

Bericht des Projektteams " Pilotprojekte Flexibilisierungsklausel"

Basierend auf Erkenntnissen der Aufgabenreform I und unter Berücksichtigung der Einführung einer Flexibilisierungsklausel beim Bund haben wir ab der 2. Hälfte des Jahres 1999 Überlegungen zur Flexibilisierung der Gebarungsführung beim Land Oberösterreich angestellt.

Bedingt durch die Einführung der Kostenrechnung und der Erstellung eines Produktkataloges sowie der Absicht, New Public Management beim Land zu forcieren, wurde der Denkansatz neben einer Flexibilisierung der Gebarungsführung in Richtung Wirkungsorientierung und damit verbunden Richtung Globalbudgets erweitert.

Die Bedeutung derartiger Instrumente kommt vor allem auch dadurch zum Ausdruck, dass das Projekt "Flexibilisierungsklausel" ein Leitprojekt im Rahmen des Management- und Unternehmenskonzept für eine wirkungsorientierte Landesverwaltung - WOV 2015 - ist.

Zur Erprobung in der Praxis wurden die Oö. Landesbibliothek, Oö. Akademie für Umwelt und Natur und die Abteilung Statistik als Piloten gewonnen. Die in diesem Zusammenhang durchgeführten Maßnahmen, Ziele, Erwartungen und Aufgaben werden weiter unten dargestellt.

Die grundsätzliche Zustimmung seitens der Legislative zu diesen Maßnahmen erfolgt jährlich im Rahmen des Vorberichtes zum Voranschlag des Landes Oberösterreich.

In diesem Zusammenhang erfolgt z.B. im Vorbericht zum Voranschlag 2006 , Punkt H folgende Information:

"Die Teilabschnitte 02111"Abteilung Statistik", 28401" Oö. Landesbibliothek" und 52922"Oö. Akademie für Umwelt und Natur" werden zum Zwecke einer Flexibilisierung der Gebarungsführung auf der Grundlage von durch die Oö. Landesregierung festgelegten Grundsätzen (Flexibilisierungsklausel) als Pilotprojekte geführt. Von den Pilotprojekten werden darüber hinaus Globalbudgets mit mehrjähriger Planung erstellt und in der praktischen Anwendung getestet. Diesen Globalbudgets liegen Produktgruppenpläne, Leistungsvereinbarungen und Vereinbarungen mit den internen Dienstleistern zu Grunde."

1. Genesis:

- **Dezember 2000:**
Art. IV Z. 9 des Vorberichtes zum Voranschlag 2001
- **Juli 2001:**
§ 19 a der Haushaltsordnung und Richtlinien für Flexibilisierungsklausel (sh. Beilage 1)
- **März 2002:**
Zustimmung des Landeshauptmannes zu Pilotprojekten
- **bis Ende 2002:**
Vorarbeiten für Projekt „Flexi“ und Abschluss von Vereinbarungen zwischen politischen Referenten und Piloten (sh. Beilage 2 Muster-vorlage)
- **ab Beginn 2003:**
Start der Piloten (Oö. Akademie für Umwelt und Natur (UAK), Landesbibliothek, Abteilung Statistik)
- **ab Beginn 2004 - 2006:**
Weiterentwicklung der Piloten
Erfüllung von 7 Voraussetzungen zur Einführung von Globalbudgets:
 1. Definition von Qualitäts- und Ausstattungsstandards
 2. Produktgruppenbudgets in allen Bereichen
 3. Definition von Handlungsspielräumen (Anreize/Sanktionen)
 4. Werkzeuge für Managementinformationen
 5. Interne Leistungsverrechnung (ILV) - Kataloge und Abrechnungsmodalitäten
 6. Standards für Produktgruppen (PG)-fähige Kostenrechnung und Budgetierung
 7. Organisationsstruktur (Direktionenmodell)

2. WOV 2015

Darin ist als 4. Entwicklungsfeld definiert: Gemeinsame Ergebnis- und Ressourcenverantwortung

- Einsatz von Globalbudgets und Leistungsaufträgen
- Abbildung von internen betrieblichen Leistungsbeziehungen

- Anpassung des Rechnungswesens an die Erfordernisse einer wirkungsorientierten Verwaltung-
- Vereinfachte Übertragung von Mitteln, Bildung von Rücklagen und
- Verwendung managementbedingter Erfolge-
- Gegenseitige Deckungsfähigkeit von Personal- und Sachaufwand
- Zusammenführung von Ergebnis- und Ressourcenverantwortung

3. **Ziele:**

- Modernisierung der Verwaltung
- Verbesserung der Wirtschaftlichkeit und Wirksamkeit des Verwaltungshandelns
- Wechsel von der Input- zur Outputorientierung (= das Ziel und das Ergebnis bestimmen die eingesetzten Mittel)
- flexible und eigenständige Verwaltungseinheiten

4. **Möglichkeiten:**

- eigenverantwortlicher Vollzug
- gegenseitige Deckungsfähigkeit von Personal- und Sachaufwand
- Mehreinnahmen für Mehrausgaben
- Möglichkeit der Gewährung von Belohnungen, Beiträge für Fortbildung und zur Verbesserung des Arbeitsumfeldes
- Bildung von Rücklagen
- Freiräume in personellen und organisatorischen Belangen

5. **Vorgaben:**

- Leistungsvereinbarungen mit politischen Referenten
- mehrjährige Planung
- Darstellung der voraussichtlichen Einnahmen und Ausgaben
- Planung der Dienstpostenenentwicklung
- Produktgruppenbudgets
- qualitative und quantitative Leistungs- bzw. Produktplanung
- jährliche Erfolgskontrolle
- Berichtswesen
- Zusammenarbeit mit Flexibilisierungsbeirat

6. Projektstruktur:

- Piloten: Landesbibliothek, Abteilung Statistik, UAK
- Auftraggeber: LH Dr. Pühringer, vertreten durch LFD Dr. Krenner
- operative Leitung: LFD. Dr. Krenner
- Projektteam: Mag. Voglhofer, Dr. Gruber (bis 31.12.2005),
Dr. Kaltenbrunner, Nigl, Leiter der Piloten, Rieder
- Externer Berater: Dr. Kattnigg
- Subprojektteams:
 - in den Piloten
 - für Budgetierung
 - für Personal/Personalbudget
 - für Organisation/technische Ressourcen und sonstige Rahmenbedingungen

7. Welche Schritte wurden gesetzt:

- sh. Beilage 3

8. Ziele des Projekts aus Sicht der Piloten:

- Flexibilität in Budget- und Personalangelegenheiten unter Berücksichtigung gesamtunternehmerischer Interessen gewinnen
- Kostenbewusstsein durch Transparenz von Wirkungszusammenhängen schaffen
- Unternehmerische Entscheidungsprozessen fördern
- Im Sinne von WOV 2015 sind Ressourcen über Wirkung und Leistung zu steuern (Schedler`scher Kreislauf), das Produktgruppenbudget ist dafür eine wichtige Voraussetzung.

Aus der Sicht der Piloten liegt das Ziel im verantwortungsbewussten Umgang mit Personal- und Sachressourcen zur bestmöglichen Erfüllung der Leistungsvereinbarung und in der Schaffung von Kostentransparenz und –bewusstsein

9. Hauptaktivitäten :

- Organisationseinheit als Untervoranschlag darstellen (sofern nicht vorhanden)
- Erster Entwurf Leistungsvereinbarung

- Erstes Produktgruppenbudget auf der Basis von Produktgruppen der Piloten
- Erste Managementenerfolgfeststellung – Beurteilung der Managementeffekte, Einnahmen, Rücklagenkonto, Belohnungen
- Schritte zur Zusammenführung von Kostenrechnung und Budget
- Start ILV – mit Abt. Gebäude- und Beschaffungsmanagement, Rechenzentrum, Abt. Presse usw.
- Exemplarische Verträge mit internen Dienstleistern
- Start Gestaltung eines Managementinformationssystem (MIS), laufendes Berichtswesen aufbauen
- Laufende Verfeinerung von Globalbudget, Managementenerfolg, interne Leistungsverrechnung, Leistungsvereinbarung, usw.

10. Beurteilungen zu den Handlungsfeldern als Voraussetzungen für Produktgruppenbudgets:

- sh. Beilage 4

11. Wo sehen die Piloten derzeit die Grenzen der Flexibilisierung :

- nur eingeschränkte Freiheiten hinsichtlich Personal, die Vorgaben der Personalabteilung werden in traditioneller Weise im Sinne gesamtunternehmerischer Interessen gehandhabt; Deckung der von den Piloten nicht beeinflussbaren, steigenden Personalkosten aus Rücklagen - ist keine dauerhafte Lösung.
- ILV-Kataloge ("Warenkorb") zum größten Teil nicht umsetzbar, weil noch nicht durchgehend vorhanden
- trotz wichtiger langfristiger Planung muss es möglich sein, auf gesellschaftspolitische Veränderungen reagieren zu können (langfristige Planungsvorgaben können auch zu Planungsstarrheit führen)
- ein gut entwickeltes MIS ist Voraussetzung für flächendeckenden Einsatz
- ein umfassendes Produktgruppenbudget ist nur im Zusammenwirken mit allen Organisationseinheiten möglich
- die Erfahrungen der Piloten sind nicht repräsentativ für alle Abteilungen (z.B. Bauabteilungen planen projektbezogen; keine Förderungsaktivitäten, keine größeren Investitionen, keine behördlichen Aufgaben bei Piloten)

12. Resumee :

Wie aus den beiliegenden Statusberichten entnommen werden kann, ist es einerseits gelungen wesentliche Erfahrungen in der Entwicklung von Globalbudgets zu gewinnen, andererseits sind noch viele Punkte offen.

Wie internationale Vergleiche zeigen, sind die von der Wissenschaft entwickelten Ziele eines Globalbudgets der Praxis anzupassen

So zum Beispiel wird in Deutschland auf kommunaler Ebene sehr stark die Einführung von Globalbudgets mit gleichzeitiger Umstellung auf die Doppik vorangetrieben. Fragen wie Managementenerfolg, interne Leistungsverrechnung usw. stellen auch dort zum Teil noch nicht gelöste Herausforderungen dar.

Eine Studienreise einer oberösterreichischen Delegation in die Kantone Luzern, Bern und Aargau hat gezeigt, dass der Lernprozess ausreichend Zeit braucht und es einer hohen Übereinstimmung und Akzeptanz von Politik und Verwaltung für die Umsetzung der Ziele bedarf.

Für Oberösterreich bedeutet dies, dass neben gesamtunternehmerischen Zielen und Standards, technischen Voraussetzungen, gesamtstaatlichen Vorgaben (z. B. beim Bund ist eine Wirkungsorientierung erst im neuen Bundeshaushaltsgesetz in Überlegung) auf politischer Ebene Grundsatzentscheidungen zu treffen sind. Eine Darstellung von Produktgruppenbudgets wird beim herkömmlichen derzeitigen Budget und in der Kostenrechnung zu wesentlichen Veränderungen führen müssen .

Vom Flexi-Projektteam wird eine Fortsetzung des Projektes befürwortet. Für die Diskussion auf politischer Ebene sind weitere Grundlagen zu erarbeiten.

Beilagen

§ 19 a Haushaltsordnung:

Flexibilisierung der Gebarungsführung

Mit Genehmigung des Landesfinanzreferenten können für einzelne geeignete betriebsähnliche Einrichtungen sowie Verwaltungseinrichtungen, die im Rahmen der Voranschlagsgliederung des ordentlichen Haushalts in einem geschlossenen Gebarungskreis veranschlagt sind, für einen mehrjährigen Zeitraum, der auf die Eigenart und die Aufgabenstellungen dieser Einrichtungen abzustimmen ist, Ausnahmen von den Bestimmungen der §§ 7 Abs. 2, 18 Abs. 1, 19 Abs. 1 und 21 Abs.1 zum Zweck einer Flexibilisierung der Gebarungsführung festgelegt werden, wenn dadurch insbesondere eine bessere Umsetzung der Grundsätze der Sparsamkeit, Wirtschaftlichkeit und Zweckmäßigkeit erwartet werden kann und die Ordnungsmäßigkeit der Haushaltsführung sichergestellt ist. Hiezu sind von der Landesregierung gesonderte Richtlinien zu erlassen.

Richtlinien für die Flexibilisierung der Gebarungsführung durch hiezu bestimmte Einrichtungen (Flexibilisierungsklausel)

**Beschluss der Oö. Landesregierung vom 23. Juli 2001
Fin-010000/225**

I.

Der Oö. Landtag hat erstmals im Begleitbeschluss zum Voranschlag 2001 (Art. IV Z. 9) Ermächtigungen hinsichtlich einer Flexibilisierung der Haushaltsführung für hiezu bestimmte Einrichtungen ausgesprochen. Es kommen dafür neben betriebsähnlichen Einrichtungen, deren Gebarung in Untervoranschlägen gesondert dargestellt wird, auch Gebarungen des Hauptvoranschlages, soweit sie aus ihrer Darstellung der zugehörigen Einnahmen und Ausgaben gegenüber anderen Gebarungen klar abgrenzbar sind, in Betracht.

Mit einer verstärkten Flexibilisierung sollen auch in haushaltsrechtlicher Hinsicht Möglichkeiten zu einem besseren und bewussten Steuern des Verwaltungshandelns im Hinblick auf eine wirkungsorientierte Verwaltung geschaffen werden. Ziele dieser Maßnahmen sollen demnach

- die Schaffung eines Anreizsystems für effizientes und sparsames Wirtschaften,
- die Schaffung klarer Verantwortungsbereiche,
- eine echte Verwaltungsdelegation,
- der Abbau von Bürokratie sowie
- die Vergrößerung der Beweglichkeit der Gebarungsführung im Interesse einer stärkeren Anpassungsfähigkeit an geänderte Rahmenbedingungen

sein.

Diesen Zielen wird in den Richtlinien insbesondere durch

- den Abschluss von mehrjährigen Zielvereinbarungen mit den Organisationseinheiten,
- den eigenverantwortlichen Vollzug der budgetierten Einnahmen und Ausgaben, verbunden mit einer gegenseitigen Deckungsfähigkeit von Personal- und Sachausgaben bzw. der Verfügung über Mehreinnahmen,
- der Möglichkeit der Gewährung von Belohnungen und Leistungsprämien bei einem positiven Gebarungsvollzug,
- ein der Organisationseinheit zur Seite stehendes beratendes Organ,
- eine laufende Erfolgskontrolle und abschließende Evaluierung Rechnung getragen.

II.

Nach Maßgabe und in Ausführung der in den Landtagsbeschluss zum jeweiligen Voranschlag (Art. IV Z. 9) sowie in die Haushaltsordnung des Landes Oberösterreich (§ 19 a) für bestimmte Einrichtungen (im Folgenden jeweils als Organisationseinheit bezeichnet) zum Zweck einer Flexibilisierung der Gebarungsführung aufgenommenen Bestimmungen werden die nachfolgenden Richtlinien für den jeweiligen Zeitraum gemäß Z. 1.2. festgelegt (Flexibilisierungsklausel):

1. Die Genehmigung des Landesfinanzreferenten hat im Einvernehmen mit dem fachlich zuständigen Referenten der Oö. Landesregierung zu erfolgen und im Rahmen einer Zielvereinbarung mit der Organisationseinheit insbesondere Folgendes zu regeln und/oder zu enthalten:
 - 1.1. Bezeichnung und Abgrenzung der Organisationseinheit sowie Ziele ihrer Tätigkeit;
 - 1.2. Zeitraum der Anwendung der Flexibilisierungsklausel (Projektzeitraum);
 - 1.3. eine nach Finanzjahren gegliederte, für den Zeitraum gemäß Z. 1.2. geltende mehrjährige Planung; hierbei ist auf ein allenfalls für den Gesamt-Landeshaushalt geltendes Budgetprogramm Bedacht zu nehmen. Diese Planung hat insbesondere eine nach Finanzjahren gegliederte qualitative und quantitative Leistungs- bzw. Produktplanung, eine Darstellung der im Projektzeitraum voraussichtlich erforderlichen Einnahmen und Ausgaben sowie eine Planung der Dienstpostenplanentwicklung zu beinhalten;
 - 1.4. Art und Umfang der für die Organisationseinheit anzuwendenden Maßnahmen gemäß Z. 2. bis 4., insbesondere unter Bedachtnahme auf den eigenverantwortlichen Vollzug der Einnahmen und Ausgaben und der Beteiligung der Organisationseinheit an einem positiven Unterschiedsbetrag zwischen Rechnung und Voranschlag sowie der Festlegung eines hieraus auszuschüttenden Mindestanteils für Belohnungen oder Leistungsprämien sowie für Maßnahmen der Fortbildung und der Verbesserung des Arbeitsumfelds;
 - 1.5. die Verpflichtung der Organisationseinheit zu einem jährlichen Berichtswesen.
2. Die Organisationseinheit ist zu über- oder außerplanmäßigen Ausgaben ermächtigt, soweit deren Bedeckung durch jeweils eigene Ausgabeneinsparungen oder Mehreinnahmen sichergestellt ist und durch diese über- oder außerplanmäßigen Ausgaben der für die

Organisationseinheit im Voranschlag für das jeweilige Verwaltungsjahr ausgewiesene Unterschiedsbetrag zwischen den Einnahmen und Ausgaben nicht verschlechtert wird.

3. Ein Unterschiedsbetrag zwischen dem Saldo, der sich für die Organisationseinheit einerseits aus den im jährlichen Rechnungsabschluss auszuweisenden vorgeschriebenen Beträgen (SOLL) durch Gegenüberstellung der Einnahmen und Ausgaben ergibt, und dem Saldo, der sich andererseits durch Gegenüberstellung der Einnahmen und Ausgaben für die Organisationseinheit im betreffenden Voranschlag ergibt, ist jeweils nach Maßgabe der Z. 4. vom Landesfinanzreferenten einer Rücklage zuzuführen oder ist durch Entnahme aus der Rücklage abzudecken.
4. Ergibt der Saldo aus den tatsächlichen Einnahmen und Ausgaben (SOLL) gegenüber dem aus dem Voranschlag für das betreffende Verwaltungsjahr sich ergebenden Saldo für die Organisationseinheit eine Verschlechterung (negativer Unterschiedsbetrag), ist diese durch die für die Organisationseinheit bestehende Rücklage zu bedecken. Besteht keine Rücklage oder reicht diese für die Bedeckung nicht aus, ist der unbedeckte Teil innerhalb der folgenden zwei Verwaltungsjahre durch die Organisationseinheit auszugleichen. Kann ein solcher Ausgleich nicht erfolgen, hat die Bedeckung längstens im dritten Verwaltungsjahr durch Einsparungen im Rahmen der Ausgabenansätze des für die Organisationseinheit zuständigen politischen Referenten zu erfolgen. Ergibt die Errechnung des Saldos gemäß Z. 3. gegenüber dem Voranschlag im betreffenden Verwaltungsjahr für die Organisationseinheit eine Verbesserung (positiver Unterschiedsbetrag) und ist diese nicht oder nicht zur Gänze für die Abdeckung negativer Unterschiedsbeträge aus früheren Verwaltungsjahren erforderlich, hat der Landesfinanzreferent im Einvernehmen mit der Organisationseinheit den verbleibenden positiven Unterschiedsbetrag zwischen der Organisationseinheit und dem Landeshaushalt nach Maßgabe der allgemeinen Ziele der Haushaltsführung unter Bedachtnahme auf den Beitrag der Organisationseinheit zur Verbesserung aufzuteilen und den auf die Organisationseinheit entfallenden Anteil einer Rücklage zuzuführen. Dabei ist über Vorschlag der Organisationseinheit unter Bedachtnahme auf den in der Zielvereinbarung angeführten Mindestanteil auch festzulegen, inwieweit nach Maßgabe besoldungsrechtlicher Bestimmungen der Anteil der Organisationseinheit für Belohnungen oder Leistungsprämien an ihre am Erfolg beteiligten Bediensteten, für die Fortbildung ihrer Bediensteten sowie für eine Verbesserung des Arbeitsumfeldes verwendet wird.
5. Zur Unterstützung der Umsetzung und Erreichung vereinbarter Ziele im Hinblick auf Wirtschaftlichkeit und Wirksamkeit ist ein Flexibilisierungsbeirat einzurichten. Dieser Beirat hat am Leistungs-, Budget- und Personalcontrolling (Unterstützung der Planung, Steuerung und Kontrolle der tatsächlich erbrachten Leistungen, des Budgetvollzuges sowie der ausgabenwirksamen Personalkapazität) beratend mitzuwirken. Dem Flexibilisierungsbeirat gehören je ein Vertreter des Präsidiums, der Personalabteilung, der Finanzabteilung sowie der Organisationseinheit an.
6. Der Leiter der Organisationseinheit hat jährlich die in der Zielvereinbarung gemäß Z. 1. festgelegten Zielsetzungen und Indikatoren mit den tatsächlich erreichten Zielen (Soll- Ist-Vergleich) unter Zugrundelegung einer betriebswirtschaftlichen Betrachtungsweise zu vergleichen und deren Einhaltung zu überprüfen (Erfolgskontrolle). Über die Ergebnisse dieser Erfolgskontrolle ist längstens bis 31. März des jeweiligen Folgejahres ein Bericht zu verfassen und dem Flexibilisierungsbeirat zuzuleiten. Der Bericht über das letzte Jahr des Projektzeitraums hat sich über eine jahresbezogene Betrachtung hinaus auf eine Erfolgskontrolle für den gesamten Projektzeitraum zu beziehen. Der Landesfinanzreferent

ist ermächtigt, einheitliche Grundsätze zur Durchführung der Erfolgskontrolle hinsichtlich ihrer finanziellen Aspekte festzulegen.

7. Ergibt sich bei der Organisationseinheit am Ende des Projektzeitraumes ein nicht zur Gänze durch eine für die Organisationseinheit bestehende Rücklage abdeckbarer negativer Unterschiedsbetrag, ist dieser von dem für die Organisationseinheit zuständigen politischen Referenten durch Einsparungen innerhalb seiner Ausgaben in dem auf das Ende des Projektzeitraumes folgenden Finanzjahr zu bedecken.
8. Ergibt sich am Ende des Projektzeitraumes ein positiver Unterschiedsbetrag und ist dieser nicht oder nicht zur Gänze zur Abdeckung negativer Unterschiedsbeträge aus früheren Verwaltungsjahren erforderlich, hat der Landesfinanzreferent diesen positiven Unterschiedsbetrag nach Maßgabe der allgemeinen Ziele der Haushaltsführung und unter Bedachtnahme auf den Beitrag der Organisationseinheit zur Verbesserung aufzuteilen und den auf die Organisationseinheit entfallenden Anteil einer Rücklage zuzuführen. Dabei ist über Vorschlag der Organisationseinheit auch festzulegen, inwieweit nach Maßgabe besoldungsrechtlicher Bestimmungen der Anteil der Organisationseinheit teilweise auch für Belohnungen oder Leistungsprämien an ihre am Erfolg beteiligten Bediensteten, für die Fortbildung ihrer Bediensteten sowie für Verbesserungen des Arbeitsumfeldes verwendet werden kann.
9. Besteht am Ende des Projektzeitraumes für die Organisationseinheit eine nicht für Belohnungen, Leistungsprämien oder Fortbildungsmaßnahmen gewidmete Rücklage, kann diese, sofern sie nicht zur Abdeckung negativer Unterschiedsbeträge heranzuziehen ist, am Ende des Projektzeitraumes von der Organisationseinheit in Abstimmung mit dem Landesfinanzreferenten für ihre Zwecke in späteren Verwaltungsjahren verwendet werden.

Vereinbarung

betreffend die Anwendung der Flexibilisierungsklausel

mit der

1.

Im Einvernehmen mit den fachlich zuständigen Mitgliedern der Oö. Landesregierung, Herrn/Frau Landesrat/rätin, Herrn/Frau Landesrat/rätin genehmigt der Landesfinanzreferent, Herr Landeshauptmann Dr. Josef Pühringer, dass bei der als Organisationseinheit die Flexibilisierungsklausel im Sinne der von der Oö. Landesregierung am 23. Juli 2001 beschlossenen „Richtlinien für die Flexibilisierung der Gebarungsführung durch hierzu bestimmte Einrichtungen (Flexibilisierungsklausel)“, Fin-010000/225, zur Anwendung gelangt.

2.

Die für den Projektzeitraum (Pkt. 3.) inhaltlich näher definierten Ziele bzw. Wirkungen in Umsetzung dieser Zielsetzungen ergeben sich aus der noch abzuschließenden Leistungsvereinbarung. Grundlage dieser Leistungsvereinbarung ist der Produktgruppenplan der Organisationseinheit.

3.

Der Projektzeitraum beginnt am 1. Jänner 2003 und endet am 31. Dezember 2006.

4.

Für den Projektzeitraum sind die voraussichtlichen Einnahmen (Erlöse) und Ausgaben (Kosten) sowie die Entwicklung der Dienstposten festzulegen.

Es wird ausdrücklich festgehalten, dass es sich bei dieser noch auszuarbeitenden Vorschau um Planziffern handelt.

Die Erstellung eines Produktgruppenbudgets für die Organisationseinheit ist ab dem Jahr 2004 vorgesehen.

5.

Die Organisationseinheit ist zum eigenverantwortlichen Vollzug der in ihren Zuständigkeitsbereich fallenden Einnahmen und Ausgaben ermächtigt.

Für die Gebarungabwicklung gelten die Haushaltsvorschriften des Landes Oberösterreich mit den in Z. 2. bis 4. der Flexibilisierungsklausel bestimmten Ausnahmen.

Ein positiver Unterschiedsbetrag im Sinne der Z. 4. der Richtlinien ist im Verhältnis 20 : 80 auf Land : Organisationseinheit aufzuteilen, wobei jedoch der Anteil der Organisationseinheit maximal das Ausmaß des durch den Flexibilisierungsbeirat festgestellten managementbedingten Gebarungserfolges erreichen darf. Der Anteil der Organisationseinheit ist vorerst zumindest im Ausmaß von 2 % für Belohnungen oder Leistungsprämien (maximal ein Monatsbezug pro Person) sowie für Maßnahmen der Fortbildung und der Verbesserung des Arbeitsumfeldes zu verwenden.

6.

Von der Organisationseinheit ist ein Vertreter in den Flexibilisierungsbeirat gemäß Z. 5. der Flexibilisierungsklausel zu entsenden.

7.

Vom Leiter der Organisationseinheit ist das für die jahresbezogene bzw. für den gesamten Projektzeitraum gemäß Z. 6. der Flexibilisierungsklausel vorgesehene Berichtswesen im Rahmen der Erfolgskontrolle wahrzunehmen.

Linz, am

.....
Landeshauptmann Dr. Pühringer

.....
Landesrat/rätin

.....
Landesrat/rätin

.....
Landesrat/rätin

.....
Leiter der Organisationseinheit

	Voraussetzungen	Status
1.	Definition von Qualitäts- und Ausstattungsstandards	Erste Überlegungen wurden im Projekt "Support optimal" angestellt. Eine Fortsetzungsoll im Projekt "Beschaffung Neu" mit der Zielsetzung der Bildung von Warenkörben, Ausstattungsstandards etc. erfolgen.
2.	Produktgruppenbudgets in allen Bereichen	Durch entsprechende Öffentlichkeitsarbeit (Präsentation in AL-Konferenz und bei LPA) sowie durch die Präsentation als WOV-Leitprojekt im Intranet wurde eine Informationsplattform gestaltet, mit der eine breite Information gegeben ist
3.	Definition von Handlungsspielräumen (Anreize/Sanktionen)	Auf Basis des Rechnungsabschlusses erfolgt vorerst eine mehrstufige Ermittlung des (monetären) Managementenerfolges . Kalküle für die Ermittlung sind vorerst die Grade der Beeinflussbarkeit und der Nachhaltigkeit der Maßnahmen sowie ein degressiver Ansatz des Prozentsatzes (z.B. 5% für die ersten 50.000 €, 0% ab 200.000 €). Ausgangsbasis sind derzeit noch die Ergebnisse lt. RA die jedoch auf Ergebnisse basierend auf Leistungsvereinbarungen und Wirkungskennzahlen ausgedehnt werden sollen
4.	Werkzeuge für Managementinformationen	Nach einer eingehenden Analysephase wurden erste Vorschläge für ein MIS erstellt und dem Führungskreis vorgestellt.
5.	ILV - Kataloge und Abrechnungsmodalitäten	Von den internen Dienstleistern und Piloten wurden basierend auf Leistungskatalogen Tarifmodelle erstellt . Diese Tarifmodelle sind im Rahmen eines Lernprozesses zu sehen, da größere Abweichungen zwischen Plan und Ist zu erwarten sind.
6.	Standards für PG-fähige Kostenrechnung u. Budgetierung	Durch die derzeit erforderliche Darstellung des Budgets (VRV - basierend) und einer zukünftigen Globalbudgetierung ergeben sich eine Vielzahl von sowohl inhaltlichen als auch technischen Fragen. Ein unter Einbindung von Vertretern von SAP, Bewirtschaftern und Fin erstellter Fragenkatalog wurde im Führungskreis vorgestellt und die Meinung dazu eingeholt. Die Erstellung eines neuen Produktkataloges im Zusammenhang mir der Aufgabenreform II sowie eine neue Kostenrechnungs-Architektur sind wesentliche Voraussetzungen zur Erstellung von Globalbudgets. Anstelle des bisherigen Budgets müßte die Finanz- und Ergebnisrechnung und gegebenenfalls eine Bilanz (3-Komponentensystem) treten
7.	Organisationsstruktur (Direktionenmodell)	Grundsätzlich sollen zukünftige Globalbudgets wirkungsorientiert ausgerichtet sein. Die organisatorische Ausrichtung ist zur Absicherung von Verantwortungsbereichen unumgänglich (Die Entscheidungen zu NAO sind abzuwarten)

	Voraussetzungen	Status	Beurteilung
1.	Definition von Qualitäts- und Ausstattungsstandards	erste Schritte ausgelöst, derzeit nur punktuelle Umsetzung	Umsetzung unterscheidet sich kaum von anderen Abteilungen, Wahlmöglichkeiten noch sehr beschränkt
2.	Produktgruppenbudgets in allen Bereichen	in Flexiabteilungen mit erheblichem Aufwand realisiert, doppelte Budgetierung - konventionell (Finanzpositionen) und nach Produktgruppen	"- im Sinne von "Zielfindung-Planung-Steuerung" sinnvoll und zielführend (Strategie, Leistungsvereinbarung, Budget-, Personalbedarf) - Impulse für Folgeprojekte gesetzt (Managementinformationssystem, Leistungsvereinbarung) - derzeit hat Produktgruppenbudget keine Rückwirkung auf finanzwirtschaftliche Planungsvorgaben
3.	Definition von Handlungsspielräumen (Anreize/Sanktionen)	Messinstrumente und Beurteilungskalküle für Managementenerfolg entwickelt - in der Erprobungsphase, in Umsetzungspraxis noch zu wenig Erfahrung	"- Managementenerfolg verringert künftige Budgets - Anreizsystem aus unserer Sicht noch nicht ausgereift - praktikabel sind die Mehrjährigkeit des Budgets und die Bildung von Rücklagen - gegenseitige Deckungsfähigkeit zwischen Personal- auf Sachaufwand in geringem Ausmaß vorhanden - keine Erfahrung im Falle von Sanktionen
4.	Werkzeuge für Managementinformationen	Pilotabteilungen für Managementinformationssystem des Landes – Teilbereich Kostenrechnung und Personal	derzeit noch keine Erfahrung
5.	ILV - Kataloge und Abrechnungsmodalitäten	Leistungsverrechnung und Abschlüsse mit Dienstleistern anhand von Musterverträgen werden zum Teil praktiziert – flächendeckende Umsetzung noch offen	"- erzeugt Kostenbewusstsein, verursacht aber beträchtlichen Mehraufwand – einfaches System ist anzustreben - bei einzelnen Pilotdienststellen waren keine budgetären Deckungen für ILV-Mehrkosten durchsetzbar
6.	Standards für PG-fähige Kostenrechnung u. Budgetierung	Vorarbeiten geleistet	in den Piloten doppelter Aufwand (Budgetierung auf FIPO und PG)
7.	Organisationsstruktur (Direktionenmodell)		