasste oder von anderen Behörden erhobene Daten von Parteien könnte die Effizienz der Verfahrensführung erhöhen und die Verfahrensdauer verkürzen. In der Entlastung der Bürger von der mehrmaligen Unterlagenvorlage ist auch ein wesentliches Element der Bürgerorientierung zu sehen.

Für den Bereich der Umweltverträglichkeitsprüfung (UVP) empfahl der RH bereits 2008 den Ausbau des teilkonzentrierten zu einem vollkonzentrierten Verfahren und stellte dadurch ein erhebliches Effizienzsteigerungspotenzial bei der Verfahrensführung fest. Zur Genehmigung des Hauptbahnhofs Wien wurden drei UVP-Verfahren durchgeführt, die in vielen Punkten dieselben Umweltauswirkungen beurteilten. Diesbezüglich wäre die Möglichkeit einer Ausnahme von Städtebauvorhaben im geschlossenen Siedlungsgebiet mit definierten Erschließungsanteilen durch den öffentlichen Verkehr anzustreben.

Zum effektiven Schutz vor Naturgefahren sollten die Raumordnungs- und Baugesetze im Hinblick auf das Spannungsfeld zwischen langer Verfahrensdauer und dem Interesse an einer raschen Umsetzung von wirkungsvollen Schutzmaßnahmen evaluiert und überregionale Raumordnungspläne festgelegt werden.

Der Agrarbehörde Tirol empfahl der RH im Hinblick auf die große Anzahl neu einzuleitender Verfahren eine Prioritätensetzung nach nachvollziehbaren Kriterien.

Änderungen in der Organisationsstruktur oder Personalreduktionen machen in vielen Stellen auch eine Überarbeitung des Raumordnungskonzepts zur Reduktion der Mietfläche oder zur besseren Gebäudenutzung erforderlich.

9.13 Optimierung von Supportprozessen

Im Bereich der Supportprozesse wurden in den letzten Jahren mehrere Reformprojekte durchgeführt, die Einsparungen durch eine gemeinsame Aufgabenwahrnehmung (z.B. durch ressortübergreifende Bibliothekencluster, Zusammenlegung von Druckereien, gemeinsamen Einkauf) bewirkten. Diese Projekte wären engagiert fortzuführen und nach Möglichkeit auch auf nachgeordnete Dienststellen, ausgegliederte Einheiten oder gebietskörperschaftenübergreifend auszurollen. Einzelne Projekte, wie z.B. ein ressortübergreifender Kraftfahrzeugpool, konnten nicht plangemäß umgesetzt werden.

In manchen Bereichen wird ein effizienter Verwaltungsablauf durch bürokratische Vorgaben und komplexe bzw. nicht mehr zeitgemäße Vorschriftenlagen (z.B. durch die veralteten Richtlinien für die Inventar- und Materialverwaltung des Bundes) verhindert. Der RH empfahl im Rahmen einer Querschnittsüberprüfung insbesondere auch eine grundlegende Reform der Reisegebührenvorschrift 1955 (RGV). Die zwischenzeitlich vorgenommenen Vereinfachungen in der RGV (z.B. bei den Tages- und Nächtigungsgebühren) bewirkten Verbesserungen, für eine vollständige Lösung der vom RH aufgezeigten Probleme (z.B. hoher vermeidbarer Verwaltungsaufwand, komplexes IT-System) wäre jedoch eine umfassendere Reform der Reisegebühren samt einer Neudefinition des Reisebegriffs erforderlich. Sonderbestimmungen für einzelne Berufsgruppen, die ausschließlich auf einen Erschwernisausgleich abzielen, sollten nicht mehr im Rahmen der RGV geregelt werden.

Für die Bundesmuseen schlug der RH die Schaffung einer gemeinsamen Plattform zur Besorgung zentraler Dienste vor. Für die Landesmuseen empfahl er eine verbesserte Leihgutverwaltung in Form einer Objektdatenbank. Generell sollte der Einsatz integrierter IT-Lösungen die sichere, vollständige und tagesaktuelle Erfassung von Inventargegenständen gewährleisten und einen besseren Schutz vor Vermögensverlusten sicherstellen.

Änderungen in der Organisationsstruktur oder Personalreduktionen machen in vielen Stellen auch eine Überarbeitung des Raumkonzepts zur Reduktion der Mietfläche oder zur besseren Gebäudenutzung erforderlich.

Einsparungsmöglichkeiten sah der RH auch im zentralen Einkauf über die Bundesbeschaffung GmbH (z.B. durch eine verbesserte und abgestimmte Bedarfsplanung, vermehrte Abrufe aus Rahmenverträgen, zentrale Beschaffung im Rahmen des Dienstreisemanagements). Der RH ging hier von einem weiteren Einsparungspotenzial beim derzeitigen Ressourceneinsatz für Beschaffungsvorgänge aus. Für Supportleistungen sind generell Wirtschaftlichkeitsvergleiche zwischen Eigen- und Fremdleistung anzustellen.

9.14 Stärkere Bürgerorientierung und Entlastung der Wirtschaft

Die Entlastung der Bürger und der Unternehmen durch eine effizientere Verwaltung ist ein Kernbereich der Verwaltungsreform und des Regierungsprogramms. Eine Vereinfachung der Behördenkontakte kann u.a. durch eine bessere Zusammenarbeit zwischen den Behörden, bessere Informationsbereitstellung, erhöhten E-Government-Einsatz und One-Stop-Shop-Lösungen erreicht werden.

Eine zentrale Anlaufstelle für Bürger und Unternehmer in den jeweiligen Lebenssituationen entspricht den Anforderungen der Bürger an eine moderne Verwaltung und führt zu einer Entlastung der Wirtschaft. Bedarf zum weiteren Ausbau von One-Stop-Shops besteht insbesondere bei Familienleistungen, bei diversen Förderungsmaßnahmen (z.B. für klimarelevante Maßnahmen), im Sozialbereich sowie im Pflegebereich. Der RH empfiehlt daher die Einrichtung bzw. den Ausbau von Bürgerservicestellen nach dem One-Stop-Shop-Prinzip bei den Bezirkshauptmannschaften und Gemeinden.

Der RH stellte fest, dass die Möglichkeiten zur Datenvernetzung vielfach nicht ausreichend genutzt wurden. Durch die Vernetzung könnten

nicht nur Verwaltungsverfahren beschleunigt und vereinfacht, sondern auch Antragsteller durch den Entfall bzw. die Reduzierung der Nachweiserbringung in Papierform entlastet werden. Dabei sollte auf die vielfach bereits elektronisch verfügbaren oder von anderen Stellen erhobenen Daten (wie z.B. Wohnsitz- oder Einkommensdaten) zurückgegriffen werden. Eine stärkere Nutzung von vernetzten Registeranwendungen sowie von Verwaltungsdaten zur Erstellung von amtlichen Statistiken würde Bürger und Unternehmen weiter entlasten.

Der Bund und die Länder sollten bestehende Projekte zur Entlastung der Bürger und zur Vereinfachung der Behördenwege (z.B. „Entlastung der Bürgerinnen und Bürger in Verwaltungsverfahren“, „Unternehmensserviceportal“) mit Nachdruck fortführen.

Der RH empfahl weiters die Schaffung der Möglichkeit zur Abfrage des Pensionskontos (mittels Handy bzw. durch Link von FinanzOnline) bzw. zur individuellen Pensionsberechnung und Prüfung der Anspruchsvoraussetzungen im Internet. Zweckmäßig wäre auch eine rasche Veröffentlichung relevanter rechtswirksamer Planungen (z.B. ein elektronisches Rauminformationssystem), weil der Flächenwidmungsplan kein zeitnahes Informationsinstrument darstellt.

Eine bürgernahe Verwaltung kommt auch in einer flexiblen und bedarfsorientierten Gestaltung der Öffnungszeiten öffentlicher Einrichtungen zum Ausdruck.

9.15 Transparentes Vergabewesen und verbesserte Abwicklung von Bauvorhaben

Sicherstellung kostengünstiger und korrekter Beschaffungsvorgänge

Das Gesamtbeschaffungsvolumen der öffentlichen Hand wird auf rd. 44 Mrd. EUR oder 16 bis 18 % des Bruttoinlandsprodukts geschätzt,

es liegen dazu jedoch keine vollständigen und gesicherten Daten vor. Bei einer konsequenten Liberalisierung des öffentlichen Beschaffungswesens in Österreich wird langfristig mit einem Einsparungspotenzial von 2 % des Gesamtauftragsvolumens gerechnet (davon 80 % im Bundesbereich)⁷.

Das moderne Vergabewesen basiert im Wesentlichen auf den drei Säulen

- Korruptionsbekämpfung,
- Haushaltsrecht mit den verfassungsmäßigen Grundsätzen der Sparsamkeit, Wirtschaftlichkeit und Zweckmäßigkeit und
- (europäisches) Wettbewerbsrecht.

Vergaben sind ein Teilprozess des öffentlichen Beschaffungswesens, das die vorgelagerten Phasen Bedarfsermittlung und Marktbeobachtung und die nachgelagerten Phasen Leistungserbringung, Qualitätsprüfung, Rechnungslegung und Bezahlung sowie die Sicherstellung der bedarfsorientierten Verwendung umfasst. Wirtschaftliche Beschaffungsvorgänge setzen eine ordnungsgemäße Bedarfsermittlung sowie die Einbeziehung der Life Cycle Costs (Anschaffungs-, Betriebs-, Wartungs- und Entsorgungskosten) in die Vergabeentscheidung voraus.

Der RH betonte wiederholt, dass der freie Wettbewerb die wichtigste Voraussetzung für kostengünstige Beschaffungen darstellt und dieser nur durch die Gleichbehandlung aller Bieter und die durchgängige Einhaltung der Vergabennormen sichergestellt werden kann. Zuletzt stellte der RH insbesondere im Bereich der Dienstleistungen (z.B. Speditionen-, Planungs-, Beratungsleistungen) die fehlende Einholung von Vergleichsanboten fest. Auch bei Auftragsvergaben unterhalb der Grenzen für die Direktvergabe ist die Preisangemessenheit der Leistung zu dokumentieren (z.B. durch die Einholung von Preisauskünften).

⁷ vgl. Ausschussbericht 1118 der Beilagen zu den Stenographischen Protokollen des Nationalrates, XXI. Gesetzgebungsperiode, S. 7 Pkt. 7.3

Die komplexen Vergabevorschriften machen eine Professionalisierung der Abwicklung von Vergabeverfahren erforderlich. Durch die Einrichtung der Bundesbeschaffung GmbH wurden dafür entsprechende Voraussetzungen geschaffen (diese beschaffte im Jahr 2010 Güter und Dienstleistungen im Wert von insgesamt rd. 885 Mill. EUR). Das Zusammenwirken mit den obligatorischen und fakultativen Nutzern (z.B. bei der Bedarfsermittlung) war teilweise jedoch noch nicht zufriedenstellend.

Verbesserte Abwicklung von Bauvorhaben der öffentlichen Hand

Der RH stellte seine grundsätzlichen Empfehlungen zur Vergabe öffentlicher Bauaufträge im Tätigkeitsbericht für das Jahr 2002 zusammengefasst dar.

Insbesondere könnte eine Verbesserung der Planungsqualität ohne Beeinträchtigung einer raschen Abwicklung der Planungsprozesse Bauvorhaben der öffentlichen Hand deutlich günstiger gestalten. Bei kürzlich durchgeführten Prüfungen bemängelte der RH, dass die zum frühzeitigen Erkennen von Fehlentwicklungen erforderliche Trennung bestimmter Aufgaben (z.B. Planung, Bauaufsicht und Kontrolle) nicht ausreichend beachtet wurde. In diesem Zusammenhang verwies der RH immer wieder auf die Notwendigkeit, das Vier-Augen-Prinzip in allen Phasen des Bauprojekts sicherzustellen u.a. auch zur Vermeidung eines funktionalen Interessenkonflikts.

Hinsichtlich der Projektorganisation ist der RH der Auffassung, dass Bauherrn, die regelmäßig Bauvorhaben umsetzen, eine möglichst umfassende Palette an Bauherrnaufgaben selbst wahrnehmen sollten. Im Falle der Delegation von Bauherrnaufgaben muss der Bauherr über ausreichendes internes Know-how verfügen, um die Leistungserbringung der Konsulenten überwachen zu können.

Die Kostenermittlung von Bauvorhaben ist gemäß der diesbezüglichen ÖNORM durchzuführen und hat sämtliche mit dem Projekt in Zusammenhang stehende Baumaßnahmen zu umfassen. Die Termin- und Kostenverfolgung sollten nicht getrennt werden.

Bei der Vergabe von Leistungen stellte der RH sowohl Verstöße gegen interne Vergaberichtlinien wie auch die gesetzlichen Bestimmungen fest. Positiv bewertet der RH, wenn interne Vergaberichtlinien erstellt werden, die geeignet sind, die Transparenz bei Vergabeverfahren zu erhöhen und den Wettbewerb zu fördern.

Mängel in der Baudurchführung lagen in einer nicht ausreichenden Dokumentation des Baugeschehens, fehlenden Kalkulationsunterlagen zur Nachtragsprüfung und fehlenden Vorgaben zur zeitnahen Bearbeitung von Nachtragsangeboten.

In den letzten Jahren stellte der RH ein Angebotsverhalten der Bauwirtschaft fest, bei dem Bietergemeinschaften jeweils Angebote mit einer Vielzahl von Alternativen mit breit aufgefächerten Angebotspreisen legten. Im Verlauf der Bauabwicklung erfolgten auf verschiedensten Ebenen Mehrkostenforderungen zur Verbesserung des niedrigen Angebotspreises, die teilweise zu langwierigen und kostenintensiven Auseinandersetzungen führten (vgl. Berichte zu den Bauvorhaben ASFINAG – Plabutschunnel–Weströhre, Landeskrankenhaus Graz West, HL–AG – Umfahrung Melk und Knoten Wagram, Feldkirch – Kraftwerk Hochwuh). Der RH erarbeitete eine Reihe von Vorschlägen in den Bereichen Personal, Planung, Ausschreibung, Angebotsprüfung und Vergabe sowie für die Bauabwicklung, um diesen Mehrkostenforderungen zu begegnen und damit die Baukosten zu senken („Claim Management“), die im Tätigkeitsbericht 2005 veröffentlicht wurden.

Externe Beratungsleistungen

Der RH stellte wiederholt fest, dass für die Notwendigkeit der Heranziehung externer Berater keine nachvollziehbaren Begründungen vorla-

gen. Mehrfach empfahl er den vermehrten Rückgriff auf interne Ressourcen und eine restriktivere Vorgangsweise bei der Vergabe von Berateraufträgen. Nur bei einem konkreten Bedarf und fehlendem internen Know-how sollte insbesondere für Spezialfragen und Spezialaufgaben auf externe Beratungsleistungen zurückgegriffen werden. Durch ein aktives Wissensmanagement wäre das dabei erworbene Wissen für alle Einheiten der Organisation zugänglich zu machen.

Generell sind verstärkt und regelmäßig Wirtschaftlichkeitsvergleiche zwischen Eigen- und Fremdleistung anzustellen. Der RH entwickelte daher von den öffentlichen Dienststellen zu beachtende Grundsätze für die Vergabe von externen Beratungsleistungen. Demnach sollen vorrangig die im eigenen bzw. im öffentlichen Bereich insgesamt vorhandenen Ressourcen (z.B. in der Finanzprokurator oder im Verfassungsdienst des BKA) genutzt werden. Externe Berater sollen nur nach einer nachvollziehbar dokumentierten Kosten-Nutzen-Überlegung herangezogen werden, wenn entsprechendes Spezialwissen im Ressort nicht zur Verfügung steht bzw. wenn dadurch eine wesentliche Erhöhung der Qualität oder der Erfolgswahrscheinlichkeit eines Projekts zu erwarten ist.

SACHBEREICHE

9.16 Reform des Gesundheitswesens

Das Österreichische Gesundheitswesen hat das Ziel, allen Patienten den gleichen Zugang zu medizinischen Versorgungsleistungen nach fachlich definierten Qualitätsstandards zu bieten und ist international anerkannt.

Als große Herausforderung erweisen sich neben den zwischen Bund und Ländern zersplitterten Kompetenzen im Gesundheitswesen jedoch vor allem die in den letzten Jahren stetig steigenden Gesundheits-

ausgaben (1990 bis 2009 von 11,3 Mrd. EUR auf 30,3 Mrd. EUR). Lag deren Anteil am BIP 1990 noch bei rd. 8 %, waren es 2009 bereits rd. 11 %. Die Ausgabensteigerungen schlugen sich vor allem auf den von der öffentlichen Hand getragenen Finanzierungsanteil (Beiträge und Steuern) nieder, der sich von rd. 73 % (1990) auf rd. 78 % (2009) erhöhte, während sich der Anteil privater Haushalte (private Krankenversicherungen, Kostenbeteiligungen bzw. Selbstbehalte) entsprechend reduzierte.

Verantwortlich dafür ist u.a. das in Österreich bestehende Übergewicht im stationären Versorgungsbereich. So ließen sich mit einer Anpassung der Akutbettenanzahl an den europäischen Durchschnitt Mittel in Höhe von rd. 2,9 Mrd. EUR freisetzen. Diese könnten etwa in den ambulanten Bereich umgeschichtet werden, der laut wissenschaftlichen Untersuchungen eine höhere Effizienz verspricht. Obwohl der dazu notwendige Ausbau der ambulanten Strukturen in Österreich anfänglich zusätzliche Investitionen erfordern würde, könnte dadurch zumindest die Kostendynamik (die stationären Endkosten stiegen von 2005 bis 2008 österreichweit um 18,3 %⁸) eingebremst werden.

Um auf diese Herausforderungen zu reagieren und das österreichische Gesundheitswesen effizienter zu gestalten, schlägt der RH vor:

- die Kompetenzen für das Gesundheitswesen neu zu regeln und das Heil-, Pflege- und Kuranstaltenwesen dem Art. 11 B-VG zuzuordnen (Tätigkeitsbericht 1989, S. XIV);
- die in der Art. 15a B-VG-Vereinbarung vorgesehene integrierte und daher alle Versorgungsbereiche (stationärer, ambulanter, Rehabilitations- und Pflegebereich) umfassende Leistungsangebotsplanung vollständig umzusetzen (Bund 2011/3, S. 247 TZ 5; Bund 2010/5, S. 29f. TZ 13, 14);

⁸ In den einzelnen Bundesländern fiel die Steigerung unterschiedlich aus. In Vorarlberg stiegen die stationären Endkosten um 15,6 %, in Oberösterreich um 20,4 % und in Niederösterreich sogar um 28,9 % (vgl. Bund 2011/3, S. 248).

- die in der Art. 15a B-VG-Vereinbarung vorgesehene Dokumentation ambulanter Leistungen im intra- und extramuralen Bereich anhand eines bundesweit einheitlichen Katalogs vollständig umzusetzen (Bund 2011/3, S. 244ff. TZ 4; Bund 2010/5, S. 33f. TZ 16);
- die in der Art. 15a B-VG-Vereinbarung vorgesehene leistungsorientierte und bundesweit einheitliche Finanzierung ambulanter Leistungen im intra- und extramuralen Bereich vollständig umzusetzen (Bund 2011/3, S. 238ff. TZ 3; Bund 2010/5, S. 27f. TZ 11);
- die Krankenanstaltenfinanzierung österreichweit einheitlich, bedarfsorientiert und transparent zu gestalten (Bund 2010/5, S. 16ff. und 25f. TZ 2 und 9);
- die Betriebsgrößen einzelner Krankenhausstandorte zu optimieren (am Beispiel Kärntens wurde aus diesen Maßnahmen ein jährliches Effizienzsteigerungspotenzial von insgesamt 125 Mill. EUR ermittelt) sowie die Standortdichte durch Realisierung überregionaler Versorgungsmodelle zu reduzieren (am Beispiel der Krankenanstalten Hainburg und Kittsee zeigte der RH dadurch mögliche jährliche Einsparungen von 7,5 Mill. EUR auf; siehe Niederösterreich 2002/8 und Burgenland 2002/3);
- vollstationäre Kapazitäten insbesondere durch Nutzung von Kooperationsmöglichkeiten (Burgenland 2011/8, S. 239ff. TZ 23, 25 und 29), interdisziplinäre Bettenbelegung und Ausweitung tagesklinischer Leistungen zu reduzieren (Wien 2010/1, S. 80 TZ 13; Bund 2011/5, S. 184 TZ 17; Kärnten 2010/5, S. 109f. TZ 30 und S. 113 TZ 33) sowie krankenanstaltenrechtliche Grundlagen für reduzierte bzw. flexiblere Versorgungsformen zu schaffen;
- Fehlbelegungen teurer Akutbetten durch Pflege- (in den Wiener Krankenanstalten zeigte der RH allein für das Jahr 2008 ein Einsparungspotenzial von rd. 21,53 Mill. EUR auf, siehe Wien 2011/2, S. 118ff., 144f. TZ 2, 3, 5, 24) oder Palliativfälle zu vermeiden; u.a. durch den Aufbau von Strukturen im Bereich der Akutgeriatrie und

Remobilisation (Wien 2008/1, TZ 4) sowie von mobilen Pflege- und Palliativdiensten (Wien 2008/1, TZ 4);

- die Dienstplanerstellung durch Verbesserung der interdisziplinären Zusammenarbeit und durch einen flexibleren Personaleinsatz krankenanstaltenintern zu optimieren (errechnetes Potenzial für das Burgenland rd. 2,18 Mill. EUR, siehe Burgenland 2008/4, S. 34ff. TZ 30 bis 33; für die AUVA rd. 1 Mill. EUR, siehe Bund 2011/5, S. 198ff. TZ 28);
- die Regelungen für Sondergebühren und Arzthonorare zu vereinheitlichen (Festlegung einer einzigen öffentlich-rechtlichen Sondergebühr);
- bestehende Sonderregelungen für Krankenanstaltenbedienstete zu evaluieren (z.B. Abteilungszulagen, Vordienstanzrechnung, Überstundenabrechnung) und ärztliche Nebenbeschäftigungen einzuschränken;
- die Unterschiede betreffend Tarife/Preise für und Frequenzen von erbrachten Leistungen zwischen den Krankenversicherungsträgern zu analysieren (Bund 2010/6, TZ 7 und 13);
- Maßnahmen zur Gesundheitsförderung besser zu koordinieren.

Wie diese Vorschläge illustrieren, zeigte der RH in seinen Berichten immer wieder grundlegende strukturelle Defizite im österreichischen Gesundheitswesen auf und formulierte Lösungsansätze. Seiner Ansicht nach wäre insbesondere bei der noch nicht vorhandenen Leistungsabstimmung zwischen dem intra- und extramuralen Bereich anzusetzen, um entsprechende Synergiepotenziale realisieren zu können.

Auch die österreichische Bundesregierung hat diesen Gedanken in ihrem Regierungsprogramm für die XXIV. Gesetzgebungsperiode aufgegriffen. Darin verfolgt sie das Ziel, durch neue, integrierte Versorgungsangebote die Wirksamkeit und Wirtschaftlichkeit des österreichi-

schen Gesundheitssystem zu erhöhen und den Zugang der Patienten zu Leistungen zu verbessern.

9.17 Altenbetreuung, Pflege und Soziales

Veränderungen in der Alterspyramide werden zu einem deutlichen Anstieg der Kosten für den Pflegebereich führen. Vor diesem Hintergrund setzte der RH in den letzten Jahren einen entsprechenden Prüfungsschwerpunkt. Er prüfte einerseits die Gewährung der Sachleistungen im Zuge eines Querschnittsvergleichs bei Sozialhilferechtsbänden und andererseits die Geldleistungen.

Insbesondere im Bereich der Sachleistungen wie z.B. der Betreuung in Altenheimen ist in den nächsten Jahren mit einem starken Anstieg der Kosten zu rechnen. Der absolute Aufwand für Pflegegeld wird – im Wesentlichen aufgrund der demografischen Entwicklung – von rd. 2,2 Mrd. EUR (2010) auf rd. 3 Mrd. EUR (2030) steigen. Bis 2009 glichen die Erhöhungen des Pflegegeldes weniger als die Hälfte des Anstiegs der Verbraucherpreise aus. Die absolute Höhe des Aufwands für pflegebezogene Sachleistungen wird sich bis 2030 gegenüber dem Wert aus 2010 verdreifachen. Damit wird der Anteil der Pflegesachleistungen am gesamten öffentlich finanzierten Pflegeaufwand von rd. 46 % im Jahr 2010 auf 64 % im Jahr 2030 steigen⁹.

Gleichzeitig stellte der RH in Kärnten und Tirol bei der Tarifgestaltung, der Bedarfs- und Entwicklungsplanung und der Qualitätssicherung in den Heimen großen strukturellen Handlungsbedarf fest. Die Gesamtkosten für die Betreuung in Altenwohn- und Pflegeheimen wurden in beiden Ländern unvollständig erfasst, die Grundlagen für die Erhebung des künftigen Bedarfs waren unzureichend, die Kosten je Heimplatz waren äußerst unterschiedlich, zum Teil fehlten verbindliche Vorgaben für das Pflegepersonal und die bauliche Ausgestaltung der Heime. Für die Heimbewohner besonders nachteilig war die äußerst unterschiedliche

⁹ Quelle: Österreichisches Institut für Wirtschaftsforschung (WIFO), Mittel- und langfristige Finanzierung der Pflegevorsorge (2008), S. 34f

Tarifstruktur. In Tirol galten 391 verschiedene Tarife, in Kärnten 70. Bei gleichem Betreuungsbedarf betragen die Tarifunterschiede in Kärnten bis zu 509 EUR, in Tirol bis zu 945 EUR. Aufgrund der Verflochtenheit der Zahlungsströme waren zur Finanzierung der Kosten eines Heimplatzes i.H.v. von 3.200 EUR 19 Zahlungsströme erforderlich.

Der RH schlug daher die Ergänzung der Vereinbarung gemäß Art. 15a B-VG über gemeinsame Maßnahmen des Bundes und der Länder für pflegebedürftige Personen (Pflegevereinbarung 1993) um folgende Punkte vor: einheitliche Vorgaben zur Abgrenzung und Erfassung des bestehenden Angebots an Altenwohn- und Pflegeheimplätzen, einheitliche Grundlagen für die Erstellung von Bedarfs- und Entwicklungsplänen, eine Definition der geforderten Ergebnisqualität der Pflege und Kennzahlen zu deren Messung, eine einheitliche Regelung der Schnittstellen der Heimtarife zum Pflegegeld, Maßnahmen zur Vereinfachung und Vereinheitlichung der Zahlungsströme zur Finanzierung der Heimplätze sowie ein Berichtssystem über die Gesamtkosten der Pflege und die Ausgaben der Länder und Gemeinden für die Pflege.

Neben der Lösung der genannten Probleme sind auch strategische Festlegungen erforderlich:

- Welcher Anteil am pflegebedingten Mehraufwand konkret abgegolten werden soll, ist nicht näher definiert; der tatsächliche pflegebedingte Mehraufwand wird im Einzelfall auch gar nicht erhoben. Der Rückgriff auf einen Kostenersatz der Kinder wurde durch eine Vereinbarung nach Art. 15a B-VG zunächst ausgeschlossen, das Land Steiermark führte den Kostenersatz dennoch wieder ein, in anderen Ländern ist die Frage in politischer Diskussion. Damit ist aber die fundamentale Frage, ob pflegebedingter Mehraufwand letztlich von der Solidargemeinschaft oder vom Einzelnen zu tragen ist, ungelöst.
- Derzeit basiert die Versorgung der Betreuungs- und Pflegebedürftigen in erheblichem Ausmaß auf der Arbeit von Angehörigen. Es ist jedoch unklar, ob dies bei einer – aus Sicht des Pensionssystems wünschenswerten – erhöhten Erwerbsquote von Frauen auf-

recht erhalten werden kann. Sollte eine stärkere Betreuung durch Fachkräfte erforderlich sein, ist eine auf objektiven pflegerischen, sozialen und ökonomischen Aspekten beruhende Entscheidung zwischen mobiler und stationärer Betreuung notwendig. Diese ist nach den Feststellungen des RH derzeit noch nicht durchgehend sichergestellt. Während eine Unterbringung in Heimen mangels eigener Mittel letztlich aus der Sozialhilfe finanziert wird, ist eine mobile Betreuung ohne entsprechende eigene Mittel nicht durchgehend gesichert.

Im Zuge eines Schwerpunkts führte der RH sieben Gebarungsüberprüfungen zum Vollzug des Pflegegeldes durch. Höhepunkt war eine Querschnittsüberprüfung bei 21 Stellen, die Bundes- und Landespflegegeldgesetze vollziehen (sechs Sozialversicherungsträger, neun Bundesländer, Landesschulrat Oberösterreich, Bundessozialamt sowie öffentliche Unternehmen, die Pflegegeld auszahlen).

Ziel der Überprüfungen des Vollzugs des Pflegegeldes war die Gewinnung grundsätzlicher Aussagen über Gewährung von Pflegegeld und die Gewinnung von Vergleichskennzahlen, die Beurteilung der Folgen der Aufteilung auf eine Vielzahl von Entscheidungsträger und der Erreichung der Ziele des Bundespflegegeldgesetzes.

Die Überprüfungen zeigten, dass zur Erreichung des Ziels einer umfassenden Pflegevorsorge und deren nachhaltiger Finanzierbarkeit weitere Maßnahmen bei der Struktur der Entscheidungsträger und bei der Pflegeinfrastruktur erforderlich sind. Die Zersplitterung bei der Gewährung des Pflegegeldes hinsichtlich der Rechtsgrundlagen, der vollziehenden Stellen, der ärztlichen Gutachten und der administrativen Umsetzung führte zu Ineffizienzen in der Vollziehung, einer unterschiedlichen Verfahrensdauer, Erschwernissen für die Bezieher und einer unvollständigen Datenlage, die keine ausreichende Grundlage für die Steuerung dieses kostenintensiven Bereichs lieferte.

Die Bundesregierung griff im Regierungsprogramm die Empfehlungen des RH auf und bekannte sich zu einer umfassenden Absicherung, qualitätvollen Erweiterung und nachhaltigen Finanzierung der Pflege

und Betreuung. Pflege und Betreuung müssten im gesamten Bundesgebiet nach einheitlichen Mindeststandards verfügbar und leicht erreichbar sein.

Im Rahmen einer Strukturreform wird die Zuständigkeit für den Vollzug des Pflegegeldes – nicht zuletzt aufgrund der Kritik des RH – ab 1. Jänner 2012 in die ausschließliche Zuständigkeit des Bundes übertragen. Damit verringert sich die Anzahl der Entscheidungsträger auf nur noch sieben und es wird die vom RH geforderte Vereinheitlichung von Verfahren, Begutachtungen, Formularen, Gutachtertätigkeiten etc. weitgehend erreicht.

Außerdem haben die Entscheidungsträger die Pflegegeldverfahren nach der Kritik des RH wesentlich beschleunigt: So sank die Verfahrensdauer in Wien bei Neuansuchen auf durchschnittlich 77,6 Tage, bei Erhöhungsansuchen sogar auf 64 Tage, bei der Pensionsversicherungsanstalt auf 57 Tage, bei der SVA der gewerblichen Wirtschaft auf 51 Tage und bei der SVA der Bauern auf 56 Tage.

In einigen Bereichen besteht jedoch weiterhin Handlungsbedarf: Die Gutachterbörse ist noch nicht eingerichtet und das Pflegegeld wird noch nicht in allen Fällen im Nachhinein ausbezahlt. Zwar gelten nunmehr für alle Entscheidungsträger dieselben Rechtsgrundlagen (Bundespflegegeldgesetz (BPGG) und die Einstufungsverordnung sowie die Richtlinien des Hauptverbandes der österreichischen Sozialversicherungsträger für die einheitliche Anwendung des BPGG); doch gelten die Richtlinien des Hauptverbandes nicht in Rechtsschutzverfahren vor den Gerichten.

9.18 Reformen in der Sozialversicherung

Die finanzielle Lage der Gebietskrankenkassen hatte sich von 1999 bis 2008 stetig verschlechtert; 2008 betrug deren negatives Reinvermögen rd. 708 Mill. EUR. Die größte Gebietskrankenkasse (die Wiener Gebietskrankenkasse) konnte die nachhaltige Versorgung der Bevöl-

kerung aus eigenen Mitteln nicht mehr sichern. Hingegen gelang es der Oberösterreichischen Gebietskrankenkasse seit der Prüfung 1994 – nicht zuletzt durch die Umsetzung der Empfehlungen des RH –, das beste Gebarungsergebnis aller Gebietskrankenkassen zu erreichen.

In einem Vergleich der Oberösterreichischen Gebietskrankenkasse mit der Wiener Gebietskrankenkasse hatte der RH daher auf die Notwendigkeit von umfassenden Sanierungskonzepten hingewiesen, um die finanzielle Leistungsfähigkeit der Gebietskrankenkassen nachhaltig zu sichern. RH-Empfehlungen in diesem Bereich betrafen vor allem die Senkung des Verwaltungsaufwands, die Vergütung von Leistungen der ärztlichen Hilfe auf Grundlage einer Kostenkalkulation sowie den regelmäßigen Vergleich der Vergütungssysteme und ihrer Auswirkungen. Weiters empfahl der RH die Erstellung von standardisierten Diagnosen und einheitlichen Behandlungsrichtlinien, um eine eindeutige Ursachenanalyse der höheren Kosten zu ermöglichen.

Die Bundesregierung beschloss daraufhin 2009 ein Sanierungspaket, wonach einerseits erhebliche Bundesmittel (allein in den Jahren 2009 und 2010 rd. 530 Mill. EUR) an die Krankenversicherungsträger fließen sollten: Einmalbetrag zur kurzfristigen Liquiditätssicherung, Schuldenerlass, Sonderdotierung des Kassenstrukturfonds, Aufteilung der Mittel aus dem Katastrophenfonds, Aufteilung der Mittel gemäß Gesundheits- und Sozialbereichs-BeihilfenG.

Andererseits verpflichteten sich die Krankenversicherungsträger gegenüber der Gebarungsvorschaurechnung vom Mai 2009 zu Kostendämpfungen von insgesamt 1,725 Mrd. EUR (davon 2010: 197 Mill. EUR) bis 2013 als Eigenbeiträge zur Sanierung. Diese wurden in Form von Ausgabenobergrenzen zwischen dem Hauptverband und den einzelnen Kassen als Finanzziele vereinbart. Diese bis 2013 vorgesehenen Ziele waren im Hinblick auf die wesentlich günstigere Gebarungsentwicklung insbesondere im Bereich der Heilmittel wenig ambitioniert.

Insgesamt trugen die eingesetzten öffentlichen Mittel jedoch dazu bei, die finanzielle Situation der Gebietskrankenkassen zu verbessern: Ende 2010

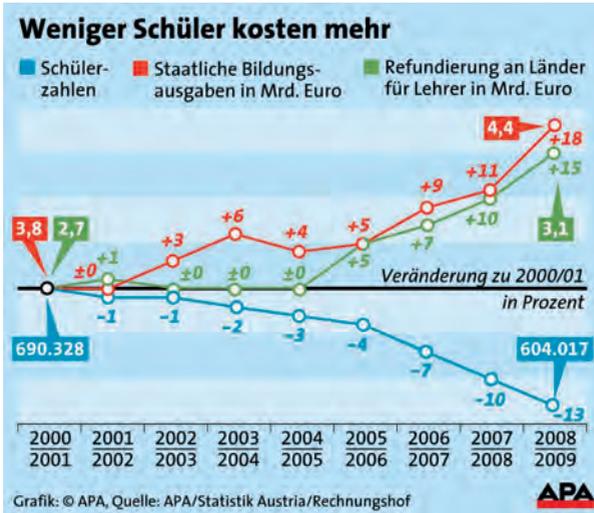
betrug deren negatives Reinvermögen nur noch 229 Mill. EUR. Da das Betriebsergebnis der Gebietskrankenkassen jedoch weiterhin negativ ist, kann noch nicht von einer nachhaltigen Sanierung gesprochen werden. Angesichts der guten Entwicklung in verschiedenen Ausgabebereichen (insbesondere bei den Heilmitteln) wäre nach Ansicht des RH eine ambitioniertere ausgabenseitige Sanierung anzustreben. Handlungsbedarf besteht bei den tariflichen Unterschieden, beim Einsatz von Gesamtausgabenbegrenzungen, bei der Vertragspartnerökonomie und bei der Heilmittelökonomie. Handlungsbedarf besteht auch im Bereich der Abgrenzung zu den Leistungen des Krankenanstaltenbereichs (Ausgleich der Kosten für die präoperative Diagnostik und für die Belastung durch die Führung des Hanusch-Krankenhauses).

Die stärkere ausgabenseitige Sanierung ist auch deshalb notwendig, weil die steigende Zahl älterer Versicherter, der medizinisch-technische Fortschritt und neue gesundheitliche Probleme wie psychische Erkrankungen zusätzliche Herausforderungen an die soziale Krankenversicherung stellen werden. Weiters war die vom RH empfohlene Erstellung von standardisierten Diagnosen und einheitlichen Behandlungsrichtlinien noch nicht erfolgt. Ebenso offen ist die Neuregelung des Ausgleichs zwischen strukturstarken und strukturschwachen Krankenversicherungsträgern.

9.19 Reform des Schulwesens

Das österreichische Schulsystem ist durch vergleichsweise hohe Ausgaben (Input) bei gleichzeitig nur durchschnittlichen Erfolgen (Output) gekennzeichnet:

Abbildung 12: Staatliche Bildungsausgaben



Trotz deutlich sinkender Schülerzahlen sind die Bildungsausgaben pro Kopf in den letzten Jahren gestiegen. Im internationalen Vergleich liegt Österreich bei den kumulierten Ausgaben für Bildungseinrichtungen pro Schüler im Primar- und Sekundarbereich (2008) an fünfter Stelle (von 34 Ländern) und damit weit über dem OECD-Durchschnitt. Die Qualität des österreichischen Bildungssystems ist dagegen international unterdurchschnittlich – das zeigt der internationale Vergleich anhand von Studien wie PISA, TIMMS, PIRLS. Dies trotz eines positiven Lernumfelds mit durchschnittlichen Klassengrößen im OECD-Durchschnitt und einem im internationalen Vergleich niedrigen Lehrer-Schüler-Verhältnis (d.h., auf einen Lehrer kommen relativ wenige Schüler).

Der Reformbedarf lässt sich mit zahlreichen Beispielen aus Prüfungsfeststellungen belegen und ist im Wesentlichen auf folgende Ursachenblöcke zurückzuführen. Die Gründe liegen

- in der verfassungsrechtlich komplexen Kompetenzlage,
- in der dadurch bedingten Zuständigkeitsverteilung auf Bundes- und Landesbehörden und
- den Doppelgleisigkeiten in der Verwaltung, insbesondere im Bereich der Landeslehrer,
- in den – dies ebenfalls Ausfluss der Kompetenzzersplitterung – dienst- und besoldungsrechtlichen Unterschieden zwischen Bundes- und Landeslehrern und ihrer unterschiedlichen Ausbildung,
- in den Mängeln bei Leitungs- und Steuerungsverantwortung sowie beim Controlling,
- im Bereich der zersplitterten Kompetenzen der Schulaufsicht (insbesondere bei den land- und forstwirtschaftlichen Schulen)
- und den divergierenden Interessen im Bereich der Schulerhaltung (diese sind wiederum auf die unterschiedlichen Zuständigkeiten zurückzuführen).

Diese Komplexität führt zu unterschiedlichen Sichtweisen bzw. Interessenslagen, Ineffizienzen, Doppelgleisigkeiten und Zielkonflikten. Dies veranschaulichen folgende Beispiele:

Beispiel 1:

Die Gesetzgebung und Vollziehung im Schulwesen ist gemäß Art. 14 B-VG Bundessache. Für den Bereich der öffentlichen Pflichtschulen ist die Vollziehung in den Angelegenheiten des Dienstrechts der Lehrer an öffentlichen Pflichtschulen allerdings an die Länder übertragen. In einem Teilbereich des Landeslehrer-Dienstrechts wiederum, nämlich hinsichtlich der Behördenzuständigkeit zur Ausübung der Diensthoheit, liegt neben der Vollziehung auch die Gesetzgebung bei den Ländern – mit folglich neun unterschiedlichen Landeslehrer-Diensthoheitsgesetzen. Schon 2007 empfahl der RH die Übertragung der Diensthoheit über die Landeslehrer an die Schulbehörden des Bundes.

Beispiel 2:

Am beschriebenen Landeslehrer-Dienstrecht zeigt sich eine vom RH mehrmals aufgezeigte, grundlegende Strukturschwäche der Schulverwaltung: das Auseinanderfallen von Ausgaben-, Aufgaben- und Finanzierungsverantwortung. Die Länder stellen die Landeslehrer an den öffentlichen Pflichtschulen ein und üben die Diensthoheit aus. Sie treffen damit auch Entscheidungen über die Anstellung der Lehrer und die Form der Dienstverhältnisse (Pragmatisierungen, Vertragsbedienstete oder Sondervertrag). Gleichzeitig bleibt aber die finanzielle Verantwortung beim Bund. Doppelgleisigkeiten, Motivationsverluste und vielfacher Mehraufwand in zeitlicher, personeller und finanzieller Hinsicht sind die Folge. Zuletzt anhand des land- und forstwirtschaftlichen Schulwesens (Reihe Bund 2011/9) formulierte der RH daher nachdrücklich die Empfehlung, im Schulbereich die Ausgaben-, Aufgaben- und Finanzierungsverantwortung zusammenzuführen.

Beispiel 3:

Die Entscheidung zur Errichtung und Auflassung einer allgemeinbildenden Pflichtschule (Volksschule, Hauptschule, Sonderschule und Polytechnische Schule) bedarf nach einer Entscheidung durch die Gemeinde als Schulerhalter und nach Anhörung des Landesschulrates auch noch der Bewilligung der Landesregierung. Das heißt: Für die Auflassung einer Schule ist die Befassung sämtlicher Gebietskörperschaftsebenen erforderlich.

Beispiel 4:

Im Bereich der Schulaufsicht fehlen strategische Vorgaben durch das BMUKK, die Qualität des Unterrichts kann nicht beurteilt werden. Einheitliche Steuerung auf Basis strategischer Bildungsziele (Output- und Outcomeorientierung), Qualitätssicherung und Qualitätskontrolle der Leistungserbringung der Schulen durch ein permanentes übergeordnetes Monitoring wären notwendig.

Wie diese Beispiele belegen, ist eine umfassende Reform der österreichischen Schulverwaltung erforderlich. Der RH verweist in diesem

Zusammenhang auf seine Ausführungen zur Arbeit der Arbeitsgruppe „Verwaltung neu“ (Kapitel 5.4).

Der RH hält weiters am Ziel der umfassenden, zentralen Steuerung (Stabstelle im BMUKK) aller Bundesschulen fest (zuletzt Reihe Bund 2011/1). Dazu muss ein bundesweit einheitliches, für alle Ebenen verbindliches Controllingssystem eingeführt werden. Die Ressourcen sind nach Leistungen zu erfassen, die Wirkungen der Ausgaben anhand aussagekräftiger Kenndaten zu messen. Dies ermöglicht den bundesweiten und systemübergreifenden Vergleich von Bildungsressourcen und Bildungsausgaben, wodurch ein systematisches Benchmarking und Benchlearning zwischen den Schulen wie auch anderen Bildungsinstitutionen möglich wäre. Als Grundlage für das umfassende Controlling wäre eine IT-Lösung zu erarbeiten und bundesweit verbindlich zu implementieren, die alle Vorgänge der Schulorganisation erfasst: Schüler-, Lehrer-, Unterrichtsverwaltung, Entlohnung, Fortbildung etc. Auch die Personalplanung sollte Teil dieses Controllingsystems sein. Dies ermöglicht ohne großen Aufwand eine regelmäßige Koordinierung zwischen BMUKK und Landesschulräten und dadurch eine rechtzeitige – bundesweite – Reaktion auf Personalbedarfsänderungen.

Außerdem empfiehlt der RH, die Landeslehrer-Controllingverordnung an das Finanzausgleichsgesetz anzupassen. Diese wäre umgehend neu zu erlassen, insbesondere mit klaren Regeln zur – den tatsächlichen Kosten entsprechenden – Refundierung der Lehrerkosten. Für die Lehrer im land- und forstwirtschaftlichen Schulwesen fehlt im BMLFUW weitgehend ein effektives Controlling.

Neben dem organisatorischen Reformansatz ist aber auch Handlungsbedarf zur Sicherung der Qualität der Bildung gegeben. Reforminitiativen der letzten Zeit im Schulwesen gingen auf das Bestreben zurück, die Qualität der Bildung zu heben (Bildungsstandards, kompetenzorientierte standardisierte Reifeprüfung). Der RH befürwortet die Einführung von Bildungsstandards ausdrücklich. Bildungsstandards müssen mit quantitativen Zielen ergänzt werden, nur das stellt sicher, dass ihre Erreichung auch überprüft werden kann: Erst, wenn sie quantifi-

zierbare Kennzahlen und Indikatoren aufweisen, und wenn sie regelmäßig evaluiert werden, bringen Bildungsstandards eine Qualitätsverbesserung.

Ein funktionierendes Qualitätsmanagementsystem – mit der Qualitätsinitiative Berufsbildung (QIBB) – ist in den berufsbildenden mittleren und höheren Schulen implementiert. Der RH regt an, die Erkenntnisse daraus auch im Bereich der allgemein bildenden höheren Schulen – die im Sekundarbereich rd. 24 % der Schüler ausbilden – zu nutzen und dort ein ähnliches System einzuführen. Dabei wäre sicherzustellen, dass – nach Implementierung – das Qualitätsmanagementsystem auch verbindlich angewendet wird.

Rechtzeitige Berufsorientierung ist ein Qualitätsmerkmal eines Ausbildungssystems. Eine Überprüfung des RH im Berufsschulwesen (Reihe Bund 2009/6) zeigte den Handlungsbedarf: Es kommt zu mehrmaligen Wechseln des Ausbildungswegs, geschlechtsspezifische Muster definieren weiterhin die Berufswahl. Das vom RH festgestellte Einsparungspotenzial bei einer rechtzeitigen Berufsorientierung und damit einer deutlichen Senkung der Drop-out-Raten beläuft sich auf 67 Mill. EUR jährlich. Der RH empfiehlt daher, die Berufsorientierung vor Abschluss der allgemeinbildenden Pflichtschule zu intensivieren, um den Schülern eine fundierte Ausbildungsentscheidung zu ermöglichen.

In Fragen der Bildungsqualität geht es insbesondere auch um den Verbesserungsbedarf im Bereich der Schulaufsicht. Der RH hat wiederholt festgestellt, dass in der Schulaufsicht hinsichtlich Qualität und Effizienz noch erhebliches Potenzial zu heben ist (zuletzt Reihe Bund 2009/3): Die Schulaufsicht sollte zu einer bundesweit einheitlich geführten Kontrollinstanz weiterentwickelt werden. Um das gesamte schulische Spektrum abzudecken, sollten die Arbeitsschwerpunkte der Schulinspektionen jährlich wechseln. Sowohl Vorbereitung und Durchführung als auch Dokumentation (Berichte) der Schulinspektion sollten nach einem einheitlich vorgegebenen Standard erfolgen, um bundesweit aussagekräftige Vergleiche zu erhalten. Mit den Erkennt-

nissen aus den Inspektionen sollten die Schulaufsichtsorgane in die Bildungsplanung eingebunden werden.

Österreichweit bestehen große Unterschiede in der Schulstandortstruktur. Bereits im Jahr 2002 schätzte der RH das allein mit einer Strukturreform aller Volks-, Haupt-, Sonderschulen sowie der Polytechnischen Schulen verbundene Einsparungspotenzial auf 20 Mill. EUR jährlich. Zur Realisierung dieses Potenzials empfiehlt der RH daher, bei der Schulorganisation verstärkt wirtschaftliche Überlegungen zu berücksichtigen, Schulsprengel auf Größe und Zweckmäßigkeit zu überprüfen und insbesondere auch die erwarteten Schülerzahlen und deren Entwicklung in die Schulstandortstrategie einzubeziehen.

Im Berufsschulbereich gab es 70 Lehrberufe (von 256) mit österreichweit weniger als 20 Lehrlingen – wovon rd. 40 % an mehr als einem Standort unterrichtet wurden. Der RH empfiehlt, derartig wenig gewählte Berufe an jeweils einem Standort zu unterrichten.

9.20 Universitäten, Wissenschaft und Forschung

Wissenschaft, Forschung und Entwicklung sind für die erfolgreiche Entwicklung des Wirtschafts- und Arbeitsstandorts Österreich wesentlich.

Die Ausgaben für Forschung und Entwicklung (F&E) werden 2011 um 5,0 % auf 8,29 Mrd. EUR ansteigen und somit 2,79 % des Bruttoinlandsprodukts erreichen (Forschungsquote). Von den gesamten Forschungsausgaben 2011 wird der öffentliche Sektor 38,7 % (rd. 3,21 Mrd. EUR) beitragen. Dies entspricht einer Steigerung von 4,5 % gegenüber 2010. Im Regierungsprogramm für die XXIV. Gesetzgebungsperiode setzte sich die Bundesregierung zum Ziel, die Forschungsquote bis 2010 auf 3 % des BIP anzuheben und bis 2020 4 % zu erreichen.

Eine traditionelle Schwäche des österreichischen Forschungs-, Technologie- und Innovationssystems (FTI-System) besteht weiterhin in der Transformation von Input in Output. So zeigen empirische Befunde, dass Österreich zwar überdurchschnittlich viele Ressourcen für seine FTI-Politik aufwendet, damit jedoch im internationalen Vergleich nur unterdurchschnittliche Ergebnisse (z.B. Einführung von Marktneuheiten, Beschäftigung im Hightech-Bereich der Sachgüterproduktion etc.) erzielen kann.¹⁰

Die Kompetenzzersplitterung im Forschungsförderungsbereich besteht weiterhin. Die vom RH zwecks Reduzierung von Schnittstellenproblemen empfohlene Bündelung der auf das BMWF, das BMWFJ, das BMVIT sowie das BMF aufgeteilten Forschungskompetenzen erfolgte bislang nicht. Lediglich eine aus Vertretern der Ministerien gebildete Task Force soll die Abstimmung, Koordinierung und gemeinsame Ausrichtung der Forschungspolitik der Ressorts unterstützen. Handlungsbedarf besteht auch bei der Identifikation und Einstellung wirkungsschwacher Forschungsförderungsprogramme („Programmdschungel“ bzw. „Programmüberfrachtung“).

Schließlich sollten Doppelgleisigkeiten in den Förderungsstrukturen und Förderungsangeboten auf Bundes- und Landesebene durch vertiefte strategische Zusammenarbeit identifiziert und beseitigt werden. Ein vom RH empfohlenes unabdingbares Instrument dieser Zusammenarbeit und Abstimmung ist eine umfassende Forschungsförderungsdatenbank.

Außerdem sollten im Forschungsbereich ein Förderungskonzept auf Grundlage einer fundierten Bedarfs- und Bestandserhebung, mit Förderungsschwerpunkten, quantifizierbaren Zielen und beabsichtigten Förderungswirkungen (u.a. auch volkswirtschaftliche Effekte) erstellt, geeignete Indikatoren zur Förderungsevaluierung festgelegt und unabhängige Programmevaluierungen durchgeführt werden.

¹⁰ siehe z.B. Strategie 2020 des Rats für Forschung und Technologieentwicklung

Ein einheitlicher Hochschulplan für die österreichische Hochschul­landschaft ist im Regierungsprogramm vorgesehen und war für die Jahresmitte 2011 geplant. Der RH stellte ebenso wie ein vom BMWF eingesetztes Gremium von drei ausländischen Experten fest, dass weiterhin keine strategischen Vorgaben für den gesamten Hochschulbereich existieren und der einheitliche Hochschulplan nach wie vor nicht vorliegt. Der RH empfahl daher nachdrücklich – auch zur Outputmaximierung der in den F&E-Bereich investierten Ressourcen –, die Erarbeitung des Hochschulplans unter Einbindung aller betroffenen Bereiche voranzutreiben.

Außerdem stellte der RH fest, dass eine Übersicht über die Kosten der Leistungserbringung der Universitäten (beispielsweise Kosten eines Studienplatzes) fehlt und sich auf Basis der bisher verfügbaren Informationen keine Antwort auf die Frage ergibt, ob eine Universität ihre Leistungen auch zu geringeren Kosten erbringen könnte oder wie hoch diese Kosten in Relation zu einer vergleichbaren Universität sind.

Der Anteil des Personalaufwands am Gesamtaufwand der Universitäten stieg seit Übertragung der Personalhoheit stetig an, die Betreuungsrelationen verbesserten sich jedoch nicht. Durch den neuen Kollektivvertrag sind weitere Mehrkosten zu erwarten.

Zur Steigerung der Effizienz sollten die Leistungsvereinbarungen mit den Universitäten ambitioniertere, numerische Zielsetzungen, insbesondere auch die verstärkte Festlegung von quantifizierbaren Zielen (z.B. höherer Zielwert bei den Doktoratsprogrammen, Drittmittelziele) enthalten. Die Anzahl der Studierenden, die Betreuungsrelationen und die Kosten der Leistungserbringung durch die Universitäten sollten wesentliche Planungsgrößen beim Abschluss künftiger Leistungsvereinbarungen darstellen.

Zur Überwachung der Wirtschaftlichkeit der Leistungserbringung sind entsprechende betriebswirtschaftliche Instrumente (Kosten- und Leis-

tungsrechnung, Kostenmonitoring) vorzusehen. Die Drittmittelanträge sollten verstärkt wirtschaftlich geprüft und vollständig erfasst werden.

Nachholbedarf sieht der RH weiterhin bei der Förderung von Frauen an Universitäten: Sowohl in Leitungs- und Kollegialorganen als auch in Leitungsfunktionen von wissenschaftlichen Organisationseinheiten und bei Gutachtern in Berufungsverfahren sind Frauen immer noch unterrepräsentiert.

9.21 Effizientere Gestaltung des Förderungswesens

Im internationalen Vergleich weist Österreich bei den öffentlichen Förderungen ein deutlich über dem Durchschnitt liegendes Förderungsvolumen auf. Der letzte von der Bundesregierung vorgelegte Förderungsbericht 2009 wies für das Jahr 2009 eine Summe von insgesamt 10,303 Mrd. EUR an direkten oder indirekten Förderungen aus. Dazu kommen die Förderungen der anderen Gebietskörperschaften sowie die Förderungen der EU in beträchtlicher Höhe.

Durch die Unübersichtlichkeit und Zersplitterung weist die österreichische Förderungslandschaft grundlegende institutionelle Defizite auf. Der RH regt daher eine Evaluierung des gesamten österreichischen Förderungssystems mit dem Ziel einer strategischen Neuausrichtung an. Erforderlich ist eine Neuordnung der Förderungskompetenzen zwischen den Gebietskörperschaften mit einer klaren Aufgabenabgrenzung und einer weitgehenden Vermeidung von überschneidenden Förderungsbe-reichen sowie eine verbesserte Abstimmung bei ressort- oder gebietskörperschaftenübergreifenden Förderungsmaßnahmen (der RH hat dies z.B. für die Sportförderung, Frauenförderung, Kulturförderung, Forschungsförderung oder das Förderungswesen in Salzburg festgestellt).

Die Instrumente zur Abstimmung der Förderungen waren sowohl generell als auch in Einzelfällen noch nicht ausreichend entwickelt. Förderung sollten nur für jene Projekte gewährt werden, die vom definierten

Aufgabenbereich der Förderungsstelle umfasst sind (festgestellt für den Klima- und Energiefonds und den Bundespressedienst).

Eine effiziente Abstimmung des Förderungswesens setzt die Errichtung einer gesamtösterreichischen Förderungsdatenbank voraus. Die sich derzeit im Aufbau befindliche Transparenzdatenbank wird den gestellten Anforderungen an eine Förderungsdatenbank aus der Sicht des RH nicht gerecht. Zum einen werden dort keine Projektdaten erfasst und die Erfassung öffentlicher Fördermittel soll erst nach deren Auszahlung erfolgen, zum anderen sollen die Förderungsstellen keinen direkten Zugriff auf die Daten des Förderungswerbers erhalten. Dadurch sind Mehrfachförderungen derselben Projekte unter denselben Förderungsgesichtspunkten weiterhin nicht auszuschließen und eine ausreichende Abstimmung und Steuerung der Förderungsmaßnahmen nicht möglich. Leistungen an Gebietskörperschaften (z.B. in den Bereichen Sportförderung oder Siedlungswasserwirtschaft) werden nicht in die Transparenzdatenbank aufgenommen.

Bei aktuellen Prüfungen des Förderungswesens wurden als Hauptprobleme fehlende Strategien und Konzepte, mangelnde Nachvollziehbarkeit von Förderungsentscheidungen, Kontrollmängel und nicht ausreichende Evaluierungen festgestellt.

Bei den EU-Förderungen erachtete der RH generell eine verbesserte Kontrolle für erforderlich, die durch die Sicherstellung einer ausreichenden Personalausstattung der Prüfbehörden bei EU-Förderungsprogrammen sowie durch die Einräumung einer Prüfungszuständigkeit des RH erreicht werden könnte.

Der RH gab zu den Förderungen eine Reihe von grundsätzlichen Empfehlungen ab, die teilweise bereits in die Allgemeinen Rahmenrichtlinien für die Gewährung von Förderungen aus Bundesmitteln (BGBl. II Nr. 51/2004) aufgenommen wurden. Eine Zusammenstellung seiner generellen Empfehlungen zur Gestaltung und Abwicklung öffentlicher Förderungen ist im Tätigkeitsbericht für das Jahr 2004 (Reihe Bund 2005/13, S. 35ff) enthalten.

Aus Sicht der Verwaltungsreform sind folgende Maßnahmen unabdingbar:

- der Förderungsbedarf und die entsprechenden Budgetansätze sind anhand quantifizierter Förderungsziele laufend zu evaluieren (weder lineare Fortschreibungen noch lineare Kürzungen);
- Förderungseinrichtungen sollten reduziert und konzentriert werden (z.B. im Bereich der Forschungsförderung);
- Förderungen sollten nachvollziehbare Förderungskonzepte zugrunde liegen (z.B. Forschungskonzept für die Förderung der Ludwig Boltzmann Institute);
- überschneidende Förderungsbereiche zwischen den Bundesministerien, sonstigen Förderungsinstitutionen, aber auch zwischen den Gebietskörperschaften sind möglichst zu vermeiden (der RH stellte z.B. parallele Förderungsaktionen für Solaranlagen in Kärnten fest);
- um die gegenseitige Information der Förderungsstellen zu verbessern, die Wirksamkeit des Förderungssystems zu erhöhen und um Mehrfachförderungen zu verhindern (der RH sah entsprechende Risiken z.B. bei der Forschungsförderung), sollten entsprechende IT-Systeme (insbesondere eine Förderungsdatenbank) unter Einbeziehung aller Gebietskörperschaften eingerichtet werden;
- bei mehreren Finanzierungspartnern ist eine akkordierte Vorgangsweise (z.B. einheitliche Gesamtkosten, gemeinsame Abrechnung) vorzusehen und
- Bagatellförderungen erscheinen aus verwaltungsökonomischen Gründen unzweckmäßig.

9.22 Innere und äußere Sicherheit

Inneres

Der RH setzte sich wiederholt mit Maßnahmen zur Erhöhung der Außendienstpräsenz der Polizei auseinander. Im Regierungsprogramm ist dazu festgehalten, dass das Personalmanagement der Polizei durch eine mittelfristige Planung auf Veränderungen und neue Anforderungen reagieren muss und sicherzustellen ist, dass der exekutive Außendienst gestärkt wird.

Der RH empfahl daher die Festlegung und laufende Überprüfung von Zielvorgaben zur Außendienstpräsenz. Diese könnte in Wien durch die Reduzierung der verwaltungsaufwendigen Dienststellenstruktur mit 96 Polizeiinspektionen und die Einrichtung von Zentralinspektionen in jedem Wiener Gemeindebezirk verbessert werden. Polizeiinspektions-Cluster mit einer Größe von rd. 100 Planstellen sollten geschaffen werden, dies auch um den personellen Aufwand für Leitungs- und Führungsaufgaben zu reduzieren und die dadurch frei werdenden Ressourcen unmittelbar im exekutiven Außendienst einsetzen zu können. Weitere zielführende Maßnahmen sind die Rückführung von ausbildungsfremd verwendeten Exekutivbeamten sowie von Sicherheitswachebeamten des Innendienstes in den exekutiven Außendienst durch verstärkten Einsatz von Verwaltungsbediensteten sowie die weitere Entlastung von nichtexekutiven Aufgaben (z.B. Schülerlotsendienste).

Weitere Möglichkeiten zur Anhebung der Außendienstpräsenz liegen in der Optimierung des Personaleinsatzes durch eine neue Notruforganisation sowie in der Überprüfung der beiden vorhandenen Dienstzeitsysteme bezüglich flexibler und bedarfsgerechter Dienstplanung.

Als Basis für eine verbesserte Ressourcensteuerung sollte das BMI ein Konzept zur systematischen Ermittlung aussagekräftiger Leistungskennzahlen über Einsätze und Einsatzzeiten entwickeln. Der RH emp-

fahl dazu eine standardisierte und vollständige Zeiterfassung bei Einsätzen.

Die Effektivität und Effizienz der Verbrechensbekämpfung könnte im Bereich der Geldwäschebekämpfung und Vermögensabschöpfung durch die Standardisierung der Erhebungsmethoden, der Erhebungsprozesse und der Dokumentation erhöht werden. Für ein wirksames Vorgehen gegen die Einbruchskriminalität empfahl der RH die Erhöhung der Streifenfähigkeit und die Konzentration der Bearbeitung von Einbruchsdiebstählen bei spezialisierten Exekutivbediensteten des Landeskriminalamtes. Durch die Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen Staatsanwaltschaften, Gerichten und ermittelnden Behörden sowie durch eine IT-Vernetzung könnten Ermittlungsverfahren effizienter geführt werden.

Im Asyl- und Flüchtlingswesen sollten die Bemühungen zur vollen Ausschöpfung der Leistungspotenziale des Asylgerichtshofs fortgesetzt und ein institutionalisierter Konfliktregelungsmechanismus in die Bund-Länder-Grundversorgungsvereinbarung aufgenommen werden.

Landesverteidigung

Im Bereich der Landesverteidigung bildet die erforderliche Vervollständigung und Harmonisierung der militärischen Planungsgrundlagen sowie die ressortübergreifende Abstimmung der sicherheitspolitischen Konzeptentwürfe die Grundlage für weitere Reformaßnahmen. Darauf aufbauend wären die zur Schaffung einer straffen Organisationsstruktur mit klaren Kompetenz- und Entscheidungsstrukturen notwendigen organisatorischen und personellen Änderungen in Organisations- und Personalkonzepten zusammenzufassen.

Bei Rüstungsprojekten forderte der RH die Festlegung eindeutiger Prioritätenreihungen sowie zeitlicher und mengenmäßiger Zielvorgaben. Diese sind auch für geplante Ersatzbeschaffungen und die damit beabsichtigten Einsparungen erforderlich. Großrüstungsvorhaben weisen

besonders komplexe Abläufe und höhere Risiken auf und erfordern daher die Festlegung von Abwicklungsregelungen, die dem Rechnungstragen (z.B. Abwicklung in Form einer Projektorganisation).

Erhebliche Einsparungspotenziale stellte der RH beim militärischen Sanitätswesen fest. Die Kapazitäten und die Organisation insbesondere für die klinische Versorgung der Anspruchsberechtigten (Präsenzdienster) in militärischen Krankenanstalten entsprach nicht dem tatsächlichen Patientenansturm (Auslastung 5 %). Es wären daher alternative Modelle in Betracht zu ziehen. Diese betreffen auch die vom RH empfohlene Einstellung des Betriebs der heereigenen Gesundheits- und Krankenpflegeschule. Der diesbezügliche Ausbildungsbedarf sollte durch Kooperationen mit zivilen Schulen sichergestellt werden. Die Notarztwagen des Bundesheers sollten in zivile Notarztsysteme eingebunden werden.

Einsparungspotenziale ortete der RH weiters beim Assistenzeinsatz und bei den militärischen Auslandsvertretungen, deren Struktur auf Basis einer Kosten-Nutzen-Analyse evaluiert werden sollte. Der RH empfahl dazu die organisatorische Trennung der strategischen und administrativen Aufgaben. Der Personalstand der Militärvertretung in Brüssel sollte deutlich reduziert werden.

9.23 Reformen in der Justizverwaltung

Der RH empfahl bereits 1997 in den Ländern Oberösterreich und Salzburg eine Zusammenlegung von Bezirksgerichten, die zwischenzeitlich teilweise erfolgte. Vor dem Hintergrund der angespannten Personalsituation bei den Gerichten, Staatsanwaltschaften, aber auch bei den Justizanstalten sind weitere strukturelle Maßnahmen erforderlich. Die gesamte Gerichtsorganisation und Gerichtsstruktur wäre auf Effizienzsteigerungspotenziale hin zu überprüfen, wobei sowohl die Zusammenlegung weiterer Bezirksgerichte als auch mögliche Änderungen bei den Gerichten höherer Ordnung in die Überlegungen einzubeziehen wären.

Zur Reduktion der Verfahrensdauer und zur Vermeidung einer hohen Anzahl an offenen Gerichtsverfahren sollten eine straffere Verfahrensführung und eine raschere Urteilsabfertigung erfolgen. Auf Grundlage der automationsunterstützt erfassten Daten sollten für die Erledigungsdauer von zivilgerichtlichen Verfahren und Strafverfahren sowie für die zuletzt angestiegenen Bearbeitungszeiten der Staatsanwaltschaften systematisch Kennzahlen erhoben und analysiert werden. Die Ursachenanalyse sollte die Erfassung der Gründe für die häufigen Richterwechsel einbeziehen, wobei für eine rasche Nachbesetzung offener Richterplanstellen Sorge zu tragen wäre. Effizienzgewinne sind aus der Einführung der vollständigen elektronischen Aktenführung sowie der elektronischen Bereitstellung aller verfahrensrelevanten Dokumente zu erwarten.

Die Aufgaben der Bezirksanwälte sollten neu definiert und ihre Stellung sollte reformiert werden. Dazu sollten ihre qualitativen Tätigkeiten erhöht, die Ausbildung neu geregelt und die Arbeitsplatzbewertung angepasst werden. Darüber hinaus wäre die organisatorische Eingliederung der Bezirksanwälte bei den Staatsanwaltschaften voranzutreiben.

Effizienzsteigerungen sind auch aus der Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen Staatsanwaltschaften und der (Kriminal-)Polizei bei behördlichen Ermittlungsmaßnahmen zu erzielen.

Im Bereich des Vollzugs empfahl der RH die Rückführung von Beamten in den Exekutivdienst durch die Vermeidung ausbildungsfremder Verwendung. Ferner sollten die Bemühungen um Auftragsakquisitionen im Bereich der Justizanstalten intensiviert und betriebliche Strukturen vermehrt nach den im Justizressort und anderen öffentlichen Dienststellen benötigten Leistungen ausgerichtet werden.

Weiters sind in den Justizanstalten ausreichend UnterbringungsKapazitäten für geistig abnorme Rechtsbrecher zu schaffen und die Tarife mit den Krankenanstalten für Unterbringung und Behandlung im Maßnahmenvollzug neu zu vereinbaren.

9.24 Steuern, Gebühren und Abgabenverwaltung

Der RH tritt für eine Vereinfachung und Straffung des Abgabenrechts ein. Er regt eine Harmonisierung der für die Bemessung der Steuern und der Sozialversicherungsbeiträge geltenden Rechtsvorschriften an, weil damit weit über die gemeinsame Prüfung aller lohnabhängigen Abgaben (wie Lohnsteuer, Dienstgeberbeitrag, Kommunalsteuer und Sozialversicherungsbeiträge) hinausgehende Synergieeffekte und Kosteneinsparungen erzielt werden könnten. Das mit der Verwaltungsreform 2001 verfolgte Ziel der Angleichung der Bemessungsgrundlage aller lohnabhängigen Abgaben konnte nicht erreicht werden. Statt einer Harmonisierung kam es zu einem Anstieg der Komplexität z.B. durch die zahlreichen und voneinander abweichenden Befreiungstatbestände, die den Vollzug für die Wirtschaft und die öffentliche Verwaltung erschwerte. Eine Reform könnte daher auch Kapazitäten für die Erhöhung der Prüfungsdichte und der Präventivwirkung freisetzen.

Weiters spricht sich der RH für die Neuregelung von administrativ aufwendigen Steuerbegünstigungen (z.B. Topf-Sonderausgaben) mit im Einzelfall geringen steuerlichen Auswirkungen und geringem Lenkungseffekt zugunsten einer Berücksichtigung im Steuertarif aus.

Die durch die Energiesteuerrichtlinie der EU eingeräumten Möglichkeiten zu einer ökologischen Ausrichtung des Steuersystems sollten verstärkt genutzt werden. Die Erhöhung von Abgaben (festgestellt am Beispiel der Mineralölsteuer) wäre auf Lenkungswirkungen zu untersuchen, und vor dem Hintergrund der erwarteten Wirkungen wäre die Entwicklung des Abgabenaufkommens abzuschätzen.

Im Begutachtungsverfahren zur Steuerreform 2009 sprach sich der RH gegen personal- und verwaltungsaufwendige Neuregelungen aus, weil der dadurch bewirkte Personalmehraufwand die bisher in der Abgabenverwaltung erzielten Einsparungseffekte reduziert und die Regelungen teilweise einer Vereinfachung des Abgabenrechts entgegenstehen.

Im Regierungsprogramm wurde festgelegt, dass die Organisation der Betrugsbekämpfung mit dem Ziel der Effizienzsteigerung verbessert und die erforderlichen Ausbildungsstandards gewährleistet werden sollen. Dazu sollten sämtliche Betrugsbekämpfungsmaßnahmen in ein abgestimmtes Gesamtkonzept integriert und das Risikomanagement in der Betrugsbekämpfung verbessert werden. Durch eine klare Definition der Zuständigkeiten, Aufgaben und Schnittstellen zwischen den mit Agenden der Betrugsbekämpfung befassten Einheiten und durch eine Verstärkung der Zusammenarbeit sollte eine optimierte Bündelung der Betrugsbekämpfungskapazitäten herbeigeführt werden. Eine weitere Empfehlung des RH betraf die Schaffung einer amtsübergreifenden Informationsplattform zur Früherkennung von Betrugsfällen und zur Vermeidung hoher Abgabenausfälle.

Im Bereich der Gebühren und Kommunalabgaben wäre Kosteneinsparungen der Vorrang vor einer Erhöhung der Gebühren einzuräumen. Die Gebührenkalkulation sollte die tatsächlich angefallenen Kosten auf Basis einer Kostenrechnung und die Kosteneinsparungspotenziale berücksichtigen, wobei der RH Nachkalkulationen in kürzeren als 5-jährigen Intervallen empfahl (festgestellt an den Beispielen Wien und Lustenau).

Um die Bürger nicht mit verdeckten Steuern zu belasten, sollte keine Abschöpfung der Überschüsse aus den Gebührenhaushalten für Zwecke des Haushaltsausgleichs erfolgen. Überschüsse in den Gebührenhaushalten wären daher zweckgebundenen Rücklagen zuzuführen, um Schuldaufnahmen für Investitionen zu vermeiden.

Die Struktur im Bereich der Gebühren und Kommunalabgaben mit zahlreichen verwaltungsaufwendigen Vorschreibungen von Klein- und Kleinstbeträgen sollte aus verwaltungsökonomischen Überlegungen evaluiert werden.

Die Abgabeneinhebung im Bezirk St. Pölten bzw. in Lustenau könnte durch Verbesserung des IT-Einsatzes optimiert werden.

9.25 Abfallwirtschaft und Siedlungswasserwirtschaft

Im Bereich der Abfallwirtschaft wäre die Kompetenzlage zu bereinigen und die Zusammenarbeit von Bund und Ländern zu intensivieren. Der RH stellte insbesondere an den Schnittstellen zwischen den Gebietskörperschaften wiederholt Mängel in der übergreifenden Planung und Koordinierung fest. Dies betraf zuletzt z.B. Standorte und Kapazitäten von Restmüllbehandlungsanlagen, wo Interessenkollisionen zwischen den Gebietskörperschaften und die Kompetenzzersplitterung tragfähige und ganzheitliche Lösungen verhinderten.

Bei der Siedlungswasserwirtschaft erfolgten in den letzten Jahren bereits Maßnahmen zur effizienteren Gestaltung der Förderungen, durch die die hohen finanziellen Aufwendungen für die Erschließung von Randlagen begrenzt werden sollen.

Prüfungen im Bereich der (Ab-)Wasserverbände zeigten organisatorische Mängel durch getrennte Zuständigkeiten für Kläranlagen und Kanäle. Der verstärkte Zusammenschluss von Gemeinden und Gemeindeverbänden zur gemeinsamen Abwasserentsorgung (Abwasserverbänden) bzw. der Anschluss an bestehende Abwasserreinigungsanlagen statt einer Anlagenneuerrichtung oder -sanierung kann zu kostengünstigeren Lösungen führen.

Der RH stellte für mehrere (Ab-)Wasserverbände weiters überholte oder nicht nachvollziehbare Aufteilungsschlüssel der Betriebskosten auf die Mitgliedsgemeinden (Grundlage für die Gebührenbemessung) fest. Er bemängelte mehrfach die unzureichende Umsetzung der Indirekteinleiter-Verordnung, weil die Aufteilung der Entsorgungskosten für betriebspezifische Abwässer (z.B. aus Gewerbe oder Landwirtschaft) auf die Mitgliedsgemeinden dem Verursacherprinzip widersprach.

Für die Wasserversorgung sollten verbindliche längerfristige Zielvorgaben festgelegt und regelmäßig evaluiert werden. Die Wasserversorger sollten dazu an Benchmarkingprojekten teilnehmen.

9.26 Verkehr und Infrastruktur

Besondere Anforderungen werden an die Entwicklung der strategischen Vorgaben und der Ziele gestellt. Mehrere Vorschläge des RH betreffen daher insbesondere Verbesserungen bei der Planung und Bewertung von Infrastrukturvorhaben sowohl im Schienen- als auch im Straßenbereich. Der RH erachtet die Aktualisierung des Generalverkehrsplans und die Erstellung eines mehrjährigen Rahmenplans mit eindeutigen und nachvollziehbaren Prioritätenfestlegungen für unerlässlich. Darin sind die verkehrspolitischen Zielsetzungen des Bundes zu konkretisieren und Erfolgsindikatoren, mit denen die Zielerreichung messbar wird, festzulegen. Damit verbunden sind verkehrspolitische Vorgaben zum Umfang einer Flächenversorgung mit Schieneninfrastruktur und Entscheidungen über Einstellung, Abgabe oder Attraktivierung von Nebenbahnstrecken. Ein Gesamtkonzept anhand von Kosten- und Wirksamkeitskriterien ist auch für den Ausbau des Wiener U-Bahn-Netzes erforderlich.

Die Überprüfung der Umsetzung der Planungsgrundlagen erfordert die Einführung eines Wirkungscontrollings.

Der RH empfiehlt weiters die zentrale Steuerung der Finanzmittelbereitstellung für Bauprojekte (z.B. für Stadt Wien, Wiener Hafen) sowie die Bündelung von größeren und komplexen Baumaßnahmen.

Die Finanzierung von Infrastrukturprojekten im Bahn- und Straßenbau wurde in eigene Gesellschaften ausgegliedert. Diese Ausgliederungen erfolgten insbesondere auch im Hinblick auf eine Maastricht-konforme Gestaltung der öffentlichen Haushalte. Damit war jedoch die Problematik so genannter grauer Finanzschulden¹¹ verbunden, die in den letzten Jahren massiv angewachsen sind und entsprechend bedient werden müssen.

¹¹ Zumeist mit Haftungsübernahmen des Bundes eingegangene Verbindlichkeiten ausgliederter Rechtsträger, die nicht im Bundeshaushalt aufscheinen.

Der RH hat bereits mehrfach darauf hingewiesen, dass Zinsen und Tilgungen nicht aus dem Cash-Flow dieser Gesellschaften finanzierbar sind. Einer weiteren Zunahme außerbudgetärer Schulden sollte entgegengewirkt werden. Da Infrastrukturprojekten im Hinblick auf die Standortqualität Österreichs hohe Priorität zukommt, wären Modelle zu entwickeln, die eine langfristige Planung mit gesicherten Finanzmitteln ermöglichen.

Die Regelung der Finanzierung von Verkehrsprojekten (Förderungen, Kostenbeteiligungen) sollte sämtliche Kosten (neben den Planungs- und Baukosten auch die Finanzierungskosten) umfassen und unter Berücksichtigung der nutznießenden Gebietskörperschaften sowie der verkehrspolitischen Prioritäten erfolgen. Die Durchführung der Projekte wäre durch ein Finanzcontrolling zu begleiten und es sind rechtzeitig Vorkehrungen für eine frühe und effiziente Nachkontrolle zu treffen.

Weitere Empfehlungen betreffen die nachvollziehbare und transparente Bewertung Gemeinwirtschaftlicher Leistungsanteile sowie die präzise Definition von Umfang und Qualität im Rahmen der Abgeltung Gemeinwirtschaftlicher Leistungen im Schienen-Personenverkehr.

Großer Kooperationsbedarf besteht beim Regionalverkehr, beispielsweise bei der Standortfestlegung, Erschließung und Entwicklung von Einkaufszentren. Das Land Salzburg erließ in Umsetzung der RH-Empfehlungen die Richtlinie „Verkehrserzeugung von Einkaufszentren und multifunktionalen Zentren“ zur Vermeidung bzw. Minimierung von Folgeinvestitionskosten für die öffentliche Infrastruktur.

9.27 Klimaschutz, Energie, Naturschutz und Landwirtschaft

Im Bereich des Klimaschutzes fehlen auf Ebene der Länder weitgehend strategische Vorgaben mit quantifizierten Zielen. Daher sollten solche festgelegt und ein Monitoring zur Feststellung von Ist-Abweichungen eingerichtet werden.

Die Förderung von klimarelevanten Investitionen im Wohnbau sollte nach den tatsächlich erzielten Auswirkungen (z.B. Treibhausgaseinsparungen) bemessen werden. Zum Vergleich der Förderungshöhen wären einheitlich ermittelte Förderbarwerte einzuführen.

Weiters wäre eine Priorisierung der Maßnahmen der Energiestrategie Österreich (Kosten von 5 bis 6 Mrd. EUR) nach dem Kosten–Nutzen–Verhältnis vorzunehmen. Dem Aktionsplan Erneuerbare Energie sollten maßnahmenbezogene Kosten–Nutzen–Analysen, eine genaue Planung mit Zwischenzielen, eine definierte Verantwortungszuordnung und detaillierte Berechnungen des Finanzmittelbedarfs grundgelegt werden.

Es wären Programme zu einer fortschreitenden Verminderung der nationalen Emissionen zu erarbeiten und die Anstrengungen zur Senkung des Energieverbrauchs zu verstärken. Dabei sollten die Einsparungspotenziale je Maßnahmenprogramm erhoben und dementsprechend konkrete CO₂-Einsparungsziele festgelegt werden.

Die Erreichung des von der EU vorgegebenen Ziels, den Anteil erneuerbarer Energieträger am Bruttoendenergieverbrauch auf 34 % zu erhöhen, setzt eine wesentliche Steigerung der Energieeffizienz in allen Bereichen, vor allem durch entsprechende Maßnahmen beim Verkehr und durch klimarelevante Investitionen in Gebäude voraus.

Im Bereich des Naturschutzes stellte der RH Mängel in der gebietskörperschaftenübergreifenden Planung und Koordinierung fest, zuletzt bei der Umsetzung des Natura–2000–Netzwerks und den Maßnahmen zum Schutz vor Naturgefahren. Interessenkollisionen zwischen den Gebietskörperschaften und die Kompetenzzersplitterung – mit Zuständigkeiten von vier Bundesministerien, den Ländern und Gemeinden – verhinderten auch hier eine einheitliche Abwicklung von Schutzmaßnahmen, trotz vorliegender Gefährdung.

Im Bereich der Ausgleichszahlungen für die Landwirtschaft empfiehlt der RH die Umsetzung von Maßnahmen für einen zielgenaueren Mitteleinsatz (z.B. Reduktion der benachteiligten Gebiete, Reduktion der Ausgleichszulage in den „sonstigen benachteiligten Gebieten“).

9.28 Raumordnung, Schutzwasserbau und Wohnbauförderung

In der Raumordnung führt die Zersplitterung des Raumordnungsrechts und die Kompetenzverteilung zwischen Bund und Ländern insbesondere bei Infrastrukturplanungen (Straße, Schiene, Leitungstrassen) zu Verzögerungen und Reibungsverlusten – vor allem, wenn Trassen keine entsprechende Sicherung erfahren und Planungen sowie Genehmigungsverfahren in die Länge gezogen werden. Sowohl im Bereich der Legistik als auch im Bereich der überörtlichen Planung (Raumordnungsprogramme, Regional- und Sachprogramme, Flächenwidmungspläne) und der Verwaltungsverfahren empfiehlt der RH daher Maßnahmen, um Flächensicherungen frühzeitig zu ermöglichen und um Nutzungsbeschränkungen, Abstandsregelungen sowie Einschränkungen für die Bebaubarkeit von Trassen durchzusetzen. Darüber hinaus sollte die raumplanerische Umsetzung verbessert werden, um eine abgestimmte und vorausschauende Flächensicherung zu verwirklichen.

Der Schutzwasserbau dient zur Abwehr von Naturkatastrophen und dem Schutz von Menschenleben und Sachgütern. Kompetenzzersplitterungen erschweren die einheitliche Abwicklung von Katastrophenschutzmaßnahmen, wodurch Verzögerungen und Ineffizienzen (z.B. hinsichtlich Koordinierung, Errichtung, Verfahrensangleichung, bundesweit einheitliche Festlegung der Gefahrenzonen, überörtliche/überregionale Raumplanung) bei der raschen Umsetzung von wirkungsvollen Schutzmaßnahmen entstehen. Die Kompetenzzersplitterung hat aufgrund der Beihilfenstruktur auch für den Bürger Nachteile. Österreichweit ist die Höhe der aus dem Bundesbudget kommenden Beihilfen aus dem Katastrophenfonds unterschiedlich, da der Bund generell 60 % der Beihilfe trägt, unabhängig davon, welche Beihilfenhöhe (Prozentsatz der Schadensdeckung) das jeweilige Land gewährt. Wo das Land eine Beihilfe ablehnt, fällt daher auch keine Bundesleistung an. Der RH empfiehlt insbesondere eine einheitliche Definition von Gefährdungsbereichen und die verpflichtende Ausweisung in den Raumordnungsplänen/Flächenwidmungsplänen, verpflichtende Widmungsbeschränkungen für besonders gefährdete Bereiche (Gefah-

renzen) sowie bundesweit einheitliche Beihilfen zur Behebung von Katastrophenschäden im Vermögen physischer und juristischer Personen.

Die Wohnbauförderung steht seit vielen Jahren in Diskussion und wird überwiegend als nicht besonders effizient und sozial wenig treffsicher beurteilt. Der RH regt daher eine Evaluierung der Zielerreichung (Treffsicherheit) an. Die Reformvorschläge sehen die Setzung neuer Prioritäten mit einem stärker zielgerichteten Mitteleinsatz und insbesondere das Auslaufen der Objektförderung bzw. die Umstellung auf eine Subjektförderung vor. Das IHS ging davon aus, dass die Ausgaben durch die Umstellung auf eine ausschließliche Subjektförderung um rd. 1. Mrd. EUR verringert werden könnten. Im Hinblick auf Energiesparen und Klimarelevanz sollte bei der Wohnbauförderung eine Neudefinition der zu verfolgenden Ziele bei gebäuderelevanten Maßnahmen erfolgen, wobei die Ziele zwischen Bund und Ländern abzustimmen wären. Österreichweit sollten bei bundesweiten Förderungen einheitliche Förderbarwerte vorgegeben werden, um die Vergleichbarkeit zwischen den Ländern herzustellen. Ein aussagekräftiges Monitoring sollte die Emissionsreduktionen durch Wohnbauförderungsmaßnahmen realitätsnah ausweisen.

9.29 Öffentliche Unternehmen

Strategie und Unternehmenssteuerung

Im Eigentum des Bundes, der Länder und Gemeinden stehen zahlreiche Unternehmen, Fonds, Stiftungen, Anstalten und andere Rechtsträger öffentlichen Rechts. Im Gemeindebereich wurden vor allem Aufgaben der Daseinsvorsorge in selbständige Unternehmensformen ausgelagert.

Mängel bestanden vielfach bei der strategischen und unternehmenspolitischen Ausrichtung dieser Rechtsträger. Für eine Reihe von Unternehmen (z.B. ORF, ÖBB-Tochtergesellschaften, Österreich Werbung,

Hafen Wien, Austrian Research Center GmbH, Logistik- und Gründerzentrum Heiligenkreuz GmbH, Bregenz Tourismus und Stadtmarketing GmbH) empfahl der RH die Festlegung und Quantifizierung strategischer Unternehmensziele sowie die regelmäßige Evaluierung der Zielerreichung.

Verbesserungsbedarf sah der RH bei den betriebswirtschaftlichen Instrumenten zur Unternehmenssteuerung und im Rechnungswesen. Die Empfehlungen betrafen die Einrichtung eines Unternehmens–Controlling bzw. Monitoring–Systems zur Beurteilung der Unternehmensentwicklung (z.B. für ÖBB) und die Erstellung von realistischen Finanzvorschauen mit einem Planungshorizont von zumindest fünf Jahren (z.B. für ORF und Wiener Hafen). Die Verrechnung von Leistungen zwischen Konzerngesellschaften wäre zu marktüblichen Preisen vorzunehmen.

Vorstandsangelegenheiten und Personal

Der RH ist der Auffassung, dass die Anwendung der Prinzipien der OECD–Grundsätze der Corporate Governance sowie der Intentionen des Österreichischen Corporate Governance Kodex geeignete Instrumente für die Grundsätze der Gewährung der Bezüge und ihrer Höhe sowie für deren Transparenz und Veröffentlichung darstellen. Für Managerverträge wäre die Anwendbarkeit und Einhaltung der Vertragsschablonenverordnungen des Bundes oder der Länder sicherzustellen.

Die Höhe der Managerbezüge ist in einem angemessenen Verhältnis zu den Aufgaben und der Lage des Unternehmens festzulegen. Für erfolgsabhängige Bezugsbestandteile sind aus den Unternehmenszielen abgeleitete Zielvorgaben bereits vor dem Leistungszeitraum festzulegen. Die Erfolgsfaktoren sollten nach Ansicht des RH in ausreichender Quantität als Kombination aus kurzfristigen und nachhaltig wirksamen Kriterien definiert werden, wobei auf deren Überprüfbarkeit besonderes Augenmerk zu legen ist. Funktionshäufungen bei einzelnen Personen sollten im Hinblick auf die erforderliche Qualität und den Umfang der Aufgabenerfüllung vermieden werden.

Stellenbesetzungsverfahren sollten nach festgelegten Kriterien vorgenommen und dokumentiert werden.

Pensionsleistungen

Wesentliche Empfehlungen des RH zur ÖBB betreffen Maßnahmen im Personalbereich. Die Weiterverwendungsmöglichkeit bei organisatorisch bedingten Ruhestandsversetzungen wäre konzernweit zu prüfen. Zwei spezielle Probleme zeigte der RH hinsichtlich der vom Bund zu tragenden Pensionsleistungen für ÖBB-Bedienstete auf. Die im Jahr 2002 vom Vorstand der ÖBB bewirkte Einbeziehung des allgemeinen Nebenbezugspauschales in die Gehaltsansätze und damit in die Pensionsbemessungsgrundlage wird den Bund bis zum Auslaufen dieser Regelung im Jahr 2056 mit voraussichtlichen Mehrkosten bei den Pensionsleistungen von rd. 1,2 Mrd. EUR belasten. Die ÖBB und der Bund sollten diese Mehrkosten aus der einseitig verfügbaren Maßnahme abwehren. Weiters steigt der im Jahr 1997 für die Pensionsbemessung gesetzlich festgelegte Nebengebühren-Durchschnittssatz jährlich um einen bestimmten Prozentsatz. Dies führt dazu, dass der Durchschnittssatz höher ist als die tatsächlich ausbezahlten Nebengebühren und außerdem nicht die tatsächlichen Mehrleistungen abbildet. Durch eine gesetzliche Maßnahme, die auf die tatsächlich anfallenden Nebengebühren abstellt, könnten die dadurch bewirkten beträchtlichen Mehrkosten vermieden und könnte eine gerechtere Lösung gefunden werden.

Auch im Pensionssystem des ORF und der Österreichische Nationalbank (OeNB) besteht dringender Harmonisierungsbedarf, um die pensionsrechtlichen Bestimmungen an das ASVG-Pensionssystem anzugleichen. Anders als etwa im Bereich der öffentlich Bediensteten wurden neue Pensionsregelungen jeweils nur für Neueintretende geschaffen, während die bestehenden Bediensteten im Altsystem verblieben.

9.30 Finanzierungen und Beteiligungsmanagement

Der RH befasste sich in mehreren Prüfungsergebnissen mit den Finanzierungsinstrumenten von Bund, Ländern und Gemeinden. Er fasste die wesentlichen Aussagen aus seinen Prüfungen im Bericht Bund 2009/14 („Gebietskörperschaften regeln ihr Finanzmanagement neu“) zusammen.

Der risikoaverse Umgang mit öffentlichen Geldern erfordert besondere Sorgfalt bei der Auswahl von Finanzinstrumenten. Gebietskörperschaften sollten daher Veranlagungsbestimmungen beschließen, die die Stabilität der Anlage, die Werterhaltung des Vermögens und die Risikominimierung vorschreiben; langfristigen Veranlagungen sollten strategische Überlegungen zugrunde gelegt werden.

Bei den Gebietskörperschaften wären im Sinne eines effizienten Schuldenmanagements verstärkt geeignete Maßnahmen und Instrumente zur Bewertung, Begrenzung und Steuerung von Finanzierungsrisiken zu ergreifen bzw. zu installieren. Dementsprechend sollte das Risikomanagement auf Methoden aufbauen, die im Bankensektor Anwendung finden. Die Entwicklung auf dem Kapitalmarkt sollte laufend beobachtet werden. Zur Dokumentation und Risikobegrenzung der Tätigkeit der Gebietskörperschaften im Bereich des Schuldenmanagements wären ein Berichtswesen und ein Limitsystem über sämtliche Finanzgeschäfte einzuführen.

Generell empfahl der RH die Vermeidung komplexer und intransparenter Finanzierungsstrukturen. Finanzgeschäfte sollten kein schwer bewertbares Risiko beinhalten. Die öffentliche Hand hat Spekulationsgeschäfte zu unterlassen und bei Veranlagungen keine vermeidbaren Risiken zur Erzielung zusätzlicher Erträge einzugehen. Derivatgeschäfte (z.B. Swapgeschäfte) wären grundsätzlich nur zur Absicherung von Währungs- und Zinsänderungsrisiken und nur in Verbindung mit einem operativen Grundgeschäft abzuschließen.

Optimierungspotenziale im Bereich der Finanzierung ortete der RH weiters bei der operativen Liquiditätsplanung und beim Veranlagungsmanagement. Die Kosten für die Vermögensverwaltung sind kritisch zu überwachen und gegebenenfalls zu begrenzen.

Für Haftungsübernahmen sollten generelle Regelungen erlassen werden. Die eingegangenen Haftungen wären einer periodischen Risikoanalyse zu unterziehen.

Die Rechtsträger mit mehrheitlicher Bundesbeteiligung sollten ihren Finanzbedarf zu günstigeren Konditionen über die Österreichische Bundesfinanzierungsagentur decken (Wiederaufnahme der Rechtsträgerfinanzierung). Auch Länder und Gemeinden sollten diese Möglichkeiten nutzen.

Durch Ausgliederungen hat sich die Anzahl und die Bedeutung von Beteiligungen der öffentlichen Hand in den vergangenen Jahren deutlich erhöht. Daher sind sowohl die Festlegung einheitlicher Grundlagen und gemeinsamer Standards für die Verwaltung der Beteiligungen als auch deren übersichtlich und einheitlich strukturierte Darstellung (z.B. im Rahmen von Beteiligungsberichten) erforderlich. Die Beteiligungs- und die Förderungsverwaltung sind aufeinander abzustimmen.

Durch ein Beteiligungscontrolling sollten eine laufende Analyse der Wirtschaftlichkeit der eingegangenen Beteiligungen sowie eine periodische Neubeurteilung erfolgen.

9.31 Liegenschaftsmanagement und Gemeinnützige Bauvereinigungen

Eine Darstellung des gesamten Liegenschaftsbestands stellt eine wichtige Planungsgrundlage für die verschiedenen Bereiche der öffentlichen Verwaltung, wie z.B. Sanierungsverpflichtungen, dar. Der RH empfahl daher wiederholt die elektronische Erfassung des gesamten

Liegenschaftsbestands des Bundes sowie aller Liegenschaftsverkäufe in einer Datenbank (am Beispiel der Bundesforste, Schulen und Schulsportanlagen) und die Erhebung des Sanierungsbedarfs.

Zur Beurteilung der Wirtschaftlichkeit von Standortentscheidungen sollten Kapitalkosten der Altobjekte inklusive der Instandhaltungsinvestitionen den Kosten für angemietete Objekte gegenübergestellt werden.

In Kaufverträge wären Nachbesserungsklauseln aufzunehmen für den Fall, dass sich der Wert einer Liegenschaft nach dem Verkauf bspw. durch eine Änderung des Flächenwidmungsplans, des Bebauungsplans oder der angenommenen Nettonutzflächen pro Nutzungsart erhöht.

Für Botschaftsgebäude sind Raum- und Funktionsprogramme zu erstellen, nicht benötigte Amtswohnungen wären zu veräußern.

Bei gemeinnützigen Bauvereinigungen wären die Gründe für Leerstellungen verstärkt zu evaluieren und alternative Nutzungen anzustreben. Die Kärntner Heimstätte, die Neue Heimat Kärnten und die Gemeinnützige Wohnbaugesellschaft mbH Villach sollten fusioniert werden. Die Entgelttrichtlinienverordnung 1994 brachte nicht die erwartete Konkretisierung und Klarstellung, die bei der Berechnung von angemessenen Entgelten für Vermietung und Verkauf von Wohnungen durch gemeinnützige Bauvereinigungen notwendig wäre.

10 VORSCHLÄGE UND ANREGUNGEN DES RH ZUR VERWALTUNGSREFORM

Hinweise: Die Reihenfolge der Vorschläge innerhalb der einzelnen Themenbereiche lässt grundsätzlich eine Gewichtung erkennen.

Die Kurzbezeichnungen der angesprochenen Bundesministerien entsprechen der im Prüfungszeitraum jeweils geltenden Rechtslage laut Bundesministeriengesetz.

ALLGEMEINE THEMEN

1 Deregulierung, Aufgabenkritik und sachgerechtere Aufgabenverteilung					
lfd. Nr.	Themenbereich	Sachverhalt/Maßnahme	Zeitpunkt der Umsetzung	Effizienzsteigerung, Einsparungspotenzial, Qualitätsverbesserung	Quelle (RH-Bericht, Reihe)
1	Verwaltungsreform Bund; Personalabbau, Aufgaben- und Prozesskritik	Begleitung des Personalabbaus durch eine Aufgaben- und Prozesskritik in den einzelnen Ressorts	kurzfristig	Effizienzsteigerung	Bund 2004/3, S. 39ff TZ 45f
2	Verwaltungsreform Länder; strategische Ausrichtung, Aufgabenkritik	Erstellung von Gesamtkonzepten zu einer Aufgabenkritik; Schaffung bzw. Weiterentwicklung von Produkt- und Leistungskatalogen in den Ländern (z.B. für Burgenland, Steiermark, Tirol, Vorarlberg)	kurzfristig	Effizienzsteigerung	Burgenland 2002/2, S. 19 TZ 20 und ident in sieben weiteren Landesberichten Tirol 2005/1, S. 6ff TZ 4
3	Aufgabenkritik; Exekutive	Entlastung der Exekutivbeamten von nichtexekutiven Tätigkeiten (z.B. Aufgaben der Schulwegsicherung, Besetzung der Leitstellen, Administrativkräfte)	kurzfristig	Effizienzsteigerung (Potenzial 2005 – 2007: 2,5 Mill. EUR)	Bund 2008/3, S. 44f TZ 12 Bund 2010/6, S. 238f TZ 30 Bund 2010/11, S. 56f TZ 20f

lfd. Nr.	Themenbereich	Sachverhalt/Maßnahme	Zeitpunkt der Umsetzung	Effizienzsteigerung, Einsparungspotenzial, Qualitätsverbesserung	Quelle (RH-Bericht, Reihe)
4	Aufgabenkritik; Bundesheer	Überprüfung des im Hinblick auf die Zielsetzung nicht adäquaten Assistenzeinsatzes im Grenzgebiet	kurz- bis mittelfristig	Effizienzsteigerung, Einsparungspotenzial	Bund 2010/4, S. 27ff TZ 11f
5	Aufgabenkritik; Forstdienst 00	Sicherstellung einer aus forstfachlicher Sicht möglichst optimalen Wahrnehmung der notwendigen Aufgaben, Anwendung einheitlicher Qualitätsstandards, flexibler Einsatz des Fachpersonals über Bezirksgrenzen hinaus	kurzfristig	Effizienzsteigerung	Oberösterreich 2009/1, S. 144ff TZ 5
6	Aufgabenkritik; kommunale Leistungen	Durchführung einer Aufgabenkritik im Bereich der kommunalen Leistungen	kurz- bis mittelfristig	Effizienzsteigerung, Qualitätsverbesserung	Vorarlberg 2011/3, S. 72f TZ 40 Niederösterreich 2008/3, S. 8f TZ 4
7	Aufgabenanalyse; öffentliche und privatwirtschaftliche Leistungen	Fehlende Strategien für das Erbringen von öffentlichen und privatwirtschaftlichen Leistungen (festgestellt beim Bundesamt für alpenländische Milchwirtschaft); Festlegung einer Gesamtstrategie mit einem definierten Aufgabenspektrum	kurzfristig	Effizienzsteigerung	Bund 2010/8, S. 86f TZ 13, S. 107f TZ 36
8	Aufgabenanalyse; Jugendwohlfahrt	Evaluierung des in den Bedarfs- und Entwicklungsplänen für die Jugendwohlfahrt vorgesehenen Leistungsangebots unter besonderer Beachtung der Anforderungen an die personellen Ressourcen	mittelfristig	Qualitätsverbesserung, Einsparungspotenzial	Burgenland 2011/9, S. 62ff TZ 16; auch K

Ifd. Nr.	Themenbereich	Sachverhalt/Maßnahme	Zeitpunkt der Umsetzung	Effizienzsteigerung, Einsparungspotenzial, Qualitätsverbesserung	Quelle (RH-Bericht, Reihe)
9	Aufgabenabstimmung; Personal- und Ressourceneinsatz	Nutzung von Synergieeffekten durch verbesserte Koordination aller Institutionen/Dienststellen hinsichtlich des Personaleinsatzes als auch durch Zusammenlegung von Büroräumlichkeiten (festgestellt am Beispiel Ständige Vertretung Österreichs bei der EU)	mittelfristig	Effizienzsteigerung, Einsparungspotenzial	Bund 2010/9, S. 28ff TZ 11ff, S. 50ff TZ 25
10	Aufgabenverteilung; arbeitsmarktpolitische Maßnahmen	Koordinierung und Abstimmung der arbeitsmarktpolitischen Aktivitäten der Länder mit dem AMS zur Vermeidung von Doppelgleisigkeiten; Fokussierung auf Bereiche, die nicht oder nur zum Teil vom AMS abgedeckt werden können (festgestellt am Beispiel Wiener ArbeitnehmerInnenförderungsfonds – WAFF); Vernetzung des WAFF mit der Wirtschaftsagentur Wien auf operativer Ebene	kurz- bis mittelfristig	Effizienzsteigerung	Wien 2011/4, S. 23f TZ 3, S. 28ff TZ 7; auch 00
11	Aufgabenverteilung; familienbezogene Maßnahmen	Gebietskörperschaftenübergreifende Abstimmung und Überprüfung der familienbezogenen Leistungen auf Parallelitäten und Überschneidungen sowie auf Möglichkeiten zur Konzentration und Straffung; frühzeitige Einbindung des BMWFJ bei Gesetzesentwürfen zur Abstimmung der Zielausrichtung und der Wirkung der einzelnen Instrumente; Beseitigung und soweit möglich Bündelung sachlich nicht begründbarer Aufteilungen der Vollzugskompetenzen	mittelfristig	Effizienzsteigerung, Qualitätsverbesserung	Bund 2011/6, S. 56ff TZ 15f; auch K, 00, S

lfd. Nr.	Themenbereich	Sachverhalt/Maßnahme	Zeitpunkt der Umsetzung	Effizienzsteigerung, Einsparungspotenzial, Qualitätsverbesserung	Quelle (RH-Bericht, Reihe)
12	Aufgabenverteilung; Forschungsförderung	Identifikation von Doppelleistungen in der Forschungslandschaft, Strukturbereinigung auf Bundes- und Länderebene im Bereich der Forschungsförderung; Abstimmung der indirekten Forschungsförderung mit der direkten Forschungsförderung	mittelfristig	Effizienzsteigerung, Qualitätsverbesserung	Bund 2007/16, S. 89f TZ 12 Bund 2007/6, S. 35f TZ 5
13	Aufgabenverteilung; Kompetenzbereinigung im Bereich des Schutzes vor Naturgefahren (Bund, Bundesländer)	Kompetenzbereinigung im Bereich des Schutzes vor Naturgefahren (BMLFUW, BMVIT und Bundeswasserbauverwaltung durch die Länder) und Nutzung von Synergieeffekten durch die Zusammenführung der personellen Ressourcen von Bund und Ländern	mittelfristig	Effizienzsteigerung	Bund 2008/8, S. 70 TZ 27; auch alle Länder
2 Legistik und Rechtsbereinigung					
2.1 Legistik					
14	Abschätzung der Kosten und Wirkungen von rechtsetzenden Maßnahmen	Strikte Einhaltung der Kalkulationsverpflichtung der finanziellen Auswirkungen rechtsetzender Maßnahmen gemäß § 14 BHG, gegen die wiederholt und fortlaufend verstoßen wird	kurzfristig	Effizienzsteigerung	Bund 2010/14, S. 11f
15	Umsetzung von Reformprojekten; (fiskale) Nachhaltigkeit	Durchführung von Nachhaltigkeitsprüfungen bei der Umsetzung großer Reformen und finanziell aufwendiger Projekte (z. B. Steuerreformen, Pensionsreformen, Reformen des Gesundheitswesens, Ausgestaltung von Förderungen, Raumordnungsentscheidungen)	kurzfristig	Qualitätsverbesserung	Bund 2006/9, S. 7f TZ 5

lfd. Nr.	Themenbereich	Sachverhalt/Maßnahme	Zeitpunkt der Umsetzung	Effizienzsteigerung, Einsparungspotenzial, Qualitätsverbesserung	Quelle (RH-Bericht, Reihe)
16	EU-Richtlinien; gesamtsstaatliche Umsetzung	Abstimmung der legislativen Arbeiten zu zeitgerechten gesamtsstaatlichen Umsetzung von EU-Richtlinien (festgestellt am Beispiel der Umsetzung der EU-Dienstleistungsrichtlinie)	mittelfristig	Effizienzsteigerung	Bund 2010/8, S. 20f TZ 7
17	Regelungsdefizite; Luftfahrt und Schifffahrt	Regelungsdefizite zur Untersuchung von Unfällen und Störungen im Bereich der Luftfahrt und der Schifffahrt wären ehestmöglich zu beheben	kurzfristig	Qualitätsverbesserung	Bund 2011/10, S. 67ff TZ 3
2.2 Rechtsbereinigung					
18	Rechtsbereinigung; Raumordnungsrecht	Neuordnung und Harmonisierung des Raumordnungsrechts; Festlegung von Planungsgrundsätzen und -instrumenten sowie Planungs- und Koordinationspflichten in einem Bundesraumordnungsgesetz	mittel- bis langfristig	Effizienzsteigerung, Qualitätsverbesserung	Bund 2011/8, S. 427ff TZ 22; auch B, NÖ, S, St
19	Rechtsbereinigung; Harmonisierung der Rechtsvorschriften bei Leitungs- und Trassenplanungen	Schaffung gesetzlicher Grundlagen für Leitungsstrassen; Schaffung von Fachplanungsinstrumenten, präventiven Nutzungsbeschränkungen, Änderungssperren, bundesweit einheitlichen Abstandsregelungen für Starkstromfreileitungen etc. sowie entsprechende Einschränkungen für die Bebaubarkeit von Trassen	mittelfristig	Effizienzsteigerung, Qualitätsverbesserung	Bund 2011/8, S. 445ff TZ 35ff; auch B, NÖ, S, St

lfd. Nr.	Themenbereich	Sachverhalt/Maßnahme	Zeitpunkt der Umsetzung	Effizienzsteigerung, Einsparungspotenzial, Qualitätsverbesserung	Quelle (RH-Bericht, Reihe)
20	Rechtsbereinigung; Harmonisierung der Rechtsvorschriften zum Schutz vor Naturgefahren	Bundeseinheitliche Regelung für <ul style="list-style-type: none"> – die Erstellung und Veröffentlichung von Gefahrenzonenplänen – Beihilfenhöhen aus dem Katastrophenfonds – die Definition der förderbaren Maßnahmen und Kosten Vereinheitlichung der Vorschriften für Wildbach- und Lawinenverbauung und Bundeswasserbauverwaltung	mittelfristig	Effizienzsteigerung, Qualitätsverbesserung	Bund 2008/8, S. 52 TZ 13, S. 61ff TZ 20ff; auch alle Länder
21	Rechtsbereinigung; Vereinheitlichung Steuer- und Sozialversicherungsrecht	Harmonisierung der für die Bemessung der Steuern und der Sozialversicherungsbeiträge geltenden Rechtsvorschriften	mittelfristig	Effizienzsteigerung	Bund 2004/2, S. 67 TZ 11
22	Rechtsbereinigung; Wettbewerbsrecht	Zusammenführung von Wettbewerbsrecht und Kartellgesetz in einer Rechtsmaterie	mittelfristig	Qualitätsverbesserung	Bund 2005/9, S. 37 TZ 2
23	Rechtsbereinigung; Kinderbetreuung	Zusammenfassung der verschiedenen Rechtsgrundlagen für die Kinderbetreuung in einer einheitlichen Vorschrift (festgestellt z. B. für Niederösterreich und Burgenland)	mittelfristig	Qualitätsverbesserung	Niederösterreich, 2008/7, S. 34f TZ 2 Burgenland 2007/4, S. 12f TZ 2
24	Rechtsbereinigung; Jugendschutz	Evaluierung der unterschiedlichen Regelungen der Jugendschutzbestimmungen und gegebenenfalls Harmonisierung	mittelfristig	Qualitätsverbesserung	Burgenland 2011/9, S. 28f TZ 6; auch K

lfd. Nr.	Themenbereich	Sachverhalt/Maßnahme	Zeitpunkt der Umsetzung	Effizienzsteigerung, Einsparungspotenzial, Qualitätsverbesserung	Quelle (RH-Bericht, Reihe)
25	Rechtsbereinigung; Pensionsinstitute	Evaluierung der Rechtsgrundlagen der Pensionsinstitute (PI) hinsichtlich deren Sonderstellung im System der Pensionsvorsorge – beispielsweise deren Steuervorteile (festgestellt am Beispiel des PI Linz AG und des PI für Verkehr und öffentliche Einrichtungen)	mittelfristig	Qualitätsverbesserung	Bund 2011/4, S. 70ff TZ 2
26	Rechtsbereinigung; Fernsprechgebühren	Vereinheitlichung der Bestimmungen der Fernmeldegebührenordnung und des Fernsprechtgeltzuschussgesetzes (FeZG), um Synergieeffekte und damit verbundene Kosteneinsparungen zu erreichen	kurzfristig	Effizienzsteigerung	Bund 2009/3, S. 51 TZ 7
3	Straffung der Behördenorganisation				
27	Behördenorganisation; Zusammenlegung Wetterdienste	Zusammenlegung der staatlichen Wetterdienste, insbesondere zur Nutzung von Rationalisierungspotenzialen	kurz- bis mittelfristig	Effizienzsteigerung, Einsparungspotenzial: 0,2 Mill. EUR p.a.	Bund 2006/3, S. 31ff Bund 2008/12, S. 166ff TZ 8 Bund 2009/4, S. 150ff TZ 20 Bund 2011/6, S. 118 TZ 16, S. 129 TZ 23

Ifd. Nr.	Themenbereich	Sachverhalt/Maßnahme	Zeitpunkt der Umsetzung	Effizienzsteigerung, Einsparungspotenzial, Qualitätsverbesserung	Quelle (RH-Bericht, Reihe)
28	Behördenorganisation; Konzentration von Aufgaben	Zusammenführung von Aufgaben in einer Organisationseinheit: – Kinderbetreuung (festgestellt für B, NÖ) – Arbeitsmarktpolitik (festgestellt für OÖ) – Controlling im BMUKK – Filmförderung	kurz- bis mittelfristig	Effizienzsteigerung Einsparungspotenzial	Burgenland 2010/1, S. 62 TZ 3 Oberösterreich 2011/4, S. 116f TZ 35 Bund 2011/1, S. 205f TZ 7 Bund 2011/2, S. 77ff TZ 48
29	Behördenorganisation; BMI, Zusammenlegung Polizeiinspektionen	Zusammenführung der Polizeiinspektionen in eine Zentralinspektion pro Wiener Gemeindebezirk (in Wien gab es 96 Polizeiinspektionen, in München 25)	mittelfristig	Einsparungspotenzial, Effizienzsteigerung	Bund 2010/11, S. 37ff TZ 3
30	Behördenorganisation; BMI, Zusammenlegungen im Bereich der Bundespolizeidirektionen	BPD Schwachat: Zusammenlegung der motorisierten Verkehrsgruppe bzw. des Verkehrsunfallkommandos mit der Außenstelle der Verkehrsabteilung des Landespolizeikommandos NÖ BPD Wien: Konzentration der Budget-, Infrastruktur- und Logistikaufgaben in einer Organisationseinheit	kurz- bis mittelfristig	Effizienzsteigerung	Bund 2004/2, S. 104 TZ 10 Bund 2008/3, S. 35f TZ 2, S. 43f TZ 11
31	Behördenorganisation; BMLVS, SIVBEG	Überprüfung der Zweckmäßigkeit der SIVBEG (Strategische Immobilien Verwertungs-, Beratungs- und Entwicklungsgesellschaft m.b.H.) bzw. Sicherstellung von deren Kapazitätsauslastung	mittelfristig	Einsparungspotenzial, Effizienzsteigerung	Bund 2010/6, S. 163 TZ 12f

Ifd. Nr.	Themenbereich	Sachverhalt/Maßnahme	Zeitpunkt der Umsetzung	Effizienzsteigerung, Einsparungspotenzial, Qualitätsverbesserung	Quelle (RH-Bericht, Reihe)
32	Behördenorganisation; BMLVS, Reorganisation Heeresbild- und Filmstelle	Evaluierung der Organisationsform der Heeresbild- und Filmstelle als nachgeordnete Dienststelle des BMLVS im Hinblick auf Alternativlösungen	kurzfristig	Effizienzsteigerung	Bund 2007/15, S. 22ff TZ 19 Bund 2010/4, S. 15 TZ 4, S. 20 TZ 7
33	Behördenorganisation; BMeiA, Konzentration von Aufgaben	Eingliederung der Aufgaben der Koordinationsbüros (Entwicklungszusammenarbeit) in die österreichischen Vertretungen	mittelfristig	Effizienzsteigerung	Bund 2009/11, S. 27f TZ 26
34	Behördenorganisation; BMeiA, Ständige Vertretung bei der EU	Zusammenlegung von Fachbereichen und Schaffung größerer Führungsspannen zur Nutzung von Synergieeffekten; leistungsgerechte Darstellung der eingesetzten Personalressourcen und entsprechende Reduktion des Personaleinsatzes	mittelfristig	Einsparungspotenzial	Bund 2010/9, S. 28 TZ 11, S. 36ff TZ 18
35	Behördenorganisation; Bankenaufsicht, Zusammenführung	Konzentration der bankaufsichtlichen Aufsichtsbereiche der öNB und der FMA in einer Institution	mittelfristig	Effizienzsteigerung	Bund 2007/10, S. 74ff TZ 12 Bund 2011/4, S. 135ff TZ 2
36	Behördenorganisation; Wettbewerbsrechtliche Strukturreform	Zusammenführung der Kompetenzen von Bundeswettbewerbsbehörde und Bundeskartellanwalt	kurz- bis mittelfristig	Effizienzsteigerung, Einsparungspotenzial: 247.000 EUR p.a.	Bund 2005/9, S. 38f TZ 3
37	Behördenorganisation; Zusammenlegung Ständesamts- und Staatsbürgerschaftsverbände	Überprüfung der Zusammenlegung von Ständesamts- und Staatsbürgerschaftsverbänden; Realisierung von Kostenvorteilen durch Beachtung der Einwohnerzahl und Erledigungsquote pro Ständesamt; bundesweit einheitliche Ausbildung für die Vollziehung des Personenstands- und Staatsbürgerschaftsgesetzes	mittel- bis langfristig	Effizienzsteigerung	Salzburg 2008/1, S. 7 TZ 3 Niederösterreich 2010/6, S. 29ff TZ 13, S. 33 TZ 15, S. 49ff TZ 23; auch B, OÖ, S. St, T, V

lfd. Nr.	Themenbereich	Sachverhalt/Maßnahme	Zeitpunkt der Umsetzung	Effizienzsteigerung, Einsparungspotenzial, Qualitätsverbesserung	Quelle (RH-Bericht, Reihe)
38	Behördenorganisation; Wien, Zusammenlegung von Überwachungsorganen	Zusammenlegung der Überwachungsorgane Blaukappen (derzeit nur Überwachung der Abgabentrichtung) und Weißkappen (derzeit nur Überwachung der Einhaltung der Parkdauer) in Wien	kurz- bis mittelfristig	Effizienzsteigerung	Wien 2006/3, S. 44 TZ 14
39	Reisemanagement; Bündelung	Bündelung der Reiseadministration der Ressorts an einer Stelle (shared service center)	mittelfristig	Effizienzsteigerung, Qualitätsverbesserung	Bund 2010/4, S. 65 TZ 27
4 Effizienzsteigerung durch gezielte Ausgliederungen					
4.1 Strategie und Grenzen					
40	Ausgliederungen; sorgfältige Vorbereitung und Umfeldanalyse	Detaillierte Umfeldanalyse vor Durchführung einer Ausgliederung durch die Erstellung alternativer Modelle (Abwägung der Vor- und Nachteile), die Prüfung zukünftiger Marktchancen (Businesspläne) und die Festlegung realistischer Ausgliederungsziele: Einsparungs- und Synergiepotenziale sind zu erheben, Controllinginstrumente sind vorzusehen	bei neuen Ausgliederungen	Effizienzsteigerung	Bund 2000/5, S. 255f TZ 5 Bund 2004/4, S. 71ff Bund 2005/1, S. 3ff Bund 2009/11, S. 13 TZ 6 Bund 2011/6, S. 129ff TZ 23f Steiermark 2004/1, S. 3ff
41	Ausgliederungen; Ziele, strategische Vorgaben	Vorgabe strategischer Ziele für ausgliederte Einrichtungen, möglichst frühzeitige Erstellung von Unternehmenskonzepten, Festlegung von Leistungsindikatoren, längerfristige Zielverfolgung und Evaluierung (festgestellt an Beispielen Stadtwerke Klagenfurt AG, Innsbrucker Kommunalbetriebe AG, Stadtwerke Hohenems GmbH)	kurz- bis mittelfristig	Effizienzsteigerung	Bund 2008/9, S. 138f TZ 3 Bund 2008/10, S. 204f TZ 15 Kärnten 2009/10, S. 30f TZ 6 Wien 2010/2, S. 130 TZ 4 Vorarlberg 2011/3, S. 32ff TZ 12f

Ifd. Nr.	Themenbereich	Sachverhalt/Maßnahme	Zeitpunkt der Umsetzung	Effizienzsteigerung, Einsparungspotenzial, Qualitätsverbesserung	Quelle (RH-Bericht, Reihe)
42	Ausgliederungen; strategische Vorgaben	Abschluss von Rahmenzielvereinbarungen mit den Bundesmuseen und Präzisierung des kulturpolitischen Auftrags	kurz- bis mittelfristig	Qualitätsverbesserung	Bund 2010/2, S. 155 TZ 3
43	Ausgliederungen; strategische Vorgaben	Nichtversicherung des Sammlungsgutes gemäß dem Nichtversicherungsprinzip des Bundes bzw. vergleichbarer Regelungen der Länder; ausgeglichene Gebärung beim Verleih von Sammlungsgut (Handing Fee anpassen) bzw. Verleih nur an Museen für Ausstellungs- und Forschungszwecke; klare Vorgaben für die Überlassung von Objekten als Leihgaben an Dritte (festgestellt für Bundesmobilenverwaltung)	kurz- bis mittelfristig	Einsparungspotenzial	Bund 2009/3, S. 65f TZ 17 Bund 2010/2, S. 156ff TZ 5, S. 180ff TZ 20, 22 Oberösterreich 2011/8, S. 28f TZ 5
44	Ausgliederungen; Grenzen der Ausgliederung	Kritische Betrachtung von Ausgliederungen als "Altheilmittel" einer ineffizienten Verwaltung und als ausschließliches Instrument der Personalbewirtschaftung; Evaluierung insbesondere bei Übertragung hoheitlicher Aufgaben auf private Rechtsträger (am Beispiel der Insolvenz-Entgeltsicherung); Gegenüberstellung der Kostensituation mit und ohne Ausgliederung als Entscheidungsgrundlage	bei neuen Ausgliederungen	Qualitätsverbesserung, Einsparungspotenzial	Bund 2000/5 Bund 2001/5, S. 23 Bund 2002/4, S. 281ff Bund 2004/3, S. 40 TZ 46 Bund 2009/11, S. 38 TZ 4

Ifd. Nr.	Themenbereich	Sachverhalt/Maßnahme	Zeitpunkt der Umsetzung	Effizienzsteigerung, Einsparungspotenzial, Qualitätsverbesserung	Quelle (RH-Bericht, Reihe)
45	Ausgliederungen; Evaluierung der Zweckmäßigkeit	Evaluierung der Tätigkeit von ausgliederten Gesellschaften; Prüfung der Vor- und Nachteile einer Umstrukturierung oder Wiedereingliederung der Aufgaben in die Stadtverwaltung (festgestellt z.B. bei City Management Mödling GmbH, via donau)	kurz- bis mittelfristig	Effizienzsteigerung	Bund 2011/10, S. 99f TZ 3 Niederösterreich 2008/2, S. 24 TZ 20
46	Ausgliederungen; graue Finanzschulden durch Ausgliederungen	Keine Ausgliederung, wenn als einziger Effekt graue Finanzschulden begründet werden, die mit Mehrkosten für Schulden tilgung sowie für Personal und Verwaltung verbunden sind (festgestellt an den Beispielen Stadt Krems; Übertragung der bebauten Liegenschaften; Stadt Hohenems: Auslagerung der Wasserversorgung und Abwasserbeseitigung)	bei neuen Ausgliederungen	Qualitätsverbesserung	Niederösterreich 2006/5, S. 36f TZ 34 Vorarlberg 2011/3, S. 33ff TZ 13
47	Ausgliederungen; Zeitpunkt der Ausgliederung	Ausschöpfung aller Möglichkeiten zur Ergebnisverbesserung vor der Veräußerung von staatseigenen Unternehmen (festgestellt für BUWOG)	bei neuen Ausgliederungen	Mehreinnahmen	Bund 2003/4, S. 88 TZ 2
48	Ausgliederungen; Beschränkung der parlamentarischen Kontrollbefugnisse	Kritische Beleuchtung der Beschränkung der parlamentarischen Kontrolle als Wesensmerkmal von (auch gelungenen) Ausgliederungen	bei neuen Ausgliederungen	Qualitätsverbesserung	Bund 2001/5, S. 19 Bund 2005/8, S. 174f TZ 8

lfd. Nr.	Themenbereich	Sachverhalt/Maßnahme	Zeitpunkt der Umsetzung	Effizienzsteigerung, Einsparungspotenzial, Qualitätsverbesserung	Quelle (RH-Bericht, Reihe)
4.2 Strategie und Grenzen					
49	Ausgliederungen; Kollektivvertragsfähigkeit	Einschränkung der Kollektivvertragsfähigkeit ausgegliederter Einrichtungen, die zu einer immer schwerer überschaubaren Vielzahl unterschiedlicher dienst- und besoldungsrechtlicher Regelungen bei Bundeseinrichtungen führt	mittelfristig	Effizienzsteigerung	Bund 2007/10, S. 18f TZ 14
50	Ausgliederungen; Kollektivverträge und Betriebsvereinbarungen	Vermeidung von Kollektivverträgen oder Betriebsvereinbarungen, die eine Flexibilität des Einsatzes der Dienstnehmer und den Abbau von Mehrleistungen behindern (am Beispiel Vereinigte Bühnen Graz)	kurz- bis mittelfristig	Effizienzsteigerung	Steiermark 2004/1, S. 11 TZ 12
51	Ausgliederungen; Stellenbesetzungen	Transparente Besetzung der Geschäftsleitung öffentlicher Unternehmen und Offenlegung ihrer Vergütungen	kurz- bis mittelfristig	Effizienzsteigerung	Bund 2011/7, S. 70ff TZ 19
52	Ausgliederungen; Geschäftsführerbezüge	Vermeidung hoher Kosten für die Leistungsgremien nach Ausgliederungen durch stärkere Bedachtnahme auf angemessene Relation zu den Bezügen der leitenden Bundesbeamten bzw. der Ressortleiter (festgestellt z.B. für Statistik Austria, ÖBB Immobilienmanagement GmbH, BBG)	mittelfristig	Effizienzsteigerung	Bund 2007/10, S. 20f TZ 16 Bund 2008/6, S. 18ff TZ 9 Bund 2008/8, S. 15f TZ 10

lfd. Nr.	Themenbereich	Sachverhalt/Maßnahme	Zeitpunkt der Umsetzung	Effizienzsteigerung, Einsparungspotenzial, Qualitätsverbesserung	Quelle (RH-Bericht, Reihe)
53	Ausgliederungen; Verwendung der verbleibenden Bediensteten	Erreichung einer tatsächlichen Personaleinsparung durch Verwendung der im Ressort verbliebenen Mitarbeiter auf freien Planstellen (festgestellt für Buchhaltungsbedienstete nach Ausgliederung der Buchhaltungsagentur); mangelnde Nachvollziehbarkeit der Reduktion bei den verbliebenen Mitarbeitern (festgestellt für die Austrian Development Agency)	kurz- bis mittelfristig	Einsparungen	Bund 2007/3, S. 20f TZ 8 Bund 2009/11, S. 15 TZ 9
5 Verbesserte Verwaltungskooperation					
5.1 Kooperation					
54	Projektmanagement bei Bund-Länder-Projekten	Durchführung komplexer gebietskörperschaftenübergreifender Projekte: Festlegung der Verantwortlichkeiten bei Projektstart; koordinierte Vorgehensweise (z.B. durch ein Bund-Länder-Gremium); Einrichtung von Entscheidungsmechanismen bei Meinungsverschiedenheiten (festgestellt am Beispiel der Umsetzung der EU-Dienstleistungsrichtlinie)	bei neuen Projekten	Effizienzsteigerung, Einsparungspotenzial	Bund 2010/8, S. 17ff TZ 4f; auch OÖ, St, W
55	Kooperation Bund-Länder; Opfernotrufe	Zusammenarbeit des BMJ mit den Ländern im Bereich der Opferhilfe zur Nutzung von Synergieeffekten und Kostenreduktion; Koordination der bestehenden Opfernotrufe zur Nutzung von Synergieeffekten und Kostenreduktion	kurzfristig	Effizienzsteigerung	Bund 2007/16, S. 224ff TZ 7f

lfd. Nr.	Themenbereich	Sachverhalt/Maßnahme	Zeitpunkt der Umsetzung	Effizienzsteigerung, Einsparungspotenzial, Qualitätsverbesserung	Quelle (RH-Bericht, Reihe)
56	Kooperation Bund-Länder; Energie	Entwicklung einer Netzinfrastruktur für elektrische Energie von Bund und Ländern	langfristig	Effizienzsteigerung	Bund 2011/8, S. 422f TZ 18
57	Kooperation Bund-Länder; Statistik	Einsparungen durch stärkere Kooperation der Statistik Austria mit den Statistikeinrichtungen der Länder; stärkere Nutzung von Verwaltungsdaten zur Erstellung von Statistiken	kurz- bis mittelfristig	Effizienzsteigerung, Einsparungspotenzial: 3,6 Mill. EUR, realisiert 700.000 EUR	Bund 2007/10, S. 26 TZ 23, S. 24f TZ 21 Bund 2010/4, S. 75 TZ 2
58	Kooperation Bund; Bundespressedienst	Verstärktes Angebot der Leistungen des Bundespressedienstes – z.B. im Bereich Corporate Design, Bürgerservice, Internetauftritt oder Layout – an die anderen Bundesministerien; Abschluss von Verwaltungsübereinkommen über die zu erbringenden Leistungen	kurz- bis mittelfristig	Effizienzsteigerung, Einsparungspotenzial	Bund 2011/4, S. 17f TZ 4
59	Kooperation Bund; Bundesmuseen	Verbesserung der Koordination und Kooperation der Bundesmuseen untereinander sowie mit dem BMUKK (festgestellt für Bundesmobilenverwaltung)	kurzfristig	Effizienzsteigerung	Bund 2009/3, S. 58 TZ 4
60	Kooperation Länder; Natura 2000	Verstärkte Zusammenarbeit der Länder bei Ländergrenzen überschreitenden Projekten sowie im Rahmen des Natura-2000-Netzwerks; Sicherstellung einer flächendeckenden Gebietsbetreuung für die geschützten Flächen	mittel- bis langfristig	Qualitätsverbesserung	Bund 2008/8, S. 124f TZ 13f; auch alle Länder

lfd. Nr.	Themenbereich	Sachverhalt/Maßnahme	Zeitpunkt der Umsetzung	Effizienzsteigerung, Einsparungspotenzial, Qualitätsverbesserung	Quelle (RH-Bericht, Reihe)
61	Kooperation Länder-Gemeinden; Abfallwirtschaft	Orientierung der Entsorgungsbereiche nicht primär an politischen Grenzen, sondern an regionalen und topografischen Gegebenheiten und Bedürfnissen; Sicherstellung einer effizienteren Kontrolle; Klarstellung der Zuständigkeiten zur Datenpflege	mittelfristig	Effizienzsteigerung, Qualitätsverbesserung	Bund 2007/6, S. 108f TZ 21; auch alle Länder Bund 2008/8, S. 136ff TZ 4
62	Kooperation Gemeinden; Abfallwirtschaft	Einbindung aller Gemeinden in Abfallverwertungssysteme und weitgehende Aufgabendelegation auf Verbände	kurz- bis mittelfristig	Effizienzsteigerung, Einsparungspotenzial	Niederösterreich 2010/4, S. 7ff TZ 2f, S. 9f TZ 5
5.2 Leistungsverrechnung					
63	Leistungsverrechnung; Transparenz, nachvollziehbare Grundlagen	Entwicklung transparenter und nachvollziehbarer Berechnungsgrundlagen für die Verrechnung von Leistungen bzw. die Kostentragung auf Basis von Vollkostenrechnungen (am Beispiel Buchhaltungssagentur Statistik Austria, AGES, Heeresbild- und Filmstelle, Elektronisches Datenmanagement in der Abfallwirtschaft, Kosten der Gemeindeverbände); periodische Ermittlung der Leistungszeiten sowie Ermittlung und Ausschöpfung bestehender Potenziale für Produktivitätssteigerungen (Buchhaltungssagentur)	kurz- bis mittelfristig	Effizienzsteigerung, Einsparungspotenzial	Bund 2007/10, S. 10f TZ 6 Bund 2007/15, S. 15f TZ 10f Bund 2008/8, S. 145f TZ 13 Bund 2008/11, S. 96f TZ 10 Bund 2008/12, S. 92f TZ 8 Bund 2011/1, S. 64ff TZ 45f, S. 75ff TZ 56f Bund 2011/8, S. 131f TZ 2 Niederösterreich 2008/5, S. 7 TZ 6

Ifd. Nr.	Themenbereich	Sachverhalt/Maßnahme	Zeitpunkt der Umsetzung	Effizienzsteigerung, Einsparungspotenzial, Qualitätsverbesserung	Quelle (RH-Bericht, Reihe)
64	Leistungsverrechnung; Justiz und Universität	Verwaltungsvereinfachung durch Pauschalabgeltung für gerichtsmedizinische Leistungen zwischen Justiz und Universitäten; Klarstellung der Kostenersatzregelung	kurzfristig	Einsparungspotenzial	Bund 2008/8, S. 84 TZ 5
65	Leistungsabgeltung; Buchhaltungsagentur	Leistungsabgeltung der Buchhaltungsagentur des Bundes ausschließlich durch das BMF	mittelfristig	Effizienzsteigerung, Einsparungspotenzial	Bund 2011/1, S. 64f TZ 46
6 Neue Instrumente der Verwaltungssteuerung					
6.1 Ziele und Wirkungen					
66	Wirkungsorientierung; strategische Ziele und Vorgaben	Konkretisierung von politischen Vorgaben (Durchführung einer Infrastrukturoffensive, Setzung klimarelevanter Maßnahmen) gemeinsam mit der Verwaltung durch Definition konkreter, quantifizierbarer und nachvollziehbarer Ziele	kurzfristig	Effizienzsteigerung, Qualitätsverbesserung	Bund 2010/7, S. 145f TZ 4
67	Wirkungsorientierung; strategische Ziele und Vorgaben	Formulierung von Strategien als Basis für zukünftige Schwerpunktbildungen und zur späteren Evaluierung der Tätigkeiten; Festlegung von Parametern zur Beurteilung der Aktivitäten (festgestellt für die Forstdienste in den Ländern bezüglich Aufgabenerfüllung und Organisation, die Bundesmobilenverwaltung bezüglich Bewirtschaftung der Bestände und Verwertung der Objekte)	kurzfristig	Effizienzsteigerung, Qualitätsverbesserung	Bund 2009/3, S. 56 TZ 2 Bund 2009/5, S. 147f TZ 16; auch B, K, NÖ, S, W

lfd. Nr.	Themenbereich	Sachverhalt/Maßnahme	Zeitpunkt der Umsetzung	Effizienzsteigerung, Einsparungspotenzial, Qualitätsverbesserung	Quelle (RH-Bericht, Reihe)
68	Wirkungsorientierung; Wirkungsziele	Festlegung flächendeckender Wirkungsziele und darauf aufbauender, konkreter Zielsetzungen mit messbaren Indikatoren zur besseren Beurteilung der mit einer Leistung erzielten Wirkung sowie der Treffsicherheit (festgestellt für familienbezogene Leistungen und Personalaufstockung AMS)	mittelfristig	Effizienzsteigerung, Einsparungspotenzial	Bund 2011/6, S. 22ff TZ 4, S. 62ff TZ 17; auch K, 00, S Bund 2011/10, S. 304f TZ 19
69	Wirkungsorientierung; strategische Ziele und Vorgaben bei Organisationsänderung	Formulierung von zu erreichenden Zielen bei Organisationsänderungen und Ableitung konkreter messbarer operativer Wirkungsziele aus den strategischen Zielen (festgestellt für Bundespressedienst)	kurzfristig	Effizienzsteigerung, Qualitätsverbesserung	Bund 2011/4, S. 24ff TZ 10f
70	Wirkungsevaluierung	Evaluierung der Wirkungen von Werbemaßnahmen und Inseraten, Medienkooperationen und redaktionellen Beiträgen (festgestellt für Bundespressedienst)	mittelfristig	Effizienzsteigerung, Qualitätsverbesserung	Bund 2011/4, S. 23f TZ 8
71	Wirkungsevaluierung	Festlegung eindeutiger Begriffsdefinitionen, um im Rahmen der wirkungsorientierten Verwaltungsführung die Vergleichbarkeit von Auswertungen und Evaluierungen zu gewährleisten (festgestellt für Bekämpfung der Jugendarbeitslosigkeit)	mittelfristig	Qualitätsverbesserung	Bund 2011/10, S. 286 TZ 2
72	Wirkungsevaluierung	Festlegung von konkreten Vorgaben für die Wirkungen von Präventionsmaßnahmen, um eine aussagekräftige Erfolgskontrolle zu ermöglichen; Aufbau eines dementsprechenden Berichtswesens	mittelfristig	Qualitätsverbesserung	Burgenland 2011/9, S. 77ff TZ 22f; auch K

Ifd. Nr.	Themenbereich	Sachverhalt/Maßnahme	Zeitpunkt der Umsetzung	Effizienzsteigerung, Einsparungspotenzial, Qualitätsverbesserung	Quelle (RH-Bericht, Reihe)
73	Leistungsnachweise; Berichtswesen	Je Bundesministerium oder Politikfeld jährliche Vorlage eines Leistungsnachweises mit steuerungsrelevanten Daten und Zielsetzungen an den Nationalrat bzw. an die Landtage	kurzfristig	Effizienzsteigerung	Bund 2005/4, S. 10f TZ 6 Niederösterreich 2010/5, S. 33f TZ 12
6.2 Einsatz neuer Steuerungsinstrumente					
74	Public Management	Intensivierung der Bemühungen zum Einsatz von Instrumenten des Public Management in der Bundes- und Landesverwaltung (z.B. für Tirol) sowie im Rahmen des Projekts Wirkungsorientierte Landesverwaltung (WOLV) der Kärntner Landesverwaltung	kurzfristig, teilweise bereits umgesetzt	Effizienzsteigerung (z.B. Kärnten 5,2 Mill. EUR/Jahr bei Beschaffung und Geschäftsprozessen)	Bund 2005/4, S. 6f TZ 2 Burgenland 2002/2, S. 7ff; ident in sieben weiteren Landesberichten Kärnten 2004/6, S. 11ff Tirol 2005/1, S. 5f TZ 3
75	Steuerungsinstrumente; Berichtswesen	Erarbeitung von entsprechenden Steuerungs- und Kontrollinstrumenten (z.B. Projektfortschrittsberichte) und aussagekräftigen Reportingsystemen (festgestellt z.B. für via donau, Marchfeldschlosser Revitalisierungs- und Betriebsgesellschaft m.b.H., Liegen-schaftstransaktionen der Bundesforste, Universitätscolling)	mittelfristig	Effizienzsteigerung, Qualitätsverbesserung	Bund 2008/10, S. 90f TZ 1,1, S. 197ff TZ 8, S. 240 TZ 14f Bund 2009/2, S. 8 TZ 4
76	Datentransparenz	Bereitstellung vollständiger, vergleichbarer Daten zur Transparenz und Steuerung der Zahlungsflüsse zwischen Gebietskörperschaften (festgestellt am Beispiel der Sozialhilfe, Jugendwohlfahrt)	kurzfristig	Einsparungspotenzial, Qualitätsverbesserung	Oberösterreich 2011/2, S. 30ff TZ 7; auch NÖ Burgenland 2011/9, S. 31f TZ 9; auch K

lfd. Nr.	Themenbereich	Sachverhalt/Maßnahme	Zeitpunkt der Umsetzung	Effizienzsteigerung, Einsparungspotenzial, Qualitätsverbesserung	Quelle (RH-Bericht, Reihe)
77	Best-Practice-Modelle	Erarbeitung von Best-Practice-Modellen unter Einbeziehung der Kosteneffizienz (festgestellt bei der Bekämpfung der Arbeitslosigkeit von jungen Erwachsenen)	mittelfristig	Effizienzsteigerung, Qualitätsverbesserung	Bund 2011/10, S. 303 TZ 17
6.3 Kosten- und Leistungsrechnung und Controlling					
78	Kosten- und Leistungsrechnung	Einsatz einer aussagekräftigen Kosten- und Leistungsrechnung und Nutzung zur Verwaltungssteuerung und zur Beurteilung der Wirtschaftlichkeit, Ausweitung auf nachgeordnete Dienststellen (festgestellt z.B. für Buchhaltungsagentur, Bundesamt für Verfassungsschutz und Terrorismusbekämpfung, AGES, Universität Wien und andere Universitäten, Heeresbildung und Filmstelle, Geologische Bundesanstalt, "Volkstheater" Gesellschaft m.b.H, WAFF, Wetterdienste und Forstdienste in den Ländern, Unfalluntersuchungsstelle des Bundes)	kurzfristig	Effizienzsteigerung	Bund 2007/14, S. 45f TZ 19 Bund 2007/15, S. 13f TZ 6 Bund 2008/11, S. 100 TZ 14, Bund 2009/5, S. 148f TZ 17; auch B. NÖ, OÖ, S, St, W Bund 2010/10, S. 192f TZ 8 Bund 2011/6, S. 109 TZ 10 Bund 2011/10, S. 77 TZ 8 Wien 2008/5, S. 58 TZ 19 Vorarlberg 2010/6, S. 38f TZ 28 Wien 2011/4, S. 54f TZ 26

Ifd. Nr.	Themenbereich	Sachverhalt/Maßnahme	Zeitpunkt der Umsetzung	Effizienzsteigerung, Einsparungspotenzial, Qualitätsverbesserung	Quelle (RH-Bericht, Reihe)
79	Kostenermittlung	Ermittlung der den Ländern aus der Projektierung und Bauaufsicht von Forststraßen entstandenen Personalkosten; Evaluierung der Leistungen und der Regelungen für die Erhebung von Kostenbeiträgen	kurzfristig	Effizienzsteigerung, Einsparungspotenzial	Niederösterreich 2009/1, S. 162ff TZ 12; auch B, NÖ, S, St, T, V
80	Kostenermittlung	Verbesserung des Rechnungswesens der Universitäten zur Ermittlung der Kosten eines Studienplatzes	kurzfristig	Qualitätsverbesserung	Bund 2007/14, S. 115 TZ 19 Bund 2009/2, S. 15 TZ 16
81	Kostenermittlung	Ermittlung und Vorschreibung der tatsächlichen Kosten pro Hafttag im Rahmen des Fremdengesetzes	kurzfristig	Einsparungspotenzial	Bund 2008/3, S. 28 TZ 8
82	Kostencontrolling	Zuordnung der IT-Kosten zu den einzelnen IT-Leistungen, um diese steuern zu können; Verrechnung nach messbaren Leistungsparametern (festgestellt bei der Vergabe von Kursmaßnahmen durch das Arbeitsmarktservice)	kurzfristig	Effizienzsteigerung	Bund 2011/10, S. 210f TZ 5
83	Controlling	Erweiterung bestehender Kennzahlensysteme um Kennzahlen im Personalbereich und um Leistungs- und Wirkungskennzahlen, Aufbau eines Personal- und Leistungscontrolling, Zuordnung von Personalressourcen zu Leistungen, Führung von Statistiken (zuletzt festgestellt z.B. für den Wachkörper des BMI, Buchhaltungsgagentur, Borschaften, Statistik Austria, Bundesanstalt für Verkehr)	mittelfristig	Effizienzsteigerung, Qualitätsverbesserung	Bund 2007/10, S. 27 TZ 24 Bund 2008/3, S. 45f TZ 13 Bund 2008/5, S. 21f TZ 13 Bund 2008/11, S. 101 TZ 15 Bund 2011/10, S. 77f TZ 9

lfd. Nr.	Themenbereich	Sachverhalt/Maßnahme	Zeitpunkt der Umsetzung	Effizienzsteigerung, Einsparungspotenzial, Qualitätsverbesserung	Quelle (RH-Bericht, Reihe)
84	Controlling	Schaffung von Steuerungs- und Plankennzahlen (festgestellt für Schüler- und Lehrlingsfahrten)	mittelfristig	Effizienzsteigerung, Qualitätsverbesserung	Bund 2009/2, S. 55f TZ 8
85	Controlling; Reisemanagement	Führung zeitnaher Controllinggespräche über die Einsparungen und die mit Umbuchungen verbundenen hohen Kosten mit den Ressorts, Abstimmung zwischen dem BKA und der Bundesbeschaffung GmbH	kurzfristig	Effizienzsteigerung, Qualitätsverbesserung	Bund 2010/4, S. 59f TZ 21, S. 63f TZ 25
86	Controlling; Projektcontrolling	Einrichtung eines Projektcontrolling zur Setzung gegensteuernder Maßnahmen bei festgestellten Abweichungen bereits während der Projektlaufzeit (festgestellt am Beispiel Bregenz Tourismus & Stadtmarketing GmbH)	mittelfristig	Effizienzsteigerung, Qualitätsverbesserung	Vorarlberg 2010/6, S. 41 TZ 33
6.4 Internes Kontrollsystem					
87	Haushaltsverrechnung des Bundes; Internes Kontrollsystem	Schaffung eines Internen Kontrollsystems für die Verfahren der Haushaltsverrechnung des Bundes	mittelfristig	Qualitätsverbesserung	Bund 2011/1, S. 39 TZ 14, S. 45f TZ 22
88	Haushaltsverrechnung des Bundes; Internes Kontrollsystem	Trennung von Verrechnung und Nachprüfung; Kontrollen der Buchhaltungsorgane nach einheitlichen Standards für die Prüfbarkeit	kurzfristig	Qualitätsverbesserung	Bund 2008/11, S. 111 TZ 26, S. 113 TZ 28
89	Finanzverwaltung; Internes Kontrollsystem	Einsatz von Kontrollmaßnahmen in der Finanzverwaltung zur Qualitätssicherung und Missbrauchsprävention, zum Ausgleich der erhöhten Eigenverantwortung der Bediensteten und des Fehlens des Vier-Augen-Prinzips	kurzfristig	Qualitätsverbesserung	Bund 2007/12, S. 26f TZ 15

lfd. Nr.	Themebereich	Sachverhalt/Maßnahme	Zeitpunkt der Umsetzung	Effizienzsteigerung, Einsparungspotenzial, Qualitätsverbesserung	Quelle (RH-Bericht, Reihe)
90	Internes Kontrollsystem; Risikomanagement	Ziffermäßige Risikobewertung wesentlicher Prozesse bei der Einführung eines Internen Kontrollsystems (festgestellt am Beispiel Bundesbeschaffung GmbH); systematische Integration der Ergebnisse des neu eingeführten Risikomanagementsystems in den Planungsprozess; bessere analytische Herleitung der Berechnungen und Nachvollziehbarkeit der Ergebnisse (festgestellt für ORF)	kurzfristig	Effizienzsteigerung, Qualitätsverbesserung	Bund 2009/2, S. 127 TZ 42 Bund 2011/8, S. 133 TZ 4
91	Internes Kontrollsystem; Risikomanagement	Einrichtung eines umfassenden und entsprechend dokumentierten Internen Kontrollsystems mit Risikoidentifikation, –bewertung und –managementstrategie in ausgegliederten Unternehmen (festgestellt am Beispiel Bregenz Tourismus & Stadtmarketing GmbH, Marchfeldschlösser); Überprüfung in periodischen Abständen und gegebenenfalls Aktualisierung (Schloss Esterhazy-Management Ges m.b.h.)	mittelfristig	Qualitätsverbesserung	Bund 2008/10, S. 241 TZ 16 Burgenland 2007/5, S. 18 TZ 22 Wien 2008/5, S. 57 TZ 18 Burgenland 2009/6, S. 64f TZ 6 Vorarlberg 2010/6, S. 38 TZ 29
92	Organisation; interne Kontrolle	Verbesserung der internen Kontrolle durch Trennung von Außen- und Innendienst und durch Einführung des Rotationsprinzips in der Gebietszuteilung (festgestellt für FLAF-Mittel für Schüler- und Lehrlingsfreifahrten)	kurzfristig	Effizienzsteigerung	Bund 2009/2, S. 64f TZ 17

lfd. Nr.	Themenbereich	Sachverhalt/Maßnahme	Zeitpunkt der Umsetzung	Effizienzsteigerung, Einsparungspotenzial, Qualitätsverbesserung	Quelle (RH-Bericht, Reihe)
7 Öffentlicher Dienst und Personalwirtschaft					
7.1 Dienstrecht					
93	Dienstrechtsreform	Erarbeitung eines modernen und leistungsorientierten Dienst- und Besoldungsrechts; NÖ LBG in weiten Bereichen als Referenzmodell (Abstrahierung der Arbeitsplatzanforderungen, Abkehr vom reinen Vorbildungsprinzip, vollständiger Entfall aller Zulagen und weitgehender Entfall der Nebengebühren, wesentliche Aspekte eines modernen leistungsorientierten Personalwesens)	mittelfristig	Effizienzsteigerung, Qualitätsverbesserung	Niederösterreich 2011/8, S. 51ff TZ 29
94	Dienstrecht; Rechtsgrundlagen	Schaffung einer landesgesetzlichen Regelung für das Dienstrecht der Vertragsbediensteten (am Beispiel Salzburg); Schaffung einer einheitlichen Rechtsgrundlage für Vertragsbedienstete in Städten mit eigenem Statut (am Beispiel der Stadt Steyr)	mittelfristig	Effizienzsteigerung	Oberösterreich 2009/11, S. 87 TZ 9 Salzburg 2010/3, S. 13 TZ 6
95	Dienstrecht; Rechtsgrundlagen	Auszahlung von Kostenersätzen nur bei Vorliegen rechtlicher Grundlagen	mittelfristig	Effizienzsteigerung	Bund 2010/9, S. 44f TZ 22 Bund 2011/4, S. 267 TZ 14

lfd. Nr.	Themebereich	Sachverhalt/Maßnahme	Zeitpunkt der Umsetzung	Effizienzsteigerung, Einsparungspotenzial, Qualitätsverbesserung	Quelle (RH-Bericht, Reihe)
7.2 Personalplanung, Personalmanagement und Personalentwicklung					
96	Personalplanung	Aktualisierung der Stellenpläne für die Budgeterstellung auf Basis des tatsächlichen Personalbedarfs; Ergänzung durch weitere Instrumente der Personalplanung, z.B. durch ein Personalinformationssystem zur Gewinnung von Steuerungsinformationen (festgestellt z.B. für Baden und Steyr)	kurzfristig	Effizienzsteigerung	Niederösterreich 2008/6, S. 55f TZ 10 Oberösterreich 2009/11, S. 88f TZ 11f
97	Personalplanung	Intensivieren des Erfahrungsaustausches zwischen den Ländern über die Personalausstattung unter Ansatz von qualitativen und quantitativen Elementen der Aufgabenerfüllung	kurzfristig	Effizienzsteigerung, Qualitätsverbesserung	Niederösterreich 2011/4, S. 68 ff TZ 21f; auch 00
98	Personalverwaltung; Dienstzuweisungen	Versetzungen anstatt Dienstzuweisungen bei einem nicht nur vorübergehend bestehenden Personalbedarf (festgestellt für BMI und Landespolizeikommando Wien)	kurzfristig	Einsparungspotenzial	Bund 2010/11, S. 45ff TZ 9
99	Personalverwaltung; ausbildungsfremde Verwendungen von Exekutivbediensteten	Vermeidung kostenintensiver ausbildungsfremder Verwendungen von Exekutivbediensteten für Verwaltungsaufgaben im BMI und im BMJ (Justizwachebeamte); Einsatz von Verwaltungsbediensteten auf Polizeinspektionen, um Exekutivbedienstete zu entlasten und dadurch die Außendienstpräsenz zu erhöhen	kurz- bis mittelfristig	Effizienzsteigerung (Potenzial: über 10 Mill. EUR jährlich; davon alleine bei BPD Wien rd. 8.4 Mill. EUR jährlich)	Bund 2007/3, S. 67f TZ 3 Bund 2007/10, S. 41f TZ 8 Bund 2007/11, S. 94f TZ 15 Bund 2008/3, S. 26 TZ 3, S. 39f TZ 6 Bund 2008/11, S. 120f TZ 5 Bund 2008/10, S. 38f TZ 26 Bund 2010/11, S. 56 TZ 20

lfd. Nr.	Themenbereich	Sachverhalt/Maßnahme	Zeitpunkt der Umsetzung	Effizienzsteigerung, Einsparungspotenzial, Qualitätsverbesserung	Quelle (RH-Bericht, Reihe)
100	Pragmatisierung; Landesbeamte	Entscheidung über die Pragmatisierung von Vertragsbediensteten binnen fünf Jahren; Festlegung einer Altersgrenze von 40 Jahren für die Übernahme von Vertragsbediensteten in das öffentlich-rechtliche Dienstverhältnis (zuletzt festgelegt für Wien)	mittel- bis langfristig	Einsparungspotenzial	Bund 2009/8, S. 28 TZ 8, S. 73 TZ 41; auch T, V, W
101	Flexibilisierung des Personalmanagements; Flexieinheiten	Stärkere Flexibilisierung im Personalbereich durch Übertragung eines größeren Handlungsspielraums in Teilbereichen des Personalmanagements an die Flexieinheiten	kurz- bis mittelfristig	Effizienzsteigerung	Bund 2007/10, S. 43f TZ 11
102	Stellenbesetzungen; Richtlinien	Erstellung von Richtlinien für Verfahren zur Stellenbesetzung im kommunalen Bereich (festgestellt für Baden und Mödling)	mittelfristig	Qualitätsverbesserung	Niederösterreich 2008/2, S. 17f TZ 12 Niederösterreich 2008/3, S. 14f TZ 11
103	Personalentwicklung	Erstellung von Personalentwicklungsplänen mit strategischen Zielwerten, Schulungs- und Ausbildungskonzepten, Bildungsdatenbanken, Bildungscontrolling (festgestellt z.B. für Statistik Austria, Städte Mödling, Baden und Steyr); Führung regelmäßiger Mitarbeitergespräche (festgestellt für Botschaft Lissabon)	kurzfristig	Qualitätsverbesserung	Bund 2007/10, S. 19f TZ 15 Niederösterreich 2008/2, S. 19 TZ 13 Niederösterreich 2008/3, S. 15f TZ 12 Oberösterreich 2009/11, S. 97f TZ 22
104	Personalentwicklung; Fortbildung	Festschreibung des Fortbildungsmaßes und der Fortbildungsstandards als Maßnahme der Qualitätssicherung (festgestellt für Jugendwohlfahrt in Kärnten)	kurzfristig	Qualitätsverbesserung	Kärnten 2011/6, S. 71ff TZ 19

lfd. Nr.	Themebereich	Sachverhalt/Maßnahme	Zeitpunkt der Umsetzung	Effizienzsteigerung, Einsparungspotenzial, Qualitätsverbesserung	Quelle (RH-Bericht, Reihe)
105	Zielvereinbarungen	Festlegung von qualitativen und quantitativen Messgrößen in Zielvereinbarungen mit den Führungskräften (festgestellt für Finanzverwaltung)	kurzfristig	Effizienzsteigerung	Bund 2007/12, S. 23f TZ 10
7.3 Entlohnung					
106	Entlohnung; Überstunden, Mehrdienstleistungen	Kürzung des Ausmaßes an Mehrdienstleistungen im Wege einer Vorgabe im Bundesfinanzgesetz; Evaluierung der Struktur und Verteilung der Überstunden sowie Reduktion der Überstunden und Neuordnung der Zeitwirtschaft (festgestellt z.B. für die Stadt Steyr)	kurz- bis mittelfristig	Einsparungspotenzial (rd. 60 Mill. EUR bei 10 %-iger Kürzung im Bund, für Steyr 47.000 EUR p.a. bei einer Reduktion von 20 %)	Bund 2007/5 Bund 2007/14, S. 48ff TZ 22 Bund 2008/12, S. 164f TZ 5 Oberösterreich 2009/11, S. 95 TZ 20 Niederösterreich 2011/8, S. 59ff TZ 38
107	Entlohnung; Nebengebühren	Straffung und Vereinfachung der Nebengebühren durch Zusammenfassung aller zu einem Anspruchsgrund vortiegenden Nebengebühren zu einem einzigen Nebengebührentitel, Zuordnung zu einer einzigen Nebengebührentategorie und einheitliche Besteuerung; Zusammenfassung aller Nebengebührentitel zu gleichen Arbeitsumfeldern (Berufsbilder)	kurz- bis mittelfristig	Einsparungspotenzial	Bund 2011/1, S. 312ff TZ 4ff Niederösterreich 2006/1, S. 12ff TZ 4ff Salzburg 2007/6, S. 39f TZ 7 Niederösterreich 2008/2, S. 22 TZ 16

lfd. Nr.	Themenbereich	Sachverhalt/Maßnahme	Zeitpunkt der Umsetzung	Effizienzsteigerung, Einsparungspotenzial, Qualitätsverbesserung	Quelle (RH-Bericht, Reihe)
108	Entlohnung; Nebengebühren	Neuregelung des Fahrtkostenzuschusses auf Bundesebene auch für bestehende Fahrtkostenzuschüsse; Schaffung eines Optionsrechts; Überprüfung der niederösterreichischen und steirischen Regelung im Hinblick auf die vergleichbaren Bundesregelungen	kurzfristig	Einsparungspotenzial	Bund 2011/1, S. 318f TZ 12 Steiermark 2010/9, S. 40 TZ 25 Niederösterreich 2011/8, S. 68ff TZ 47 Steiermark 2010/9, S. 19 ff TZ 5, 7, 13 Niederösterreich 2011/8, S. 57 TZ 35, S. 62 TZ 39 Steiermark 2010/9, S. 32f TZ 17
109	Entlohnung; Nebengebühren	Ruhen der pauschalisierten Nebengebühren bereits ab dem Ende einer einmonatigen Abwesenheit wegen Krankheit bis zum Wiederantritt des Dienstes	kurzfristig	Einsparungspotenzial	Steiermark 2010/9, S. 32f TZ 17
110	Entlohnung; Nebengebühren	Fortsetzung der Reform der Nebengebühren im steirischen Dienstrecht (z.B. Berücksichtigung berufstypischer Belastungen bereits durch die Einstufung bzw. Schaffung berufsbildungsbezogener Nebengebühren; Überprüfung der Grundlagen für einzelne Zulagen insbesondere im Hinblick auf die aktuellen Arbeitsbedingungen)	mittelfristig	Einsparungspotenzial	Steiermark 2010/9, S. 41 TZ 27

Ifd. Nr.	Themenbereich	Sachverhalt/Maßnahme	Zeitpunkt der Umsetzung	Effizienzsteigerung, Einsparungspotenzial, Qualitätsverbesserung	Quelle (RH-Bericht, Reihe)
111	Entlohnung; Beförderungen	Harmonisierung der Beförderungsrichtlinien zwischen den Gebietskörperschaften auf Basis der Bundesregelung; Durchführung von Leistungsfeststellungen als Grundlage für Beförderungen (festgestellt z.B. für Stadt Salzburg, Baden, Mödling)	kurzfristig	Qualitätsverbesserung	Salzburg 2007/6, S. 37f TZ 5 Niederösterreich 2008/2, S. 20f TZ 14 Niederösterreich 2008/3, S. 18f TZ 14 Salzburg 2010/3, S. 12 TZ 4
112	Entlohnung; Beförderungen	Beschränkung außerordentlicher Beförderungen auf Ausnahmefälle (zuletzt festgelegt für die Stadt Steyr)	kurzfristig	Einsparungspotenzial (z.B. für Steyr 200.000 EUR)	Oberösterreich 2009/11, S. 93f TZ 18
113	Entlohnung; Nebentätigkeiten und Nebenbeschäftigungen	Prüfung der Angemessenheit der Vergütung für Nebentätigkeiten (z.B. am gerichtsmedizinischen Institut Uni Innsbruck); keine gleichzeitige Vereinbarung von Dienst- und Werkverträgen für dienstliche Obliegenheiten (z.B. für Pflegegeldbegutachtungen in Wien, bei BVA); Einhaltung der Meldebestimmungen von Nebenbeschäftigungen (ZAMG)	kurzfristig	Einsparungspotenzial	Bund 2008/7, S. 22 TZ 9 Bund 2008/8, S. 101 TZ 22 Bund 2008/12, S. 166 TZ 7 Wien 2008/5, S. 31f TZ 26
114	Entlohnung; Entgeltfortzahlungen	Entfall der Bezugsfortzahlung von Beamten bei ungerechtfertigter Abwesenheit vom Dienst (Erarbeitung einer Novelle zum Gehaltsgesetz)	mittelfristig	Einsparungspotenzial	Bund 2011/1, S. 320 TZ 13
115	Auslandsverwendungen; Übersiedlungskosten	Reduzierung der Übersiedlungskosten (festgestellt für BMeiA bzw. für Auslandschulwesen)	kurzfristig	Einsparungspotenzial	Bund 2008/7, S. 6ff TZ 4f, S. 85 TZ 9

lfd. Nr.	Themenbereich	Sachverhalt/Maßnahme	Zeitpunkt der Umsetzung	Effizienzsteigerung, Einsparungspotenzial, Qualitätsverbesserung	Quelle (RH-Bericht, Reihe)
116	Auslandsverwendungen; Besoldungsleistungen	Anpassung der Auslandsbesoldung bei Änderung des Mittelpunkts der Lebensinteressen (festgestellt für Auslandsschulwesen)	kurzfristig	Einsparungspotenzial	Bund 2008/7, S. 6ff TZ 4f
117	Auslandsverwendungen; Wohnkostenzuschüsse	Ausgewogenere Gestaltung des Bewertungsschemas für die Bemessung von Wohnkostenzuschüssen; Überprüfung der gesetzeskonformen Gewährung von Wohnkostenzuschüssen bei Auslandsverwendungen	kurzfristig	Einsparungspotenzial	Bund 2010/9, S. 42f TZ 21 Bund 2011/4, S. 271f TZ 21
7.4 Pensionen					
118	Pensionsleistungen; Landesbeamte	Reform der Pensionssysteme der Landesbeamten; Angleichung an das Allgemeine Pensionsgesetz (APG) mit Pensionskonto; Parallelrechnung von Kontopension nach APG und landesspezifischer Pension	mittel- bis langfristig	Einsparungspotenzial	Bund 2009/10, S. 98ff TZ 68
119	Pensionsleistungen; Landesbeamte	Entfall der Pensionszuschläge bei Überschreitung der gesetzlich vorgesehenen Gesamtdienstzeit; statt dessen Bonifikation über den Steigerungsbetrag (zuletzt festgelegt für Wien)	mittel- bis langfristig	Einsparungspotenzial	Bund 2009/8, S. 78f TZ 47, S. 88ff TZ 52; auch T, V, W
120	Pensionsleistungen; Gemeinden	Reform des Systems der Gemeindebeamtenpensionen durch Übernahme des Pensionsmodells des Allgemeinen Pensionsgesetzes (APG), Abschaffung der Altersbeihilfe für Vertragsbedienstete, Reduktion der Dienstposten in der höchsten Dienstklasse (festgelegt für Stadt Salzburg)	mittel- bis langfristig	Einsparungspotenzial	Salzburg 2007/6, S. 35f TZ 3, S. 41 TZ 9, S. 46 TZ 17 Salzburg 2010/3, S. 15 TZ 12

Ifd. Nr.	Themenbereich	Sachverhalt/Maßnahme	Zeitpunkt der Umsetzung	Effizienzsteigerung, Einsparungspotenzial, Qualitätsverbesserung	Quelle (RH-Bericht, Reihe)
121	Pensionsleistungen; Hacklerregelung und Korridorpension	Entfall der abschlagsfreien "Hacklerregelung" sowie Erhöhung der Abschläge für Korridorpensionen auch für Jahrgänge vor 1954	mittel- bis langfristig	Einsparungspotenzial	Bund 2009/8, S. 33ff TZ 13, S. 64 TZ 34, S. 105ff TZ 58; auch T, V, W
122	Vorruhestandsmodelle	Keine gleichzeitige Aufnahme von zusätzlichen Mitarbeitern und Anwendung von Vorruhestandsmodellen (festgestellt für AGES)	kurzfristig	Einsparungspotenzial	Bund 2008/12, S. 104f TZ 24
123	Vorruhestandsmodelle	Ruhestandsversetzung aufgrund von Dienstunfähigkeit bei Landeslehrer-beamteten nur nach genauer Prüfung Jedes Einzelfalls (zuletzt festgestellt für Tirol, Vorarlberg und Wien)	kurzfristig	Einsparungspotenzial	Bund 2009/8, S. 108f TZ 60; auch T, V und W
8 Reform der Finanzverfassung und des Finanzausgleichs					
124	Finanzausgleich; Gestaltung	Transparentere Gestaltung des Finanzausgleichs; Einbeziehung der steuerlichen Gebarung der Gebietskörperschaften	mittelfristig	Effizienzsteigerung	Bund 2002/1, S. 23f TZ 13 Bund 2004/7, S. 169ff TZ 4
125	Finanzausgleich; Transferströme	Evaluierung der mannigfachen Transferströme zwischen den Gebietskörperschaften und der komplexen Berechnungsgrundlagen auf ihre Sinnhaftigkeit (am Beispiel der Sozialhilfe)	mittelfristig	Effizienzsteigerung, Einsparungspotenzial	Niederösterreich 2011/4, S. 41ff TZ 10f; auch 00

Ifd. Nr.	Themenbereich	Sachverhalt/Maßnahme	Zeitpunkt der Umsetzung	Effizienzsteigerung, Einsparungspotenzial, Qualitätsverbesserung	Quelle (RH-Bericht, Reihe)
126	Aufgaben-, Ausgaben- und Finanzierungsverteilung	Evaluierung der Mitbestimmungsrechte der finanzierenden Rechtsträger in Bezug auf ihre Finanzierungsverantwortung (am Beispiel der Sozialhilfe); bei der Ausgaben-, Aufgaben- und Finanzierungsverteilung zwischen Ländern und Gemeinden wäre der steigende Anteil der Abgangsgemeinden verstärkt zu berücksichtigen	mittelfristig	Qualitätsverbesserung	Niederösterreich 2011/4, S. 37ff TZ 9ff, S. 53f TZ 13; auch 00
127	Verwendung von Mehreinnahmen	Konkrete Festlegung der Art der Mittelverwendung, der Berichtspflichten und der Gültigkeitsdauer bei Vereinbarung von steuerlichen Mehreinnahmen (festgestellt am Beispiel MÖST – Verwendung der Mittel für den Ausbau des öffentlichen Personennahverkehrs)	mittelfristig	Qualitätsverbesserung	Bund 2010/7, S. 147f TZ 5
128	Kommunaler Finanzausgleich; Betriebsansiedlungen	Nutzung der Möglichkeit des interkommunalen Finanzausgleichs zur Erleichterung der Kooperation bei Betriebsansiedlungen (z.B. bei der Erschließung und Entwicklung von Einkaufszentren zwischen den Gemeinden)	mittelfristig	Qualitätsverbesserung	Kärnten 2007/1, S. 56f TZ 10; auch 00, S, St
129	Kommunaler Finanzausgleich; Betriebsansiedlung	Erstellung von Modellrechnungen zu den Nettoeffekten aus zusätzlichem Kommunalsteueraufkommen und höheren Umlagen oder geringeren Transferzahlungen infolge eines neuen Betriebsgebietes, Unterstützung für Gemeindegemeinschaften (festgestellt am Beispiel Regionaler Wirtschaftsverband Grieskirchen, St. Georgen, Tollet)	kurzfristig	Effizienzsteigerung	Oberösterreich 2009/7, S. 18f TZ 11

lfd. Nr.	Themebereich	Sachverhalt/Maßnahme	Zeitpunkt der Umsetzung	Effizienzsteigerung, Einsparungspotenzial, Qualitätsverbesserung	Quelle (RH-Bericht, Reihe)
130	Kommunaler Finanzausgleich; Schutzmaßnahmen vor Naturgefahren	Erarbeitung von Modellen für einen Lastenausgleich zwischen Gemeinden bei Verwirklichung notwendiger Schutzmaßnahmen vor Naturgefahren	mittelfristig	Qualitätsverbesserung	Burgenland 2008/3, S. 19f TZ 12; auch alle anderen Länder
131	Finanzausgleich; Bedarfszuweisungen und Vorwagenteile der Landeshauptstädte	Lösung der verfassungsrechtlichen Bedenken gegen das System der Bedarfszuweisungen und des Vorwagenteils für Landeshauptstädte durch eine grundlegende Änderung der Finanzverfassung	mittelfristig	Qualitätsverbesserung	Steiermark 2004/3, S. 15ff TZ 9 Salzburg 2004/2, S. 17ff TZ 8
9 Haushaltsrecht und neue Instrumente der Haushaltssteuerung					
9.1 Stabilität und Budgetplanung					
132	Budget; ausgeglichener Haushalt über den Konjunkturzyklus	Erreichung eines ausgeglichenen Haushalts über den Konjunkturzyklus und Sicherstellung der Nachhaltigkeit der Konsolidierungserfolge, u.a. durch konkrete Einsparungsvorgaben und -ziele für die Ermessensausgaben bei der Budgetvorbereitung	mittelfristig	Effizienzsteigerung	Bund 2004/3, S. 51 TZ 63
133	Budget; Stabilität des Haushalts	Entwicklung tragfähiger Indikatoren für das Vorliegen von Haushaltsstabilität	mittelfristig	Qualitätsverbesserung	Burgenland 2009/4, S. 16ff TZ 6
134	Budget; Stabilität des Haushalts	Verwendung des Instruments der außerhalb der Bundeshaushaltsbudgets notwendigen Ausmaß (z.B. im Zuge der Finanzierung von Straßenbauprojekten)	mittel- bis langfristig	Qualitätsverbesserung	Bund 2008/9, S. 142ff TZ 6

lfd. Nr.	Themenbereich	Sachverhalt/Maßnahme	Zeitpunkt der Umsetzung	Effizienzsteigerung, Einsparungspotenzial, Qualitätsverbesserung	Quelle (RH-Bericht, Reihe)
135	Budget; Planung; Stabilitätsprogramm	Fehlen bzw. Ungenauigkeit mittelfristiger Prognosen der Länder und Gemeinden für prognostizierte Maastrichtdefizite; Verbesserung der Datengrundlagen und Ausbau der Koordinierung	mittelfristig	Qualitätsverbesserung	Bund 2011/5, S. 46f TZ 33
136	Budget; Planung; Stabilitätspakt	Umgestaltung des Stabilitätspakts zu einem rollierenden Planungsinstrument; Prüfung einer engeren Abstimmung zwischen Stabilitätsprogramm und Stabilitätspakt	mittelfristig	Effizienzsteigerung, Qualitätsverbesserung	Bund 2011/5, S. 56f TZ 44
137	Budget; Planung	Erstellung detaillierter mittelfristiger, laufend fortgeschriebener Budgetpläne für Länder und Gemeindeverbände; Verbesserung der Datengrundlagen und verstärkte Koordinierung der Haushaltsführung der Gebietskörperschaften	mittelfristig	Qualitätsverbesserung, Einsparungspotenzial	Bund 2011/5, S. 46f TZ 33 Burgenland 2009/4, S. 45ff TZ 14; auch K, NÖ, OÖ, S, St, T, V Wien 2010/6, S. 86f TZ 14
138	Budget; Planung	Verbesserung der Bedarfsplanung für eine exaktere Budgetierung – zur Eindämmung des Auseinanderklaffens von Voranschlags- und Rechnungsabschlusswerten (am Beispiel Sozialhilfe)	mittelfristig	Qualitätsverbesserung	Niederösterreich 2011/4, S. 60f TZ 15; auch OÖ
139	Budget; rollierende Mittelfristplanung	Einführung einer rollierenden mittelfristigen Finanzplanung und Zugrundelegung realistischer Planungsannahmen (festgestellt für den Wiener ArbeitnehmerInnenförderungsfonds – WAFF)	mittelfristig	Effizienzsteigerung	Wien 2011/4, S. 53 TZ 24f; auch OÖ

Ifd. Nr.	Themenbereich	Sachverhalt/Maßnahme	Zeitpunkt der Umsetzung	Effizienzsteigerung, Einsparungspotenzial, Qualitätsverbesserung	Quelle (RH-Bericht, Reihe)
140	Budget; Nachhaltigkeit	Einbeziehung aller staatlichen Ebenen in die im BHG 2013 vorgesehenen Berichte über die langfristige Entwicklung der öffentlichen Haushalte, insbesondere im Hinblick auf die steigenden Ausgaben für Pensionen, Gesundheit und Pflege	mittelfristig	Qualitätsverbesserung, Einsparungspotenzial	Bund 2011/5, S. 71 TZ 63
141	Budget; Nachhaltigkeit	Transparente Darstellung der Auswirkungen auf die Nachhaltigkeit der öffentlichen Haushalte bei wichtigen budgetpolitischen Maßnahmen	mittelfristig	Qualitätsverbesserung, Einsparungspotenzial	Bund 2011/5, S. 75f TZ 70
142	Budget; Nachhaltigkeit	Sicherung der Nachhaltigkeit des Pensionssystems, der öffentlichen Finanzen und der Generationengerechtigkeit; Finanzierungsbedarf des Bundes für die gesetzliche Pensionsversicherung könnte langfristig von 2,8 % des BIP (2009: 7,57 Mrd. EUR) auf 6,0 % steigen	langfristig	Effizienzsteigerung, Einsparungspotenzial	Bund 2011/5, S. 81 TZ 79
9.2 Transparenz					
143	Transparenz und Budgetwahrheit	Darstellung der Zahlungsverpflichtungen aus Art. 15a B-VG-Vereinbarungen im Bundeshaushalt (zuletzt festgelegt bei den Wiener Linien)	kurzfristig	Qualitätsverbesserung	Bund 2008/10, S. 274 TZ 26; auch NÖ Bund 2010/6, S. 96ff TZ 42; auch W
144	Transparenz und Budgetwahrheit	Grundlegende Reform des Haushaltsrechts der Länder; Darstellung des tatsächlichen wirtschaftlichen Erfolgs in den Rechnungsabschlüssen der Länder, offener Ausweis des Jahreserfolgs, gesonderte Darstellung der Einmaleffekte und Miteinbeziehung der ausgliederten Einheiten	mittelfristig	Qualitätsverbesserung	Burgenland 2009/4, S. 29ff TZ 11; auch K, NÖ, OÖ, S. St. T, V

lfd. Nr.	Themenbereich	Sachverhalt/Maßnahme	Zeitpunkt der Umsetzung	Effizienzsteigerung, Einsparungspotenzial, Qualitätsverbesserung	Quelle (RH-Bericht, Reihe)
145	Transparenz und Budgetwahrheit	Angleichung der Haushaltsansätze zwischen den Ländern und gleiche Verbuchung ähnlicher Aufgabengebiete – zur Erhöhung der Vergleichbarkeit der Haushalte und ganzheitlicher Zielausrichtung	langfristig	Effizienzsteigerung, Einsparungspotenzial	Niederösterreich 2011/4, S. 57ff TZ 14; auch ÖÖ Burgenland 2011/9, S. 57ff TZ 15; auch K
146	Transparenz und Budgetwahrheit	Vermeidung von Gestaltungsmaßnahmen bei der Berechnung der Maastricht-Ergebnisse der Länder	kurzfristig	Qualitätsverbesserung	Burgenland 2009/4, S. 12ff TZ 5f; auch K, NÖ, ÖÖ, S, St, T, V
147	Transparenz und Budgetwahrheit	Darstellung von Transferströmen der Länder mit Bund und Gemeinden in gemeinsamen Übersichten nach Aufgabengebieten	mittelfristig	Qualitätsverbesserung, Einsparungspotenzial	Burgenland 2009/4, S. 49ff TZ 15; auch K, NÖ, ÖÖ, S, St, T, V
148	Transparenz und Budgetwahrheit	Übersichtliche, transparente und einheitliche Darstellung der Verschuldungssituation sowie der Vermögenswerte (insbesondere der nicht fälligen Verwaltungsforderungen und –schulden), Darstellung aller wesentlichen Beteiligungen des Landes in den Beteiligungsnachweisen	mittelfristig	Qualitätsverbesserung, Einsparungspotenzial	Burgenland 2009/4, S. 33ff TZ 12; auch K, NÖ, ÖÖ, S, St, T, V Wien 2010/6, S. 80ff TZ 12f
149	Transparenz und Budgetwahrheit	Trennung der Vorschläge und Rechnungsabschlüsse der Gemeinden in einen ordentlichen und außerordentlichen Haushalt	kurzfristig	Qualitätsverbesserung	Vorarlberg 2010/5, S. 33f TZ 21 Vorarlberg 2011/3, S. 57f TZ 29
150	Gebahrung; Kostenwahrheit und Transparenz	Adaptierung ausbezahlter Tarife an die tatsächlichen Gegebenheiten z.B. bei den Schüler- und Lehrlingsfreifahrten (schulautonome Tage)	kurz- bis mittelfristig	Effizienzsteigerung, Einsparungspotenzial: bei Schüler- und Lehrlingsfreifahrten 468.000 EUR p.a.	Bund 2009/2, S. 62ff TZ 15

Ifd. Nr.	Themenbereich	Sachverhalt/Maßnahme	Zeitpunkt der Umsetzung	Effizienzsteigerung, Einsparungspotenzial, Qualitätsverbesserung	Quelle (RH-Bericht, Reihe)
151	Gebarung; Kostenwahrheit und Transparenz	Vorangehende genaue Ermittlung des Wertes bei Veräußerung bzw. Erwerb einer Liegenschaft; Darstellung von Grundstücksveräußerungen im außerordentlichen Haushalt, um Gebot der Substanzerhaltung Rechnung zu tragen	kurzfristig	Qualitätsverbesserung	Bund 2008/9, S. 91f TZ 9 Niederösterreich 2008/3, S. 7f TZ 2
152	Gebarung; Transparenz	Schaffung von klaren gesetzlichen Grundlagen für künftige Zuschussleistungen, wenn die geplanten Maßnahmen über das Initialprojekt hinausgehen und sich die Wirtschaftlichkeit von Projekten nachhaltig ändert (z.B. Marchfeldschlösser)	mittelfristig	Qualitätsverbesserung	Bund 2008/10, S. 233f TZ 6
153	Gebarung bei Gemeindeverbänden; Kassen- und Buchführung	Trennung der Kassen- und Buchführung von Gemeindeverbänden von jener des Gemeindehaushalts; Einrichtung entsprechender Prüfungsausschüsse	kurz- bis mittelfristig	Qualitätsverbesserung	Niederösterreich 2007/7, S. 6 TZ 6 Niederösterreich 2008/4, S. 9 TZ 9
9.3 Vorgaben, Standards und Kontrollen					
154	Budget; Einführung von Globalbudgets	Einführung eines Globalbudgets inkl. Leistungsvereinbarungen und Zielvorgaben (am Beispiel Geologische Bundesanstalt)	kurz- bis mittelfristig	Effizienzsteigerung	Bund 2006/1, S. 7f TZ 6
155	Budget; ausgegliederte Einheiten	Beschluss der Budgets der ausgegliederten Einrichtungen und nachgeordneten Dienststellen vor Beginn des Budgetjahres (z.B. SEM GmbH)	kurzfristig	Qualitätsverbesserung	Burgenland 2007/5, S. 21 TZ 28 Bund 2008/10, S. 166 TZ 21
156	Haushaltsverrechnung; Standards; IT-Systeme	Erzielung von Synergieeffekten durch die Schaffung gemeinsamer Standards im Rechnungswesen sowie die Schaffung gemeinsamer IT-Lösungen (am Beispiel Bundesmuseen)	mittelfristig	Effizienzsteigerung	Bund 2005/5, S. 17f TZ 5

lfd. Nr.	Themenbereich	Sachverhalt/Maßnahme	Zeitpunkt der Umsetzung	Effizienzsteigerung, Einsparungspotenzial, Qualitätsverbesserung	Quelle (RH-Bericht, Reihe)
157	Haushaltsverrechnung; Inventarisierung	Rasche und vollständige Inventarisierung bei allen Bundesmuseen; Einrichtung einer einheitlichen Bild-datenbank für alle Bundesmuseen und Nutzung als IKS-Instrument über den Leihverkehr	mittelfristig	Effizienzsteigerung, Qualitätsverbesserung	Bund 2010/2, S. 161ff TZ 8f
158	Budget; Flexibilisierungseinheiten	Evaluierung der Leistungsindikatoren sowie der strategischen und operativen Zielerreichung zum geplanten Projekt-ende (festgestellt am Beispiel der Flexibilisierungseinheit Bundesanstalt für alpenländische Milchwirtschaft)	kurzfristig	Effizienzsteigerung, Qualitätsverbesserung	Bund 2010/8, S. 106f TZ 35
10 Stärkung der öffentlichen Finanzkontrolle					
10.1 Öffentliche Finanzkontrolle					
159	Öffentliche Finanzkontrolle; Prüfkompetenz des RH	Ausweitung der Prüfungskompetenz des RH auf Gemeinden auch unter 10.000 Einwohnern, auf Unternehmen bereits bei einer mindestens 25 %igen Beteiligung der öffentlichen Hand, auf Direktförderungen der EU, auf Rechtsträger, die öffentliches Vermögen zu verwalten haben oder für die die öffentliche Hand eine Ausfallshaftung trägt	kurz- bis mittelfristig	Qualitätsverbesserung, Effizienzsteigerung	Bund 2006/12, S. 23; auch alle Länder
160	Finanzkontrolle; Kontrollämter	Einrichtung von städtischen Kontroll-ämtern (festgestellt für Baden und Mödling)	mittelfristig	Qualitätsverbesserung	Niederösterreich 2008/2, S. 23 TZ 17 Niederösterreich 2008/3, S. 29f TZ 27

Ifd. Nr.	Themenbereich	Sachverhalt/Maßnahme	Zeitpunkt der Umsetzung	Effizienzsteigerung, Einsparungspotenzial, Qualitätsverbesserung	Quelle (RH-Bericht, Reihe)
10.2 Interne Revision					
161	Interne Revision; Grundsätze	Stärkung der Internen Revisionen und Überarbeitung der gesetzlichen Grundlagen für die Revisionseinrichtungen des Bundes, Schaffung eines eigenen Revisionsgesetzes des Bundes	kurz- bis mittelfristig	Qualitätsverbesserung	Bund 2003/2, S. 6 TZ 3 Bund 2010/1, S. 20ff TZ 5
162	Interne Revision; Organisation; Wert und Nutzen	Effektive Verankerung der Internen Revision und Einrichtung bei der Organisationsleitung; Beauftragung der Prüfungen durch die Gesamtleitung; keine operative Einbindung der Internen Revision in strategische und operative Projekte; Trennung von Controlling und Kontrolle	mittelfristig	Qualitätsverbesserung	Bund 2008/10, S. 53f TZ 5 Bund 2008/12, S. 152f TZ 3 Bund 2010/1, S. 17ff TZ 3, 6f, 14, 21f Tirol 2008/4, S. 13f TZ 8
163	Interne Revision; Vermeidung revisionsfreier Räume	Schließung von revisionsfreien Räumen insbesondere in kleinen und mittleren ausgegliederten Organisationseinheiten und bei Universitäten; Prüfungen der Internen Revision auch im Bereich der nachgeordneten Dienststellen (z.B. bei Landesschulräten); Ausstattung der Konzernrevision mit genereller Zuständigkeit für Tochterunternehmen	kurz- bis mittelfristig	Qualitätsverbesserung	Bund 2007/12, S. 98 TZ 8 Bund 2010/1, S. 30ff TZ 10, S. 36f TZ 16
164	Interne Revision; Ressourcenausstattung	Einrichtung der Internen Revision (IR) mit angemessenen Prüfungsressourcen, Entlastung von revisionsfremden Aufgaben; Ernennung und Entlassung des Leiters der IR durch den Aufsichtsrat; Beachtung der Empfehlungen der IR	mittelfristig	Effizienzsteigerung	Kärnten 2007/4, S. 8f TZ 5

lfd. Nr.	Themenbereich	Sachverhalt/Maßnahme	Zeitpunkt der Umsetzung	Effizienzsteigerung, Einsparungspotenzial, Qualitätsverbesserung	Quelle (RH-Bericht, Reihe)
165	Interne Revision, Strategie und Prüfungsplanung	Erarbeitung eines Strategiekonzepts und eines Organisationshandbuchs; Definition von Prüfungsschwerpunkten; Erstellung eines jährlichen Prüfungsplans	kurz- bis mittelfristig	Qualitätsverbesserung	Kärnten 2007/4, S. 10f TZ 7 Bund 2003/2, S. 12 TZ 14 Bund 2008/8, S. 18f TZ 14
10.3 Gemeindeaufsicht					
166	Gemeindeaufsicht; Prüfungstätigkeit	Ausarbeitung eines Katalogs von gewichteten Kriterien unter Berücksichtigung von Risiko- und Gebärungsrelevanz; planmäßige Überprüfung der Umsetzung der Empfehlungen der Gemeindeaufsichtsbehörde; unverzügliche Überprüfung bei begründetem Verdacht auf Missstände	kurzfristig	Effizienzsteigerung, Qualitätsverbesserung	Steiermark 2011/3, S. 164ff TZ 88, S. 172 TZ 95
167	Gemeindeaufsicht; Aufsicht über Gemeindeverbände	Verbesserung der Fachaufsicht des Landes über die Gemeindeverbände; Verstärkung der Zusammenarbeit der Aufsichtsbehörde des Landes mit den sachlich zuständigen Abteilungen	kurzfristig	Qualitätsverbesserung	Salzburg 2008/1, S. 12f TZ 9f Niederösterreich 2011/4, S. 72ff TZ 23; auch OÖ
168	Gemeindeaufsicht; Beurteilungskriterien	Stärkere wirtschaftliche Betrachtung der durch die Aufsichtsbehörde genehmigungspflichtigen Rechtsgeschäfte	kurzfristig	Qualitätsverbesserung, Einsparungspotenzial	Steiermark 2011/3, S. 167ff TZ 90

lfd. Nr.	Themebereich	Sachverhalt/Maßnahme	Zeitpunkt der Umsetzung	Effizienzsteigerung, Einsparungspotenzial, Qualitätsverbesserung	Quelle (RH-Bericht, Reihe)
10-4 Unabhängigkeit und Kontrolle					
169	Bankaufsichtliche Prüfberichte; Rechnungslegung und Abschlussprüfung	Einführung der Rotation der externen Bankprüfer (Vermeidung eines routinemäßigen Vorgehens bei Prüfungen, Stärkung der Unabhängigkeit der Bankprüfer) sowie turnusmäßiger Wechsel der Abschlussprüfer bei Jahresabschlüssen	kurzfristig	Qualitätsverbesserung	Bund 2008/4, S. 60f TZ 17, S. 103 TZ 27 Bund 2007/10, S. 102f TZ 36
170	Kontrollsystem; Funktionentrennung	Besetzung von Funktionen in der Gemeindepolitik und -verwaltung sowie in Unternehmen unter Vermeidung von Ämterakkumulation, Interessenkonflikten und Befangenheitsproblemen	kurzfristig	Qualitätsverbesserung	Steiermark 2011/3, S. 103ff TZ 45ff
171	Leistungskontrolle; Wirkung	Verbesserung der Kontrolle durch unangemeldete Nachprüfungen an Ort und Stelle bei den Vertragspartnern (festgestellt für FLAF-Mittel für Schüler- und Lehrlingsfreifahrten)	mittelfristig	Effizienzsteigerung	Bund 2009/2, S. 68 TZ 20
172	Kosten der Kontrolle; EU-Kontrollverfahren	Kosten-Nutzen-Überlegung für Kontrollschritte	kurz- bis mittelfristig	Effizienzsteigerung, Einsparungspotenzial, Qualitätsverbesserung	Bund 2010/12, S. 135 TZ 51; auch alle Länder

lfd. Nr.	Themenbereich	Sachverhalt/Maßnahme	Zeitpunkt der Umsetzung	Effizienzsteigerung, Einsparungspotenzial, Qualitätsverbesserung	Quelle (RH-Bericht, Reihe)
11 Weiterer Ausbau von E-Government					
173	Abwicklung IT-Projekte	Bei großen IT-Projekten Projektgenehmigung auf Grundlage der gesamten zu erwartenden Projektkosten, Einrichtung eines angemessenen Projektcontrolling, begleitendes Monitoring der angestrebten Einsparungen, Berücksichtigung aller Teilprojekte in Machbarkeitsstudien, Festlegung der technischen und vertraglichen Spezifikationen in der Ausschreibung (festgestellt am Beispiel IT-Projekt Personalmanagement NEU)	kurz- bis mittelfristig	Effizienzsteigerung, Einsparungspotenzial	Bund 2010/4, S. 136ff TZ 5ff, S. 142ff TZ 12, S. 147f TZ 16
174	Abwicklung IT-Projekte	Aktenmäßige Dokumentation der Genehmigung von Projektbudgets iSd Nachvollziehbarkeit und Transparenz (festgestellt für IT-Projekt PBCT Planung, Budgetierung und Controlling)	kurzfristig	Einsparungspotenzial, Qualitätsverbesserung	Bund 2010/10, S. 78f TZ 5
175	Abwicklung IT-Projekte	Planung und Budgetierung der internen Personalkosten, Erfassung im Projektcontrolling (festgestellt für IT-Projekt PBCT Planung, Budgetierung und Controlling)	kurzfristig	Einsparungspotenzial, Qualitätsverbesserung	Bund 2010/4, S. 145f TZ 13f Bund 2010/10, S. 81 TZ 7
176	Abwicklung IT-Projekte; Vergabeverfahren	Produktneutrale Interessensuche bei Auswahl und Anschaffung von Spezialsoftware im Rahmen des zweistufigen Verhandlungsverfahrens; Sicherstellung der Kompatibilität und Einbindung in die bestehenden IT-Systeme in den Ausschreibungsbedingungen und Berücksichtigung in der Angebotsbewertung (festgestellt für IT-Projekt PBCT Planung, Budgetierung und Controlling)	kurzfristig	Einsparungspotenzial, Qualitätsverbesserung	Bund 2010/10, S. 75ff TZ 3

Ifd. Nr.	Themenbereich	Sachverhalt/Maßnahme	Zeitpunkt der Umsetzung	Effizienzsteigerung, Einsparungspotenzial, Qualitätsverbesserung	Quelle (RH-Bericht, Reihe)
177	Optimierung und Weiterentwicklung IT-Projekte	Vereinfachung der komplexen Systemarchitektur; damit Senkung der Betriebskosten (festgestellt für IT-Projekt PBCT Planung, Budgetierung und Controlling)	mittelfristig	Einsparungspotenzial, Effizienzsteigerung	Bund 2010/10, S. 81f TZ 8
178	Haushaltsverrechnung des Bundes	Realisierung des Einsparungspotenzials des IT-Projekts Haushaltsverrechnung-NEU durch Abbau von 116 ursprünglich den Ressort-Buchhaltungen zugeordneten Planstellen	kurz- bis mittelfristig	Potenzial: 4,42 Mill. EUR jährlich	Bund 2006/10, S. 118 TZ 23
179	Haushaltsverrechnung des Bundes	Vereinheitlichung und Vereinfachung des IT-Buchführungssystems des Bundes durch Reduktion auf einen Mandanten; Schaffung durchgängiger IT-Systeme; bei vertretbarem wirtschaftlichem Aufwand Integration am Prozess beteiligter IT-Anwendungen in ein einheitliches System	mittelfristig	Effizienzsteigerung, Einsparungspotenzial	Bund 2010/9, S. 213f TZ 10 Bund 2010/10, S. 81f TZ 8, S. 84f TZ 10
180	Haushaltsverrechnung des Bundes	Ausbau der IT-unterstützten Leistungen im Bereich der Buchhaltungsagentur und Reduktion der Schnittstellen (elektronische Belegübermittlung, Archivierung, Datentransfer in Haushaltsverrechnung)	mittelfristig	Effizienzsteigerung	Bund 2008/11, S. 108 TZ 22 Bund 2011/1, S. 49 TZ 27
181	ELAK; Optimierung und Weiterentwicklung	Überarbeitung verschiedener Funktionen zur Reduktion der Kosten bei Qualitätssicherung, bei Wartung, bei Zertifizierung und Releasewechsel; Berücksichtigung der Optimierung der Arbeitsabläufe bei künftigen Projekten	mittelfristig	Effizienzsteigerung	Bund 2008/12, S. 9 TZ 4, S. 19 TZ 18, S. 24 TZ 26 Bund 2011/4, S. 45ff TZ 3ff

lfd. Nr.	Themenbereich	Sachverhalt/Maßnahme	Zeitpunkt der Umsetzung	Effizienzsteigerung, Einsparungspotenzial, Qualitätsverbesserung	Quelle (RH-Bericht, Reihe)
182	Automationsunterstützte Aktenführung; Justiz/Staatsanwaltschaft	Anstreben einer vollständig automatisierten Aktenführung und Verfügbarkeit aller verfahrensrelevanten Dokumente in elektronischer Form	mittelfristig	Effizienzsteigerung	Bund 2011/5, S. 236 TZ 14, S. 246ff TZ 23
183	IT-Unterstützung; Kommunalsteuer, Abgabenehebung	Elektronische Übernahme der Daten der über FinanzOnline eingebrachten Kommunalsteuererklärungen in das von Gemeinden und Gemeindeverbänden eingesetzte IT-Programm K.I.M.	kurzfristig	Effizienzsteigerung, Einsparungspotenzial	Niederösterreich 2010/8, S. 138 TZ 10 Vorarlberg 2010/5, S. 50f TZ 31
184	IT-Unterstützung; statistische Auswertungen	Erarbeitung eines geeigneten IT-unterstützten Instrumentariums zur Verbesserung der statistischen Auswertungen und der Evaluierungen (festgestellt im Bereich der besonderen Ermittlungsmaßnahmen/Überwachung der Telekommunikation)	mittelfristig	Effizienzsteigerung	Bund 2008/10, S. 34f TZ 23
185	IT-Unterstützung; Bund-Länder-Abstimmung, EU-Dienstleistungsrichtlinie	Abstimmung des Bundes und der Länder beim Aufbau von Internet-Portalen zur Vermeidung kostenintensiver Parallelstrukturen (festgestellt für "Unternehmensserviceportal" des Bundes und "Einheitlicher Ansprechpartner-Portale" der Länder); einheitliche Umsetzung der elektronischen Leistungskataloge (ELKAT) nach dem vorliegenden ELKAT-Konzept, um den Informationsaustausch zwischen Verwaltungseinheiten des Bundes und der Länder zu verbessern	mittelfristig	Einsparungspotenzial, Effizienzsteigerung, Qualitätsverbesserung	Bund 2010/8, S. 35ff TZ 20ff

Ifd. Nr.	Themenbereich	Sachverhalt/Maßnahme	Zeitpunkt der Umsetzung	Effizienzsteigerung, Einsparungspotenzial, Qualitätsverbesserung	Quelle (RH-Bericht, Reihe)
186	IT-Unterstützung; Zugriffsrechte	Festlegung der IT-Zugriffsrechte der Mitarbeiter im Vorhinein im Rahmen der Aufgabendefinition	kurz- bis mittelfristig	Qualitätsverbesserung	Salzburg 2010/3, S. 17f TZ 16
187	Datensicherheit	Verschlüsselung in der Datenübertragung, weil die Übertragung personenbezogener Daten hohe Sicherheitsvorkehrungen erfordert (festgestellt am Beispiel IT-Projekt Personalmanagement NEU)	kurzfristig	Qualitätsverbesserung	Bund 2010/4, S. 14f TZ 17
12 Verfahrensvereinfachung und raschere Abwicklung von Verwaltungsverfahren					
188	Verwaltungsverfahren; Raumordnungspläne und Baugesetze	Evaluierung der Raumordnungs- und Baugesetze im Hinblick auf das Spannungsfeld zwischen langer Verfahrensdauer und dem Interesse an einer raschen Umsetzung von wirkungsvollen Schutzmaßnahmen; Festlegung überregionaler Raumordnungspläne (festgestellt für Schutz vor Naturgefahren)	mittelfristig	Qualitätsverbesserung	Bund 2008/8, S. 56ff TZ 18
189	Verwaltungsverfahren; UVP-Verfahren	Ausbau des teilkonzentrierten zu einem vollkonzentrierten Verfahren bei Neubau und Ausbau von Bundesstraßen (auch wasserrechtliche und naturschutzrechtliche Bewilligung)	mittelfristig	Effizienzsteigerung	Bund 2008/5, S. 46f TZ 5

lfd. Nr.	Themenbereich	Sachverhalt/Maßnahme	Zeitpunkt der Umsetzung	Effizienzsteigerung, Einsparungspotenzial, Qualitätsverbesserung	Quelle (RH-Bericht, Reihe)
190	Verwaltungsverfahren; UVP-Verfahren	Ausschöpfung der Möglichkeiten zur Ausnahme von Städtebauvorhaben im geschlossenen Siedlungsgebiet mit definierten Erschließungsanteilen durch den öffentlichen Verkehr; standardisierte Vorgangsweise bzw. Evaluierung des Einsatzes der Irrelevanzkriterien bei der UVP	mittelfristig	Effizienzsteigerung	Bund 2010/6, S. 121f TZ 63, S. 123f TZ 65
191	Verwaltungsverfahren; Ausgleichsmaßnahmen	Abstimmung der Ausgleichsmaßnahmen im Rahmen von UVP-Bewilligungsverfahren bereits in der Planung bzw. der Erstellung der Umweltverträglichkeitsklärung mit der Raumentwicklung der Standortgemeinden	mittelfristig	Kostenreduktion	Bund 2011/8, S. 439f TZ 28; auch B, NÖ, S, St
192	Verwaltungsverfahren; Dauer	Die im AVG und UVP-G enthaltenen Fristen werden in größeren Verfahren regelmäßig übersritten (Steiermarkenleitung – erste Instanz rd. 16 Monate, Salzburgleitung – erste Instanz rd. 23 Monate); daher Maßnahmen für eine Verfahrensbeschleunigung der in der genehmigten Langfristplanung enthaltenen Infrastrukturprojekte	mittelfristig	Effizienzsteigerung	Bund 2011/8, S. 423 TZ 19; auch B, NÖ, S, St
193	Verwaltungsverfahren; Kosten	Beachtung der kostenmäßigen Auswirkungen der langwierigen und komplexen Verfahren bei den Bemühungen um eine Verbesserung der rechtlichen Rahmenbedingungen und Beschleunigung der Genehmigungsverfahren	kurzfristig	Effizienzsteigerung, Kostenreduktion	Bund 2011/8, S. 458f TZ 42; auch B, NÖ, S, St

Ifd. Nr.	Themenbereich	Sachverhalt/Maßnahme	Zeitpunkt der Umsetzung	Effizienzsteigerung, Einsparungspotenzial, Qualitätsverbesserung	Quelle (RH-Bericht, Reihe)
194	Verfahrens-konzentration; Landesverwaltung	Benchmarking-Maßnahmen in jenen Vollzugsbereichen der Landesverwaltung, in denen der Verfahrenskonzentration besondere Bedeutung zukommt	kurzfristig	Effizienzsteigerung	Tirol 2005/1, S. 10f TZ 6
195	Verfahrensabwicklung	Zur Abwicklung einer großen Zahl einzu-leitender Verfahren wären Prioritäten nach nachvollziehbaren Kriterien fest-zulegen (festgestellt am Beispiel der Agrarbehörde Tirol)	kurzfristig	Effizienzsteigerung, Qualitätsverbesserung	Tirol 2010/3, S. 81f TZ 20
13	Optimierung von Supportprozessen				
196	Bürokratieabbau und Vorschriftenvereinfachung	Abbau von bürokratischen Vorgaben, Vereinfachung komplexer oder überholter Vorschriften (z.B. Richtlinien für die Inventar- und Materialverwaltung des Bundes) sowie Straffung und Vereinheitlichung der Verwaltungsabläufe	kurzfristig	Einsparungspotenzial, Effizienzsteigerung	Bund 2010/4, S. 50ff TZ 13ff
197	Reisegebührenvorschrift des Bundes	Grundlegende Reform der Reisegebührenvorschrift 1955; Schaffung zeitge-mäßer Regelungen durch Straffung und Vereinfachung der Vorschrift	mittelfristig	Qualitätsverbesserung	Bund 2010/4, S. 43ff TZ 5ff
198	Reisegebührenvorschrift des Bundes	Sonderbestimmungen für einzelne Be-rufsgruppen, die ausschließlich auf einen Erschwernisausgleich abzielen, sollten nicht mehr im Rahmen der Reise-gebührenverordnung geregelt werden	mittelfristig	Qualitätsverbesserung	Bund 2010/4, S. 50 TZ 13

lfd. Nr.	Themenbereich	Sachverhalt/Maßnahme	Zeitpunkt der Umsetzung	Effizienzsteigerung, Einsparungspotenzial, Qualitätsverbesserung	Quelle (RH – Bericht, Reihe)
199	Dienstleistungsmanagement	Zentrale Organisation und intensivere Nutzung des Angebots der Bundesbeschaffung GmbH für Dienstleistungen; Nutzung des Booking-Tools auch von nachgeordneten Dienststellen; Abbau von Doppelleistungen in der Reiseadministration	kurzfristig	Effizienzsteigerung, Einsparungspotenzial: 0,5 Mill. EUR p.a. (laut Ministerratsvortrag)	Bund 2007/3, S. 27 TZ 17 Bund 2010/4, S. 62ff TZ 24ff
200	Beschaffungen; Eigen- und Fremdleistungen	Verringerung des internen Verwaltungsaufwands durch intensivere Nutzung zentraler Serviceeinrichtungen und Prozessoptimierung (festgestellt für Beschaffungen im Bundesbereich)	kurzfristig	Einsparungspotenzial, Effizienzsteigerung	Bund 2007/3, S. 33f TZ 26 Bund 2008/8, S. 27 TZ 25
201	Beschaffungen; Servicedienste	Verbesserung des Beschaffungscontrolling der BBG und Verknüpfung mit den E-Shops; Vervollständigung der Datenbank als Basis für die Vorschreibung von Servicegebühren	kurzfristig	Mehreinnahmen an Servicegebühren, Effizienzsteigerung	Bund 2008/8, S. 11f TZ 6, S. 24ff TZ 21f
202	Kanzleien	Nutzung von Personaleinsparungsmöglichkeiten durch neue technologische Entwicklungen (insbesondere ELAK-Einführung); Anpassung an die veränderten Rahmenbedingungen durch neue Organisationsmodelle (z.B. Schaffung von Teamassistenzen; Errichtung von Gebäudekanzleien; organisatorische und räumliche Zusammenführung von Kanzleiaufgaben)	kurz- bis mittelfristig	Einsparungen durch Nichtnachbesetzung von Personalabgängen	Bund 2007/3, S. 36ff TZ 29ff

lfd. Nr.	Themebereich	Sachverhalt/Maßnahme	Zeitpunkt der Umsetzung	Effizienzsteigerung, Einsparungspotenzial, Qualitätsverbesserung	Quelle (RH-Bericht, Reihe)
203	Immobilienbewirtschaftung	Umfassendes Facility Management; Optimierung der Gebäude- und Liegenschaftsverwaltung (mehrjährige Investitionsplanung, Ausstattungsrichtlinien) (zuletzt festgelegt am Beispiel der Österreichischen Vertretungen in Belgrad, Budapest und Buenos Aires)	kurzfristig	Qualitätsverbesserung	Bund 2002/3, S. 3ff TZ 2ff Bund 2006/7, S. 24ff TZ 16ff
204	Bürogebäude; Nutzung	Überarbeitung des Raumordnungskonzepts zur Reduktion der Mietfläche nach einer Unternehmenszusammenlegung (zuletzt festgelegt bei der Austria Wirtschaftsservice GmbH)	mittelfristig	Einsparungspotenzial: AWS 370.000 EUR p.a.	Bund 2009/12, S. 25ff TZ 18f
205	Dienstkraftfahrzeuge	Reduzierung des Personaleinsatzes und der Dienstkraftfahrzeuge durch Bündelung von Ressourcen in ressortübergreifendem Fahrzeugpool (sowie ressortinternem Fahrzeugpool im BMI) mit einheitlicher Regelung der Nutzungsberechtigung sowie der Kostenabgeltung	kurzfristig	Einsparungspotenzial: in allen Ressorts 1,8 Mill. EUR p.a. (laut Ministerratsvortrag); beim BVT von rd. 15 %	Bund 2007/3, S. 32 TZ 24, S. 75f TZ 13 Bund 2007/14, S. 50f TZ 23
206	Zentrale Dienste der Bundesmuseen	Schaffung einer gemeinsamen Plattform für alle Bundesmuseen zur Besorgung zentraler Dienste	kurzfristig	Einsparungspotenzial	Bund 2005/5, S. 17f TZ 5
207	Inventarverwaltung	Einsatz integrierter IT-Lösungen für die sichere, vollständige und tagesaktuelle Erfassung von Inventargegenständen, Schutz vor Vermögensverlusten (festgestellt zuletzt am Beispiel Landesmuseen)	mittelfristig	Effizienzsteigerung	Bund 2007/3, S. 31 TZ 22 Oberösterreich 2011/8, S. 30ff TZ 8ff, auch S, T, W

lfd. Nr.	Themenbereich	Sachverhalt/Maßnahme	Zeitpunkt der Umsetzung	Effizienzsteigerung, Einsparungspotenzial, Qualitätsverbesserung	Quelle (RH-Bericht, Reihe)
208	Vereinheitlichung Datenverarbeitungssysteme	Verwendung einheitlicher Datenverarbeitungssysteme (festgestellt für 00 am Beispiel der Sozialhilfe)	mittelfristig	Effizienzsteigerung	Oberösterreich 2011/2, S. 62f TZ 17
14	Stärkere Bürgerorientierung und Entlastung der Wirtschaft				
209	Innovation in der Landesverwaltung; Kärnten	Kärntner Landesverwaltung – Projekt Wirkungsorientierte Landesverwaltung (WOLV): One-Stop-Shops bei den Bezirkshauptmannschaften	kurz- bis mittelfristig	Qualitätsverbesserung	Kärnten 2004/6, S. 11ff
210	Bürgerorientierung; Bürgerservicestellen	Erweiterung der Aufgaben der Bürgerservicestellen der Gemeinden (festgestellt an Beispielen Baden, Hohenems)	kurz- bis mittelfristig	Effizienzsteigerung, Qualitätsverbesserung	Niederösterreich 2008/3, S. 8f TZ 4 Vorarlberg 2011/3, S. 72f TZ 40
211	Bürgerorientierung; Verwaltungsverein-fachung	Verbesserung des Bürgerservice durch Installierung eines ausgelagerten Call Centers (telefonische Auskunfts-erteilung, Terminvergaben) (festgestellt für die österreichischen Vertretungen in Belgrad, Budapest und Buenos Aires)	kurz- bis mittelfristig	Qualitätsverbesserung	Bund 2006/7, S. 21 TZ 10
212	Bürgerorientierung, Verwaltungsverein-fachung	Zusammenfassende Darstellung der Zuständigkeiten der Abteilungen der Landesregierungen in vom Bürger besonders nachgefragten Themenbereichen auf der Website (am Beispiel Arbeitsmarktpolitik 00)	kurzfristig	Effizienzsteigerung, Qualitätsverbesserung	Oberösterreich 2011/4, S. 102 TZ 20; auch W
213	IT-Unterstützung; Bürgerorientierung	Möglichkeit zur Abfrage des Pensionskontos mittels Handy bzw. durch Link von FinanzOnline; Möglichkeit der individuellen Pensionsberechnung und Prüfung der Anspruchsvoraussetzungen im Internet	kurzfristig	Qualitätsverbesserung	Bund 2011/8, S. 36ff TZ 14f

Ifd. Nr.	Themenbereich	Sachverhalt/Maßnahme	Zeitpunkt der Umsetzung	Effizienzsteigerung, Einsparungspotenzial, Qualitätsverbesserung	Quelle (RH-Bericht, Reihe)
214	IT-Unterstützung; Bürgerorientierung	Rasche Veröffentlichung relevanter rechtswirksamer Planungen (z.B. elektronisches Rauminformationssystem), weil der Flächenwidmungsplan kein zeitnahes Informationsinstrument darstellt	kurzfristig	Qualitätsverbesserung	Bund 2011/8, S. 407ff TZ 5
215	IT-Unterstützung; Bürgerorientierung	Stärkere Bürgerorientierung durch Zugriff auf bereits vielfach elektronisch verfügbare oder von anderen Stellen erhobene Daten (z.B. Wohnsitz- oder Einkommensdaten - festgestellt für familienbezogene Leistungen)	mittelfristig	Effizienzsteigerung, Qualitätsverbesserung	Bund 2011/6, S. 75ff TZ 21f; auch K, 00, S
216	Einheitliche Berechnungsmethoden	Einheitliche Berechnungsmethoden für Anspruchsvoraussetzungen von Leistungen (festgestellt für familienbezogene Leistungen)	mittelfristig	Effizienzsteigerung, Einsparungspotenzial	Bund 2011/6, S. 69ff TZ 19; auch K, 00, S
217	Kindergärten; Qualitätsverbesserung	Optimierung der Betreuungszeiten in Kindergärten (Kürzung der Schließzeiten) (an den Beispielen Feldkirch, Oberösterreich, Salzburg, Burgenland)	kurzfristig	Qualitätsverbesserung; zusätzliche Kostenbeiträge von 15.000 EUR	Vorarlberg 2004/1, S. 9f TZ 11 Oberösterreich 2006/5, S. 13ff TZ 9 Salzburg 2007/1, S. 45ff TZ 16 Burgenland 2007/4, S. 30f TZ 10
218	Entlastung der Wirtschaft; Statistik	Entlastung auskunftspflichtiger Unternehmen und Einzelpersonen durch stärkere Nutzung von Verwaltungsdaten zur Erstellung von amtlichen Statistiken	kurzfristig	Effizienzsteigerung	Bund 2007/10, S. 24f TZ 21

lfd. Nr.	Themenbereich	Sachverhalt/Maßnahme	Zeitpunkt der Umsetzung	Effizienzsteigerung, Einsparungspotenzial, Qualitätsverbesserung	Quelle (RH-Bericht, Reihe)
15 Transparentes Vergabewesen und verbesserte Abwicklung von Bauvorhaben					
15.1 Vergaben allgemein					
219	Vergabe; Unterschwellenbereich, Dokumentation	Dokumentation des Verfahrens und der Einhaltung der Bestimmungen des Vergabegesetzes; Einholung von Vergleichsangeboten auch bei Auftragsvergaben unterhalb der Grenzen des Vergabegesetzes	kurzfristig	Effizienzsteigerung, Einsparungspotenzial	Bund 2011/3, S. 20ff TZ 9; auch NÖ Vorarlberg 2010/6, S. 42f TZ 35f Vorarlberg 2011/3, S. 36 TZ 14
220	Vergabe; Verfahren mit einem Bieter, Dokumentation	Dokumentation der Analyse und Beurteilung von Angeboten auch bei Vergabeverfahren mit nur einem Bieter	kurzfristig	Qualitätsverbesserung	Bund 2009/4, S. 52f TZ 22
221	Vergabe; Dokumentation	Manipulationssichere Dokumentation des Vergabeverfahrens (festgestellt bei der Vergabe von Kursmaßnahmen durch das Arbeitsmarktservice)	kurzfristig	Qualitätsverbesserung	Bund 2011/19, S. 256f TZ 19
222	Vergabestrategie	Erarbeitung einer Vergabestrategie; einfache interne Abwicklung der Vergaben, um den Anteil an Wettbewerbsverfahren zu erhöhen (festgestellt für die Landesgeschäftsstellen des Arbeitsmarktservice)	mittelfristig	Effizienzsteigerung	Bund 2011/10, S. 240ff TZ 5

Ifd. Nr.	Themenbereich	Sachverhalt/Maßnahme	Zeitpunkt der Umsetzung	Effizienzsteigerung, Einsparungspotenzial, Qualitätsverbesserung	Quelle (RH-Bericht, Reihe)
223	Vergabe von Dienstleistungen	Einholung von Vergleichsangeboten für Dienstleistungen (zuletzt festgestellt für Stadtwärme Lienz GmbH), externe Planungsleistungen (für Stadtgemeinde Klosterneuburg), Speditionsleistungen (für BMeiA), Berater- und Sachverständigenleistungen (für ÖBB-Immobilienmanagement GmbH)	kurzfristig	Effizienzsteigerung	Bund 2008/6, S. 28f TZ 15 Bund 2008/7, S. 5f TZ 2 Tirol 2008/4, S. 27 TZ 4 Niederösterreich 2008/10, S. 11 TZ 5
224	Vergabe von Dienstleistungen	Umfassende Planung von Vergaben im Rahmen von komplexen Vorhaben, um spätere Zusatzaufträge, Mehraufwendungen oder Zeitverzögerungen zu vermeiden (festgestellt für Weblaunch Parlament)	kurzfristig	Qualitätsverbesserung, Einsparungspotenzial	Bund 2011/10, S. 27ff TZ 6ff
225	Vergabe von Lieferaufträgen	Einbeziehung der Life Cycle Costs (Anschaffungskosten, Betriebs-, Wartungs- und Entsorgungskosten) in die Vergabeentscheidung (festgestellt für Grazer Verkehrsbetriebe)	kurzfristig	Effizienzsteigerung	Steiermark 2008/4, S. 26f TZ 12
226	Ausschreibungen; planerische Vergaben	Vor Ausschreibung Ausarbeitung konkreter Vergaben zur Festlegung von Anforderungen und Nutzen für den beabsichtigten Einsatzzweck	kurzfristig	Qualitätsverbesserung, Einsparungspotenzial	Bund 2011/1, S. 123f TZ 8
227	Ausschreibungen; Gestaltungs- und Ausführungsvorstellungen	Offenlegung von Gestaltungs- und Ausführungsvorstellungen des Auftraggebers in den Ausschreibungsbedingungen und Berücksichtigung bei der Bewertung der Angebote (am Beispiel Infrastruktur am Militärflugplatz Zeltweg)	kurzfristig	Effizienzsteigerung	Bund 2011/5, S. 333f TZ 29

lfd. Nr.	Themenbereich	Sachverhalt/Maßnahme	Zeitpunkt der Umsetzung	Effizienzsteigerung, Einsparungspotenzial, Qualitätsverbesserung	Quelle (RH-Bericht, Reihe)
228	Kosten der Beschaffung	Sicherstellung eines effizienten Beschaffungsprozesses durch Erhebung und Evaluierung der Kosten der Beschaffung anhand von Kennzahlen (festgestellt für Kursmaßnahmen des Arbeitsmarktservice)	mittelfristig	Einsparungspotenzial	Bund 2011/10, S. 247f TZ 9
229	Auftragsabwicklung; einheitliche Systematik	Einheitliche Systematik für Angebotslegung und Abrechnung von Leistungen im Sinne der Kompatibilität von Angebot und Abrechnung (festgestellt für ÖBB-Infrastruktur AG)	kurzfristig	Qualitätsverbesserung, Effizienzsteigerung	Bund 2011/1, S. 276ff TZ 9
230	Auftragsabwicklung; nicht erbrachte Teilleistungen	Keine Vergütung von nicht erbrachten Teilleistungen (am Beispiel Infrastruktur am Militärflugplatz Zeltweg)	kurzfristig	Einsparungspotenzial	Bund 2011/5, S. 330ff TZ 27
231	Beschaffungen; ÖBB	Verpflichtung aller Gesellschaften der ÖBB-Unternehmensgruppe zur Einbindung des Konzernkaufs bei Vergaben über 10 Mill. EUR	kurzfristig	Qualitätsverbesserung	Bund 2011/2, S. 193 TZ 17
232	Vereinfachung von internen Regelungen; AMS	Durchforstung der internen Regelungen für die Beschaffung nach den Kriterien Wirtschaftlichkeit, Zweckmäßigkeit und Möglichkeit zur Vereinheitlichung (festgestellt für Kursmaßnahmen des Arbeitsmarktservice)	mittelfristig	Effizienzsteigerung	Bund 2011/10, S. 239f TZ 4
15.2 Bauvorhaben					
233	Vergabe von öffentlichen Bauvorhaben; Einhaltung Vergabebestimmungen	Ausreichende Maßnahmen zur Einhaltung der unternehmensinternen Vergaberichtlinien und gesetzlichen Bestimmungen (am Beispiel Flughafen Wien)	kurzfristig	Effizienzsteigerung, Qualitätsverbesserung	Niederösterreich 2011/1, S. 177 TZ 69; auch W

Ifd. Nr.	Themebereich	Sachverhalt/Maßnahme	Zeitpunkt der Umsetzung	Effizienzsteigerung, Einsparungspotenzial, Qualitätsverbesserung	Quelle (RH-Bericht, Reihe)
234	Vergabe von öffentlichen Bauvorhaben; Planung und Ausschreibungsreife	Bedachnahme auf hohen Detaillierungsgrad und hohe Qualität der Planungen zur Vermeidung von Umläufigkeiten; Bestätigung der Ausschreibungsreife der Planung von den Projektbeteiligten vor Versendung der Ausschreibungen; Ausschreiben von Ausführungsleistungen erst nach Fertigstellung der Ausführungsplanung	kurzfristig	Qualitätsverbesserung, Einsparungspotenzial	Kärnten 2010/7, S. 50 TZ 27 Niederösterreich 2011/1, S. 205ff TZ 94f; auch W
235	Vergabe von öffentlichen Bauvorhaben; Vollständigkeit der Ausschreibung	Festlegung aller wesentlichen Positionen in der Ausschreibung; Bedachnahme auf spekulative Preisgestaltung bei Abwicklung und Abrechnung dieser Positionen; Nennung sämtlicher für die Kalkulation und Preisbildung relevanter Grundlagen bei Ausschreibungen und Berücksichtigung bei der Angebotsprüfung	kurzfristig	Qualitätsverbesserung, Einsparungspotenzial	Bund 2011/1, S. 291f TZ 22 Kärnten 2010/5, S. 92f TZ 18
236	Vergabe von öffentlichen Bauvorhaben; Aufgabentrennung	Trennung von Planung, Bauaufsicht und begleitender Kontrolle zur frühzeitigen Erkennung von Fehlern; Trennung der bauherrnimmanten Aufgabenbereiche (Kosten- und Terminmanagement) von Leistungen des Generalplaners, der Örtlichen Bauaufsicht und der Kontrollorgane; keine Vergabe der Aufgaben des Baustellenkoordinators an den Auftragnehmer der Bauleistungen; Trennung zwischen operativer bzw. beratender und entscheidender Funktion; keine Annahme von unentgeltlichen Leistungen durch bereits operative Leistungen erbringende Konsulenten; Vermeidung eines funktionalen Interessenkonflikts	mittelfristig	Qualitätsverbesserung	Steiermark 2007/10, S. 7f TZ 4 Wien 2008/5, S. 102 TZ 27 Niederösterreich 2011/1, S. 82ff TZ 18; auch W Bund 2011/5, S. 332 TZ 27

lfd. Nr.	Themenbereich	Sachverhalt/Maßnahme	Zeitpunkt der Umsetzung	Effizienzsteigerung, Einsparungspotenzial, Qualitätsverbesserung	Quelle (RH-Bericht, Reihe)
237	Vergabe von öffentlichen Bauvorhaben; Vier-Augen-Prinzip	Wahrung des Vier-Augen-Prinzips bereits bei der Beauftragung; Überprüfung von Verflechtungen zwischen den Auftragnehmern, die der Zielsetzung des Vier-Augen-Prinzips entgegenstehen; Sicherstellung einer funktionierenden und unabhängigen Kontrolle durch die örtliche Bauaufsicht	kurzfristig	Qualitätsverbesserung	Kärnten 2010/7, S. 39f TZ 15 Niederösterreich 2011/1, S. 82ff TZ 18, S. 87f TZ 21; auch W Bund 2011/5, S. 332 TZ 27
238	Vergabe von öffentlichen Bauvorhaben; Leistungserbringung	Nachvollziehbare Dokumentation der Ergebnisse externer Beauftragungen	kurzfristig	Qualitätsverbesserung, Effizienzsteigerung	Vorarlberg 2011/3, S. 28ff TZ 10
239	Vergabe von öffentlichen Bauvorhaben; Vergütung	Vergütung von Leistungen nur auf Basis ausreichender Dokumentation (am Beispiel Flughafen Wien)	kurzfristig	Qualitätsverbesserung, Einsparungspotenzial	Niederösterreich 2011/1, S. 208ff TZ 95; auch W
240	Vergabe von öffentlichen Bauvorhaben; Kontrolle	Regelmäßige Kontrolle der vertraglich vereinbarten Qualitätsanforderungen über die gesamte Vertragsdauer bis zur Übernahme; routinemäßige Prüfung beabsichtigter Abweichungen vom Ausführungskonzept auf deren Kostenrelevanz	kurz- bis mittelfristig	Effizienzsteigerung, Qualitätsverbesserung	Bund 2010/2, S. 51 TZ 33 Bund 2011/5, S. 347f TZ 40
241	Vergabe von öffentlichen Bauvorhaben; Zusatzleistungen, Leistungsänderungen	Prüfung, Genehmigung und Beauftragung von Inhalt und Preis bei zusätzlich erforderlichen Leistungen oder Leistungsänderungen vor Ausführung; unverzügliche Zurückweisung von unvollständigen und/oder unprüfbar vorgelegten Zusatzangeboten (am Beispiel Wasserverband Millstätter See)	kurzfristig	Qualitätsverbesserung	Kärnten 2010/7, S. 49f TZ 26, S. 51f TZ 28f
242	Vergabe von öffentlichen Bauvorhaben; Nachträge	Vertragliche Regelungen zur Bearbeitungsdauer von Nachträgen und Überwachung ihrer Einhaltung (am Beispiel Flughafen Wien)	kurzfristig	Qualitätsverbesserung, Einsparungspotenzial	Niederösterreich 2011/1, S. 232ff TZ 102; auch W

Ifd. Nr.	Themenbereich	Sachverhalt/Maßnahme	Zeitpunkt der Umsetzung	Effizienzsteigerung, Einsparungspotenzial, Qualitätsverbesserung	Quelle (RH-Bericht, Reihe)
243	Vergabe von öffentlichen Bauvorhaben; Nachträge	Lückenlose Vorlage von Kalkulationsunterlagen zur Nachtragsprüfung (am Beispiel Flughafen Wien)	kurzfristig	Effizienzsteigerung, Qualitätsverbesserung	Niederösterreich 2011/1, S. 231 TZ 101; auch W
244	Vergabe von öffentlichen Bauvorhaben; Mehrkostenforderungen	Ergreifung vorbeugender Maßnahmen zur Vermeidung und Abwehr von Mehrkostenforderungen; zeitnahe, vertragskonforme und lückenlose Prüfung von Mehrkostenforderungen auf ihre Berechtigung dem Grunde und der Höhe nach; einer vertraglichen Warnpflicht bei Kostenänderungen wäre im Anlassfall rechtzeitig nachzukommen; keine Anerkennung von Mehrkostenforderungen ohne nachvollziehbare Nachweise	kurzfristig	Effizienzsteigerung, Einsparungspotenzial	Bund 2006/12 Band 1, S. 59ff Bund 2011/1, S. 284f TZ 15 Steiermark 2007/10, S. 18f TZ 20 Niederösterreich 2011/1, S. 197f TZ 89, S. 246ff TZ 108; auch W
245	Bauvorhaben; Projektorganisation	Eigene Wahrnehmung einer möglichst umfassenden Palette an Bauherrnaufgaben durch Bauherrn, die regelmäßig Bauvorhaben umsetzen; Delegation von Bauherrnaufgaben nur bei ausreichendem Know-how, um die Leistungserbringung durch Konsulenten überwatchen zu können	mittelfristig	Effizienzsteigerung, Qualitätsverbesserung	Niederösterreich 2011/1, S. 75 TZ 14; auch W
246	Bauvorhaben; Termin- und Kostenverfolgung	Kostenermittlung von Bauvorhaben gem. ÖNORM; gemeinsame Termin- und Kostenverfolgung (am Beispiel Flughafen Wien)	kurzfristig	Effizienzsteigerung, Qualitätsverbesserung	Niederösterreich 2011/1, S. 140 TZ 48; auch W
247	Bauvorhaben; Kontrolle	Beobachtung der Mengenentwicklung (durch Standardkontrollen bzw. Soll-Ist-Vergleiche) während der Bauabwicklung, um nachteiligen Entwicklungen gegensteuern zu können (am Beispiel Infrastruktur am Militärflugplatz Zeitweg)	kurzfristig	Effizienzsteigerung, Qualitätsverbesserung	Bund 2011/5, S. 345ff TZ 39, S. 349f TZ 42

lfd. Nr.	Themenbereich	Sachverhalt/Maßnahme	Zeitpunkt der Umsetzung	Effizienzsteigerung, Einsparungspotenzial, Qualitätsverbesserung	Quelle (RH-Bericht, Reihe)
248	Bauvorhaben; Kontrolle	Erstellung von periodischen Kontroll-Hochrechnungen der Projektkosten (bei künftigen Projekten) als Basis für das Controlling und begleitende Kontrolle (am Beispiel Infrastruktur am Militärflugplatz Zeltweg)	kurzfristig	Effizienzsteigerung, Qualitätsverbesserung	Bund 2011/5, S. 307ff TZ 11
249	Bauvorhaben; Risikoversorgen	Getrennte Ausweisung von Risikoversorgen in den Kosten, um eine systemwidrige Verwendung von Risikoversorgen zu verhindern (festgestellt für das Bauprojekt Unterinntaltrasse)	mittelfristig	Effizienzsteigerung	Bund 2010/9, S. 151ff TZ 4
250	Bauvorhaben; Wirtschaftlichkeitsberechnungen	Erstellung und Offenlegung von umfassenden Wirtschaftlichkeitsberechnungen vor Investitionsentscheidungen von maßgeblicher Bedeutung (am Beispiel Flughafen Wien)	kurzfristig	Qualitätsverbesserung	Niederösterreich 2011/1, S. 64ff TZ 9; auch W
251	Bauvorhaben; Baudokumentation	Sicherstellung von durchgängiger Baudokumentation (ÖNORMEN) (am Beispiel Infrastruktur am Militärflugplatz Zeltweg und Flughafen Wien)	kurzfristig	Effizienzsteigerung, Qualitätsverbesserung	Bund 2011/5, S. 344f TZ 38 Niederösterreich 2011/1, S. 226 TZ 99; auch W
252	Bauvorhaben; Enteignungen	Bei erforderlichen Enteignungen Einbringung der Anträge zum ehestmöglichen Zeitpunkt (am Beispiel U-Bahn-Ausbau)	kurzfristig	Effizienzsteigerung	Wien 2009/7, S. 20 TZ 6
253	Bauvorhaben; Entschädigungszahlungen	Transparente Vorgangsweise bei der Ermittlung von Entschädigungsbeträgen (am Beispiel U-Bahn-Ausbau)	kurzfristig	Effizienzsteigerung	Wien 2009/7, S. 21f TZ 7

lfd. Nr.	Themenbereich	Sachverhalt/Maßnahme	Zeitpunkt der Umsetzung	Effizienzsteigerung, Einsparungspotenzial, Qualitätsverbesserung	Quelle (RH-Bericht, Reihe)
15.3 Externe Beratungsleistungen					
254	Beraterverträge; interner Sachverstand	Befassung der Finanzprokurator vor dem externen Zukauf von Leistungen (z.B. zur Rechtsberatung); Wirtschaftlichkeitsprüfung der Umschichtung bzw. Erhöhung eigener Ressourcen vor externem Zukauf von Leistungen	kurzfristig	Effizienzsteigerung, Einsparungspotenzial	Bund 2010/6, S. 176f TZ 26 Bund 2011/3, S. 150f TZ 23
255	Beraterverträge; Rechtsgutachten	Beauftragung externer Rechtsgutachten nur dann, wenn unternehmensinterne Kapazitäten zur rechtlichen Beratung nicht ausreichen (festgestellt am Beispiel Flughafen Wien)	kurzfristig	Einsparungspotenzial	Niederösterreich 2011/1, S. 100 TZ 30; auch W
256	Beraterverträge; Finanzmanagement, Marktforschung	Vorrangige Nutzung des internen Know-how und vorhandener personeller Ressourcen; Beschränkung der Vergabe von externen Beratungsleistungen auf Spezialfragen und Spezialaufgaben mit begleitender Kontrolle (festgestellt für die Bereiche Finanzierungsmanagement und Markt- und Wirtschaftsforschung sowie die Analyse von Quellmärkten)	kurzfristig	Effizienzsteigerung (Potenzial Österreich-Werbung: 1,17 Mill. EUR)	Bund 2008/4, S. 57 TZ 11 Oberösterreich 2010/10, S. 29 TZ 10; auch NÖ, St, V, W

lfd. Nr.	Themenbereich	Sachverhalt/Maßnahme	Zeitpunkt der Umsetzung	Effizienzsteigerung, Einsparungspotenzial, Qualitätsverbesserung	Quelle (RH-Bericht, Reihe)
257	Vergabe von Beraterleistungen	Restriktive Vergabe von Berateraufträgen nur bei konkretem Bedarf, vermehrter Rückgriff auf interne Ressourcen und aktives Wissensmanagement zu erworbenem Wissen für alle Einheiten des Konzerns; transparente und nachvollziehbare Auftragserteilung und Dokumentation; verstärktes Rotationsprinzip bei Gutachterleistungen sowie gleichmäßige Aufteilung des Auftragsvolumens (festgestellt für ÖBB)	kurz- bis mittelfristig	Effizienzsteigerung, Einsparungspotenzial	Bund 2010/2, S. 39 TZ 20 Bund 2010/6, S. 173f TZ 23 Bund 2011/4, S. 229f TZ 2 Kärnten 2010/5, S. 127f TZ 47 Niederösterreich 2010/10, S. 12ff TZ 6
258	Beraterverträge; persönliche Leistungserbringung	Keine Ausdehnung von auf persönlichen Erfahrungen und Geschäftskontakten beruhenden Beratungsleistungen ehemaliger Vorstandsmitglieder auf juristische Personen als Vertragspartner (festgestellt am Beispiel ÖBB)	kurzfristig	Qualitätsverbesserung	Bund 2010/7, S. 93f TZ 40

SACHBEREICHE

lfd. Nr.	Themenbereich	Sachverhalt/Maßnahme	Zeitpunkt der Umsetzung	Effizienzsteigerung, Einsparungspotenzial, Qualitätsverbesserung	Quelle (RH-Bericht, Reihe)
16	Reform des Gesundheitswesens				
16.1	Reformprozess allgemein				
259	Gesundheitswesen; Reformprozess allgemein	Zügige Umsetzung von grundlegenden Reformen im Gesundheits- und Pflegebereich zur Kompensierung der demografischen Veränderungen	langfristig	Effizienzsteigerung, Einsparungspotenzial	Bund 2011/5, S. 71f TZ 65
16.2	Zersplitterte Kompetenzverteilung				
260	Gesundheitswesen; zersplitterte Kompetenzverteilung	Zuordnung der "Angelegenheiten der Heil- und Pflegeanstalten" inkl. Krankenanstaltenfinanzierung zum Kompetenzzustand des Art. 11 B-VG	mittelfristig	Effizienzsteigerung	Bund 2002/4, S. 21ff
16.3	Schnittstellenproblem Krankenanstalten-, niedergelassener und Pflegebereich				
261	Fehlende österreichweit einheitliche Planung	Methodische und inhaltliche Vereinheitlichung der Regionalen Strukturpläne Gesundheit; Vereinbarung einheitlicher Planungshorizonte für bundesländerübergreifende Vergleiche	mittelfristig	Qualitätsverbesserung	Bund 2010/5, S. 31ff TZ 15; auch T, W
262	Mangelhafte sektorenübergreifende Leistungsabstimmung	Vollständige Umsetzung der in der Art. 15a B-VG-Vereinbarung vorgesehenen integrierten und daher alle Versorgungsbereiche (stationärer, ambulanter, Rehabilitations- und Pflegebereich) umfassenden Leistungsangebotsplanung	mittelfristig	Einsparungspotenzial, Effizienzsteigerung	Bund 2010/5, S. 29f TZ 13f Bund 2010/13, S. 47ff TZ 20 Bund 2011/3, S. 247f TZ 5

Ifd. Nr.	Themenbereich	Sachverhalt/Maßnahme	Zeitpunkt der Umsetzung	Effizienzsteigerung, Einsparungspotenzial, Qualitätsverbesserung	Quelle (RH-Bericht, Reihe)
263	Mangelhafte sektorenübergreifende Leistungsabstimmung	Optimierung des Managements von Procuratio-Fällen (Pflege in Akutkrankenanstalten ohne Notwendigkeit ärztlicher Versorgung) insbesondere an der Schnittstelle zwischen Krankenanstalten- und Pflegebereich; lückenlose und richtige Dokumentation der Procuratio-Fälle	mittelfristig	Einsparungspotenzial: 21,53 Mill. EUR im Jahr 2008 durch Veränderungen in Pflegeeinrichtungen statt Krankenanstalten des KAV Wien	Wien 2011/2, S. 118ff TZ 2f, S. 144f TZ 24
264	Mangelhafte sektorenübergreifende Leistungsabstimmung	Forcierung und Weiterverfolgung eines flächendeckenden Entlassungsmanagements (Organisation, Koordination und Dokumentation der notwendigen Maßnahmen und Informationen bei Entlassung aus Krankenanstalt)	mittelfristig	Einsparungspotenzial, Effizienzsteigerung	Wien 2011/2, S. 130ff TZ 12ff Burgenland 2011/8, S. 223ff TZ 11
265	Fehlende Vergleichbarkeit erbrachter Leistungen und Kosten	Bundesweit einheitliche Dokumentation ambulanter Leistungen im intra- und extramuralen Bereich anhand eines bundesweit einheitlichen Katalogs	mittelfristig	Effizienzsteigerung	Bund 2010/5, S. 33f TZ 16 Bund 2011/3, S. 244ff TZ 4; auch NÖ, 00, V
266	Leistungsverschiebungen zwischen intramuralem und extramuralem Bereich	Sicherstellung des tatsächlichen Ressourcenabbaus beim abgebenden Leistungserbringer im Fall von nachgewiesener Leistungsverlagerung	kurzfristig	Einsparungspotenzial	Bund 2010/5, S. 44f TZ 25; auch T, W

Ifd. Nr.	Themenbereich	Sachverhalt/Maßnahme	Zeitpunkt der Umsetzung	Effizienzsteigerung, Einsparungspotenzial, Qualitätsverbesserung	Quelle (RH-Bericht, Reihe)
267	Leistungsverschiebungen zwischen intramuralem und extramuralem Bereich	Fehlende Auslastung der medizinisch-technischen Geräte für Computertomografie (CT) in den Krankenanstalten – daher Erfassung vergleichbarer CT-Leistungsdaten, Erstellung von Auslastungsanalysen und Prüfung von Kooperationspotenzialen intra- und extramuraler Großgeräte; bei Bedarf eines CT-Geräts am Krankenanstalten-Standort Betrieb desselben in der Krankenanstalt (intramural)	kurzfristig	Effizienzsteigerung	Bund 2010/13, S. 47ff TZ 20 bis 23; auch NÖ, S
16.4 Intransparente Finanzierungsstrukturen					
268	Gesundheitswesen; intransparente Finanzierungsstrukturen	Vereinbarung des Anteils der Gesundheitsausgaben am BIP im Rahmen einer Gesundheitspartnerschaft (Bund, Länder, Gemeinden, Sozialversicherungsträger, Orden, Kammern, gemeinnützige Gesundheitseinrichtungen, Patientenanwälte); bestmögliche Versorgung innerhalb dieses Rahmens in Form eines ganzheitlichen Gesundheitssystems unter einheitlicher Finanzierungs- und Ausgabenverantwortung	mittelfristig	Effizienzsteigerung	Bund 2002/4, S. 18

lfd. Nr.	Themenbereich	Sachverhalt/Maßnahme	Zeitpunkt der Umsetzung	Effizienzsteigerung, Einsparungspotenzial, Qualitätsverbesserung	Quelle (RH-Bericht, Reihe)
269	Krankenanstalten; intransparente Finanzierungsstrukturen	Österreichweit einheitliche, bedarfsorientierte und transparente Krankenanstaltenfinanzierung auf Basis von Globalbudgets sowie leistungsbezogene Mittelaufteilung aller Finanzmittel zur Finanzierung der Krankenanstalten über Gesundheitsfonds; bundesweit einheitliches Leistungsvergütungssystem zur Hebung länderübergreifender Synergiepotenziale; gesonderter Ausweis der Finanzierung von Leistungserweiterungen	mittel- bis langfristig	Effizienzsteigerung	Bund 2010/5, S. 18ff TZ 2, S. 25f TZ 9 Burgenland 2008/4, S. 13f TZ 7 Steiermark 2008/5, S. 135f TZ 5
270	Krankenanstalten; intransparente Finanzierungsstrukturen	Einheitliche verbindliche Dotierung der Landesgesundheitsfonds im Zusammenhang mit den Ländern und einheitliche Regelung der Mittelverteilung zwischen Kern- und Steuerungsbereich; Abdeckung eines möglichst hohen Anteils der Krankenanstaltenfinanzierung durch die Fondsmittel; Vereinheitlichung der Abrechnungsmodalitäten	mittelfristig	Effizienzsteigerung	Bund 2002/4, S. 23 Bund 2010/5, S. 18 TZ 2, S. 25f TZ 9; auch T, W
271	Krankenanstalten; intransparente Finanzierungsstrukturen	Verringerung der gegenüber ausländischen Gastpatienten bestehenden Außenstände der Krankenanstalten; bessere Koordinierung und regelmäßige Abstimmung mit der Krankenkasse sowie Analyse der Datenschnittstelle insbesondere zwischen Gebietskrankenkasse und Gesundheitsfonds	mittelfristig	Einsparungspotenzial	Bund 2010/5, S. 48ff TZ 29ff; auch T, W

lfd. Nr.	Themenbereich	Sachverhalt/Maßnahme	Zeitpunkt der Umsetzung	Effizienzsteigerung, Einsparungspotenzial, Qualitätsverbesserung	Quelle (RH-Bericht, Reihe)
272	Finanzierung ambulanter Leistungen im intramuralen und extramuralen Bereich	Vollständige Umsetzung der leistungsorientierten und bundesweit einheitlichen Modells zur Finanzierung ambulanter Leistungen im intra- und extramuralen Bereich	mittel- bis langfristig	Einsparungspotenzial, Effizienzsteigerung	Bund 2010/5, S. 18ff TZ 2, S. 27f TZ 11; auch T, W Bund 2010/13, S. 47ff TZ 20 Bund 2011/3, S. 238ff TZ 3 Steiermark 2011/7, S. 29ff TZ 9ff
273	Leistungsverschiebungen zwischen extramuralem und intramuralem Bereich	Abschluss bzw. Ergänzung entsprechender Kassenverträge mit den Sozialversicherungsträgern zur Verrechnung von Leistungen der Krankenanstalten für Patienten aus dem niedergelassenen Bereich	kurzfristig	Effizienzsteigerung	Bund 2010/13, S. 47ff TZ 20; auch NÖ, S
274	Krankenanstalten; intransparente Finanzierungsstrukturen	Sicherstellung einer gesetzkeskonformen Abwicklung des vom Land Wien bereitzustellenden Betriebsabgangsdeckungsbeitrags an das Hanusch-Krankenhaus; Gewährung von Zuschüssen für fondsfinanzierte Ordensspitäler im Wege des Wiener Gesundheitsfonds	kurzfristig	Qualitätsverbesserung	Bund 2010/5, S. 23f TZ 5; auch T, W
16.5 Zersplitterte Organisationsstruktur im Krankenanstaltenbereich					
275	Krankenanstalten; hohe Standortdichte	Optimierung der Betriebsgrößen einzelner Krankenhausstandorte sowie der Standortdichte; Vermeidung von Standortgarantien, weil dadurch wichtige Strukturbereinigungen erschwert werden	mittel- bis langfristig	Einsparungspotenzial, Effizienzsteigerung (jährlich 125 Mill. EUR am Beispiel Kärnten)	Bund 2002/4, S. 21f; auch B, NÖ Kärnten 2006/1, S. 18ff TZ 2; auch V Burgenland 2008/4, S. 8f TZ 2 Burgenland 2011/8 TZ 10, 25; auch NÖ

lfd. Nr.	Themenbereich	Sachverhalt/Maßnahme	Zeitpunkt der Umsetzung	Effizienzsteigerung, Einsparungspotenzial, Qualitätsverbesserung	Quelle (RH-Bericht, Reihe)
276	Krankenanstalten; hohe Standortdichte	Änderung der krankenanstaltenrechtlichen Grundlagen, um eine örtlich getrennte Unterbringung von Abteilungen und Organisationseinheiten von Standardkrankenanstalten zu ermöglichen und damit Grundlagen für reduzierte bzw. flexiblere Versorgungsformen zu schaffen	mittelfristig	Effizienzsteigerung, Einsparungspotenzial	Burgenland 2011/8, S. 218 TZ 6; auch NÖ
277	Krankenanstalten; hohe Standortdichte	Keine weitere Erhöhung der Geräteanzahl durch die Bundesgesundheitsagentur wegen überplanmäßiger Ausstattung der Krankenanstalten mit medizinisch-technischen Großgeräten; Vornahme einer Konformitätsprüfung mit künftigem Landeskrankenanstaltenplan anstatt einer Bedarfsprüfung für Großgeräte in Fondskrankenanstalten	kurzfristig	Effizienzsteigerung	Bund 2010/13, S. 32ff TZ 11, S. 58f TZ 25 Niederösterreich 2010/8, S. 32ff TZ 11; auch S

lfd. Nr.	Themebereich	Sachverhalt/Maßnahme	Zeitpunkt der Umsetzung	Effizienzsteigerung, Einsparungspotenzial, Qualitätsverbesserung	Quelle (RH-Bericht, Reihe)
278	Krankenanstalten; Übergewicht des stationären Bereichs	Reduktion der vollstationären Kapazitäten insbesondere durch interdisziplinäre Ambulanzen und interdisziplinäre Bettenbelegung sowie einer verstärkten Nutzung des tagesklinischen Potenzials und Ausbau der tagesklinischen Leistungen	mittelfristig	Effizienzsteigerung, Einsparungspotenzial (z.B. KH Kitzsee 470.000 EUR, KH Hainburg 580.000 EUR jährlich bei Forcierung tagesklinischer Leistungen; österreichweitest Entlastungspotenzial rd. 290 Betten (Planwerte des ÖSG) bzw. rd. 400 Betten (internationale Benchmarks)	Bund 2002/4, S. 20f Bund 2011/5, S. 167f TZ 6, S. 184 TZ 17 Steiermark 2003/1, S. 53ff TZ 5 Wien 2005/2, S. 8f TZ 4 Oberösterreich 2007/6, S. 10ff TZ 2 Burgenland 2008/4, S. 16f TZ 10 Steiermark 2008/5, S. 134f TZ 4, S. 144ff TZ 16ff Wien 2008/1, S. 10ff TZ 4 Kärnten 2010/5, S. 109f TZ 30, S. 113 TZ 33 Wien 2010/1, S. 80 TZ 13 Burgenland 2011/8, S. 223ff, 245ff TZ 11, 14, 26, 27; auch NÖ Steiermark 2011/7, S. 48ff TZ 22ff

lfd. Nr.	Themenbereich	Sachverhalt/Maßnahme	Zeitpunkt der Umsetzung	Effizienzsteigerung, Einsparungspotenzial, Qualitätsverbesserung	Quelle (RH-Bericht, Reihe)
279	Krankenanstalten; mangelnde Leistungsabstimmung und Kooperation	Ausweitung der Kooperationen und Leistungsabstimmungen zwischen Krankenanstalten im medizinischen und nicht medizinischen Bereich (z.B. Zusammenlegung von Labor, Reinigungs-, Küchen- und Wäschereileistungen); auch träger- und bundesländerübergreifende Umsetzung	kurz- bis mittelfristig	Effizienzsteigerung, Einsparungspotenzial: 7,5 Mill. EUR p.a. (festgestellt bei Hainburg und Kittsee) und 600.000 EUR (Hera)	Bund 2010/3, S. 64 TZ 2, S. 67 TZ 6 Burgenland 2002/3, S. 10ff TZ 1ff Niederösterreich 2002/8, S. 8ff TZ 4ff Kärnten 2005/4, S. 19f TZ 9 Oberösterreich 2007/6, S. 22ff TZ 7 Wien 2007/1, S. 46f TZ 12 Burgenland 2011/8, S. 239ff TZ 23, 25, 29; auch NÖ
280	Krankenanstalten; mangelnde Leistungsabstimmung und Kooperation	Zentralisierung des Einkaufs in den Krankenanstaltengesellschaften (z.B. Vereinheitlichung der Preise und Konditionen sämtlicher Arzneimittelieferanten); zentraler Einkauf für Krankenanstaltenbereich und niedergelassenen Bereich zur Erzielung günstiger Einkaufspreise vor allem bei sehr teuren Medikamenten)	mittelfristig	Effizienzsteigerung	Burgenland 2008/4, S. 29 TZ 25 Steiermark 2008/5, S. 140 TZ 10 Bund 2010/5, S. 41ff TZ 23; auch T, W
281	Krankenanstalten; ineffiziente Leistungserbringung	Optimierung der Organisationsabläufe, z.B. Installation eines OP-Koordinators zur Auslastungsverbesserung, Umsetzung des Projekts Labroptimierung (festgestellt bei fünf Krankenanstalten im Bereich Steiermark Süd)	kurz- bis mittelfristig	Effizienzsteigerung, Einsparungspotenzial aus Optimierung Labor: allein bei Personalausstattung rd. 275.000 EUR p.a.	Oberösterreich 2007/6, S. 20f TZ 6 Steiermark 2008/5, S. 140 TZ 11 Wien 2010/1, S. 89ff TZ 20, S. 93ff TZ 22 bis 24

Ifd. Nr.	Themenbereich	Sachverhalt/Maßnahme	Zeitpunkt der Umsetzung	Effizienzsteigerung, Einsparungspotenzial, Qualitätsverbesserung	Quelle (RH-Bericht, Reihe)
282	Krankenanstalten; ineffiziente Leistungserbringung	Vorrangige Auslastung der Krankenhauses-eigenen Einrichtungen anstelle Fremdzukauf medizinischer Leistungen	mittel- bis langfristig	Effizienzsteigerung	Burgenland 2008/4, S. 26f TZ 20
283	Krankenanstalten; fehlende Vergleichbarkeit	Verbesserung der Vergleichbarkeit von Krankenanstalten, Evaluierung der Unterschiede der Leistungskennzahlen der Krankenanstalten mit ähnlichen Leistungsstrukturen (Pflegetage, ambulante Frequenzen, LKF-Punkte), um unterschiedliche Produktivitätsniveaus und Effizienzpotenziale aufzuzeigen und effizienzsteigernde Maßnahmen setzen zu können	mittelfristig	Effizienzsteigerung	Burgenland 2008/4, S. 34 TZ 29 Bund 2010/5, S. 37ff TZ 20; auch T, W
284	Krankenanstalten; fehlende Vergleichbarkeit	Klare und einheitliche Vorgaben für die Kostenrechnung in Krankenanstalten (festgestellt am Beispiel medizinisch-technischer Großgeräte mit Schwerpunkt in Niederösterreich und Salzburg)	kurzfristig	Effizienzsteigerung	Bund 2010/13, S. 37ff TZ 14 Niederösterreich 2010/8, S. 37ff TZ 14; auch S
16.6 Mangelnde Datenqualität, Qualitätsmessung und -sicherung					
285	Krankenanstalten; mangelnde Qualitätsmessung und -sicherung	Forcierung der ergebnisorientierten Qualitätsarbeit in den Krankenanstalten durch regelmäßige Messung und Dokumentation von Behandlungsergebnissen (z.B. anhand des Gesundheitszustandes des Patienten vor und nach einem operativen Eingriff) und Durchführung entsprechender rechtsträgerübergreifender Benchmarks	kurz- bis mittelfristig	Qualitätsverbesserung	Wien 2005/2, S. 17 Wien 2008/1, S. 16, 14ff TZ 5f Wien 2010/1, S. 78f TZ 11, S. 100f TZ 29

lfd. Nr.	Themenbereich	Sachverhalt/Maßnahme	Zeitpunkt der Umsetzung	Effizienzsteigerung, Einsparungspotenzial, Qualitätsverbesserung	Quelle (RH-Bericht, Reihe)
16.7 Personal- und Dienstrecht im Krankenhausbereich					
286	Krankenanstalten; Personal- und Dienstrecht, fehlende Flexibilität des Personaleinsatzes	Mittelfristige Dämpfung der Personalkosten im ärztlichen Bereich durch Optimierung der Krankenanstalten-internen Organisationsabläufe und -strukturen, durch Verbesserung der interdisziplinären Zusammenarbeit und durch Flexibilisierung des Personaleinsatzes	mittelfristig	Effizienzsteigerung, Einsparungspotenzial: durch interdisziplinäre Zusammenarbeit im Burgenland rd. 2,18 Mill. EUR, für die AUA rd. 1 Mill. EUR	Bund 2007/10, S. 146ff TZ 5; auch 00 Bund 2010/3, S. 64 TZ 2 Bund 2011/5, S. 196f TZ 26 Burgenland 2008/4, S. 31f TZ 27, S. 34f TZ 30, S. 37f TZ 34 Steiermark 2008/5, S. 159f TZ 37, S. 166ff TZ 47 Wien 2010/1, S. 97 TZ 26
287	Krankenanstalten; Personal- und Dienstrecht	Evaluierung der bestehenden Sonderregelungen im Personalbereich (z.B. Abteilungszulage, Vordienstanrechnung, Überstundenabrechnung)	mittelfristig	Einsparungspotenzial	Burgenland 2008/4, S. 40f TZ 37f
288	Krankenanstalten; Personal- und Dienstrecht, Nebenbeschäftigungen	Restriktive Nebenbeschäftigungsregelungen für Ärzte, um wirtschaftliche Nachteile der öffentlichen Krankenanstalten durch ärztliche Nebenbeschäftigungen zu vermeiden; allenfalls Untersagung	kurz- bis mittelfristig	Effizienzsteigerung	Bund 2006/12, S. 110ff TZ 11 Bund 2011/5, S. 176f TZ 10f Wien 2010/1, S. 99 TZ 28
289	Krankenanstalten; Personal- und Dienstrecht, Sondergebühren	Neuregelung bzw. Vereinheitlichung der öffentlich-rechtlichen Sondergebühren für die Unterbringung und Behandlung in der Sonderklasse; Belegrecht für Aufnahme und Behandlung von Sonderpatienten nach Dienstschluss durch nachgeordnete Ärzte	kurz- bis mittelfristig	Effizienzsteigerung	Bund 2006/12, S. 107ff TZ 9 Bund 2011/5, S. 176f TZ 10

lfd. Nr.	Themebereich	Sachverhalt/Maßnahme	Zeitpunkt der Umsetzung	Effizienzsteigerung, Einsparungspotenzial, Qualitätsverbesserung	Quelle (RH-Bericht, Reihe)
16.8 Prävention und Gesundheitsförderung					
290	Gesundheitswesen; Prävention und Gesundheitsförderung	Bessere Koordination der Maßnahmen der Gesundheitsförderung; Erstellung eines mit anderen Förderungsgebern abgestimmten Gesundheitsförderungskonzepts	kurzfristig	Effizienzsteigerung	Bund 2005/9, S. 4f TZ 2 Bund 2008/10, S. 51f TZ 3
16.9 Patientenentschädigungsfonds					
291	Patientenentschädigungsfonds	Analyse der Unterschiede in der Entschädigungspraxis bei den Patientenentschädigungsfonds zur Gewährleistung einer österreichweiten Gleichbehandlung; Ausarbeitung von Vorschlägen zur Harmonisierung sowie Aufbau einer zentralen Entscheidungsdatenbank	kurzfristig	Effizienzsteigerung	Niederösterreich 2008/7, S. 9ff TZ 4; auch St, W
17 Altenbetreuung und Pflege					
292	Pflege; einheitliche Vorgaben für Steuerungsgrundlagen	Ergänzung der Art. 15a B-VG-Vereinbarung (Pflegegeldvereinbarung 1993) um einheitliche Vorgaben zur Abgrenzung und Erfassung bestehender Heimplätze, um einheitliche Grundlagen für Bedarfs- und Entwicklungspläne, einheitliche Definition der geforderten Ergebnisqualität der Pflege und Kennzahlen zu deren Messung	mittelfristig	Effizienzsteigerung	Bund 2011/2, S. 121ff TZ 2f, S. 135f TZ 11; auch K, T
293	Pflege; Datenlage	Zusammenwirken von BMF und Ländern zur Verbesserung der Datenlage für Ausgaben im Bereich der Altenpflege	kurzfristig	Effizienzsteigerung, Qualitätsverbesserung	Bund 2011/5, S. 88 TZ 87

lfd. Nr.	Themenbereich	Sachverhalt/Maßnahme	Zeitpunkt der Umsetzung	Effizienzsteigerung, Einsparungspotenzial, Qualitätsverbesserung	Quelle (RH-Bericht, Reihe)
294	Pflege; Transparenz der Finanzierung	Ergänzung der Art. 15a B-VG-Vereinbarung (Pflegegeldvereinbarung 1993) um einheitliche Regelung der Schmittstellen der Heimtarife zum Pflegegeld, Maßnahmen zur Vereinfachung und Vereinheitlichung der Zahlungsströme zur Finanzierung der Heimplätze sowie ein Berichtssystem über die Gesamtkosten der Pflege und die Ausgaben der Länder und Gemeinden für die Pflege	mittelfristig	Effizienzsteigerung	Bund 2011/2, S. 138ff TZ 14, S. 145ff TZ 20
295	Pflege; Tarife	Vorgabe einheitlicher Tarife innerhalb derselben Betreuungsstufe	kurzfristig	Effizienzsteigerung	Bund 2011/2, S. 137f TZ 13; auch K, T
296	Pflege; Bedarfs-erhebung	Verbesserte Abstimmung zwischen erhobenem Bedarf und den von den Heimbetreibern getroffenen Ausbauentscheidungen	kurzfristig	Einsparungspotenzial	Bund 2011/2, S. 125ff TZ 4f; auch K, T
297	Pflege; Vermittlung der Pflegeplätze	Zentrale Vermittlung aller geförderten Pflegeplätze, Verbesserung der IT-Lösung und transparente Darstellung der Vergabe von Pflegeplätzen	kurz- bis mittelfristig	Effizienzsteigerung, Einsparungspotenzial	Wien 2011/2, S. 139ff TZ 20f
298	Pflege; einheitliche Personal- und Bauvorgaben	Festlegung von rechtlich verbindlichen, klar quantifizierten und überprüfbaren Personalvorgaben; Festlegung rechtlich verbindlicher Vorgaben auch für die bauliche Ausgestaltung der Heime	kurzfristig	Qualitätsverbesserung, Effizienzsteigerung	Bund 2011/2, S. 128ff TZ 6f; auch K, T
299	Pflege; Qualitätssicherung	Verbesserte Qualitätssicherung in Tirol: regelmäßige Überprüfungen der Personalschlüssel und baulichen Vorgaben	mittelfristig	Qualitätsverbesserung	Bund 2011/2, S. 128ff, TZ 6f, S. 134f TZ 10

Ifd. Nr.	Themenbereich	Sachverhalt/Maßnahme	Zeitpunkt der Umsetzung	Effizienzsteigerung, Einsparungspotenzial, Qualitätsverbesserung	Quelle (RH-Bericht, Reihe)
300	Pflegegeld; verbindliche Rechtsgrundlage	Schaffung einer auch für die Gerichte geltenden einheitlichen Rechtsgrundlage für die Gewährung des Pflegegeldes	mittelfristig	Effizienzsteigerung, Einsparungspotenzial	Bund 2010/3, S. 15f TZ 3
301	Pflegegeld; Ruhebestimmungen	Evaluierung der Ruhebestimmungen bei Heimunterbringung von Pflegegeldbeziehern (§ 13 BPGG) und Harmonisierung des Vollzugs (Gebarungsumfang 50 Mill. EUR/Jahr)	mittelfristig	Effizienzsteigerung	Bund 2007/12, S. 81f TZ 15 Bund 2008/7, S. 25f TZ 12 Bund 2008/10, S. 120ff TZ 8 Bund 2011/2, S. 149 TZ 21 Wien 2008/5, S. 12ff TZ 8
302	Pflegegeld; Auswahl der Gutachter	Schaffung einer österreichweiten ärztlichen "Gutachterbörse" für alle Entscheidungsträger bzw. Sicherstellung entsprechender ärztlicher Gutachterkontingente	mittelfristig	Effizienzsteigerung, Qualitätsverbesserung	Bund 2007/12, S. 79f TZ 11 Bund 2008/7, S. 21f TZ 8 Bund 2008/10, S. 137f TZ 24 Bund 2009/4, S. 81 TZ 7 Bund 2010/3, S. 43f TZ 17f Wien 2008/5, S. 29f TZ 24
18 Sozialversicherung					
303	Soziale Krankenversicherung; finanzielle Lage	Erstellung eines Sanierungskonzepts, um die finanzielle Leistungsfähigkeit der Wiener Gebietskrankenkasse (WGKK) nachhaltig zu sichern	kurzfristig	Effizienzsteigerung	Bund 2008/2, S. 9ff TZ 3

lfd. Nr.	Themenbereich	Sachverhalt/Maßnahme	Zeitpunkt der Umsetzung	Effizienzsteigerung, Einsparungspotenzial, Qualitätsverbesserung	Quelle (RH-Bericht, Reihe)
304	Soziale Krankenversicherung; Verwaltungsaufwand	Weitere Senkung des Verwaltungsaufwands der WGKK	kurz- bis mittelfristig	Effizienzsteigerung	Bund 2008/2, S. 30f TZ 17
305	Soziale Krankenversicherung; Hanusch-Krankenhaus	Geeignete rechtliche Schritte zum Ausgleich der Belastung der Gebietskrankenkasse(n) durch die Führung des Hanusch-Krankenhauses	mittelfristig	Effizienzsteigerung	Bund 2008/2, S. 31f TZ 18f
306	Soziale Krankenversicherung; präoperative Diagnostik	Maßnahmen zum Ausgleich der Kosten für die präoperative Diagnostik bei der WGKK	kurzfristig	Effizienzsteigerung	Bund 2008/2, S. 29 TZ 16
307	Soziale Krankenversicherung; Vertragspartnerrecht	Aufnahme von Honorarsummenbegrenzungen in die Gesamtverträge; Zusammenlegung der tatsächlichen und formellen Verantwortung für den Abschluss sowie die Erfüllung der Gesamtverträge	kurzfristig	Effizienzsteigerung	Bund 2008/2, S. 21 TZ 9, S. 34 TZ 22 Bund 2010/6, S. 270f TZ 8, S. 278f TZ 12
308	Soziale Krankenversicherung; Vergütungssysteme	Vergütung von Leistungen der ärztlichen Hilfe auf Grundlage einer Kostenkalkulation; Verstärkung des Personaleinsatzes im Bereich der Heilmittelökonomie und Einführung eines Maßnahmencontrolling	kurzfristig	Effizienzsteigerung	Bund 2008/2, S. 18 TZ 7, S. 33f TZ 20 Bund 2010/6, S. 266ff TZ 7
309	Soziale Krankenversicherung; Vergütungssysteme	Vereinbarung ähnlich wirksamer Degressionsmodelle durch die Sonderversicherungsträger auch bei technischen Fachern wie bei den Gebietskrankenkassen zur Teilhabe an der Fixkostendegression der Anbieter	kurz- bis mittelfristig	Effizienzsteigerung, Einsparungspotenzial	Bund 2010/6, S. 270f TZ 8

lfd. Nr.	Themebereich	Sachverhalt/Maßnahme	Zeitpunkt der Umsetzung	Effizienzsteigerung, Einsparungspotenzial, Qualitätsverbesserung	Quelle (RH-Bericht, Reihe)
310	Soziale Krankenversicherung; Vergütungssysteme	Ökonomische Orientierung des Zuweisungsverhaltens; Regelung für Laborgemeinschaften; Orientierung an den Kosten einer effizienten Anbieterstruktur	mittelfristig	Effizienzsteigerung, Einsparungspotenzial	Bund 2010/6, S. 272ff TZ 9ff, S. 288ff TZ 17
311	Soziale Krankenversicherung; Vergütungssysteme	Verstärkte Aktivitäten zur Verbesserung der Vertragspartnerökonomie	kurz- bis mittelfristig	Effizienzsteigerung, Einsparungspotenzial	Bund 2010/6, S. 288ff TZ 17
312	Soziale Krankenversicherung; Vergütungssysteme	Untersuchung der Frequenzunterschiede bei den einzelnen Leistungen im Zuge der Vertragspartneranalyse	kurzfristig	Effizienzsteigerung, Einsparungspotenzial	Bund 2008/2, S. 22f TZ 10
313	Soziale Krankenversicherung; Vergütungssysteme	Regelmäßiger Vergleich der Vergütungssysteme und ihrer Auswirkungen; Tarfsenkung bei jenen Kassen, die höhere Preise für vergleichbare Leistungen bezahlen	kurz- bis mittelfristig	Effizienzsteigerung	Bund 2008/2, S. 20f TZ 8, S. 23 TZ 11
314	Soziale Krankenversicherung; standardisierte Diagnosen und Behandlungsrichtlinien	Erstellung standardisierter Diagnosen und einheitlicher Behandlungsrichtlinien, um eine eindeutige Ursacheanalyse der höheren Kosten zu ermöglichen	mittelfristig	Qualitätsverbesserung, Effizienzsteigerung	Bund 2008/2, S. 16ff TZ 6, S. 22f TZ 10
315	Soziale Krankenversicherung; Kostenlastung im Medikamentenbereich	Kostenlastung z.B. durch Förderung der Verschreibung von Generika, Kontrolle der Wirtschaftlichkeit der Verschreibeweise der Ärzte (Ökonomiekontrolle), Berücksichtigung moderner Behandlungsstandards (festgestellt am Beispiel WGKK im Vergleich zur ÖÖGKK); bessere Steuerung der Ausgaben für ärztliche Hilfe und Heilmittel	mittelfristig	Effizienzsteigerung, Einsparungspotenzial: rd. 80 Mill. EUR p.a. (WGKK im Vergleich zu ÖÖGKK)	Bund 2002/4, S. 28 Bund 2008/2, S. 15f TZ 5 Bund 2008/12, S. 82ff TZ 2, S. 97 TZ 14

lfd. Nr.	Themenbereich	Sachverhalt/Maßnahme	Zeitpunkt der Umsetzung	Effizienzsteigerung, Einsparungspotenzial, Qualitätsverbesserung	Quelle (RH-Bericht, Reihe)
316	Soziale Krankenversicherung; Optimierung der Stellenpläne	Optimierung des Stellenplans für Vertragsärzte (z.B. WGKK) sowie Abschluss von befristeten Einzelverträgen	mittelfristig	Effizienzsteigerung	Bund 2008/2, S. 24f TZ 12
317	Soziale Krankenversicherung; Krankenfürsorgeeinrichtungen	Anpassung des Leistungs-, Beitrags- und Tarifniveaus der Krankenfürsorgeeinrichtungen an die BVA	mittelfristig	Effizienzsteigerung	Tirol 2005/5, S. 15ff TZ 3, 6ff Oberösterreich 2005/2, S. 11ff TZ 7, 10ff, 15ff Steiermark 2005/6, S. 28ff TZ 3, 5f, 10, 12f, 17, 19
318	Sozialversicherungsträger; Dienstordnung	Änderung der Dienstordnung der Sozialversicherungsträger zur Ermöglichung einer kostengünstigen Umsetzung von strukturellen Änderungen	mittelfristig	Effizienzsteigerung	Bund 2007/8, S. 68ff TZ 14 Bund 2010/5, S. 65f TZ 4
319	Sozialversicherungsträger; IT-Bereich	Verstärkung der Zusammenarbeit der Sozialversicherungsträger im IT-Bereich	kurzfristig	Effizienzsteigerung	Bund 2007/8, S. 79 TZ 22
320	Sozialversicherungsträger; IT-Bereich - Fremdleistungen	Nutzung von externem IT-Personal nur für Spitzen- und Spezialbedarf	kurzfristig	Effizienzsteigerung	Bund 2007/8, S. 80ff TZ 24
321	Sozialversicherung; Pensionsversicherung	Verstärkte Maßnahmen der Prävention und Rehabilitation zur Unterstützung der Bemühungen zur Anhebung des Pensionsantrittsalters als wesentlicher Beitrag zur nachhaltigen Sicherung der Finanzierbarkeit der gesetzlichen Pensionsversicherung	kurzfristig	Effizienzsteigerung, Einsparungspotenzial, Qualitätsverbesserung	Bund 2011/8, S. 41ff TZ 17

lfd. Nr.	Themebereich	Sachverhalt/Maßnahme	Zeitpunkt der Umsetzung	Effizienzsteigerung, Einsparungspotenzial, Qualitätsverbesserung	Quelle (RH-Bericht, Reihe)
19 Reform des Schulwesens					
19.1 Strukturreformen					
322	Schulwesen; Ausgaben-, Aufgaben- und Finanzierungsverantwortung	Zusammenführung von Ausgaben-, Aufgaben- und Finanzierungsverantwortung (zuletzt festgestellt am Beispiel der land- und forstwirtschaftlichen Schulen)	kurz- bis mittelfristig	Effizienzsteigerung	Bund 2007/2, S. 138 TZ 7 Bund 2011/9, S. 214f TZ 9
323	Schulwesen; Zusammenführung der Verwaltung	Übertragung der Diensthoheit über die Landeslehrer an die Schulbehörden des Bundes (Änderung der Landeslehrer-Diensthoheitsgesetze in Kärnten, Salzburg, Tirol und Vorarlberg)	kurz- bis mittelfristig	Effizienzsteigerung	Bund 2007/2, S. 137f TZ 6
324	Schulwesen; Reformbedarf	Einbeziehung des land- und forstwirtschaftlichen Schulwesens in umfassende Gesamtreform; Entwicklung aussagekräftiger Kenndaten für Bildungsausgaben verschiedener Schulsysteme, um Vergleiche anstellen und Kostentreibern entgegenwirken zu können	mittelfristig	Effizienzsteigerung, Einsparungspotenzial	Bund 2011/9, S. 201ff TZ 5; auch 00, St, T
19.2 Qualität der Bildung					
325	Bildung; Standards	Definition überprüfbarer Bildungsstandards und regelmäßige Evaluierung der Standards (z.B. Bewegungserziehung an Schulen)	kurzfristig	Qualitätsverbesserung	Bund 2008/9, S. 108 TZ 3 Bund 2010/13, S. 82f TZ 2
326	Bildung; Ziele	Definition der Ziele über quantifizierbare Kennzahlen mit entsprechenden Indikatoren	kurzfristig	Qualitätsverbesserung	Bund 2011/1, S. 165f TZ 4
327	Bildung; Bildungspläne	Erstellung von regionalen Bildungsplänen für jedes Bundesland	mittelfristig	Effizienzsteigerung	Bund 2009/13, S. 104f TZ 5

lfd. Nr.	Themenbereich	Sachverhalt/Maßnahme	Zeitpunkt der Umsetzung	Effizienzsteigerung, Einsparungspotenzial, Qualitätsverbesserung	Quelle (RH-Bericht, Reihe)
328	Bildung; Qualitätsmanagement	Nutzung der Erkenntnisse aus dem Qualitätsmanagement im Berufsschulwesen für den Bereich der allgemein bildenden Schulen	mittelfristig	Qualitätsverbesserung	Bund 2009/6, S. 22f TZ 16
329	Bildung; Qualitätsmanagement	Einführung eines einheitlichen Qualitätsmanagementsystems für die allgemein bildenden höheren Schulen ähnlich jenem für die berufsbildenden mittleren und höheren Schulen	mittelfristig	Qualitätsverbesserung	Bund 2011/1, S. 216f TZ 16
330	Bildung; Qualitätsmanagement	Verbindliche Anwendung der qualitätssichernden Systeme zur Gewährleistung eines umfassenden Qualitätsmanagementsystems	mittelfristig	Qualitätsverbesserung	Bund 2009/13, S. 105f TZ 6
331	Bildung; Wirkungsorientierung	Schaffung einheitlicher Grundlagen für die Beurteilung der pädagogischen Wirksamkeit der Senkung der Klassenschülerhöchstzahl einschließlich der begleitenden Maßnahmen und Anordnung der Umsetzung durch die Schulbehörden	mittelfristig	Qualitätsverbesserung	Bund 2011/1, S. 181f TZ 12
332	Bildung; Berufsorientierung	Verstärkung der Berufsorientierung vor Abschluss der Pflichtschule, die eine fundierte Ausbildungsentscheidung ermöglicht; Prävention mehrmaliger Wechsel des Ausbildungswegs; Aufweichen geschlechtsspezifischer Muster in der Berufswahl von Schülern (zuletzt festgestellt im Berufsschulwesen)	mittelfristig	Einsparungspotenzial: 67 Mill. EUR p.a., Qualitätsverbesserung	Bund 2009/6, S. 9ff TZ 4f

lfd. Nr.	Themebereich	Sachverhalt/Maßnahme	Zeitpunkt der Umsetzung	Effizienzsteigerung, Einsparungspotenzial, Qualitätsverbesserung	Quelle (RH-Bericht, Reihe)
19.3 Schulverwaltung allgemein					
333	Schulverwaltung; BMUKK Reorganisation	Reorganisation des BMUKK im Sinne einer Zusammenführung inhaltlich gleich gelagerter Aufgaben	mittel- bis langfristig	Effizienzsteigerung	Bund 2011/1, S. 202f TZ 5
334	Schulverwaltung; BMUKK Einrichtung einer Stabstelle	Einrichtung einer Stabstelle der Bundesministerin zur zentralen Koordination und Steuerung sämtlicher Controllingaufgaben	kurzfristig	Qualitätsverbesserung	Bund 2011/1, S. 202f TZ 5
335	Schulverwaltung; Amt der Landesregierung	Maßnahmen zur Straffung der Verwaltungsstrukturen in den Ämtern der Landesregierung (festgestellt am Beispiel der land- und forstwirtschaftlichen Schulen)	mittel- bis langfristig	Effizienzsteigerung, Einsparungspotenzial	Bund 2011/9, S. 223f TZ16; auch OÖ, St, T
336	Schulverwaltung; Auslandsschulwesen	Konzentration der Aufgaben des Auslandsschulwesens und Schaffung einer Koordinationskompetenz; bessere Nutzung der Auslandserfahrung als Ressource für das österreichische Schulsystem	kurz- bzw. mittelfristig	Einsparungspotenzial	Bund 2008/7, S. 81 TZ 6
19.4 Controlling					
337	Schulwesen; Controlling	Umfassende Steuerung der Bundes-schulen durch Erarbeitung eines einheitlichen und für alle Ebenen verbindlichen Controllingsystems mit Erfassung der Ressourcen nach Leistungen; verstärkte Zusammenarbeit zwischen BMUKK, Landesschulräten und Schulen, um Aufwand der Datenerfassung und -meldung zu minimieren	mittelfristig	Qualitätsverbesserung	Bund 2011/1, S. 198ff TZ 3, S. 204 TZ 6, S. 206f TZ 8

lfd. Nr.	Themenbereich	Sachverhalt/Maßnahme	Zeitpunkt der Umsetzung	Effizienzsteigerung, Einsparungspotenzial, Qualitätsverbesserung	Quelle (RH-Bericht, Reihe)
338	Schulwesen; Controlling	Vereinheitlichung der Methoden und Abläufe des Budgetcontrolling für alle Bundesschulen	kurz- bis mittelfristig	Effizienzsteigerung	Bund 2011/1, S. 209f TZ 11
339	Schulwesen; Controlling	Bundeseinheitliche Software für Controlling und Evaluierung für alle Vorgänge der Schulorganisation (Schüler-, Lehrer- und Unterrichtsverwaltung, Entlohnung, Fortbildungsmonitoring, Verbesserung der Daten über die einzelnen Unterrichtsgegenstände)	kurzfristig	Qualitätsverbesserung	Bund 2008/9, S. 122 TZ 11 Bund 2008/11, S. 127f TZ 5 Bund 2011/1, S. 205f TZ 7
340	Schulwesen; Controlling	Entwicklung von aussagekräftigen Benchmarks und Kenndaten für die Bildungsausgaben der verschiedenen Schulsysteme, um detaillierte Vergleiche anstellen und Kostentreibern entgegenwirken zu können	mittelfristig	Effizienzsteigerung	Bund 2011/9, S. 209 TZ 8; auch 00, St, T
341	Schulwesen; Controlling	Anpassung der Landeslehrer-Controllingverordnung an das Finanz- ausgleichsgesetz und Ergänzung um erforderliche Meldepflichten	kurzfristig	Qualitätsverbesserung	Bund 2009/6, S. 15f TZ 8; auch K, 00
342	Schulwesen; Controlling	Erarbeitung einer Controllingverordnung auch für das land- und forstwirtschaftliche Schulwesen, die sich an jener des BMUKK orientiert; Ausarbeitung von klaren und verbindlichen Vorgaben für die Refundierung der Kosten für Lehrer an land- und forstwirtschaftlichen Berufs- und Fachschulen	mittelfristig	Effizienzsteigerung	Bund 2011/9, S. 250ff TZ 9f; auch 00, St, T

Ifd. Nr.	Themenbereich	Sachverhalt/Maßnahme	Zeitpunkt der Umsetzung	Effizienzsteigerung, Einsparungspotenzial, Qualitätsverbesserung	Quelle (RH-Bericht, Reihe)
343	Schulwesen; Controlling	Annäherung an die in der Stellenplanrichtlinie angenommene Lehrer-Schüler-Verhältniszahl durch schrittweise Anhebung der durchschnittlichen Schülerzahl pro Volksschulklasse (am Beispiel des Landes Niederösterreich)	kurzfristig	Effizienzsteigerung, Einsparungspotenzial: 14,5 Mill. EUR p.a.	Niederösterreich 2005/1, S. 7ff TZ 7ff
19.5 Daten					
344	Schulwesen; Daten	Einheitliche Aufbereitung der Bundesländer-Daten	mittelfristig	Qualitätsverbesserung, Effizienzsteigerung	Bund 2003/3, S. 76 TZ 19f
345	Schulwesen; Daten	Definition klarer Vorgaben zur Zählung von Schülern	kurzfristig	Qualitätsverbesserung	Bund 2009/6, S. 16f TZ 9
19.6 Personal					
346	Personalverwaltung; Bedarfsplanung	Periodische Koordinierung der Lehrerbeararfsplanung – auf Basis von Vorgaben des BMUKK – zwischen dem Ministerium und den Landesschulräten zur rechtzeitigen und bundesweiten Reaktion auf Bedarfsänderungen; Berücksichtigung der Personalplanung und –steuerung im einzurichtenden einheitlichen Controllingssystem	kurz- bis mittelfristig	Qualitätsverbesserung	Bund 2011/1, S. 212 TZ 13
347	Personalverwaltung; Dienstrecht	Gesetzliche Verankerung kostengünstiger Leistungsstrukturen auch für land- und forstwirtschaftliche Schulen (vorbehaltlich einer allfälligen Neuerung des Lehrerdienstrechts) durch das BMLFUW; Beendigung der Einrechnung von Landesverwaltungstätigkeiten in die Lehrverpflichtung der Landeslehrer; Einstellung der Zahlung von Zulagen zusätzlich zu bundesgesetzlichen Gehältern	kurz- bis mittelfristig	Effizienzsteigerung, Einsparungspotenzial	Bund 2011/9, S. 225ff TZ 17ff; auch OÖ, St, T

lfd. Nr.	Themenbereich	Sachverhalt/Maßnahme	Zeitpunkt der Umsetzung	Effizienzsteigerung, Einsparungspotenzial, Qualitätsverbesserung	Quelle (RH-Bericht, Reihe)
348	Personalverwaltung; Verwaltungsaufwand	Wirtschaftlichere und sparsamere Gestaltung des Verwaltungsaufwands für die Personalverwaltung der Lehrer; z.B. durch bundesweit einsetzbares Controllinginstrument zur Überprüfung der Einhaltung der Stellenpläne im Rahmen einer bundesweit einheitlichen Schulverwaltung	mittelfristig	Österreichsweites Einsparungspotenzial bei sparsamer Verwaltungsführung für Landeslehrer: 5 Mill. EUR p.a.	Bund 2003/3, S. 74f TZ 17, S. 76f TZ 21
349	Personalverwaltung; Administrativleistungen	Besetzung der Administratorenstellen durch Verwaltungsbedienstete	kurz- bis mittelfristig	Effizienzsteigerung, Einsparungspotenzial: 6,9 Mill. EUR p.a.	Bund 2005/10, S. 54f TZ 8
350	Lehrerfortbildung; Fortbildungsverpflichtung	Klarstellung, dass die Dienstpflicht der Bundes- und Landeslehrer zur Fortbildung auch einen Fortbildungsanteil in der unterrichtsfreien Zeit umfasst; Festlegung eines bundeseinheitlich jährlichen Höchstmaßes je Lehrer für die Fortbildung während der Unterrichtszeit	kurz- bis mittelfristig	Effizienzsteigerung, Einsparungspotenzial	Bund 2008/11, S. 128f TZ 6
19.7 Schulorganisation					
351	Schulorganisation; Schulstandorte	Verstärkte Berücksichtigung von wirtschaftlichen Überlegungen bei der Schulorganisation; v.a. Überprüfung der Schulsprengel hinsichtlich Größe und Art auf ihre Zweckmäßigkeit	kurz- bis mittelfristig	Effizienzsteigerung, Einsparungspotenzial: bei Volksschulen bundesweit rd. 7 Mill. EUR p.a.	Bund 2003/3, S. 71f TZ 13 Vorarlberg 2005/2, S. 11f TZ 12
352	Schulorganisation; Schulstandorte	Einbeziehung der erwarteten Schülerzahlenentwicklung in die Schulstandortstrategie und in die Investitionsplanung (festgestellt am Beispiel der land- und forstwirtschaftlichen höheren Schulen)	mittelfristig	Effizienzsteigerung, Einsparungspotenzial	Bund 2011/9, S. 199f TZ 3, S. 217f TZ 11; auch 00, St., T

lfd. Nr.	Themebereich	Sachverhalt/Maßnahme	Zeitpunkt der Umsetzung	Effizienzsteigerung, Einsparungspotenzial, Qualitätsverbesserung	Quelle (RH-Bericht, Reihe)
353	Schulorganisation; Schulstandorte	Verstärkung der Bemühungen um eine Effizienz- und Standortoptimierung (festgestellt am Beispiel der land- und forstwirtschaftlichen höheren Schulen)	mittelfristig	Effizienzsteigerung, Einsparungspotenzial	Bund 2011/9, S. 220ff TZ 15; auch OÖ, St, T
354	Schulorganisation; Schulstandorte	Unterricht von Splitterberufen (österreichweit 70 Lehrberufe mit weniger als 20 Lehrlingen) nur an einem Standort	mittelfristig	Einsparungspotenzial	Kärnten 2009/2, S. 25f TZ 18
355	Schulorganisation; Bundesschulzentren	Reorganisation/Straffung der Verwaltung in Bundesschulzentren	kurz- bis mittelfristig	Effizienzsteigerung	Bund 2005/10, S. 51ff TZ 7
356	Schülerhaltung; Kostenwahrheit	Verrechnung von Entgelt (Fixbeträgen) für sprengelfremde Schüler; Einhebung eines zumindest kostendeckenden Entgelts für die Benützung eines Turnsaals bzw. einer marktkonformen Miete einer im Schulareal befindlichen Wohnung	kurzfristig	Effizienzsteigerung	Niederösterreich 2007/4, S. 6f TZ 7 Vorarlberg 2008/3, S. 9f TZ 5
19.8 Schulaufsicht					
357	Schulaufsicht; Ziele	Festlegung von strategischen Zielen für die Schulaufsicht	kurz- bis mittelfristig	Qualitätsverbesserung, Effizienzsteigerung	Bund 2009/13, S. 103 TZ 3
358	Schulaufsicht; Ziele	Weiterentwicklung der Schulaufsicht zu einer einheitlich geführten, wirkungsvollen Kontroll- und Controllingorganisation	mittelfristig	Qualitätsverbesserung	Bund 2009/13, S. 104 TZ 4
359	Schulaufsicht; Qualität	Einbindung der Schulaufsichtsorgane (insb. Bezirksschulinspektoren) in die Planungs- und Ressourcenbewirtschaftung; verbindliche Vorgaben für Berichte der Schulaufsichtsorgane, um bei einheitlicher Qualität aussagekräftigere Vergleiche zu ermöglichen; jährlich wechselnde Arbeits-schwerpunkte der Schulinspektoren	kurzfristig	Qualitätsverbesserung	Bund 2007/2, S. 125 TZ 7 Bund 2007/12, S. 96f TZ 5 Bund 2008/9, S. 115ff TZ 6

lfd. Nr.	Themenbereich	Sachverhalt/Maßnahme	Zeitpunkt der Umsetzung	Effizienzsteigerung, Einsparungspotenzial, Qualitätsverbesserung	Quelle (RH-Bericht, Reihe)
360	Schulaufsicht; Qualität	Standardisierung der Vorbereitung, Durchführung und Dokumentation der Schulinspektionen	mittelfristig	Qualitätsverbesserung, Effizienzsteigerung	Bund 2009/13, S. 108 TZ 10
20 Universitäten, Wissenschaft und Forschung					
20.1 Universitäten und Fachhochschulen					
361	Universitäten; Hochschulplan	Entwicklung eines einheitlichen Hochschulplans unter Einbindung aller betroffenen Bereiche	mittel- bis langfristig	Effizienzsteigerung, Qualitätsverbesserung	Bund 2010/1, S. 166ff TZ 22; auch 00, S, St
362	Universitäten; Steuerung	Erarbeitung einer Gesamtstrategie für die Universitäten im Hinblick auf die fehlende Gesamtsteuerung	mittelfristig	Effizienzsteigerung, Qualitätsverbesserung	Bund 2009/2, S. 7 TZ 3
363	Universitäten; Leistungsvereinbarung	Erarbeitung ambitionierterer Zielsetzungen bei den Leistungsvereinbarungen (z.B. höherer Zielwert bei den Doktoratsprogrammen); verstärkte Festlegung von numerischen Zielen in den Leistungsvereinbarungen (z.B. Beziehungen, wissenschaftliche Mitarbeiter, Drittmittelziele)	mittelfristig	Effizienzsteigerung, Qualitätsverbesserung	Bund 2009/9, S. 10ff TZ 5f Bund 2010/1, S. 106 TZ 6
364	Universitäten; Leistungsvereinbarung	Berücksichtigung der Anzahl der Studierenden als wesentliche Planungsgröße beim Abschluss künftiger Leistungsvereinbarungen	mittelfristig	Effizienzsteigerung, Qualitätsverbesserung	Bund 2009/2, S. 16f TZ 17

Ifd. Nr.	Themenbereich	Sachverhalt/Maßnahme	Zeitpunkt der Umsetzung	Effizienzsteigerung, Einsparungspotenzial, Qualitätsverbesserung	Quelle (RH-Bericht, Reihe)
365	Universitäten; fehlende Kosten- transparenz	Schaffung einer Übersicht über die we- der aus den Berichten noch aus den Leistungsvereinbarungen ersichtlichen Kosten der Leistungserbringung (z.B. Kosten eines Studienplatzes), Schaffung von Beurteilungsgrundlagen für Kos- tenvergleiche und Kostensenkungsmög- lichkeiten; stärkere Berücksichtigung der Kosten der Leistungserbringung in den Leistungsvereinbarungen	mittelfristig	Effizienzsteigerung, Einsparungspotenziale	Bund 2009/2, S. 15f TZ 16
366	Universitäten; Personalaufwand	Anstieg des Anteils des Personal- aufwands am Gesamtaufwand der Universitäten seit Übertragung der Personalhoheit, aber keine Verbesse- rung der Betreuungrelationen			Bund 2010/1, S. 102ff TZ 5f
367	Universitäten; Frauenanteil	Umsetzung der im Universitätsge- setz 2002 geforderten Frauenquote in bestimmten Leitungs- und Kollegialorganen sowie Erhöhung der Frauenanteile bei Leitungsfunktionen von wissenschaftlichen Organisations- einheiten und bei Gutachtern in Beru- fungsverfahren	mittelfristig	Qualitätsverbesserung	Bund 2011/8, S. 531 TZ 6, S. 532 TZ 7, S. 536f TZ 12
368	Universitäten; Professorenverträge	Evaluierung der Forschungs- und Lehr- leistungen in künftigen Professoren- verträgen	kurz- bis mittelfristig	Effizienzsteigerung, Qualitätsverbesserung	Bund 2010/1, S. 131ff TZ 27
369	Universitäten; Studienbeiträge	Gesetzliche Präzisierung hinsichtlich der Ermittlung der Mehrkosten für den Verwaltungsaufwand bzw. Umstellung von individueller Refundierung der Mehrkosten auf eine Pauschalabgeltung je Antrag	kurzfristig	Effizienzsteigerung	Bund 2011/1, S. 248 TZ 10, S. 251 TZ 15

lfd. Nr.	Themenbereich	Sachverhalt/Maßnahme	Zeitpunkt der Umsetzung	Effizienzsteigerung, Einsparungspotenzial, Qualitätsverbesserung	Quelle (RH-Bericht, Reihe)
370	Universitäten; Drittmittelverwaltung	Zentrale vollständige Meldung und Erfassung der Drittmittel-Projektanträge für einen universitätsweiten Überblick der in Aussicht genommenen Auftragsforschung; verstärkte wirtschaftliche Prüfung von Drittmittelprojekten durch zentrale Organisationseinheit	kurz- bis mittelfristig	Effizienzsteigerung, Qualitätsverbesserung	Bund 2009/9, S. 16f TZ 10, S. 19f TZ 14, S. 30f TZ 25
371	Universitäten, Fachhochschulen; Rechnungswesen	Implementierung einer Vollkostenrechnung; Einführung eines kennzahlenbasierten Kostenmonitorings für alle Fachhochschul-Studiengänge durch das BMWF als Grundlage für eine Neuregelung der Bundesförderung; Zurverfügungstellung der Ergebnisse des Kostenmonitorings an öffentliche Förderungsgeber	mittel- bis langfristig	Effizienzsteigerung	Bund 2009/9, S. 23f TZ 17 Bund 2010/1, S. 148ff TZ 8f; auch K, OÖ, S, St
372	Universitäten; Zusammenarbeit; Abstimmung	Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen Fachhochschulen und Universitäten, um den Zugang von FH-Absolventen zum universitären Doktoratsstudium zu erleichtern; bessere Abstimmung der Vorbereitungslehrgänge (festgestellt z.B. bei der musikalischen Ausbildung bzgl. Kooperation der verschiedenen Träger musikalischer Ausbildung – Musikschulen, Konservatorien)	mittel- bis langfristig	Effizienzsteigerung, Qualitätsverbesserung	Bund 2007/2, S. 155ff TZ 6 Bund 2010/1, S. 144 TZ 7; auch K, OÖ, S, St
373	Fachhochschulen; Standortoptimierung	Initiativen der Länder zu einer Standortoptimierung der Fachhochschulen im Interesse einer effizienten Organisation (festgestellt für die FH Kärnten)	mittel- bis langfristig	Effizienzsteigerung, Einsparungspotenzial	Bund 2010/1, S. 169f TZ 24; auch K, OÖ, S, St

Ifd. Nr.	Themenbereich	Sachverhalt/Maßnahme	Zeitpunkt der Umsetzung	Effizienzsteigerung, Einsparungspotenzial, Qualitätsverbesserung	Quelle (RH-Bericht, Reihe)
20.2 Forschung					
374	Wissenschaft, Forschung; Kompetenzer-splitterung	Bündelung der Forschungskompetenzen von BMWIT, BMWF und BMWFJ in einer Forschungsstrategie der Bundesregierung; Festlegung klarer Kompetenzen; Verstärkung der strategischen Zusammenarbeit zwischen Bund und Bundesländern; Koordinierung und Bereinigung der Förderungsinstrumente und der Finanzierungstruktur	kurzfristig	Effizienzsteigerung	Bund 2003/2, S. 27 TZ 12 Bund 2007/16, S. 89f TZ 12 Bund 2010/10, S. 124f TZ 23ff
375	Wissenschaft, Förderungskonzept	Erstellung eines Förderungskonzepts auf Grundlage einer fundierten Bedarfs- und Bestandshebung, mit Förderungsschwerpunkten, quantifizierbaren Zielen, Förderungsvolumen und beabsichtigten Förderungswirkungen (u.a. auch volkswirtschaftliche Effekte); Festlegung geeigneter Indikatoren zur Förderungsevaluierung, Durchführung von unabhängigen Programm-evaluierungen	kurz- bis mittelfristig	Effizienzsteigerung, Einsparungspotenziale	Bund 2007/16, S. 91ff TZ 15, S. 97f TZ 21 Bund 2010/2, S. 133 TZ 7, S. 142 TZ 24 Bund 2010/8, S. 140f TZ 6
376	Wissenschaft, Förderung; Evaluierung der Förderung	Begleitendes Projektmonitoring und Beurteilung der Zielerreichung bei Projektende; Einstellung von Förderungsprogrammen, die nach Evaluierung nicht dem Förderungszweck entsprechen (Bereinigung des "Programmdschungels")	kurz- bis mittelfristig	Effizienzsteigerung, Einsparungspotenziale	Bund 2007/16, S. 91ff TZ 15, S. 97f TZ 21 Bund 2010/2, S. 133 ff TZ 7 ff, S. 142ff 24ff Bund 2010/10, S. 122 TZ 21, S. 129 TZ 30

lfd. Nr.	Themenbereich	Sachverhalt/Maßnahme	Zeitpunkt der Umsetzung	Effizienzsteigerung, Einsparungspotenzial, Qualitätsverbesserung	Quelle (RH-Bericht, Reihe)
377	Wissenschaft, Forschung; indirekte Förderung	Optimierung der Instrumente zur indirekten Forschungsförderung	kurzfristig	Effizienzsteigerung	Bund 2010/10, S. 117f TZ 15
378	Wissenschaft, Forschung; Förderungsdatenbank	Einrichtung einer den Bund und die Bundesländer umfassenden Forschungsförderungsdatenbank	kurz- bis mittelfristig	Effizienzsteigerung	Bund 2010/2, S. 140 TZ 20 Bund 2010/10, S. 130f TZ 32
379	Wissenschaft, Forschung; Förderungsdatenbank	Nutzung der in der Förderungsdatenbank angebotenen Funktionen und Möglichkeiten für die Verwaltung der Förderungsprojekte; Erweiterung der Förderungsdatenbank um die zur effektiven Verwaltung der Förderungsprojekte notwendigen, zusätzlichen Funktionen	kurz-, mittel- und langfristig	Effizienzsteigerung, Qualitätsverbesserung	Bund 2010/8, S. 152f TZ 23
380	Wissenschaft, Forschung; Förderung	Verpflichtende Bekanntgabe des Empfangs von Fördermitteln anderer Förderungsstellen	kurzfristig	Effizienzsteigerung	Bund 2010/8, S. 159 TZ 28
381	Wissenschaft, Forschung; Heimförderung	Erstellung eines Investitionsförderungsplans mit Zeitpunkt und Höhe der geplanten Zahlungsflüsse an Heimträger; institutionalisierte Kommunikation der Strategien und Ziele bei der Planung und Sanierung von Studentenheimplätzen an die Förderungsstellen der Länder	kurz-, mittel- und langfristig	Effizienzsteigerung	Bund 2010/8, S. 141f TZ 7, S. 159 TZ 28

Ifd. Nr.	Themenbereich	Sachverhalt/Maßnahme	Zeitpunkt der Umsetzung	Effizienzsteigerung, Einsparungspotenzial, Qualitätsverbesserung	Quelle (RH-Bericht, Reihe)
382	Wissenschaft, Forschung; Patentwesen	Erarbeitung einer operativen Patent- und Verwertungsstrategie an den technischen Universitäten, um eine Patentierung und Verwertung der geistigen Eigentumsrechte zu gewährleisten (festgestellt für TU Wien und Graz)	mittelfristig	Effizienzsteigerung, Einsparungspotenzial TU Wien und TU Graz 2004-2008: 3,24 Mill. EUR	Bund 2009/9, S. 53 TZ 11
21 Effizientere Gestaltung des Förderungswesens					
2.1.1 Förderungssystem und Förderungsstrategie					
383	Förderungen; Evaluierung des Förderungssystems	Evaluierung des gesamten österreichischen Förderungssystems mit seiner Vielzahl an Einrichtungen und Institutionen; Verringerung der Anzahl an Förderungsstellen	mittelfristig	Effizienzsteigerung	Bund 2005/13, S. 37ff
384	Förderungen; Koordination der Förderungsstellen	Neuordnung der Förderungskompetenzen zwischen den Gebietskörperschaften und Vermeidung von Überschneidungen; verbesserte Abstimmung der Förderungen bei ressort- oder gebietskörperschaftenübergreifenden Förderungsmaßnahmen (festgestellt für z.B. Sportförderung, Frauenförderung des Bundes, Kulturförderung, Forschungsförderung, Förderungswesen Salzburg)	kurz- bis mittelfristig	Effizienzsteigerung, Einsparungspotenzial	Bund 2007/16, S. 327 TZ 13 Bund 2008/4, S. 6f TZ 2 Bund 2009/12, S. 270f TZ 7, S. 304f TZ 34, S. 309f TZ 38; auch 00, 1 Wien 2008/5, S. 54 TZ 12 Salzburg 2008/2, S. 11 TZ 9

Ifd. Nr.	Themenbereich	Sachverhalt/Maßnahme	Zeitpunkt der Umsetzung	Effizienzsteigerung, Einsparungspotenzial, Qualitätsverbesserung	Quelle (RH-Bericht, Reihe)
385	Förderungen; Koordination der Förderungsstellen	Klare Aufgabenabgrenzung der Wirtschaftsförderungsgesellschaften (festgestellt am Beispiel Grundstücks- und Infrastruktur Besitz AG); Förderung nur jener Projekte, die vom definierten Aufgabenbereich der Förderungsstelle umfasst sind (festgestellt beim Klimaa- und Energiefonds und beim Bundespressedienst)	mittelfristig	Effizienzsteigerung, Einsparungspotenzial	Bund 2010/1, S. 82 TZ 2; auch K Bund 2011/4, S. 29ff TZ 14, S. 189f TZ 17
386	Förderungen; Förderungsstrategie, Ziele und Schwerpunkte	Festlegung detaillierter Förderungsstrategien und Förderungskonzepte sowie Definition messbarer Förderungsziele und -schwerpunkte zur Steuerung des Förderungswesens und Vermeidung von Überschneidungen; regelmäßige Evaluierung (festgestellt z.B. für Gesundheitsförderung, Frauenförderung des Bundes, Klima- und Energiefonds, Schutzwasserbau, Land und Stadt Salzburg, Land Vorarlberg, Förderung der build! Gründerzentrum Kärnten GmbH, Filmförderung, Sportförderung)	mittelfristig	Effizienzsteigerung	Bund 2005/13, S. 37 Bund 2008/4, S. 6ff TZ 2f Bund 2008/8, S. 52 TZ 13; Ident in acht Länderberichten Bund 2008/10, S. 51f TZ 3 Bund 2008/11, S. 41 TZ 28 Bund 2009/6, S. 100f TZ 3 Bund 2011/2, S. 36ff TZ 15 Vorarlberg 2007/4, S. 7f TZ 5, S. 16 TZ 14 Salzburg 2007/6, S. 24f TZ 17 Salzburg 2008/2, S. 9 TZ 6 Bund 2009/12, S. 282ff TZ 15, 37; auch 00, T

Ifd. Nr.	Themenbereich	Sachverhalt/Maßnahme	Zeitpunkt der Umsetzung	Effizienzsteigerung, Einsparungspotenzial, Qualitätsverbesserung	Quelle (RH-Bericht, Reihe)
387	Förderungen; Förderungsstrategie	Bessere Abstimmung der Sonderprogramme mit der Zielarchitektur des Arbeitsmarktservice Österreich	mittel- bis langfristig	Effizienzsteigerung	Bund 2009/9, S. 116f TZ 5
388	Förderungen; Evaluierung	Verwendung aussagekräftiger Kennzahlen zur Beurteilung der beschäftigungspolitischen Wirkungen (festgestellt für Austria Wirtschaftservice GmbH) bzw. der Wirkungen der arbeitsmarktpolitischen Aktivitäten (festgestellt am Beispiel WAFF); Quantifizierung der angestrebten Wirkung je Förderungsmaßnahme zur Ermöglichung des Soll-Ist-Vergleichs im Evaluierungsprozess	mittelfristig	Effizienzsteigerung	Bund 2009/12, S. 21f TZ 15 Oberösterreich 2011/4, S. 96ff TZ 15; auch W
389	Förderungen; Evaluierung	Einführung eines ergebnis- und wirkungsorientierten Monitorings zur Erhöhung der Treffsicherheit und Hebelwirkung der Förderungen (am Beispiel der ZIT – Die Technologieagentur der Stadt Wien GmbH)	kurzfristig	Effizienzsteigerung	Wien 2011/4, S. 88 TZ 23
2.1.2 Abstimmung und Koordination					
390	Förderungen; Vergleichbarkeit von Förderungsinstrumenten	Vereinbarung möglichst einheitlicher thematischer Förderungsbereiche der Gebietskörperschaften und Zuordnung aller Fördermittel nach dieser Systematik; Vergleich ermöglicht effizientes Förderungscontrolling (am Beispiel Sportförderung)	mittelfristig	Effizienzsteigerung	Bund 2009/12, S. 266ff TZ 6, S. 309f TZ 38; auch 00, T

lfd. Nr.	Themenbereich	Sachverhalt/Maßnahme	Zeitpunkt der Umsetzung	Effizienzsteigerung, Einsparungspotenzial, Qualitätsverbesserung	Quelle (RH-Bericht, Reihe)
391	Förderungen; Vergleichbarkeit von Förderungsinstrumenten	Berechnung österreichweit einheitlicher Förderbarwerte bei bundesweiten Förderungen zwecks Vergleichbarkeit zwischen den Ländern und kosten-effizienter Abwicklung (am Beispiel Wohnbauförderung)	mittelfristig	Effizienzsteigerung	Bund 2009/7, S. 46ff TZ 23; auch alle Länder
392	Förderungen; Koordination der Förderungsgeber	Abgestimmte Vorgangsweise bei gemeinsamen Projektförderungen: einheitliche Kostenaufstellung und Projektunterlagen, abgestimmter Finanzierungsplan, koordinierte Auszahlungszeitpunkte und Projekt-abrechnungen, gemeinsame Begut-achtung (festgestellt für die Sport-förderung)	mittelfristig	Effizienzsteigerung	Bund 2009/12, S. 270f TZ 7; auch 00, T
393	Förderungen; gemeinsame Prüfstelle	Einrichtung einer gemeinsamen Prüf-stelle für die Abrechnung und Kontrolle der Förderungen (festgestellt z.B. für Filmförderung)	kurz- bis mittelfristig	Einsparungspotenzial, Effizienzsteigerung	Bund 2011/2, S. 52 TZ 26, S. 74ff TZ 47

Ifd. Nr.	Themenbereich	Sachverhalt/Maßnahme	Zeitpunkt der Umsetzung	Effizienzsteigerung, Einsparungspotenzial, Qualitätsverbesserung	Quelle (RH-Bericht, Reihe)
394	Förderungen; Förderungsdatenbank	Einrichtung einer bundesweiten, zentral geführten Förderungsdatenbank (festgestellt z. B. für Sportförderung, familienbezogene Leistungen, Arbeitsmarktförderung, EU-Förderungen, Forschungsförderung) zur Abstimmung der Förderungsmaßnahmen und Vermeidung unzulässiger Mehrfachförderungen	kurz- bis mittelfristig	Effizienzsteigerung, Einsparungspotenzial	Bund 2005/9, S. 23f TZ 2 Bund 2008/3, S. 96f TZ 57 Bund 2008/4, S. 17 TZ 13 Bund 2009/1, S. 340 TZ 57 Bund 2009/12, S. 293f TZ 23; auch 00, T Bund 2010/2, S. 140 TZ 20 Bund 2010/10, S. 130f TZ 32 Bund 2011/3, S. 59 TZ 52; auch B Bund 2011/6, S. 81ff TZ 23; auch K, 00, S Oberösterreich 2011/4, S. 78f TZ 4
395	Förderungen; Mehrfachförderungen	Bekanntgabe von Fördermitteln anderer Förderungsstellen; verstärkte Überprüfung auf allfällige Mehrfachförderungen; keine Förderung aus Landesmitteln bei Ablehnung einer Bundesforschungsförderung (Ausnahme regionalwirtschaftliche Gründe) (festgestellt z. B. für Austrian Institute of Technology GmbH)	kurzfristig	Effizienzsteigerung	Bund 2010/8, S. 159 TZ 28 Bund 2011/3, S. 60ff TZ 53 Wien 2011/4, S. 85 TZ 18

lfd. Nr.	Themenbereich	Sachverhalt/Maßnahme	Zeitpunkt der Umsetzung	Effizienzsteigerung, Einsparungspotenzial, Qualitätsverbesserung	Quelle (RH-Bericht, Reihe)
21.3 Förderungsabwicklung					
396	Förderungen; Verfahren	Nachvollziehbarkeit der einzelnen Bearbeitungs-schritte und Transparenz der Förderungsentscheidung durch Darstellung der maßgeblichen Kriterien in den Förderungsakten (festgestellt z.B. für Förderungswesen Salzburg und Sportförderung)	kurzfristig	Qualitätsverbesserung	Bund 2009/12, S. 287 TZ 18; auch ÖÖ, T Salzburg 2008/2, S. 7f TZ 4, S. 15 TZ 16
397	Förderungen; Voraussetzungen	Keine Förderung von Kosten, die vor dem Zeitpunkt des Einlangens eines Förderungsansuchens angefallen sind (festgestellt bei der Austrian Institute of Technology GmbH); Förderung von Investitionen erst nach Vorlage vollständiger Projektunterlagen und behördlicher Genehmigungen (festgestellt für Infrastrukturbeiträge für die Privatbahnen)	kurzfristig	Effizienzsteigerung	Bund 2010/7, S. 127f TZ 4 Bund 2011/3, S. 65f TZ 56
398	Förderungen; Voraussetzungen	Förderung nur solcher Projekte, bei denen der Bedarfs- und Entwicklungsplan eingehalten wird (festgestellt bei der Altenbetreuung Tirol)	kurzfristig	Qualitätsverbesserung, Einsparungspotenzial	Bund 2011/2, S. 133f TZ 9
399	Förderungen; Gestaltung Förderungsverträge	Möglichst genaue Spezifizierung der geförderten Leistungen und ihrer Qualität im Förderungsvertrag	kurzfristig	Effizienzsteigerung	Bund 2011/2, S. 42ff TZ 21 Vorarlberg 2007/4, S. 13ff TZ 12
400	Förderungen; Gestaltung Förderungsverträge	Verpflichtung zu effizientem Projektmanagement und Projektcontrolling in Förderungsverträgen im Forschungsbereich sowie Abschluss von Zielvereinbarungen (z.B. bei Frauenförderung)	kurzfristig	Effizienzsteigerung	Bund 2007/16, S. 322ff TZ 7, 9 Bund 2008/4, S. 13f TZ 8

Ifd. Nr.	Themenbereich	Sachverhalt/Maßnahme	Zeitpunkt der Umsetzung	Effizienzsteigerung, Einsparungspotenzial, Qualitätsverbesserung	Quelle (RH-Bericht, Reihe)
401	Förderungen; Gestaltung Förderungsverträge	Abschluss der Förderungsverträge bereits vor Beginn ihrer Laufzeit (festgestellt für Infrastrukturbeiträge für die Privatbahnen); Abschluss mehrjähriger Fördervereinbarungen mit Theatern	kurzfristig	Effizienzsteigerung	Bund 2008/10, S. 163f TZ 14; auch W Bund 2010/7, S. 126 TZ 3
402	Förderungen; Vergabe	Überprüfung der wirtschaftlichen Entwicklung der Förderungswerber (Vorlage bei Kreditschutzeinrichtungen); Überprüfung der Umsetzung der Businesspläne (am Beispiel Sportförderung und Unternehmensgründungsförderung Kärnten GmbH)	kurzfristig	Effizienzsteigerung, Einsparungspotenzial	Bund 2009/6, S. 108ff TZ 18f; auch K Bund 2009/12, S. 288f TZ 19; auch OÖ, T
403	Förderungen; personelle Verflechtungen	Vermeidung von personellen Verflechtungen von mit der Förderungsgewährung befassten Mitarbeitern mit Förderungsempfängern; Förderungen wären gegebenenfalls von der Entflechtung problematischer Mehrfachfunktionen abhängig zu machen	kurzfristig	Qualitätsverbesserung, Effizienzsteigerung	Bund 2009/12, S. 285f TZ 17; auch OÖ Steiermark 2011/3, S. 105ff TZ 48
2.1.4 Abrechnung und Kontrolle					
404	Förderungen; Kontrolle	Sicherstellung einer ausreichenden Förderungskontrolle; zeitnahe Fristen zur Vorlage von Verwendungsnachweisen; Prüfung anhand von Originalbelegen (z.B. im Bereich der Forschungsförderung des BMWA; zuletzt festgelegt im Bereich der Filmförderung)	kurzfristig	Effizienzsteigerung	Bund 2007/11, S. 126f TZ 7 Bund 2011/2, S. 42ff TZ 21 Vorarlberg 2007/4, S. 10 TZ 7 Salzburg 2008/2, S. 7f TZ 4, S. 16f TZ 17

lfd. Nr.	Themenbereich	Sachverhalt/Maßnahme	Zeitpunkt der Umsetzung	Effizienzsteigerung, Einsparungspotenzial, Qualitätsverbesserung	Quelle (RH-Bericht, Reihe)
405	Förderungen; Kontrolle	Überprüfung der widmungsgemäßen Verwendung der Fördermittel (festgelegt bei Infrastrukturbeiträgen für Privatbahnen); Durchführung von (stichprobenartigen) Vor-Ort-Kontrollen (festgestellt z.B. für Gesundheitsförderung des Bundes sowie Förderungsweisen Salzburg und Vorarlberg)	kurzfristig	Effizienzsteigerung	Bund 2008/10, S. 53 TZ 4 Bund 2010/7, S. 129f TZ 5 Vorarlberg 2007/4, S. 18f TZ 16 Salzburg 2008/2, S. 20 TZ 20
406	Förderungen; Kontrolle	Erbringen von schriftlichen Nachweisen über neu geschaffene Arbeitsplätze für die Gewährung von Kommunalsteuerrückvergütungen	kurzfristig	Qualitätsverbesserung	Oberösterreich 2009/7, S. 11f TZ 5
407	Förderungen; Rückforderung	Einbehaltung einer Restrate bis zur Abnahme der Endabrechnung als Förderungsbedingung sowie Verwendung eines einheitlichen Formulars (festgestellt für Filmförderung); Rückforderung von ausbezahlten Fördermitteln bei widmungswidriger Verwendung der Fördermittel	kurzfristig	Effizienzsteigerung	Bund 2010/7, S. 130f TZ 6 Bund 2011/2, S. 42ff TZ 21 Bund 2011/3, S. 62f TZ 55; auch B
408	Förderungen; Verwaltungsaufwand, Kosten-Nutzen-Betrachtung	Erhebung des Verwaltungsaufwands für die einzelnen Förderungsbereiche und Ermittlung von Vergleichszahlen; angemessenes Verhältnis von Förderungseffekt und Verwaltungsaufwand (festgestellt z.B. für Förderungswesen Land Salzburg, Städte Linz und Salzburg, EU-Förderungen im Landwirtschaftsbereich)	kurzfristig	Effizienzsteigerung	Bund 2007/14, S. 69f TZ 2 Oberösterreich 2007/7, S. 23f TZ 18; auch S Salzburg 2008/2, S. 6ff TZ 3f

Ifd. Nr.	Themenbereich	Sachverhalt/Maßnahme	Zeitpunkt der Umsetzung	Effizienzsteigerung, Einsparungspotenzial, Qualitätsverbesserung	Quelle (RH-Bericht, Reihe)
409	Förderungen; Verwaltungsaufwand, Kosten-Nutzen-Betrachtung	Evaluierung der Leistungsentgelte der Abwicklungsstellen von Förderungen (festgestellt für Klima- und Energiefonds)	kurz- bis mittelfristig	Einsparungspotenzial	Bund 2011/4, S. 178ff TZ 5f
21.5 EU-Förderungen					
410	EU-Förderungen; Personalausstattung der Prüfbehörde	Sicherstellung einer ausreichenden Personalausstattung des BKA als Prüfbehörde bei EU-Förderungsprogrammen	mittelfristig	Effizienzsteigerung	Bund 2009/1, S. 257 TZ 10 Bund 2009/4, S. 18f TZ 13; auch B
411	EU-Förderungen; Transparenz	Ausreichende Bekanntmachung von Informationen über Förderungsprojekte der EU-Strukturfonds	kurzfristig	Qualitätsverbesserung	Bund 2009/4, S. 29 TZ 30; auch B
412	EU-Förderungen; Überprüfung durch RH	Ausweitung der Zuständigkeit des RH zur Überprüfung von EU-Förderungen	mittelfristig	Qualitätsverbesserung	Bund 2010/12, S. 59ff TZ 34
22 Innere und äußere Sicherheit					
22.1 Inneres					
413	Polizei; Organisation	Reduzierung der verwaltungswichtigen Dienststellenstruktur mit 96 Polizeiinspektionen in Wien und Einrichtung von Zentralinspektionen in jedem Wiener Gemeindebezirk; Erhöhung der Führungsspanne im Exekutivdienst durch die Schaffung von Polizeiinspektions-Clustern	mittelfristig	Effizienzsteigerung, Qualitätsverbesserung	Bund 2010/11, S. 37ff TZ 3, S. 44f TZ 8
414	Polizei; Baumaßnahmen	Erhebung des Bau- und Sanierungsbedarfs an den Polizeidienststellen unter Berücksichtigung künftiger Strukturveränderungen durch Zentralinspektionen	kurzfristig	Effizienzsteigerung	Bund 2010/11, S. 40f TZ 4

lfd. Nr.	Themenbereich	Sachverhalt/Maßnahme	Zeitpunkt der Umsetzung	Effizienzsteigerung, Einsparungspotenzial, Qualitätsverbesserung	Quelle (RH-Bericht, Reihe)
415	Polizei; Außendienstpräsenz	Erhöhung der Außendienstpräsenz der Polizei durch Erhebung der Außendienstzeiten; Festlegung und laufende Überprüfung der Zielvorgaben zur Außendienstpräsenz und Konzentration des Parteienverkehrs in den Nachtzeiten an bestimmten Standorten	kurzfristig	Effizienzsteigerung	Bund 2010/11, S. 47 TZ 10, S. 52f TZ 15
416	Polizei; Außendienstpräsenz	Polizeieinsätze bei Großveranstaltungen gehen zu Lasten der Personalverfügbarkeit in den Polizeiinspektionen – Gegensteuerung durch Einrichtung einer flexiblen Dienstplanung	mittelfristig	Effizienzsteigerung	Bund 2010/11, S. 53 TZ 16
417	BMI; ausbildungsfremde Verwendungen von Exekutivbeamten	Rückführung von ausbildungsfremd verwendeten Exekutivbeamten sowie von Sicherheitswachebeamten des Innendienstes in den exekutiven Außendienst und gleichzeitig verstärkter Einsatz von Verwaltungsbediensteten (festgestellt z.B. für BPD Wien, BPD Schwechat, Sicherheitsakademie, BPD Salzburg)	mittel- bis langfristig	Effizienzsteigerung, Einsparungspotenzial: rd. 8,7 Mill. EUR p.a. allein für BPD Wien	Bund 2005/6, S. 16ff TZ 17 Bund 2005/9, S. 57 TZ 3 Bund 2006/3, S. 52 TZ 5 Bund 2007/8, S. 8 TZ 5
418	Polizei; Notruforganisation, Zusammenlegung Leitstellen	Einrichtung einer bundesweit einheitlichen Leitstellenstruktur mit einer zentralen Leitstelle pro Bundesland (für alle Notrufe dieses Bundeslandes) wie bereits bisher in Wien und einem bundesweit einheitlichen Einsatzleit-system; Integration von Digitalfunk und GPS	mittelfristig	Effizienzsteigerung, Qualitätsverbesserung	Bund 2010/6, S. 217ff TZ 6ff

Ifd. Nr.	Themenbereich	Sachverhalt/Maßnahme	Zeitpunkt der Umsetzung	Effizienzsteigerung, Einsparungspotenzial, Qualitätsverbesserung	Quelle (RH-Bericht, Reihe)
419	Polizei; Notruforganisation, Außendienstpräsenz	Optimierung des Personaleinsatzes durch neue Notruforganisation; Zuführen frei werdender Personalressourcen in den exekutiven Außendienst; Überprüfung der vorhandenen Dienstzeitsysteme bezüglich flexibler und bedarfsgerechter Dienstplanung	kurz- bis mittelfristig	Effizienzsteigerung, Qualitätsverbesserung	Bund 2010/6, S. 238f TZ 30, S. 240ff TZ 32
420	Polizei; Verbrechensbekämpfung	Analyse des operativen Verfahrensablaufs zur Standardisierung der Erhebungsmethoden, der Erhebungsprozesse und der Dokumentation (festgestellt für Geldwäschebekämpfung und Vermögensabschöpfung)	mittelfristig	Effizienzsteigerung, Qualitätsverbesserung	Bund 2008/12, S. 44 TZ 9
421	Polizei; Verbrechensbekämpfung	Wirksames Vorgehen gegen die Einbruchskriminalität durch Erhöhung der Streifenaktivität und die Konzentration der Bearbeitung von Einbruchdiebstählen bei spezialisierten Exekutivbediensteten des Landes-kriminalamtes	kurz- bis mittelfristig	Effizienzsteigerung	Bund 2010/11, S. 49f TZ 12
422	Polizei; Leistungskennzahlen	Verbesserung der Ressourcensteuerung durch Entwicklung eines Konzepts zur systematischen Ermittlung aussagekräftiger Leistungskennzahlen bezüglich Einsätzen und Einsatzzeiten; standardisierte und vollständige Zeiterfassung bei Einsätzen	mittelfristig	Effizienzsteigerung, Qualitätsverbesserung	Bund 2010/6, S. 226 TZ 17, S. 227 TZ 19

lfd. Nr.	Themenbereich	Sachverhalt/Maßnahme	Zeitpunkt der Umsetzung	Effizienzsteigerung, Einsparungspotenzial, Qualitätsverbesserung	Quelle (RH-Bericht, Reihe)
423	Zusammenarbeit Justiz und Inneres	Verbesserung der ressortübergreifenden Informationsschienen zwischen Staatsanwaltschaften, Gerichten und ermittelnden Behörden durch IT-Ver-netzung von BMI und BMJ; Einbindung auch des Bundeskriminalamts in den elektronischen Rechtsverkehr zwischen Polizei und Staatsanwaltschaft	mittelfristig	Effizienzsteigerung, Qualitätsverbesserung	Bund 2008/12, S. 40ff TZ 5 Bund 2011/6, S. 173f TZ 9
424	Zusammenarbeit Justiz und Inneres	Verstärkung der Zusammenarbeit BMI und BMJ in komplexen und ermittlungstechnisch anspruchsvollen Fällen zur Steigerung der Effektivität und Effizienz von Ermittlungsverfahren	mittelfristig	Effizienzsteigerung	Bund 2011/5, S. 230f TZ 9
425	Visaangelegenheiten	Klärung der Verantwortlichkeiten und Entscheidungskompetenzen im Bereich Visaangelegenheiten zwischen BMeiA und BMI	mittelfristig	Effizienzsteigerung	Bund 2011/5, S. 117f TZ 6
426	Asyl- und Flüchtlingswesen	Fortsetzung der Bemühungen zur vollen Ausschöpfung der Leistungspotenziale des Asylgerichtshofs	kurzfristig	Effizienzsteigerung	Bund 2009/13, S. 77ff TZ 3
427	Asyl- und Flüchtlingswesen	Aufnahme eines institutionalisierten Konfliktregelungsmechanismus in die Bund-Länder-Grundversorgungsvereinbarung zum Flüchtlingswesen	mittelfristig	Effizienzsteigerung	Bund 2009/13, S. 83 TZ 11
22.2 Landesverteidigung					
428	Planungsgrundlagen und Konzepte	Vervollständigung und Harmonisierung der militärischen Planungsgrundlagen sowie ressortübergreifende Abstimmung der sicherheitspolitischen Konzeptentwürfe	kurz- bis mittelfristig	Effizienzsteigerung, Qualitätsverbesserung	Bund 2011/4, S. 261f TZ 6 Bund 2009/1 Band 5, S. 45 TZ 25

Ifd. Nr.	Themenbereich	Sachverhalt/Maßnahme	Zeitpunkt der Umsetzung	Effizienzsteigerung, Einsparungspotenzial, Qualitätsverbesserung	Quelle (RH-Bericht, Reihe)
429	Planungsgrundlagen und Konzepte	Zusammenfassung organisatorischer und personeller Änderungen in Organisations- und Personalkonzepten; personelle Anpassung von Einsatzstab und Territorialstaffel der Assistenzkräfte des Bundesheers	kurzfristig	Effizienzsteigerung	Bund 2010/4, S. 15f TZ 4, S. 20ff TZ 7
430	BMLVS; Behördenorganisation	Schaffung einer straffen Organisationsstruktur mit klaren Kompetenz- und Entscheidungsstrukturen; Kommunikation der Projektziele und deren Anpassungen (Mangel derselben festge stellt am Beispiel Militärluftplatz Zeitweg)	mittelfristig	Effizienzsteigerung	Bund 2011/5, S. 295ff TZ 6
431	Militärische Auslandsvertretungen	Evaluierung der Struktur der militärischen Auslandsvertretungen auf Basis einer Kosten-Nutzen-Analyse; organisatorische Trennung der strategischen und administrativen Aufgaben; deutliche Reduktion des Personalstands der Militärvertretung Brüssel, Anpassung des Organisationsplans; Evaluierung der beigeordneten Verteidigungsattachés	kurzfristig	Effizienzsteigerung, Einsparungspotenzial	Bund 2011/4, S. 258ff TZ 3ff, S. 263f TZ 10
432	BMLVS; Beschaffungsvorgänge	Festlegung von Abwicklungsregelungen für Großüstungsvorhaben (z.B. Projektorganisation) zur Berücksichtigung der komplexen Abläufe und höheren Risiken	kurzfristig	Effizienzsteigerung, Einsparungspotenzial	Bund 2011/1, S. 120f TZ 3

lfd. Nr.	Themenbereich	Sachverhalt/Maßnahme	Zeitpunkt der Umsetzung	Effizienzsteigerung, Einsparungspotenzial, Qualitätsverbesserung	Quelle (RH-Bericht, Reihe)
433	BMLVS; Beschaffungsvorgänge	Festlegung eindeutiger Prioritätenreihungen sowie zeitliche und mengenmäßige Zielvorgaben für Rüstungsprojekte und für geplante Ersatzbeschaffungen bzw. bei Einsparungsabsichten	kurzfristig	Effizienzsteigerung, Einsparungspotenzial	Bund 2011/1, S. 121 TZ 4, S. 122f TZ 7
434	BMLVS; Beschaffungsvorgänge	Beschaffung nur solcher Fahrzeuge, die auch den Vorgaben der Materialstrukturplanung entsprechen	kurzfristig	Qualitätsverbesserung, Einsparungspotenzial	Bund 2011/1, S. 126 TZ 11
435	BMLVS; Sanitätswesen	Planung der Kapazitäten und der Organisation für die klinische Versorgung der Anspruchsberechtigten (Präsenzdiener) in militärischen Krankenanstalten nach dem tatsächlichen Patientenanfall; Erwägen alternativer Modelle	kurzfristig	Effizienzsteigerung	Bund 2009/13, S. 18ff TZ 10
436	BMLVS; Sanitätswesen	Einstellen des Betriebs der heeres-eigenen Gesundheits- und Krankenpflegeschule und Sicherstellung des Ausbildungsbedarfs durch Kooperationen mit zivilen Schulen	kurzfristig	Effizienzsteigerung	Bund 2009/13, S. 31ff TZ 21
437	BMLVS; Sanitätswesen	Synergien durch gemeinsamen Einsatz von medizinischen Geräten und unbürokratische Personalaushilfe an gemeinsamen Standorten von Militärspital und Stellungskommission	kurzfristig	Effizienzsteigerung	Bund 2009/13, S. 33 TZ 22
438	BMLVS; Sanitätswesen	Einbindung der Notarzwägen des Bundesheers in zivile Notarztsysteme	mittelfristig	Effizienzsteigerung	Bund 2009/13, S. 26 TZ 16
439	BMLVS; Sanitätswesen	Evaluierung der Richtlinie betreffend Sonderverträge und Regelung der Nebenbeschäftigungen für Militärärzte	mittelfristig	Einsparungspotenzial	Bund 2009/13, S. 21f TZ 12, S. 25 TZ 15

lfd. Nr.	Themenbereich	Sachverhalt/Maßnahme	Zeitpunkt der Umsetzung	Effizienzsteigerung, Einsparungspotenzial, Qualitätsverbesserung	Quelle (RH-Bericht, Reihe)
23 Reformen in der Justizverwaltung					
440	Gerichtsorganisation	Prüfung der Zusammenlegung weiterer Bezirksgerichte (als Grundsatzüberlegung aus einer bereits länger zurückliegenden Prüfung in den Länder 00 und S)	Grundsatz weiterverfolgen	Effizienzsteigerung (mögliche weitere Einsparungen durch Zusammenlegungen)	Bund 1997/1, S. 107ff
441	Gerichtsorganisation; Verfahrensdauer	Vermeidung von langer Verfahrensdauer und einer hohen Anzahl an offenen Verfahren durch straffere Verfahrensführung und raschere Urteilsabfertigung	mittelfristig	Effizienzsteigerung	Bund 2009/12, S. 217ff TZ 11ff
442	Gerichtsorganisation; Verfahrensdauer, Kennzahlen	Automationsunterstützte Auswertungen über die tatsächliche Gesamtdauer der mit Urteil abgeschlossenen zivilgerichtlichen Verfahren; Erfassung von Fristsetzungsanträgen bereits auf Ebene des Erstgerichts	mittelfristig	Effizienzsteigerung	Bund 2009/12, S. 226f TZ 18f
443	Gerichtsorganisation; Stellenbesetzungen	Erfassung der Gründe für häufige Wechsel von Richtern und Staatsanwälten; rasche Nachbesetzung offener Richterplanstellen	kurzfristig	Effizienzsteigerung	Bund 2009/12, S. 240ff TZ 33
444	Gerichtsorganisation; IT-Unterstützung	Vollständige automationsunterstützte Aktenführung aus Gründen der Verfahrensökonomie und elektronische Bereitstellung aller verfahrensrelevanten Dokumente	mittel- bis langfristig	Effizienzsteigerung	Bund 2011/5, S. 236 TZ 14, S. 246f TZ 23

lfd. Nr.	Themenbereich	Sachverhalt/Maßnahme	Zeitpunkt der Umsetzung	Effizienzsteigerung, Einsparungspotenzial, Qualitätsverbesserung	Quelle (RH-Bericht, Reihe)
445	Staatsanwaltschaften; Verfahrensdauer, Kennzahlen	Ursachenanalyse für Anstieg der Bearbeitungszeiten der Staatsanwaltschaften; Ermittlung systematischer Kennzahlen hinsichtlich der Erledigungsdauer im strafprozessualen Verfahren für Staatsanwaltschaften	mittel- bis langfristig	Qualitätsverbesserung, Effizienzsteigerung	Bund 2010/3, S. 93f TZ 19 Bund 2011/5, S. 256f TZ 31
446	Staatsanwaltschaften; Staatsanwälte, Aufgabenwahrnehmung	Hebung der Qualität der Einstellungsbedingungen bei den Staatsanwaltschaften; Evaluierung der Fortführungsanträge	kurzfristig	Qualitätsverbesserung, Effizienzsteigerung	Bund 2011/5, S. 235f TZ 13, S. 241ff TZ 18
447	Staatsanwaltschaften; Staatsanwälte, Dienstzeit	Eindeutige Regelung der Dienstzeit von Staatsanwälten	mittelfristig	Qualitätsverbesserung	Bund 2011/5, S. 268 TZ 41
448	Staatsanwaltschaften; Bezirksanwälte	Reform und Neudefinition der Stellung der Bezirksanwälte; Erhöhung des Anteils qualitativer Tätigkeit und Reduktion der Kanzeltätigkeit; Anpassung der Arbeitsplatzbewertung; neue Ausbildungsregelung; Vortreibung der organisatorischen Eingliederung (zentrale Ansiedlung am Sitz der Staatsanwaltschaft)	mittel- bis langfristig	Effizienzsteigerung, Qualitätsverbesserung	Bund 2010/3, S. 87ff TZ 14ff
449	Zusammenarbeit Justiz und Inneres	Intensivierung der Zusammenarbeit und Verbesserung der Kommunikation zwischen Staatsanwälten und (Kriminal-)Polizei bei behördlichen Ermittlungsmaßnahmen; stärkere Konkretisierung staatsanwaltlicher Anordnungen	kurz- bis mittelfristig	Effizienzsteigerung, Qualitätsverbesserung	Bund 2011/5, S. 224ff TZ 3 bis 10

Ifd. Nr.	Themenbereich	Sachverhalt/Maßnahme	Zeitpunkt der Umsetzung	Effizienzsteigerung, Einsparungspotenzial, Qualitätsverbesserung	Quelle (RH-Bericht, Reihe)
450	Justizanstalten; Kapazitäten im Maßnahmenvollzug	Schaffung ausreichender Kapazitäten für eine bedarfsgerechte Unterbringung geistig abnormer Rechtsbrecher; Sicherung einer ausreichenden und bedarfsorientierten Versorgungsstruktur in der Nachbetreuung	kurz- bis mittelfristig	Einsparungspotenzial, Qualitätsverbesserung	Bund 2010/11, S. 84ff TZ 21 bis 25, S. 101f TZ 46
451	Justizanstalten; Maßnahmenvollzug	Vereinbarung angemessener Tarife mit den Krankenanstalten für Unterbringung und Behandlung geistig abnormer Rechtsbrecher im Maßnahmenvollzug und Neuverhandlung der diesbezüglichen Vereinbarung gemäß Art. 15a B-VG	kurzfristig	Effizienzsteigerung	Bund 2010/11, S. 90f TZ 31, S. 92 TZ 32 Bund 2011/5, S. 269f TZ 42
452	Justizanstalten; ausbildungsfremde Verwendungen	Rückführung von Justizwachebeamten aus dem Wirtschaftsbereich in den Exekutivdienst (festgestellt z.B. für Justizanstalten Josefstadt, St. Pölten, Stein)	mittelfristig	Effizienzsteigerung, Einsparungspotenzial: allein für JA Stein 635.000 EUR p.a.	Bund 2005/10, S. 88f TZ 8 Bund 2006/10, S. 139f TZ 10 Bund 2007/11, S. 94f TZ 15
453	Justizanstalten; Leistungen	Auftragsakquisition in allen Bereichen der Justizanstalten; Ausrichtung der betrieblichen Strukturen der Justizanstalten nach den im Justizressort wie auch an anderen öffentlichen Dienststellen benötigten Leistungen (Beispiel Justizanstalt Stein)	mittelfristig	Effizienzsteigerung	Bund 2007/11, S. 109ff TZ 31
24	Steuern, Gebühren und Abgabenverwaltung				
24.1 Steuern					
454	Steuersystem; Vereinfachung und Straffung des Abgabenrechts	Einfachere, klarere und überschaubarere Gestaltung des Steuerrechts	mittel- bis langfristig	Effizienzsteigerung	Bund 1994/9, S. 10ff

Ifd. Nr.	Themenbereich	Sachverhalt/Maßnahme	Zeitpunkt der Umsetzung	Effizienzsteigerung, Einsparungspotenzial, Qualitätsverbesserung	Quelle (RH-Bericht, Reihe)
455	Steuersystem; Vereinfachung und Straffung	Harmonisierung der für die Bemessung der Steuern und Sozialversicherungsträger geltenden Vorschriften zur Erzielung erheblicher Synergieeffekte und Kosteneinsparungen für die Unternehmen, die Finanzverwaltung und die Sozialversicherung	kurz- bis mittelfristig	Effizienzsteigerung, Synergieeffekte	Bund 2004/2, S. 65 TZ 9
456	Energiebesteuerung; Ökologisierung	Definition von Zielen zur Umsetzung der durch die Energiesteuerrichtlinie der EU eingeräumten Möglichkeiten für eine ökologische Ausrichtung der Energieabgaben und des Steuersystems	mittelfristig	Effizienzsteigerung	Bund 2006/4, S. 32 TZ 4 Bund 2009/6, S. 60f TZ 3
457	Energiebesteuerung; Mineralölsteuererhöhung, Evaluierung der Auswirkungen und Lenkungseffekte	Prognose und nachfolgende Evaluierung der Auswirkungen steuerlicher Maßnahmen; Untersuchung der Lenkungswirkungen von Abgabenerhöhungen bei der Mineralölsteuer; Abschätzung der Entwicklung des Abgabenaufkommens vor dem Hintergrund der erwarteten Wirkungen	mittelfristig	Effizienzsteigerung	Bund 2010/7, S. 144f TZ 3, S. 149f TZ 7
458	Arbeitnehmerveranlagung; Evaluierung der Auswirkungen und Lenkungseffekte	Neuregelung der steuerlichen Absetzmöglichkeiten von Topf-Sonderausgaben (Wohnraumschaffung, Personenversicherungen usw.) aufgrund des geringen Lenkungseffekts der bisherigen Regelung und geringer steuerlicher Auswirkungen für den einzelnen Steuerpflichtigen (maximal 167 EUR jährlich) zugunsten einer Berücksichtigung im Einkommensteuertarif	mittelfristig	Effizienzsteigerung	Bund 2007/6, S. 68ff TZ 13 Bund 2010/2, S. 197 TZ 2

Ifd. Nr.	Themenbereich	Sachverhalt/Maßnahme	Zeitpunkt der Umsetzung	Effizienzsteigerung, Einsparungspotenzial, Qualitätsverbesserung	Quelle (RH-Bericht, Reihe)
2.4.2 Gebühren					
459	Gebühren und Abgaben; Festsetzung	Vorrang von Kosteneinsparungen vor Erhöhung der Gebühren	mittelfristig	Einsparungspotenzial	Vorarlberg 2010/5, S. 53 TZ 33
460	Gebühren; Kosten-Nutzen-Betrachtung	Evaluierung der bestehenden Struktur im Bereich der Kommunalabgaben unter den Gesichtspunkten der Minimierung des Verwaltungsaufwands und der Wirtschaftlichkeit, vor allem im Hinblick auf die Vorschreibung von Kleinbeträgen; Optimierung der IT-Unterstützung bei der Abgabeneinhebung (festgestellt im Bezirk St. Pöten und in Lustenau)	mittelfristig	Effizienzsteigerung	Wien 2007/4, S. 23f TZ 13 Niederösterreich 2010/2, S. 32ff TZ 12; auch St Niederösterreich 2010/10, S. 16f TZ 10ff Oberösterreich 2010/5, S. 317ff TZ 10ff; auch S Vorarlberg 2010/5, S. 50 TZ 31
461	Gebühren und Abgaben; Kostenwahrheit	Berücksichtigung aller tatsächlich angefallenen Kosten auf Basis einer Kostenrechnung bei der Gebührenkalkulation (z.B. Straßenzwischenleistung und die innerbetrieblichen Leistungen der Gebührenkalkulation); Nachkalkulationen als Grundlage der Gebührenbemessung in kürzeren als 5-jährigen Intervallen; Erhebung der Kosteneinsparungspotenziale (festgestellt am Beispiel Wien und Lustenau)	kurzfristig	Effizienzsteigerung, Einnahmenerhöhung	Wien 2010/2, S. 59ff TZ 40ff Vorarlberg 2010/5, S. 51ff TZ 32ff
462	Gebühren und Abgaben; Kostenwahrheit	Auswertung der Aufschließungsabgabe zur Feststellung, ob eine Unter- oder eine Überdeckung vorliegt (festgestellt am Beispiel Stadtentwicklung und -planung Klosterneuburg)	mittelfristig	Effizienzsteigerung	Niederösterreich 2008/10, S. 16f TZ 12

Ifd. Nr.	Themenbereich	Sachverhalt/Maßnahme	Zeitpunkt der Umsetzung	Effizienzsteigerung, Einsparungspotenzial, Qualitätsverbesserung	Quelle (RH-Bericht, Reihe)
463	Gebühren und Abgaben; Überschüsse	Keine Abschöpfung der Überschüsse aus den Gebührenhaushalten für Zwecke des Haushaltsausgleichs, um die Bürger nicht mit verdeckten Steuern zu belasten; Zuführung von Überschüssen in den Gebührenhaushalten in zweckgebundene Rücklagen, um Schuldannahmen für Investitionen zu vermeiden und zur Entlastung der Gebührenzahler (festgestellt am Beispiel Steyr und Wien)	mittelfristig	Effizienzsteigerung	Oberösterreich 2009/11, S. 85 TZ 7 Wien 2010/2, S. 53ff TZ 38f
464	Gebühren und Abgaben; Veranlagung	Zinserträge aus der Veranlagung von Rücklagen aus dem Haushalt Kanal sind diesem gutzuschreiben und nicht dem Allgemeinen Haushalt, um den Gebührenzahler nicht doppelt zu belasten (festgestellt am Beispiel Wien)	mittelfristig	Effizienzsteigerung	Wien 2010/2, S. 49ff TZ 37
24.3 Abgabenverwaltung					
465	Finanzverwaltung; Ablauforganisation	Modernisierung und Automatisierung der Verfahren bei den Finanzämtern im Zusammenhang mit den Energieabgaben zwecks Steigerung der Effizienz und Rechtmäßigkeit; Errichtung eines wirksamen Internen Kontrollsystems	kurz- bis mittelfristig	bei Einzelfällen aufgezeigte negative finanzielle Auswirkungen von 1 Mill. EUR	Bund 2006/4, S. 41 TZ 7 Bund 2009/6, S. 62f TZ 4 Bund 2009/13, S. 64 TZ 23
466	Finanzverwaltung; Betrugsbekämpfung	Klare Definition der Zuständigkeiten, Aufgaben und Schnittstellen zwischen den mit Agenden der Betrugsbekämpfung befassten Einheiten zur Verstärkung der Zusammenarbeit; Koordination umfassender Fälle und Schnittstellen	mittelfristig	Effizienzsteigerung, Einsparungspotenzial	Bund 2011/9, S. 75ff TZ 27

Ifd. Nr.	Themenbereich	Sachverhalt/Maßnahme	Zeitpunkt der Umsetzung	Effizienzsteigerung, Einsparungspotenzial, Qualitätsverbesserung	Quelle (RH-Bericht, Reihe)
467	Finanzverwaltung; Betrugsbekämpfung	Integration sämtlicher Betrugsbekämpfungsmaßnahmen in ein abgestimmtes Gesamtkonzept und optimierte Bündelung der Betrugsbekämpfungskapazitäten	mittelfristig	Effizienzsteigerung	Bund 2011/9, S. 75 TZ 27
468	Finanzverwaltung; Betrugsbekämpfung	Verbesserung des Risikomanagements in der Betrugsbekämpfung; Schaffung einer amtsübergreifenden Informationsplattform zur Früherkennung von Betrugsfällen und zur Vermeidung hoher Abgabenausfälle; Einbindung der ausländischen Unternehmen in ein bundesweites Betrugsbekämpfungskonzept	mittelfristig	Effizienzsteigerung	Bund 2009/13, S. 60 TZ 21 Bund 2011/9, S. 75 TZ 27
469	Finanzverwaltung; Betrugsbekämpfung	Verhinderung des Entstehens von Abgabentrückständen besonders bei ausländischen Unternehmen (Rückforderungen oft langwierig bzw. erfolglos)	mittelfristig	Effizienzsteigerung, Einsparungspotenzial	Bund 2009/13, S. 64 TZ 23
470	Arbeitnehmerveranlagung; Verwaltungsvereinfachung und Bürgerfreundlichkeit	Vollständiger Datenabgleich zwischen Finanzverwaltung und dem Hauptverband der Sozialversicherungsträger	mittelfristig	Effizienzsteigerung, Einsparungspotenzial	Bund 2007/6, S. 71f TZ 16 Bund 2010/2, S. 205 TZ 10
471	Kommunalsteuer und Gebühren; Vollständigkeit	Sicherstellung der vollständigen Erfassung aller kommunalsteuerverpflichtigen Betriebe (am Beispiel Lustenau); Erhebungen auch an Ort und Stelle zur Sicherstellung der Vollständigkeit und Ordnungsmäßigkeit der Gebühregrundlagen (am Beispiel Amstetten)	kurzfristig	Effizienzsteigerung, Einnahmenerhöhung	Vorarlberg 2010/5, S. 47f TZ 29 Niederösterreich 2010/2, S. 40 TZ 16; auch St

lfd. Nr.	Themenbereich	Sachverhalt/Maßnahme	Zeitpunkt der Umsetzung	Effizienzsteigerung, Einsparungspotenzial, Qualitätsverbesserung	Quelle (RH-Bericht, Reihe)
472	Kommunalsteuer und Gebühren; Zahlungsaufschub, Verspätungszuschläge	Vorschreibung von Zinsen bei längerfristigen Zahlungsverleichterungen (am Beispiel Amstetten); Vorschreibung von Zuschlägen bei verspätet abgegebenen Kommunalsteuerklärungen (am Beispiel Bezirk St. Pölten)	kurzfristig	Effizienzsteigerung, Einnahmenerhöhung	Niederösterreich 2010/2, S. 34ff TZ 13; auch St Niederösterreich 2010/10, S. 16f TZ 11
473	Gebühren; Eintreibung	Nutzung der Möglichkeit von Vorauszahlungen und Sicherstellungen, um hohe Außenstände und Zinsen sowie das Risiko von langwierigen Eintreibungsverfahren zu vermeiden	kurzfristig	Einsparungspotenzial	Kärnten 2009/11, S. 30 TZ 8; auch T
25 Abfallwirtschaft und Siedlungswasserwirtschaft					
25.1 Abfallwirtschaft					
474	Abfallwirtschaft; länderübergreifende Planung, Koordinierung	Erarbeitung einer länderübergreifenden Planung und Koordinierung der Standorte und Kapazitäten der Restmüllbehandlungsanlagen; Intensivierung der Zusammenarbeit von Bund und Ländern	mittelfristig	Effizienzsteigerung, Qualitätsverbesserung	Bund 2007/6, S. 108ff TZ 21 Burgenland 2007/3, S. 36f TZ 21; ident in acht weiteren Länderberichten
25.2 Siedlungswasserwirtschaft					
475	Siedlungswasserwirtschaft; Nachhaltigkeit	Vorrangige Nutzung oberflächennaher Wasserspender im Sinne einer nachhaltigen Bewirtschaftung wertvoller Trinkwasserressourcen (am Beispiel Wasserverband Südliches Burgenland)	mittel- und langfristig	Qualitätsverbesserung	Burgenland 2011/4, S. 107f TZ 9

Ifd. Nr.	Themenbereich	Sachverhalt/Maßnahme	Zeitpunkt der Umsetzung	Effizienzsteigerung, Einsparungspotenzial, Qualitätsverbesserung	Quelle (RH-Bericht, Reihe)
476	Siedlungswasserwirtschaft; Organisation	Zusammenführung von Kläranlagen und Kanälen (zumindest Hauptsammler) in einer Hand zur Verbesserung des Managements und zur Transparenz bei der Gebührenermittlung (festgestellt z.B. für Abwasserverband Mittleres Strem – und Zickenbachtal, Abwasserverband Spielberg-Flatschach)	kurz- bis mittelfristig	Effizienzsteigerung	Burgenland 2008/2, S. 5 TZ 2 Steiermark 2007/4, S. 15f TZ 3
477	Siedlungswasserwirtschaft; Organisation	Verwaltung von Ortsnetzen eines mehrere Gemeinden umfassenden Wasserverbands durch den Verband (Erzielung von Synergieeffekten, umfassende Nutzung von Fachwissen)	mittelfristig	Effizienzsteigerung, Einsparungspotenzial	Burgenland 2011/4, S. 111f TZ 13
478	Siedlungswasserwirtschaft; Organisation	Implementierung von Qualifikationsanfordernissen für Wasserwerke (Wassermeisterprüfung) sowie von Stellenbeschreibungen – zur Erreichung eines ausgeglicheneren Qualifikationsniveaus der Wasserwerke	mittel- bis langfristig	Qualitätsverbesserung	Burgenland 2011/4, S. 114 TZ 15
479	Siedlungswasserwirtschaft; Kostengerechtigkeit	Anpassung überholter oder nicht nachvollziehbarer Aufteilungsschlüssel der Betriebskosten auf die Mitgliedsgemeinden als Grundlage für die Gebührenermittlung (festgestellt z.B. für Abwasserverband Pöchlarn, Abwasserverband Mariazellerland, Abwasserverband Spielberg-Flatschach)	kurzfristig	Qualitätsverbesserung, Einsparungspotenzial	Steiermark 2007/4, S. 10f TZ 8 Niederösterreich 2007/3, S. 10 TZ 9 Niederösterreich 2008/6, S. 7f TZ 6f
480	Siedlungswasserwirtschaft; Kostengerechtigkeit	Einrichtung von Messkonzepten zur Ermittlung des tatsächlichen Wasserbezugs (festgestellt am Beispiel Wasserverband Südliches Burgenland)	mittelfristig	Einsparungspotenzial	Burgenland 2011/4, S. 113 TZ 14

lfd. Nr.	Themebereich	Sachverhalt/Maßnahme	Zeitpunkt der Umsetzung	Effizienzsteigerung, Einsparungspotenzial, Qualitätsverbesserung	Quelle (RH-Bericht, Reihe)
481	Siedlungswasserwirtschaft; Indirekt-einleiter-VO	Umsetzung der Indirekteinleiter-Verordnung, weil die Aufteilung der Entsorgungskosten für betriebsspezifische Abwässer (z.B. aus Gewerbe oder Landwirtschaft) auf die Mitgliedsgemeinden dem Verursacherprinzip widerspricht (festgestellt z.B. für Abwasserverband Mittleres Strem- und Zickenbachtal, Abwasserverband Mariazellerland, Abwasserverband Leibnitz-Wagna-Kaindorf)	kurz- bis mittelfristig	Effizienzsteigerung	Niederösterreich 2007/3, S. 11 TZ 13 Steiermark 2007/8, S. 9f TZ 10 Burgenland 2008/2, S. 9 TZ 6 Burgenland 2011/5
482	Wasserversorgung; Strategische Ausrichtung, Zielsetzungen	Festlegung verbindlicher längerfristiger Zielvorgaben und regelmäßige Evaluierung im Bereich der Wasserversorgung (festgestellt bei Wasserversorgung Villach, Klagenfurt und Innsbruck)	kurz- bis mittelfristig	Effizienzsteigerung, Qualitätsverbesserung	Kärnten 2009/9, S. 76f TZ 6; auch T
483	Wasserversorgung; Benchmarking	Teilnahme von Wasserversorgern an Benchmarkingprojekten	kurzfristig	Effizienzsteigerung, Einsparungspotenzial	Kärnten 2009/9, S. 65f TZ 2; auch T
484	Gewässeraufsicht	Einführung eines einheitlichen Standards für die Kontrolltätigkeit (Kontrolldichte) der Gewässeraufsicht	kurzfristig	Qualitätsverbesserung	Burgenland 2006/4, S. 8 TZ 5; auch St Burgenland 2009/6, S. 48 TZ 13; auch St
26 Verkehr und Infrastruktur					
26.1 Strategische Vorgaben					
485	Generalverkehrsplan; Evaluierung, Aktualisierung	Evaluierung und Aktualisierung des Generalverkehrsplans nach aktuellen Erkenntnissen und Verkehrsprognosen	mittelfristig	Effizienzsteigerung, Qualitätsverbesserung	Bund 2007/15, S. 89 TZ 23 Bund 2010/9, S. 85ff TZ 9, S. 111ff TZ 26 Bund 2011/8, S. 431f TZ 23

Ifd. Nr.	Themenbereich	Sachverhalt/Maßnahme	Zeitpunkt der Umsetzung	Effizienzsteigerung, Einsparungspotenzial, Qualitätsverbesserung	Quelle (RH-Bericht, Reihe)
486	Generalverkehrsplan; Zielsetzungen	Konkretisierung der verkehrspolitischen Zielsetzungen des Bundes und Ausarbeitung von Erfolgsindikatoren, mit denen die Zielerreichung messbar wird; Einführung von Wirkungscontrolling	mittel- bis langfristig	Effizienzsteigerung, Qualitätsverbesserung	Bund 2010/9, S. 85ff TZ 9, S. 111ff TZ 26
487	Rahmenplan (Schiene)	Aufnahme von Projekten in den Rahmenplan aufgrund von vollständigen und zustimmungsreifen Unterlagen; transparenter Modus für Zustimmungsprozess zum Rahmenplan	mittelfristig	Qualitätsverbesserung	Bund 2007/15, S. 87ff TZ 23
488	Strategische Vorgaben; Nebenbahnen	Klarstellung durch das BMVIT, in welchem Umfang eine Flächenversorgung mit Schieneninfrastruktur zweckmäßig ist, diese finanziell unterstützt wird und die Bereitstellung von Regionalverkehr als Aufgabe der ÖBB-Unternehmensgruppe angesehen wird (Grenzen der Systemadäquanz des ÖBB-Streckennetzes)	kurz- bis mittelfristig	Effizienzsteigerung	Bund 2011/9, S. 266f TZ 4
489	Strategische Vorgaben; Personenverkehr	Überprüfung, welche Bahnstrecken für eine Vergabe im Wettbewerb in Frage kommen	mittelfristig	Effizienzsteigerung	Bund 2010/9, S. 81f TZ 7
490	Verkehrspolitische Ziele; Infrastruktur	Definition der zu finanzierenden Verkehrsinfrastruktur im Vertrag über Schienenverbundprojekte und Abgrenzung gegenüber dem Betriebs- und Erhaltungsaufwand; inhaltliche Kontrolle der Geldmittelverwendung für die Infrastruktur (festgestellt für Wiener U-Bahn)	kurzfristig	Effizienzsteigerung	Bund 2009/12, S. 47ff TZ 4, auch W
491	Infrastrukturvorhaben; U-Bahn-Netz	Prüfung des Ausbaus des U-Bahn-Netzes im Sinne eines Gesamtkonzepts anhand von Kosten- und Wirksamkeitskriterien	mittel- bis langfristig	Qualitätsverbesserung, Einsparungspotenzial	Bund 2010/6, S. 81f TZ 35, S. 88 TZ 39, auch W

Ifd. Nr.	Themenbereich	Sachverhalt/Maßnahme	Zeitpunkt der Umsetzung	Effizienzsteigerung, Einsparungspotenzial, Qualitätsverbesserung	Quelle (RH-Bericht, Reihe)
492	Infrastrukturvorhaben; U-Bahn-Netz	Überprüfung der weiteren Beteiligungen des Bundes am U-Bahn-Ausbau auch hinsichtlich der gesetzlichen Grundlagen bzw. Art. 15a B-VG-Vereinbarungen, Änderung des Finanzierungsmodus, verstärkte Interessenwahrnehmung des Bundes, keine Mitfinanzierung von Fuhrparkkosten	mittelfristig	Einsparungspotenzial, Effizienzsteigerung	Bund 2010/6, S. 91ff TZ 41f, S. 101 TZ 45 bis 47
493	Infrastrukturvorhaben; Eisenbahninfrastruktur	Verbesserung der Planungsqualität für Eisenbahninfrastrukturvorhaben; Verfeinerung der Planungsgrundlagen für die Dimensionierung und die Ausstattung der Bahnanlagen mit betrieblichem Einsparungspotenzial in Abhängigkeit von der Größe der Bahnhofsanlagen	kurz- bis mittelfristig	Einsparungspotenzial bis 20 Mill. EUR je Bahnhof	Bund 2002/1, S. 148 TZ 19
494	Infrastrukturvorhaben; Bundesstraßen	Aufnahme von Straßenbauvorhaben in das Bundesstraßengesetz ausschließlich bei Erfüllung des Kriteriums der Hochrangigkeit; Änderungen in der Prioritätenreihung nach einer nachvollziehbaren wirtschaftlichen und funktionalen Bewertung	kurzfristig	Effizienzsteigerung	Bund 2011/8, S. 341 TZ 8, S. 360 TZ 30
495	Unfalluntersuchung; Unfalluntersuchungsstelle des Bundes	Verbesserung der Zusammenarbeit der Fachbereiche und Schaffung eines zentralen Bereitschaftsdienstes zur Entgegennahme von Vorfalle Meldungen im Bereich der Luftfahrt und der Schifffahrt	mittelfristig	Effizienzsteigerung, Verfahrensbeschleunigung	Bund 2011/10, S. 66f TZ 2

Ifd. Nr.	Themenbereich	Sachverhalt/Maßnahme	Zeitpunkt der Umsetzung	Effizienzsteigerung, Einsparungspotenzial, Qualitätsverbesserung	Quelle (RH-Bericht, Reihe)
26.2 Finanzierung und Verrechnung					
496	Finanzierung von Infrastrukturmaßnahmen (Schiene)	Problem der steigenden außerbudgetären Finanzierungen, die am Markt nicht verdient werden können und erhebliche Zuschüsse erforderlich machen; Senkung des Bundeszuschusses als zusätzliches Unternehmensziel (festgestellt für ÖBB-Infrastruktur Betrieb AG)	kurz- bis mittelfristig	Effizienzsteigerung	Bund 1996/11, S. 15f Bund 2001/5, S. 272f TZ 9 Bund 2007/15, S. 80ff TZ 19ff
497	Finanzierung von Infrastrukturmaßnahmen (Schiene)	Einsatz von geeigneten Steuerungsmechanismen im Fall von Zielabweichungen	kurz- bis mittelfristig	Effizienzsteigerung	Bund 2010/5, S. 137f TZ 28
498	Finanzierung von Infrastrukturmaßnahmen; Steuerung	Sicherstellung einer zentralen Steuerung bei der Bereitstellung von Finanzmitteln für Bauobjekte in Wien	mittelfristig	Effizienzsteigerung, Qualitätsverbesserung	Wien 2007/5, S. 19ff TZ 15
499	Infrastrukturmaßnahmen; Finanzierungsbedarf	Überprüfung der tatsächlichen Finanzierungsanfordernisse in kürzeren und regelmäßigeren Intervallen und laufende Verfolgung der Gesamtstrategie anhand einer Mittelfristplanung (festgestellt für Wiener Hafen)	mittelfristig	Effizienzsteigerung	Bund 2008/10, S. 180ff TZ 3 Wien 2008/5, S. 90ff TZ 16
500	Infrastrukturmaßnahmen; Finanzierungs-kosten	Inbeziehung auch der voraussichtlichen Finanzierungskosten neben den geschätzten Planungs- und Baukosten in die Wirtschaftlichkeitsberechnung als Grundlage für Investitionsentscheidungen (festgestellt bei Verkehrsbindung und Stadtentwicklung Hauptbahnhof Wien)	mittelfristig	Effizienzsteigerung, Qualitätsverbesserung	Bund 2010/6, S. 57ff TZ 18, S. 60 TZ 21
501	Infrastrukturmaßnahmen; Förderung von Privatbahnen	Festlegung von verkehrspolitisch übergeordneten Verteilungsprioritäten für die Bemessung und Verteilung der Fördermittel	mittelfristig	Effizienzsteigerung	Bund 2006/12, S. 354 TZ 3

lfd. Nr.	Themenbereich	Sachverhalt/Maßnahme	Zeitpunkt der Umsetzung	Effizienzsteigerung, Einsparungspotenzial, Qualitätsverbesserung	Quelle (RH-Bericht, Reihe)
502	Finanzierung von Infrastrukturmaßnahmen; Kostenbeiträge	Abgeltung jener Kostenkomponenten und Projektanteile von Straßenbauvorhaben, die vorwiegend volkswirtschaftlichen und regionalpolitischen Zielen dienen, durch Kostenbeiträge interessierter Dritter bei Unterschreitung eines bestimmten Kosten-Nutzen-Verhältnisses; Vereinbarung von Kostenbeteiligungen mit der nutznießenden Gebietskörperschaft bei Straßenbauvorhaben (festgestellt bei Verlangern S 31 Burgenland Schnellstraße)	mittelfristig	Einsparungspotenzial, Effizienzsteigerung	Bund 2008/9, S. 173f TZ 32 Bund 2011/8, S. 362f TZ 31; auch B
503	Gemeinwirtschaftliche Leistungen (Personenverkehr); Abgeltung	Transparente und nachvollziehbare Bewertung und Abgeltung der gemeinwirtschaftlichen Leistungsanteile durch streckenbezogene Kosten- und Einnahmuzuordnung und Berücksichtigung der Zahlungen anderer öffentlicher Stellen (Länder, FLAF)	kurzfristig	Effizienzsteigerung	Bund 2010/9, S. 98ff TZ 16
504	Gemeinwirtschaftliche Leistungen (Personenverkehr); Umfang und Qualität	Vertragliche Festlegung von Umfang und Qualität der Leistungserbringung und Verknüpfung von Anreiz- und Sanktionsmechanismen (festgestellt für die gemeinwirtschaftlichen Leistungen im Schienen-Personenverkehr)	mittelfristig	Effizienzsteigerung	Bund 2010/9, S. 101ff TZ 18f
505	Schüler- und Lehrlingsbefreiungen	Änderung des öffentlichen Personen- und Regionalverkehrsgesetzes 1999 zur Erzielung günstiger Verbundtarife im Linienverkehr auch für Schüler; Feststellung der tatsächlichen Kosten; Berücksichtigung der Fünf-Tage-Woche für die Pflichtschulen sowie schulautonomer Tage	kurzfristig	Einsparungspotenzial, Qualitätsverbesserung	Bund 2009/2, S. 54ff TZ 7ff, S. 62f TZ 15

Ifd. Nr.	Themenbereich	Sachverhalt/Maßnahme	Zeitpunkt der Umsetzung	Effizienzsteigerung, Einsparungspotenzial, Qualitätsverbesserung	Quelle (RH-Bericht, Reihe)
26.3 Durchführung von Infrastrukturvorhaben					
506	Infrastrukturvorhaben; Ausschreibungen	Ausgereifte Planung und Bauvorbereitung vor der Ausschreibung von Infrastrukturvorhaben, um Änderungen bei der Baudurchführung möglichst zu vermeiden	kurzfristig	Effizienzsteigerung, Qualitätsverbesserung	Wien 2008/5, S. 99f TZ 23
507	Infrastrukturvorhaben; Evaluierung	Evaluierung der ursprünglichen Kosten-Nutzen-Untersuchungen auf ihre aktuelle Gültigkeit bei festgelegten Meilensteinen, gravierenden inhaltlichen Änderungen und erheblichen Kostensteigerungen	kurzfristig	Effizienzsteigerung	Bund 2008/5, S. 43f TZ 4
508	Infrastrukturvorhaben; zeitnahe Abrechnung	Zeitnahe Abrechnung sowie leistungs- und vertragskonforme Vergütung zur Vermeidung von Überzahlungen	kurzfristig	Effizienzsteigerung	Kärnten 2008/3, S. 31 TZ 23
509	Infrastrukturvorhaben; Nachkontrolle	Rechtzeitige Vorkehrungen für effiziente, gesetzlich vorgesehene Nachkontrolle bei Straßenbauprojekten	mittelfristig	Effizienzsteigerung, Qualitätsverbesserung	Bund 2008/5, S. 63f TZ 17
510	Infrastrukturvorhaben; Evaluierung	Schaffung eines vergleichbaren Finanzcontrolling; Vertragsgestaltung bei PPP-Projekten so, dass eine Vergleichbarkeit zu konventionellen Projekten gegeben ist	mittelfristig	Effizienzsteigerung, Einsparungspotenzial	Bund 2010/2, S. 23ff TZ 10
511	Infrastrukturvorhaben; Evaluierung	Strikte Trennung zwischen Baukosten und Reserven bzw. Risikobewertungen bei Darstellung der von öffentlichen Auftraggebern zu tragenden Kosten	kurz- bis mittelfristig	Effizienzsteigerung, Einsparungspotenzial	Bund 2010/2, S. 30f TZ 15

lfd. Nr.	Themenbereich	Sachverhalt/Maßnahme	Zeitpunkt der Umsetzung	Effizienzsteigerung, Einsparungspotenzial, Qualitätsverbesserung	Quelle (RH-Bericht, Reihe)
512	Infrastrukturvorhaben; Wirtschaftlichkeit	Erstellung von vollständigen wirtschaftlichen Beurteilungen und Klärung sämtlicher offener Fragen betreffend Streckenführung vor wesentlichen Neuinvestitionen (festgestellt am Beispiel Wiener Hafens und S 31 Burgenland Schnellstraße)	kurz- bis mittelfristig	Effizienzsteigerung Qualitätsverbesserung	Bund 2011/8, S. 359f TZ 29; auch B Wien 2008/5, S. 93f TZ 17
513	Infrastruktur (Schie- ne); Instandhaltung und Erneuerung	Abbau bzw. Reduktion von Langsam- fahrstellen durch Straffung der Pro- zessabläufe in der Instandhaltung, ziel- gerichtete Steuerung und Priorisierung des Mitteleinsatzes gemäß Dringlichkeit	kurzfristig	Effizienzsteigerung, Qualitätsverbesserung	Bund 2010/5, S. 114ff TZ 12, S. 134ff TZ 24f
26.4 Regionalverkehr					
514	Nebenbahnen	Entscheidung von BMVIT und ÖBB- Unternehmensgruppe über Einstellung oder Abgabe schwach ausgelasteter Nebenbahnstrecken bzw. über die Attraktivierung von Nebenbahnstrecken	kurz- bis mittelfristig	Effizienzsteigerung	Bund 2011/9, S. 264f TZ 3, S. 273ff TZ 9, S. 277ff TZ 11, S. 280ff TZ 13, S. 293f TZ 20
515	Einkaufszentren K, 00, S, St	Einführung einer Verkehrsanschluss- abgabe gem. dem Öffentlichen Personen- nah- und Regionalverkehrsgesetz 1999 zur Deckung der Kosten für den Anschluss von Betriebsansiedlungen bzw. Einkaufszentren an den öffentlichen Verkehr	mittelfristig	Effizienzsteigerung	Bund 2007/2, S. 22f TZ 8; auch K, 00, S
516	Einkaufszentren K, 00, S, St	Unbedingte Kooperation bei der Standort- festlegung, Erschließung und Entwicklung von Einkaufszentren zwischen den Ge- meinden; gemeinsame Planung bzw. Realisierung der erforderlichen Verkehrs- infrastruktur	kurz- bis mittelfristig	Effizienzsteigerung	Bund 2007/2, S. 24f TZ 10; auch K, 00, S

Ifd. Nr.	Themenbereich	Sachverhalt/Maßnahme	Zeitpunkt der Umsetzung	Effizienzsteigerung, Einsparungspotenzial, Qualitätsverbesserung	Quelle (RH-Bericht, Reihe)
517	Stadt Wien; Radverkehr	Rezentralisierung von Planung, Bau und Erhaltung des untergeordneten Radverkehrsnetzes von den Bezirken zur zentralen Magistratsverwaltung	kurzfristig	Effizienzsteigerung, Qualitätsverbesserung	Wien 2005/1, S. 23f TZ 25
518	Landeshauptstadt Graz; Parkraumbewirtschaftung	Verwendung der zweckgebundenen Mittel aus der Parkraumbewirtschaftung für die Verbesserung des öffentlichen Verkehrs und der Stellplatzsituation	mittelfristig	Effizienzsteigerung (Volumen rd. 7 Mill. EUR)	Steiermark 2006/2, S. 29 TZ 30
27	Klimaschutz, Energie, Naturschutz und Landwirtschaft				
519	Klimaschutz; Strategien	Festlegung von Strategien der Länder mit quantifizierten Zielen und operativen Handlungsanweisungen zum Klimaschutz sowie Einführung eines Monitorings	mittelfristig	Effizienzsteigerung	Burgenland 2009/3, S. 19ff TZ 6ff; auch alle anderen Länder Burgenland 2009/6, S. 18f TZ 9f; auch alle Länder
520	Klimaschutz; Energiestrategie	Priorisierung der Maßnahmen der Energiestrategie Österreich (Kosten von 5 bis 6 Mrd. EUR) nach dem Kosten-Nutzen-Verhältnis; maßnahmenbezogene Kosten-Nutzen-Analysen, Planung mit Zwischenzielen, definierte Verantwortungsordnung und detaillierte Berechnungen des Finanzmittelbedarfs als Basis des Aktionsplans Erneuerbare Energie	mittelfristig	Effizienzsteigerung, Qualitätsverbesserung	Bund 2011/5, S. 388ff TZ 10
521	Klimaschutz; nationale Programme	Erarbeitung und Beschlussfassung von Programmen zur fortschreitenden Verminderung der nationalen Emissionen auf der Grundlage von Kosten-Nutzen-Überlegungen unter Beachtung der Finanzierungsmöglichkeiten	kurzfristig	Qualitätsverbesserung, Einsparungspotenzial	Bund 2011/8, S. 290f TZ 13

lfd. Nr.	Themenbereich	Sachverhalt/Maßnahme	Zeitpunkt der Umsetzung	Effizienzsteigerung, Einsparungspotenzial, Qualitätsverbesserung	Quelle (RH-Bericht, Reihe)
522	Klimaschutz im Bereich Energie; Ziele	Ermittlung der Einsparungspotenziale je Maßnahmenprogramm und Festlegung entsprechender CO ₂ -Einsparungsziele; Verstärkung der Anstrengungen zur Senkung des Energieverbrauchs	mittelfristig	Qualitätsverbesserung, Einsparungspotenzial	Burgenland 2009/6, S. 12ff TZ 6f; auch alle Länder
523	Klimaschutz im Bereich Energie; Maßnahmen	Erstellen energetischer Planungsvorgaben für Landesgebäude	mittelfristig	Qualitätsverbesserung, Einsparungspotenzial	Burgenland 2009/6, S. 30 TZ 21; auch alle Länder
524	Klimaschutz im Bereich Energie; Förderung	Durchführung einer vollständigen, nach einer einheitlichen Berechnungsmethode ermittelten Erfassung der CO ₂ -Reduktionen bei allen Förderungsprogrammen	mittelfristig	Qualitätsverbesserung	Burgenland 2009/6, S. 26 TZ 17; auch alle Länder
525	Klimaschutz im Bereich Energie; Förderung	Verstärkter Einsatz der Technologiefördermittel zur Förderung von Energieeffizienzprogrammen	mittelfristig	Effizienzsteigerung	Burgenland 2009/6, S. 27f TZ 19; auch alle Länder
526	Klimaschutz; Mobilität	Unterstützung der Fahrzeugerneuerung und bevorzugte Behandlung von Fahrzeugen mit niedrigem Stickstoffoxid-Ausstoß (NEC-RL)	mittelfristig	Qualitätsverbesserung	Bund 2011/8, S. 295f TZ 15
527	Klimaschutz; Wohnbausanierung	Förderungsbemessung nach Treibhausgaseinsparung	mittelfristig	Qualitätsverbesserung	Bund 2009/7, S. 581f TZ 29; auch alle Länder
528	Nationalparkverwaltung; Zusammenarbeit zwischen den Ländern	Vermeidung paralleler Organisationen zur Nationalparkverwaltung in NO und Wien; Synergien durch die Übertragung aller Managementaufgaben an die Nationalparkgesellschaft	kurzfristig	Effizienzsteigerung	Bund 2005/13, S. 129 TZ 2 Niederösterreich 2006/2, S. 29 TZ 2; auch W

Ifd. Nr.	Themenbereich	Sachverhalt/Maßnahme	Zeitpunkt der Umsetzung	Effizienzsteigerung, Einsparungspotenzial, Qualitätsverbesserung	Quelle (RH-Bericht, Reihe)
529	Ausgleichszahlungen für die Landwirtschaft; Förderungen	Umsetzung von Maßnahmen für einen zielgenaueren Mitteleinsatz (z.B. Reduktion der benachteiligten Gebiete, Reduktion der Ausgleichszulage in den „sonstigen benachteiligten Gebieten“)	kurz- bis mittelfristig	Effizienzsteigerung; Einsparungspotenzial: rd. 5 Mill. EUR	Bund 2007/3, S. 14.0ff TZ 5
28 Raumordnung, Wohnbauförderung und Schutzwasserbau					
28.1 Schutz vor Naturgefahren					
530	Schutzwasserbau; Raumordnung und Gefahrenzonenplan	Vereinheitlichung der unterschiedlichen Vorgangsweisen zur gesamtheitlichen Betrachtungsweise von Gewässern; Prüfung von Sonderstellungen einzelner Gewässer	mittelfristig	Effizienzsteigerung, Qualitätsverbesserung	Bund 2008/8, S. 53f TZ 14, S. 62ff TZ 21 auch alle Länder
531	Schutzwasserbau; Raumordnung und Gefahrenzonenplan	Einheitliche Definition der Gefährdungsbereiche und verpflichtender Ausweis in den Raumordnungsplänen; verpflichtende Widmungsbeschränkungen für besonders gefährdete Bereiche; strengere Lenkungsmaßnahmen (Festlegung einer Bindungswirkung für die örtliche Raumordnung bei überörtlichen Festlegungen)	mittelfristig	Effizienzsteigerung	Bund 2008/8, S. 65ff TZ 23f; auch alle Länder
532	Schutzwasserbau; Kostenberechnung und Finanzierung, Kennzahlen	Erstellung einer vollständigen und dem Stand der Projektentwicklung angepassten Kostenschätzung; Festlegung von Kennzahlen und Erfolgskriterien für künftige Projekte (am Beispiel Hochwasserschutz March)	mittelfristig	Qualitätsverbesserung	Bund 2008/10, S. 203 TZ 13
533	Schutzwasserbau; kostengerechte Darstellung des Projekts	Einbeziehung von Betriebs- und Erhaltungskosten über den Lebenszyklus zur kostengerechten Darstellung des Projekts (am Beispiel Hochwasserschutz March)	mittelfristig	Effizienzsteigerung	Bund 2008/10, S. 209ff TZ 21

lfd. Nr.	Themebereich	Sachverhalt/Maßnahme	Zeitpunkt der Umsetzung	Effizienzsteigerung, Einsparungspotenzial, Qualitätsverbesserung	Quelle (RH-Bericht, Reihe)
534	Schutz vor Naturgefahren; Beihilfen aus dem Katastrophenfonds	Österreichweit einheitliche Höhe der derzeit äußerst unterschiedlichen Beihilfen aus dem Katastrophenfonds (ausgedrückt in einem Prozentsatz der Schadenssumme)	mittelfristig	Qualitätsverbesserung, Bürgernähe	Bund 2008/8, S. 23 TZ 20; auch alle Länder
28.2 Raumordnung					
535	Raumplanung; Flächensicherung	Rasche Aufnahme bzw. zeitnahe Kenntlichmachung rechtswirksamer Planungen in überörtlichen Raumordnungsprogrammen sowie Flächewidmungsplänen; Aufnahme auch erst begonnener Planungen als Maßnahmen zur Flächensicherung bei raumplanerischer Notwendigkeit	kurzfristig	Effizienzsteigerung, Qualitätsverbesserung	Bund 2011/8, S. 424ff TZ 21; auch alle Länder
536	Raumplanung; Flächensicherung	Verpflichtung des Bundes, Länder und Gemeinden über Trassenplanungen frühzeitig zu informieren; Entwicklung abgestimmter Vorgangsweisen zur Kenntlichmachung von Trassenkorridoren in Raumordnungsprogrammen der Länder bzw. in den Flächewidmungsplänen der Gemeinden, um künftige Nutzungskonflikte zu verhindern	mittelfristig	Effizienzsteigerung, Qualitätsverbesserung	Bund 2011/8, S. 443f TZ 32
537	Raumplanung; Flächensicherung	Rechtzeitige Setzung von Maßnahmen zur Flächensicherung in den Regional- und Sachprogrammen, Einsatz der Instrumente der Raumordnung auch im Starksromwegbereich; Flächensicherung für nach ausreichender Platzierung genehmigte Projekte	kurz- bis mittelfristig	Effizienzsteigerung	Bund 2011/8, S. 445ff TZ 35f; S. 478 TZ 59, S. 489 TZ 70; auch S, St

Ifd. Nr.	Themenbereich	Sachverhalt/Maßnahme	Zeitpunkt der Umsetzung	Effizienzsteigerung, Einsparungspotenzial, Qualitätsverbesserung	Quelle (RH-Bericht, Reihe)
538	Raumplanung; Flächensicherung	Schaffung bundesweit einheitlicher Abstandsregelungen für Starkstromfreileitungen und für die Bebaubarkeit der Trasse	kurz- bis mittelfristig	Effizienzsteigerung, Qualitätsverbesserung	Bund 2011/8, S. 455ff TZ 41
539	Raumplanung; Flächensicherung	Schaffung rechtlicher Rahmenbedingungen zur Beschleunigung und Erleichterung von Infrastrukturvorhaben in Abstimmung mit den Ländern	kurz- bis mittelfristig	Effizienzsteigerung	Bund 2011/8, S. 422f TZ 18f
540	Raumplanung; Verwaltungsverfahren	Vorläufige Sicherstellung der erforderlichen Flächen durch ein gezieltes Rechtsinstrument bereits mit Einreichung des Antrags auf Planungsgebietenverordnung, um kostenintensive bauliche Veränderungen im beantragten Bundesstraßenplanungsgebiet während des laufenden § 14-Verfahrens zu vermeiden; Erlassung der Verordnung zum Bundesstraßenplanungsgebiet vor dem Verfahren zur Bestimmung des Straßenverlaufs gemäß § 4 BStG	mittelfristig	Effizienzsteigerung	Bund 2011/8, S. 435ff TZ 26f
541	Raumplanung; Enteignungsverfahren	Heranziehung der für die Enteignung gemäß § 18 Abs. 1 BStG geltenden Widmung, weil auch wertsteigernde Umwidmungen nicht verhindert werden können	mittelfristig	Effizienzsteigerung, Einsparungspotenzial	Bund 2011/8, S. 435f TZ 26
28.3 Wohnbauförderung					
542	Wohnbauförderung	Regelmäßige Evaluierung der Einhaltung der vorgegebenen Grundsätze und der Erreichung der gesetzten Ziele	kurzfristig	Qualitätsverbesserung	Wien 2001/4, S. 7 TZ 5

Ifd. Nr.	Themenbereich	Sachverhalt/Maßnahme	Zeitpunkt der Umsetzung	Effizienzsteigerung, Einsparungspotenzial, Qualitätsverbesserung	Quelle (RH-Bericht, Reihe)
543	Wohnbauförderung; klimarelevante Maßnahmen	Einrichtung eines aussagekräftigen Monitorings im Rahmen der Vereinbarung gemäß Art. 15a B-VG über gemeinsame Qualitätsstandards in der Wohnbauförderung; dieses sollte auch die durch Neubauten verursachten zusätzlichen Emissionen ausweisen	mittelfristig	Qualitätsverbesserung	Bund 2009/7, S. 61ff TZ 30; auch alle Länder
544	Wohnbauförderung	Neudefinition der zu verfolgenden Ziele bei der Wohnbauförderung im Hinblick auf energiesparende gebäuderelevante Maßnahmen; Abstimmung der Ziele zwischen Bund und Ländern	mittelfristig	Effizienzsteigerung	Bund 2011/5, S. 400f TZ 19
545	Wohnbauförderung; Vergleichbarkeit von Förderungsinstrumenten, Koordination der Förderungsgeber	Berechnung österreichweit einheitlicher Förderbarwerte bei bundesweiten Förderungen, um eine Vergleichbarkeit zwischen den Ländern und eine kosteneffiziente Abwicklung der Wohnbauförderung sicherzustellen; Ermittlung der spezifischen Kosten je eingesparter Tonne CO ₂ nach einem einheitlichen Schema	mittelfristig	Effizienzsteigerung	Bund 2009/7, S. 46ff TZ 23, S. 56f TZ 28; auch alle Länder

lfd. Nr.	Themebereich	Sachverhalt/Maßnahme	Zeitpunkt der Umsetzung	Effizienzsteigerung, Einsparungspotenzial, Qualitätsverbesserung	Quelle (RH-Bericht, Reihe)
29 Öffentliche Unternehmen					
29.1 Strategie, Rechnungswesen und Konzernorganisation					
546	Strategische Ausrichtung; Zielsetzungen	Festlegung und Quantifizierung strategischer Unternehmensziele und periodische Evaluierung der Zielerreichung (festgestellt am Beispiel ORF, ÖBB-Tochtergesellschaften, Österreich Werbung, Hafen Wien, Austrian Research Center GmbH, Logistik- und Gründerzentrum Heiligenkreuz GmbH, Bregenz Tourismus und Stadtmarketing GmbH)	kurzfristig	Effizienzsteigerung, Qualitätsverbesserung	Bund 2007/15, S. 75 TZ 18 Bund 2009/2, S. 103f TZ 24 Bund 2009/3, S. 8f TZ 2 Bund 2011/8, S. 573f TZ 3 Wien 2008/5, S. 81 TZ 7 Burgenland 2009/6, S. 73 TZ 5 Vorarlberg 2010/6, S. 18ff TZ 8
547	Unternehmenscontrolling	Einrichtung eines Unternehmenscontrolling bzw. Monitoring-Systems zur Beurteilung der Unternehmensentwicklung, Erhöhung der Transparenz und Ermöglichung einer effizienten Steuerung (festgestellt am Beispiel ÖBB und City Management Mödling Gesellschaft mbH)	kurz- bis mittelfristig	Effizienzsteigerung	Bund 2007/15, S. 69 TZ 16 Bund 2011/9, S. 276f TZ 10 Niederösterreich 2008/2, S. 24 TZ 20
548	Liquiditätsplanung	Einrichtung einer laufenden Liquiditätsplanung; regelmäßige Vorlage an Aufsichtsrat zusammen mit den Quartalsberichten	mittelfristig	Qualitätsverbesserung	Kärnten 2010/1, S. 18 TZ 12

lfd. Nr.	Themenbereich	Sachverhalt/Maßnahme	Zeitpunkt der Umsetzung	Effizienzsteigerung, Einsparungspotenzial, Qualitätsverbesserung	Quelle (RH-Bericht, Reihe)
549	Finanzvorschau	Einführung einer Mittelfristplanung zur systematischen Nachverfolgung der Umsetzung der Strategieziele; aus-sagekräftige und realistische Finanz-vorschauen mit einem Planungshorizont von zumindest 5 Jahren (festgestellt am Beispiel ORF und Wiener Hafens)	kurz- bis mittelfristig	Effizienzsteigerung, Qualitätsverbesserung	Bund 2009/2, S. 110f TZ 31 Bund 2011/6, S. 195ff TZ 6
550	Rechnungswesen; konzerninterne Ver-rechnungen	Verrechnungen zwischen den Gesell-schaften des ÖBB-Konzerns zu markt-üblichen Preisen (festgestellt für ÖBB); Weiterverrechnung von Leis-tungen an die Muttergesellschaften leistungsbezogen, zeitnah und ent-sprechend dem tatsächlichen Arbeits-volumen (festgestellt am Beispiel Print & Mint Services GmbH)	mittelfristig	Effizienzsteigerung	Bund 2007/15, S. 73 TZ 17 Bund 2011/1, S. 98f TZ 8
551	Rechnungswesen; Konzernabschluss	Aufnahme von Tochtergesellschaften, deren Jahresergebnisse nicht unwesent-lich sind, im Wege der Vollkonsolidierung in den Konzernabschluss (festgestellt bei Austrian Institute of Technology GmbH)	mittelfristig	Qualitätsverbesserung	Burgenland 2011/3, S. 36f TZ 22
552	Organisation; Holding-konstruktion	Überprüfung der Zweckmäßigkeit der Wien Energie GmbH als Zwischenholding innerhalb des Wiener Stadtwerke-Kon-zerns	mittelfristig	Effizienzsteigerung, Einsparungspotenzial	Wien 2010/2, S. 38f TZ 27
553	Organisation; Tochter-unternehmen	Überprüfung der gesellschafts-rechtlichen Eigenständigkeit der ÖBB-Postbus-Tochter Koch Busverkehr GmbH	kurzfristig	Effizienzsteigerung	Bund 2010/9, S. 125ff TZ 4

Ifd. Nr.	Themenbereich	Sachverhalt/Maßnahme	Zeitpunkt der Umsetzung	Effizienzsteigerung, Einsparungspotenzial, Qualitätsverbesserung	Quelle (RH-Bericht, Reihe)
554	Organisation; Ablauforganisation	Sicherstellung eines effektiven, aber möglichst einfachen Berichtswesens; Vereinheitlichung der Entscheidungsschwellenwerte in den Projekthandbüchern (festgestellt am Beispiel ASFINAG)	kurzfristig	Effizienzsteigerung	Bund 2011/8, S. 363f TZ 32
555	Anti-Korruptionsmaßnahmen	Einführung einer unabhängigen Anti-Korruptionsstelle sowie Anpassung des Code of Conduct an internationale Standards zur Korruptionsbekämpfung und dessen konzernweite Implementierung (festgestellt am Beispiel ÖBB, Print & Mint Services GmbH)	kurzfristig	Qualitätsverbesserung	Bund 2011/1, S. 102f TZ 13 Bund 2011/2, S. 196ff TZ 21f
29.2 Vorstandsangelegenheiten und Personal					
556	Managerverträge; Anwendung internationaler Grundsätze	Verbindliche Anwendung der internationalen OECD-Grundsätze der Corporate Governance und des österreichischen Corporate Governance Kodex für alle Gebietskörperschaften und die Manager (Vorstandsmitglieder, Geschäftsführer) öffentlicher Unternehmen	mittelfristig	Effizienzsteigerung, Qualitätsverbesserung	Bund 2011/7, S. 70ff TZ 19; auch alle Länder
557	Managerverträge; Vertragsschablonen-V0	Sicherstellung der Anwendung der Vertragsschablonenverordnung des Bundes oder eines Landes auf alle Unternehmen, die der RH-Kontrolle unterliegen	mittelfristig	Einsparungspotenzial	Bund 2011/7, S. 57f TZ 10

lfd. Nr.	Themenbereich	Sachverhalt/Maßnahme	Zeitpunkt der Umsetzung	Effizienzsteigerung, Einsparungspotenzial, Qualitätsverbesserung	Quelle (RH-Bericht, Reihe)
558	Managerverträge; Vertragsschablonen-V0	Ausgestaltung der Managergehälter und Pensionsregelungen nach der Vertragsschablonenverordnung des Bundes (hinsichtlich Transparenz, Obergrenzen usw.)	mittelfristig	Einsparungspotenzial	Bund 2011/7, S. 31 TZ 2, S. 47ff TZ 7; auch alle Länder Niederösterreich 2011/1, S. 281ff TZ 125f; auch W
559	Managerverträge; Schriftlichkeit	Abschluss schriftlicher Dienstverträge mit den Geschäftsführern von Tochterunternehmen	kurzfristig	Qualitätsverbesserung	Bund 2011/3, S. 40f TZ 26
560	Managerbezüge; Höhe	Angemessenes Verhältnis zwischen der Höhe der Bezüge, den Aufgaben und der Lage des Unternehmens	kurzfristig	Einsparungspotenzial	Bund 2011/3, S. 40 TZ 25
561	Managerbezüge; Erfolgsbeteiligung, Kriterien für Leistungsprämien	Variable Bezugsbestandteile: Festlegung auch langfristiger, aus den Unternehmenszielen abgeleiteter Zielvorgaben für die Erfolgsbeurteilung; Festlegung der Erfolgsfaktoren als Kombination aus kurzfristigen und nachhaltig wirksamen Kriterien in ausreichender Quantität und jeweils vor dem Leistungszeitraum; Festlegung der Ziele mit besonderem Augenmerk auf deren überprüfbaren Erfolgscharakter (festgestellt z.B. für ASFINAG Autobahn Service GmbH Nord, Bundesimmobilien GmbH, Bundesrechenzentrum GmbH, Flughafen Wien)	mittelfristig	Effizienzsteigerung	Bund 2010/10, S. 166f TZ 6 Bund 2011/7, S. 87ff TZ 26, S. 91 TZ 28 Niederösterreich 2011/1, S. 205ff TZ 4f, S. 287ff TZ 128f; auch alle Länder

Ifd. Nr.	Themenbereich	Sachverhalt/Maßnahme	Zeitpunkt der Umsetzung	Effizienzsteigerung, Einsparungspotenzial, Qualitätsverbesserung	Quelle (RH-Bericht, Reihe)
562	Managerbezüge; Transparenz	Transparenz der Managerbezüge in öffentlichen Unternehmen: Veröffentlichung der Bezüge sowie der entscheidenden Faktoren für jeden einzelnen Manager (Grundsätze der Erfolgsbeteiligung, Kriterien, wesentliche Änderung gegenüber Vorjahr, Verhältnis fixe und erfolgsabhängige Bestandteile, Altersvorsorge, Ansprüche im Fall der Beendigung) in geeigneter Weise	mittelfristig	Einsparungspotenzial	Bund 2011/7, S. 70ff TZ 19f, S. 81ff TZ 23, S. 85f TZ 25, S. 98ff TZ 34f
563	Stellenbesetzungen	Dokumentation der Stellenbesetzungsverfahren nach festgelegten Kriterien und Vermeidung von Funktionshäufungen bei Personen im Hinblick auf Qualität und Umfang der Aufgabenerfüllung (festgestellt am Beispiel ÖBB)	kurzfristig	Effizienzsteigerung	Bund 2008/6, S. 16 TZ 7 Bund 2009/1 Band 1, S. 185ff TZ 16
564	Geschäftsführung, Vier-Augen-Prinzip	Sicherstellung des Vier-Augen-Prinzips (festgestellt für Austrian Institute of Technology GmbH) und der Nachverfolgbarkeit der Vorstands-Aufträge durch entsprechendes Berichtswesen (festgestellt für Flughafen Wien)	kurzfristig	Effizienzsteigerung	Bund 2008/6, S. 20 TZ 10 Burgenland 2011/3, S. 33 TZ 15 Niederösterreich 2011/1, S. 98f TZ 29; auch W

lfd. Nr.	Themenbereich	Sachverhalt/Maßnahme	Zeitpunkt der Umsetzung	Effizienzsteigerung, Einsparungspotenzial, Qualitätsverbesserung	Quelle (RH-Bericht, Reihe)
29.3 Pensionsleistungen					
565	Pensionsleistungen ÖBB; Nebenbezugspauschale	Die im Jahr 2002 einseitig erfolgte Einbeziehung des allgemeinen Nebenbezugspauschales in die Gehaltsansätze der Bundesbahnbediensteten wird den Bund bis 2056 mit voraussichtlichen Mehrkosten bei Pensionsleistungen von rd. 1,2 Mrd. EUR belasten; daher Abwehr der dem Bund drohenden Mehrkosten	mittelfristig	Einsparungspotenzial: rd. 1,2 Mrd. EUR bis zum Jahr 2056	Bund 2007/15, S. 108 TZ 7 Bund 2004/6, S. 26 TZ 24
566	Pensionsleistungen ÖBB; Nebengebührendurchschnittssatz	Einbeziehung der tatsächlich ausbezahlten Nebengebühren in die Pensionsbemessungsgrundlage anstelle des gesetzlich festgelegten Nebengebührendurchschnittssatzes	mittelfristig	Einsparungspotenzial	Bund 2004/6, S. 26 TZ 24 Bund 2007/15, S. 108 TZ 7
567	Ruhestandsversetzungen ÖBB	Konzernweite Prüfung der Weiterverwendungsmöglichkeiten von ÖBB-Bediensteten vor organisatorisch- oder krankheitsbedingten Ruhestandsversetzungen	kurzfristig	Effizienzsteigerung	Bund 2007/15, S. 111 TZ 9
568	Pensionsbestimmungen Österreichische Nationalbank	Reformschritte zur Anpassung der pensionsrechtlichen Bestimmungen an das ASVG-Pensionssystem	langfristig	Einsparungspotenzial	Bund 2006/9, S. 60f TZ 8
569	Pensionsbestimmungen ORF	Reformschritte zur Anpassung der pensionsrechtlichen Bestimmungen an das ASVG-Pensionssystem	langfristig	Einsparungspotenzial	Bund 2009/2, S. 138f TZ 49

Ifd. Nr.	Themenbereich	Sachverhalt/Maßnahme	Zeitpunkt der Umsetzung	Effizienzsteigerung, Einsparungspotenzial, Qualitätsverbesserung	Quelle (RH-Bericht, Reihe)
30 Finanzierungen und Beteiligungsmanagement					
30.1 Finanzierungen, Veranlagungen und Haftungen					
570	Finanzierung und Veranlagung; Richtlinien und Strategie	Veranlagungsbestimmungen sollten die Stabilität der Anlage, die Werterhaltung des Vermögens und die Risikominimierung vorschreiben; Berücksichtigung sowohl der Ertragsmöglichkeiten als auch der Risikokomponenten bei Veranlagungen der Gebietskörperschaften; Ausarbeitung von strategischen Vorgaben für langfristige Veranlagungen	kurz- bis mittelfristig	Qualitätsverbesserung	Bund 2009/8, S. 148 TZ 9, S. 158 TZ 17; auch B, K, OÖ, S, T, V Kärnten 2009/5, S. 83ff TZ 13 Niederösterreich 2010/5, S. 27ff TZ 7 bis 9 Niederösterreich 2010/8, S. 98ff TZ 9; auch OÖ, St, V, W
571	Finanzierung und Veranlagung; Strategie	Risikoaverser Umgang mit öffentlichen Geldern und Auswahl der Finanzinstrumente mit besonderer Sorgfalt	kurzfristig	Qualitätsverbesserung, Einsparungspotenzial	Burgenland 2011/4, S. 129ff TZ 28
572	Finanzierung und Veranlagung; Strategie	Vermeidung komplexer und intransparenter Finanzierungsstrukturen; Abschluss von Finanzgeschäften nur in Verbindung mit einem operativen Grundgeschäft; Unterlassung von Spekulationsgeschäften; kein Abschluss von Finanzgeschäften mit schwer bewertbarem Risiko; keine vermeidbaren Risiken bei Veranlagungen zur Erzielung zusätzlicher Erträge	kurzfristig	Qualitätsverbesserung, Einsparungspotenzial	Bund 2010/7, S. 67ff TZ 24 Oberösterreich 2010/10, S. 26f TZ 8; auch NÖ, St, V, W Niederösterreich 2010/5, S. 30f TZ 9 Burgenland 2011/4, S. 129ff TZ 28 Steiermark 2011/3, S. 145ff TZ 72

lfd. Nr.	Themenbereich	Sachverhalt/Maßnahme	Zeitpunkt der Umsetzung	Effizienzsteigerung, Einsparungspotenzial, Qualitätsverbesserung	Quelle (RH-Bericht, Reihe)
573	Finanzierung und Veranlagung; Strategie	Optimierung des Risiko-Ertragsverhältnisses; realistische Vorgabe von marktkonformen Performancezielen und Risikolimits	kurzfristig	Qualitätsverbesserung, Einsparungspotenzial	Niederösterreich 2010/5, S. 22ff TZ 4, S. 30 TZ 9
574	Finanzierung; Risikomanagement	Ständige Beobachtung des Kapitalmarks; regelmäßige Überprüfung der Zielvorgaben für Veranlagungen sowie der Gesamtleistung anhand von Benchmarks und Anpassung an veränderte Rahmenbedingungen; Einführung von Maßnahmen und Instrumenten zur Bewertung, Begrenzung und Steuerung von Finanzrisiken durch im Bankensektor angewendete Methoden; Sicherstellung von ausreichender Fachkompetenz	kurzfristig	Qualitätsverbesserung, Einsparungspotenzial	Bund 2009/8, S. 139ff TZ 4f, S. 146ff TZ 8; auch B, K, OÖ, S, T, V Niederösterreich 2010/8, S. 91f TZ 4; auch OÖ, St, V, W
575	Finanzierung; Risikomanagement	Vermeidung einer übermäßigen Konzentration von Mandaten bei einem einzigen Manager im Sinne einer größtmöglichen Diversifizierung	kurz- bis mittelfristig	Qualitätsverbesserung, Einsparungspotenzial	Niederösterreich 2010/5, S. 63 TZ 25
576	Finanzierung; Risikomanagement	Entwicklung eines Notfallplans zur schnellen Reaktion auf gefährliche Marktentwicklungen bzw. beim Überschreiten von vordefinierten Verlust- bzw. Limitvorgaben	kurz- bis mittelfristig	Qualitätsverbesserung, Einsparungspotenzial	Niederösterreich 2010/5, S. 52ff TZ 20ff

Ifd. Nr.	Themenbereich	Sachverhalt/Maßnahme	Zeitpunkt der Umsetzung	Effizienzsteigerung, Einsparungspotenzial, Qualitätsverbesserung	Quelle (RH-Bericht, Reihe)
577	Finanzierung; Derivatивgeschäfte	Einsatz von Derivatивgeschäften (z.B. Swapgeschäften) nur als Währungs- und Zinssicherungs-, jedoch nicht als Spekulationsinstrument; verstärkte Bindung an bestehende Grundgeschäfte; präzise Definition der Verlustlimits und Festlegung eines Limits für Gewinnmitnahmen bei Derivatивgeschäften; strenge Bonitätskriterien bei der Auswahl der Swappartner und Besicherung von Swaptransaktionen (festgestellt an den Beispielen Kärnten und Niederösterreich sowie Wasserverband Südtliches Burgenland)	kurzfristig	Einsparungspotenzial	Kärnten 2009/5, S. 85ff TZ 14 Niederösterreich 2010/8, S. 102ff TZ 12 Burgenland 2011/4, S. 125f TZ 26
578	Finanzierung; Fremdwährungsfinanzierung	Laufende Messung, strenge Limitierung und gezielte Überwachung der Risiken von Fremdwährungsfinanzierungen (festgestellt an den Beispielen Tirol, Lustenau und Hohenems); Nutzung von Fremdwährungsfinanzierungen nur dann, wenn Zins- und Wechselkursvorteile in günstiger Relation zu den zusätzlichen Risiken stehen	kurzfristig	Qualitätsverbesserung, Einsparungspotenzial	Tirol 2009/3, S. 208 TZ 12 Vorarlberg 2010/5, S. 38ff TZ 24 Oberösterreich 2010/10, S. 21ff TZ 5; auch NÖ, St, V, W Vorarlberg 2011/3, S. 62ff TZ 33
579	Finanzierung; Darlehensverträge	Vereinbarung vorzeitiger (Teil-)Rückführungen in Darlehensverträgen, um außerplanmäßige Darlehenstilgungen vornehmen zu können	kurzfristig	Qualitätsverbesserung, Einsparungspotenzial	Burgenland 2011/4, S. 124f TZ 25

lfd. Nr.	Themenbereich	Sachverhalt/Maßnahme	Zeitpunkt der Umsetzung	Effizienzsteigerung, Einsparungspotenzial, Qualitätsverbesserung	Quelle (RH-Bericht, Reihe)
580	Finanzierung; Wahl der Finanzierungsmodelle	Erstellung einer Wirtschaftlichkeitsanalyse für die Wahl des Finanzierungsmodells bei Bau- bzw. Sanierungsprojekten	kurzfristig	Einsparungspotenzial	Burgenland 2011/8, S. 254f TZ 31; auch NÖ
581	Finanzierung; Liquiditätsplanung	Verbesserung der Aktualität und Zuverlässigkeit der operativen Liquiditätsplanung zur Vermeidung potenzieller Zinsverluste sowie laufende Beobachtung der Performance der Veranlagungen (festgestellt am Beispiel ASFINAG)	kurzfristig	Einsparungspotenzial	Bund 2008/9, S. 170 TZ 29 Bund 2008/11, S. 103 TZ 17
582	Oesterreichische Bundesfinanzierungsagentur; Rechtsträgerfinanzierung	Wiederaufnahme der Rechtsträgerfinanzierung (d.h. Rechtsträger mit mehrheitlicher Bundesbeteiligung sollen ihren Finanzbedarf zu günstigeren Konditionen über die Oesterreichische Bundesfinanzierungsagentur decken)	kurzfristig	Einsparungspotenzial	Bund 2005/2, S. 12ff TZ 4f
583	Finanzierungsmanagement und Vermögensverwaltung; Kosten	Vorrangige Nutzung des internen Know-how im Bereich des Finanzierungsmanagements; Einsatz von externen Beratern nur bei Spezialfragen und Spezialaufgaben mit begleitender Kontrolle; kritische Überwachung und gegebenenfalls Begrenzung der Kosten für die Vermögensverwaltung	kurzfristig	Effizienzsteigerung, Qualitätsverbesserung	Oberösterreich 2010/10, S. 29 TZ 10; auch NÖ, St, V, W Niederösterreich 2010/5, S. 49 TZ 17

lfd. Nr.	Themenbereich	Sachverhalt/Maßnahme	Zeitpunkt der Umsetzung	Effizienzsteigerung, Einsparungspotenzial, Qualitätsverbesserung	Quelle (RH-Bericht, Reihe)
584	Finanzierung und Veranlagung; Berichterstattung	Reporting-Prinzip: Einführung eines Berichtswesens über alle Finanzgeschäfte einer Gebietskörperschaft; erweiterte Berichterstattung an die Landesregierung und den Landtag über interne Entscheidungsprozesse und die Performance der Veranlagungen (festgestellt für Niederösterreich)	kurzfristig	Qualitätsverbesserung	Niederösterreich 2010/5, S. 33ff TZ 12
585	Haftungen; Richtlinien und Risikoanalyse	Generelle Regelungen für Haftungsübernahmen und periodische Risikoanalysen für eingegangene Haftungen	kurzfristig	Qualitätsverbesserung, Einsparungspotenzial	Vorarlberg 2010/5, S. 40ff TZ 25
30.2 Beteiligungen					
586	Beteiligungsmanagement; Richtlinien	Festlegung einheitlicher Grundlagen und gemeinsamer Standards zur Verwaltung der Beteiligungen sowie übersichtlich und einheitlich strukturierte Darstellung der öffentlichen Beteiligungen (z.B. im Rahmen von Beteiligungsberichten)	mittelfristig	Effizienzsteigerung	Niederösterreich 2008/8, S. 11 TZ 8, S. 22f TZ 16
587	Beteiligungsmanagement; Beteiligungscontrolling	Analyse der Wirtschaftlichkeit der Beteiligungen durch den Einsatz eines Beteiligungscontrolling; Analyse und Neubeurteilung der eingegangenen Beteiligungen (festgestellt bei einer Gesellschaft der Bundesforste)	mittelfristig	Qualitätsverbesserung	Bund 2008/10, S. 101 TZ 26 Salzburg 2007/6, S. 19 TZ 11 Niederösterreich 2008/3, S. 11 TZ 8
588	Beteiligungsmanagement; Beteiligungen und Förderungen	Abstimmung der Beteiligungs- und Förderungsverwaltung	mittelfristig	Effizienzsteigerung	Niederösterreich 2008/8, S. 6 TZ 3

lfd. Nr.	Themenbereich	Sachverhalt/Maßnahme	Zeitpunkt der Umsetzung	Effizienzsteigerung, Einsparungspotenzial, Qualitätsverbesserung	Quelle (RH-Bericht, Reihe)
31	Liegenschaftsmanagement und gemeinnützige Bauvereinigung				
589	Liegenschaften; Datenbank	Erfassung des gesamten Liegenschaftsbestandes des Bundes in einer Datenbank (festgestellt bei der Österreichischen Bundesforste AG); lückenlose Erfassung der Liegenschaftsdaten der Schulen über die Internetplattform eFAST	mittelfristig	Qualitätsverbesserung	Bund 2007/14, S. 83f TZ 6 Bund 2008/10, S. 85 TZ 4
590	Liegenschaften; Datenbank der Verkäufe	Erfassung der Kenndaten der einzelnen Liegenschaftsverkäufe sowie weitergehender relevanter Informationen	kurzfristig	Qualitätsverbesserung	Bund 2008/6, S. 25ff TZ 13
591	Liegenschaften; Sanierungsbedarf	Erhebung des Sanierungsbedarfs und der erwartbaren Gesamtkosten für die erforderlichen baulichen Maßnahmen im Bereich der Wiener Polizeieinspektionen; Ausrichtung der baulichen Sanierungs- und Erweiterungsmaßnahmen an der Neustrukturierung der Polizeieinspektionen	mittelfristig	Effizienzsteigerung, Qualitätsverbesserung	Bund 2010/11, S. 40 TZ 4
592	Liegenschaften; Schulsportanlagen, Sanierungsbedarf	Elektronische Erfassung der Schulsportanlagen zur Sicherstellung einer Gesamtübersicht über den Zustand von Sportanlagen und den zu erwartenden Sanierungsbedarf	mittelfristig	Qualitätsverbesserung	Bund 2008/9, S. 124f TZ 16
593	Liegenschaften; Kosten-Nutzen-Analyse bei Anmietung	Gegenüberstellung der Kosten für angemietete Objekte mit Kapitalkosten der Altobjekte inkl. Instandhaltungsinvestitionen zur Beurteilung der Wirtschaftlichkeit von Standortentscheidungen	kurzfristig	Einsparungspotenzial	Bund 2008/6, S. 32f TZ 17

594	Liegenschaften; Kauf	Aufnahme einer aufschiebenden Bedingung/Nachbesserungsklausel in den Kaufvertrag für den Fall der Änderung des Wertes einer Liegenschaft oder des Flächenwidmungsplans	mittelfristig	Effizienzsteigerung	Bund 2011/8, S. 95ff TZ 13ff Niederösterreich 2011/9, S. 19f TZ 9
595	Liegenschaften, Botschafts- und Residenzgebäude	Erstellung von Raum- und Funktionsprogrammen für Botschaftsgebäude und Veräußerung nicht benötigter Amtswohnungen (festgestellt für die Ständige Vertretung Österreichs bei der EU in Brüssel, die Vertretungsbehörde in Lissabon sowie die militärischen Vertretungen im Ausland)	kurzfristig	Effizienzsteigerung	Bund 2010/4, S. 123f TZ 2, S. 126f TZ 5 Bund 2010/9, S. 56ff TZ 27 Bund 2010/10, S. 187f TZ 2 Bund 2011/4, S. 270f TZ 19f
596	Liegenschaften; Botschafts- und Residenzgebäude	Ergänzung des Projekthandbuchs für neu zu eröffnende Botschafts- und Residenzgebäude um Bestimmungen über die Ausmaße kleiner und mittlerer Residenzen	kurzfristig	Einsparungspotenzial	Bund 2010/4, S. 125f TZ 3
597	Gemeinnützige Bauvereinigungen; Fusion	Anstreben einer Fusion der Kärntner Heimstätte, der Neuen Heimat Kärnten und der Gemeinnützigen Wohnbaugesellschaft mbH Villach	mittelfristig	Einsparungspotenzial, Effizienzsteigerung	Kärnten 2011/5, S. 86ff TZ 42
598	Gemeinnützige Bauvereinigungen; Leerstehungen	Verstärkte Evaluierung der Gründe für das Leerstehen von Wohnungen, um allenfalls mögliche Maßnahmen – wie bspw. alternative Nutzungskonzepte, besondere Mietanreize oder nachfragespezifische Strukturpassungen – setzen zu können	mittelfristig	Einsparungspotenzial, Effizienzsteigerung	Kärnten 2011/5, S. 40ff TZ 12, auch 00
599	Bürokratieabbau und Vorschriftenvereinbarung	Konkretisierung und Klarstellung der Entgeltrichtlinienverordnung für die Berechnung von angemessenen Entgelten für Vermietung und Verkauf von Wohnungen durch gemeinnützige Bauvereinigungen	mittelfristig	Effizienzsteigerung	Bund 2009/7, S. 85ff TZ 7ff

Bisher erschienen

Reihe 2006/1, Jänner 2006

EU-Ratspräsidentschaft Österreichs 2006

Reihe 2006/2, Juni 2006

Wiener Erklärung zum internationalen Symposium über die Stärkung der weltweiten öffentlichen Finanzkontrolle

Reihe 2007/1, August 2007

Verwaltungsreform

Reihe 2007/2, September 2007

Öffentliche Finanzkontrolle in Österreich

Reihe 2007/3, Oktober 2007

19. VN/INTOSAI SYMPOSIUM „Wert und Nutzen der öffentlichen Finanzkontrolle in einem globalisierten Umfeld“

Reihe 2009/1, März 2009

Verwaltungsreform II

Reihe 2009/2, Oktober 2009

20. VN/INTOSAI SYMPOSIUM „Die Internationale Organisation der Obersten Rechnungskontrollbehörden (INTOSAI) als aktiver Partner im internationalen Netzwerk zur Korruptionsbekämpfung:

Herstellung von Transparenz zur Förderung der sozialen Sicherheit und zur Beseitigung von Armut“

Reihe 2010/1, Oktober 2010

Aktuelle Entwicklungen der EU-Finanzkontrolle: Reform der EU-Haushaltsordnung

