



## Ergebnisorientierte Steuerung durch Leistungsvereinbarung und Globalbudget

Verfasser:



**Stefan Anzengruber**  
Amtsleiter der Marktgemeinde Stadl-Paura



**Martin Fesel**  
Amtsleiter der Gemeinde Vichtenstein



**Horst Peter Röck**  
Amtsleiter der Gemeinde Schlierbach



Entstanden auf Grundlage der  
Seminarreihe für  
Führungskräfte in den  
Gemeinden (Modul 4) in  
Kooperation von



Betreut von:  
Klaus Kovsca





## Martin Fesel

Amtsleiter Gemeinde Vichtenstein

### ➤ Zahlen und Fakten im Überblick

- Einwohnerzahl Stand August 2016: 702
- Gemeindefläche: 10,70 km<sup>2</sup>
- Voranschlag ordentlicher Haushalt Einnahmen: rund € 1,4 Mio.
- Bürgermeister: Martin Friedl

Eine der schönsten Gemeinden des Sawaldes  
Burg Vichtenstein, mächtige Buranlage aus dem  
12. Jahrhundert



## Stefan Anzenruber

Amtsleiter der Marktgemeinde Stadl-Paura

### Zahlen und Fakten im Überblick

- Einwohnerzahl Stand August 2016: 5.100
- Gemeindefläche: 15,02 km<sup>2</sup>
- Voranschlag ordentlicher Haushalt Einnahmen: rund € 8,0 Mio.
- Bürgermeister: Christian Popp

Landesausstellung 2016 – Mensch und Pferd  
Österreichisches Pferdesportzentrum  
Paurakirche





## Horst Peter Röck

Amtsleiter der Gemeinde Schlierbach

- **Zahlen und Fakten im Überblick**
- Einwohnerzahl Stand August 2016: 3.126
- Gemeindefläche: 18,40 km<sup>2</sup>
- Voranschlag ordentlicher Haushalt Einnahmen: rund € 5,6 Mio.
- Bürgermeisterin: Katharina Seebacher

barockes Zisterzienserkloster  
 1. österreichische Schaukäserei  
 mit dem modernen Genusszentrum  
 international renommierte Glasmalerei



## LEISTUNGSVEREINBARUNG UND GLOBALBUDGET



### New Puplic Management (NPM)

alias „**Wirkungsorientierte Verwaltungsführung**“ (Schweiz)

„**Neue Verwaltungsführung**“ (Deutschland)

**Die Anwendung von in der Privatwirtschaft gewonnenen  
 Erkenntnisse auf den öffentlichen Sektor**

## EINIGE MERKMALE VON NPM:



- Ergebnis- bzw. Outputorientierung
- Kunden-, Bürgerorientierung
- Mitarbeiterorientierung
- Effizienz- und Effektivitätsbetrachtung

## DAMIT ENG VERKNÜPFT SIND DIE FORDERUNGEN NACH:



- Zusammenführen von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung
- Dezentralisierung von Entscheidungen („Autonomie“) und
- „Kontraktmanagement“ (Ziel- und Leistungsvereinbarungen ↔ Globalbudget)

**ZIEL: Verwaltungsvereinfachung**

## LEISTUNGSVEREINBARUNG - KONTRAKTMANAGEMENT



- Bezeichnung sämtlicher Aufträge, Kontrakte und Vereinbarungen, die Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung zwischen dem Leistungsbesteller (zB Gemeinde) und einem Leistungserbringer (zB Feuerwehr) regeln
- Konkretisierung übergeordneter, operativer Ziele
- die zu erbringenden Leistungen
- und die zur Verfügung gestellten Mittel (Globalbudget)

Generell sollten Kontrakte **kein einseitiges Diktat** sein, sondern als Vereinbarung („innerorganisatorischer Vertrag“), der zwischen Partnern (zB Gemeinde ↔ Feuerwehr) zustande kommt, verstanden werden.

## GLOBALBUDGETS



- die politisch-administrative Führung einer Gebietskörperschaft räumt für einzelne Ressorts bzw. Fachbereiche einen Finanzrahmen (Soll-Einnahmen und Soll-Ausgaben) ein
- Finanzrahmen: entweder vorgegebener Ausgabenrahmen
- oder vorgegebener Saldo (vorgegebene Abgänge müssen eingehalten oder bestimmte Überschüsse erwirtschaftet werden).
- in Form von Arbeitsprogrammen, Vereinbarungen über Maßnahmenpakete

## KLASSISCHE VS. GLOBALBUDGETIERUNG



Prinzipien des klassischen Budgets nach der VRV:

- Vollständigkeit
- Einheit
- Jährlichkeit und der zeitlichen Spezifität
- Bruttoveranschlagung
- Gesamtbedeckung und der Einzelbedeckung
- Sparsamkeit, Wirtschaftlichkeit und Zweckmäßigkeit

## KLASSISCHE VS. GLOBALBUDGETIERUNG



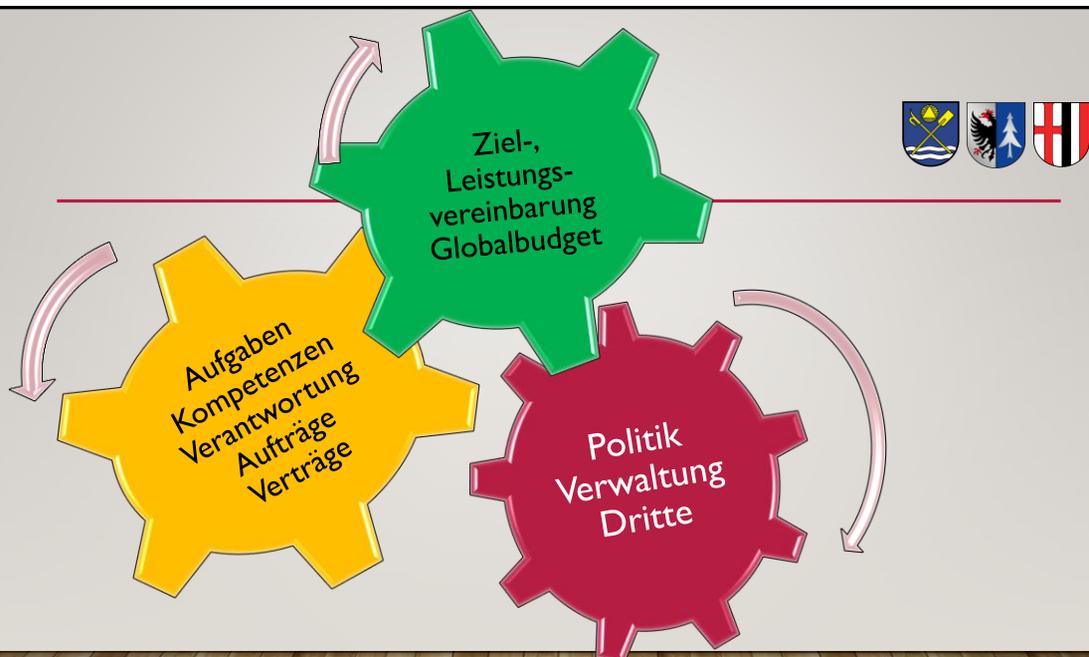
Prinzipien der Globalbudgetierung:

- Reaktion auf die klassische Budgetierung
- Aufgabenbereichen oder Organisationseinheiten werden Mittel in Form einer globalen Nettosumme zur Verfügung gestellt
- Verwaltungseinheiten können Ausgabenpositionen umschichten
- zusätzliche Ausgaben durch zusätzliche Einnahmen finanzieren
- ersparte Mittel auch in ein neues Haushaltsjahr übertragbar

## NEUERUNGEN DURCH GLOBALBUDGETIERUNG



- Kreditverschiebungen innerhalb der mit den Produktionsgruppen verknüpften Globalbudgets werden möglich
- Kreditübertragungen werden möglich. Reservebildungen bei eingesparten Mitteln und Verbrauch können getätigt werden und in einer der nachfolgenden Perioden dann verwendet werden
- Es können höhere Ausgaben (Aufwendungen) bei Mehreinnahmen- bzw. Ertragsüberschüssen getätigt werden
- Weiters besteht die Möglichkeit von mehrjährigen Finanzierungen
- Entlastung der Verwaltungseinheiten (Budgetführung und Überwachung entfällt)



## RECHTSGRUNDLAGE: § 23 ABS. 5 GEMHKRO



„Wenn es den Grundsätzen der *Sparsamkeit, Wirtschaftlichkeit* und *Zweckmäßigkeit* entspricht und die organisatorischen Voraussetzungen bei bestimmten Einrichtungen der Gemeinde (zB. Schulen, Kindergärten, Feuerwehren) gegeben sind,

*kann* der *Gemeinderat* diesen Einrichtungen abweichend von den haushaltsrechtlichen Bestimmungen *im Rahmen des Voranschlages*

die *Bewirtschaftung* von *bestimmten Voranschlagskriterien*

in deren *Eigenverantwortung* übertragen.

Um eine *wirtschaftliche Haushaltsführung* sicherzustellen, sollten in diesem Bereich *eingesparte Ausgabenkredite* in das *nächste Finanzjahr übertragen werden können*“.

## LEISTUNGSVEREINBARUNG- KONTRAKTMANAGEMENT



- Leistungsbesteller  
zB: Gemeinde



- Aufträge
- Vereinbarungen
- Aufgaben
- Kompetenzen
- Verantwortung

- Leistungserbringer  
zB: Feuerwehr



## VORTEILE FÜR GEMEINDE UND BUDGETPARTNER



### Vorteile für Dienststellen (Budgetpartner):

- Freie Handhabung bei der Ausgabe der Budgetmittel
- Umschichtung zwischen den verschiedenen Ausgabepositionen sowie Finanzierung zusätzlicher Ausgaben durch zusätzliche Einnahmen
- Weniger Verwaltungsaufwand
- Flexiblere Handhabung bei Einkäufen (Verhandlungen durch zB. Feuerwehr oder andere Dienststellen)
- Förderwesen – Einnahmen verbleiben bei den Dienststellen
- Kreditübertragungen werden möglich – Reservebildung

## VORTEILE FÜR GEMEINDE UND BUDGETPARTNER



### Vorteile für Gemeinden:

- Reduzierung des Verwaltungs- und Administrationsaufwands
- Exaktere Budgetierung (kaum Abweichungen) und mittelfristige Finanzplanung leichter möglich
- Mehr Effizienz bei der Verwaltung der Ressourcen
- Konzentration auf die Kernaufgaben
- Verwaltungsvereinfachung

## PRAKTISCHER EXKURS – GEMEINDE STADL-PAURA



Globalbudget eingeführt für:

Volksschule

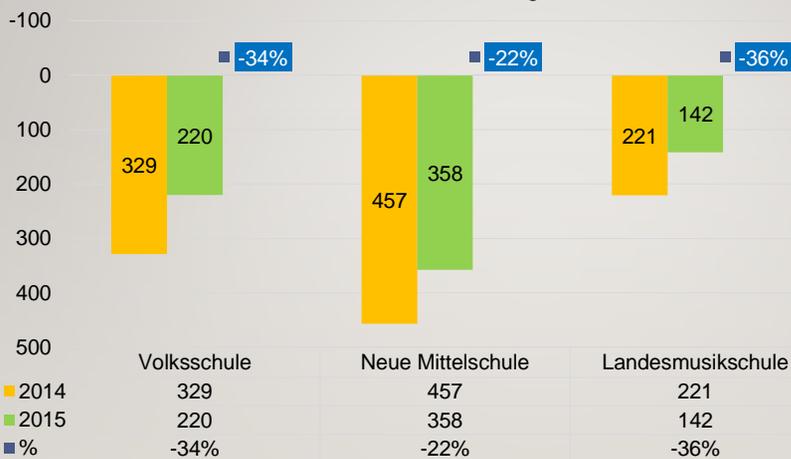
Hauptschule

Landesmusikschule

Jugendtreff



Marktgemeinde Stadl Paura  
Buchungszeilen



## NACHTEILE FÜR GEMEINDEN UND BUDGETPARTNER



- Kein oder nur mehr geringer Einfluss auf Aufwand- und Ertragssaldo
- Kein oder nur mehr geringer Einfluss auf Kostenarten
- Zugriff für Gemeinde auf „fremde“ Konten
- Kostenkontrolle – Einsparungspotentiale können nicht ersehen werden
- „Komme mit Geld nicht aus“ => Begründung an den Gemeindevorstand (gemäß Vertrag)
- einseitig Vertragsauflösung innerhalb einer gewissen Frist jederzeit möglich (gemäß Vertrag)



## KERNAUSSAGE:



---

Die ergebnisorientierte Steuerung verbindet in einer systematischen Weise Ziele (angestrebte Wirkungen), Leistungen (Produkte) und Ressourcen (Globalbudgets).

## RESÜMEE

### → LEISTUNGSaufTRAG UND GLOBALBUDGET



- 
- zentrale Instrumente einer wirkungsorientierten Verwaltungsführung
  - im Rahmen der Planung und Steuerung nicht nur ein vollwertiger Ersatz für den detaillierten Voranschlag
  - bringen eine neue Qualität, die es zu nutzen gilt
  - Prozesse können optimiert werden
  - Schaffung von Ressourcen in der zentralen Verwaltung

