

Prüfbericht

ABF - Arbeitsinitiative für den Bezirk
Feldkirch

	Zusammenfassung	5
1	Ausgangslage	11
1.1	Beschäftigungsprojekte im Überblick — 11	
1.2	Grundlagen und Umstellung des Fördersystems — 14	
1.3	Historie von der ABF — 17	
2	Geschäftsbereiche	21
2.1	Leistungen, Umsatz und Ergebnisse — 21	
2.2	Zugewiesene Personen — 26	
2.3	Begleitmaßnahmen — 29	
3	Organisation	33
3.1	Aufbauorganisation — 33	
3.2	Rechnungswesen/Controlling/IKS — 35	
3.3	Führung und Steuerung — 38	
4	Finanz- und Ertragslage	41
5	Entwicklung der GBP	45
5.1	Rolle der Beschäftigungsprojekte — 45	
5.2	Strukturierung der GBP — 48	
	Weitere Informationen	51
	Vorlage an den Landtag und die Landesregierung — 51	
	Abkürzungsverzeichnis — 52	

Zusammenfassung

Entwicklung der ABF weist in den letzten Jahren wenig Dynamik auf

Die Arbeitsinitiative für den Bezirk Feldkirch (ABF) ist ein gemeinnütziger Verein der 24 Gemeinden des Bezirks Feldkirch. Vereinszweck ist die Wiedereingliederung langzeitarbeitsloser Menschen in den Regelarbeitsmarkt. Die wesentlichen Geschäftsbereiche der ABF sind die Holzproduktion sowie die Mikroverfilmung und Digitalisierung. In der Arbeitsgemeinschaft Prolog werden gemeinsam mit der Lebenshilfe und der Integra Assembling und Verpackungsarbeiten ausgeführt. Die Geschäftsbereiche veränderten ihr Angebot in den letzten Jahren kaum. Neue Geschäftsbereiche wurden nicht aufgebaut. In den Geschäftsbereichen gab es starke Schwankungen der Umsatz- und Ergebnisbeiträge. Zudem besteht eine hohe Abhängigkeit von wenigen Schlüsselkunden.

Mit 37 Plätzen und rund 225 Beschäftigten ist die ABF ein mittelgroßes gemeinnütziges Beschäftigungsprojekt (GBP). Förderungen sind mit 57 Prozent ein wesentlicher Teil der Erträge der ABF. Im Jahr 2012 haben das Arbeitsmarktservice (AMS) rund € 1,0 Mio. und das Land Vorarlberg € 336.000 an Förderungen an die ABF ausbezahlt.

Umstellung des Fördersystems stellt alle GBP vor große Herausforderungen

In Vorarlberg arbeiteten im Jahr 2012 rund 1.000 langzeitarbeitslose Personen oder Personen mit Vermittlungseinschränkungen in sieben gemeinnützigen Beschäftigungsprojekten. Im Jahr 2012 wurden dafür Fördermittel in Höhe von € 7,76 Mio. eingesetzt. Die Förderung der Projekte erfolgt zu drei Viertel durch das AMS, zu einem Viertel durch das Land.

Im Jahr 2011 wurde das Fördersystem vom AMS umgestellt. Um Fördermittel zu reduzieren und mehr Personen in den Arbeitsprojekten unterzubringen, wurde vor der Beschäftigung als Transitarbeitnehmer ein Arbeitstraining eingeführt. Die Fördermittel für alle GBP wurden vom Jahr 2010 auf das Jahr 2011 um rund 15 Prozent gekürzt. Durch die Umstellung des Fördersystems wird es für die GBP schwerer, die Qualität bei der Beschäftigung, Qualifizierung und Begleitung zu halten. Zudem wird es schwieriger, die Qualität der Leistung gegenüber dem Kunden sicherzustellen und die geplanten Umsatzerlöse zu erzielen.

Rolle der GBP ist im Rahmen der arbeitsmarktpolitischen Maßnahmen neu zu definieren

Durch die Einführung des sechswöchigen Arbeitstrainings und die vorgegebenen erhöhten Eintrittsziele wurden in allen GBP rund 20 Prozent mehr Personen beschäftigt als vor der Umstellung des Fördersystems. Damit verbunden waren allerdings eine starke Verkürzung der durchschnittlichen Verweildauer und ein deutlich erhöhter Administrationsaufwand. Die Anzahl der geförderten Schlüsselkräfte blieb gleich.

Ziel des AMS ist es, eine möglichst große Anzahl von Personen in den GBP zu platzieren. Demgegenüber sind die Träger der GBP bestrebt, eine bedarfsgerechte Beschäftigung, Qualifizierung und Begleitung zu gewährleisten. Diese Maßnahmen sind notwendig, um den angestrebten Vermittlungserfolg zu erzielen. Derzeit erfolgt auch die Zuweisung der Personen in die GBP durch die Geschäftsstellen des AMS nicht optimal. Erste Gespräche über die kurzfristige Optimierung der Förderparameter und die Zuweisungspolitik haben bereits zwischen Vertretern der GBP und dem AMS stattgefunden. Durch die Änderung des Fördersystems ist es allerdings notwendig, den grundsätzlichen Auftrag der GBP im Rahmen der arbeitsmarktpolitischen Maßnahmen neu zu definieren.

Eine Zusammenführung der GBP im Oberland ist anzustreben

Im Unterland wurden drei kleinere GBP in der Integra integriert und das Management professionalisiert. Im Oberland wurde eine Zusammenlegung zwar bereits diskutiert, aber bis dato noch nicht realisiert. Die Änderung des Fördersystems und die damit verbundenen Budgetrestriktionen verschärfen die Nachteile kleiner Einrichtungen. Dementsprechend ist eine Fusion der GBP der aqua mühle, ABO und ABF anzustreben. Ziel muss es sein, die Strukturkosten zu reduzieren, die Wirtschaftlichkeit der Projekte zu erhöhen und die Qualität des Angebots zu verbessern. Für die Arbeitsgemeinschaft Prolog muss eine eigene Lösung gefunden werden.

Die Vorteile eines größeren GBP überwiegen. Die Förderung für Qualifizierung und Begleitung kann bedarfsgerechter erfolgen. Die Leiter der Geschäftsbereiche und die zentrale Personalkoordination haben die Möglichkeit, den Personaleinsatz in den Geschäftsbereichen flexibler zu planen. Zudem sind die vom AMS zugewiesenen Personen zielgruppengerechter einsetzbar. Erfahrungsgemäß sind auch die Aufgaben der Geschäftsführung und Administration effizienter zu erbringen. Dadurch entsteht mehr finanzieller Spielraum für die Kernaufgaben.

Empfehlungen

Ausgangslage

1. Die Mitgliedsgemeinden sind stärker einzubinden und die Akquisition durch die Geschäftsbereiche ist systematisch zu forcieren. (Punkt 1.3, Historie der ABF, Seite 17).

Geschäftsbereiche

2. Eine Gesamtstrategie für die ABF ist zu erstellen und darin ist auch die Ausrichtung der einzelnen Geschäftsbereiche festzulegen. (Punkt 2.1, Leistungen, Umsatz und Ergebnisse, Seite 21).
3. Die Zusammenarbeit in der Arbeitsgemeinschaft Prolog ist zu optimieren. (Punkt 2.1, Leistungen, Umsatz und Ergebnisse, Seite 21).
4. Die Personaleinsatzplanung und die dafür notwendigen Instrumente sind zu optimieren. (Punkt 2.2, Zugewiesene Personen, Seite 26).

Organisation

5. Der Organisationsentwicklungsprozess ist konsequent weiterzuführen. (Punkt 3.1, Aufbauorganisation, Seite 33).
6. Die Kalkulationsgrundlagen sind zu verbessern und das Umlagesystem ist zu überarbeiten. (Punkt 3.2, Rechnungswesen/Controlling/IKS, Seite 35).
7. Angemessene und einhaltbare Regelungen sind in einer IKS-Richtlinie zusammenzufassen. (Punkt 3.2, Rechnungswesen/Controlling/IKS, Seite 35).
8. Die Führungsinstrumente sind weiter zu optimieren. (Punkt 3.3, Führung und Steuerung, Seite 38).

Finanz- und Ertragslage

9. Eine mittelfristige Finanzplanung ist zu erstellen. (Punkt 4, Finanz- und Ertragslage, Seite 41).

Entwicklung der GBP

10. Die Anpassungen des Fördersystems sind verstärkt unter Wirkungszielen zu diskutieren. (Punkt 5.1, Rolle der Beschäftigungsprojekte, Seite 45).
11. Eine verbesserte Zuweisungspolitik ist mit dem AMS zu vereinbaren. (Punkt 5.1, Rolle der Beschäftigungsprojekte, Seite 45).

12. Der Auftrag an die GBP ist neu zu vereinbaren. (Punkt 5.1, Rolle der Beschäftigungsprojekte, Seite 45).
13. Eine strategische Neuausrichtung der GBP in eine „Lösung Süd“ ist anzustreben. (Punkt 5.2, Strukturierung der GBP, Seite 48).
14. In diesem Zusammenhang ist eine Neustrukturierung und Optimierung der ARGE Prolog zu erarbeiten. (Punkt 5.2, Strukturierung der GBP, Seite 48).

Kenndaten

Gebahrungsentwicklung der Jahre 2009 bis 2012

in Tsd. €

	2009	2010	2011	2012
Erträge	2.635	2.737	2.418	2.435
Umsatzerlöse	772	993	963	912
Förderungen AMS	1.193	1.258	984	997
Förderungen Land	403	393	342	336
Sonstige Förderungen	44	37	25	47
Sonstige Erträge	223	56	104	143
Aufwendungen	2.637	2.735	2.416	2.433
Materialaufwand und bezogene Leistungen	180	168	165	181
Personalaufwand	2.011	2.041	1.710	1.753
Sonstige Aufwendungen	446	526	541	499
EGT	-2	2	2	2
Schlüsselkräfte in Vollzeitäquivalenten (VZÄ)*	17,10	19,65	17,45	17,45
Beschäftigte Personen im Jahr (AT und TAN)	167	170	211	212

* per 1. Jänner

Quelle: Jahresabschlüsse ABF, Personalstatistik ABF; Berechnungen Landes-Rechnungshof; Rundungsdifferenzen

1 Ausgangslage

1.1 Beschäftigungsprojekte im Überblick

Gemeinnützige Beschäftigungsprojekte stellen eine Maßnahme im Rahmen der gesamten Arbeitsmarktpolitik dar. Sie haben zum Ziel, langzeitarbeitslosen Personen eine Beschäftigung zu ermöglichen und eine Chance für die Wiedereingliederung in den regulären Arbeitsmarkt zu bieten.

Situation	Ein gemeinnütziges Beschäftigungsprojekt hat das Ziel, langzeitarbeitslose sowie schwer vermittelbare Personen zu beschäftigen, sozial zu betreuen, zu qualifizieren und einen Wiedereinstieg in den Regelarbeitsmarkt zu erleichtern. Die GBP stellen eine Maßnahme im Rahmen der gesamten Arbeitsmarktpolitik dar. In Vorarlberg waren im Jahr 2012 im Durchschnitt rund 11.000 Personen arbeitslos oder befanden sich in einer Schulungsmaßnahme des AMS. Rund 1.000 langzeitarbeitslose Personen waren im Jahr 2012 in einem GBP beschäftigt.
Teilnehmer	Die Teilnehmer der Beschäftigungsprojekte können langzeitarbeitslose Personen oder Personen mit Qualifikations-, Gesundheits- und Sozialdefiziten sein. Diese Teilnehmer werden als Transitarbeitnehmer (TAN) bezeichnet. Bevor die Teilnehmer als TAN eintreten können, absolvieren sie ein Arbeitstraining (AT). Diese TAN und Personen im AT werden von so genannten Schlüsselkräften (SK) im Projekt angeleitet und betreut. Zu den SK zählen die Geschäftsführung, die Administrativfunktionen sowie die Bereichs- und Arbeitsanleiter. Die Zuweisung der TAN und der Personen im AT zu den GBP erfolgt durch die zuständigen regionalen Geschäftsstellen des AMS.
Finanzierung und Projekte	Die finanzielle Förderung der GBP erfolgt im Wesentlichen zu drei Viertel durch das AMS, welches eigene und Mittel des Europäischen Sozialfonds (ESF) bereitstellt. Etwa ein Viertel stammt aus der Kofinanzierung des Landes. Zusätzlich fördern das Bundessozialamt und das Land geschützte Arbeitsplätze. Weiters werden Mittel für verschiedene Projekte vom AMS zur Verfügung gestellt. In Vorarlberg gibt es sieben GBP. Insgesamt werden 214 Transitarbeitsplätze gefördert. Die Förderungen für die TAN und SK in Vorarlberg beliefen sich im

Jahr 2012 seitens des AMS auf € 5,84 Mio. Das Land finanzierte zusätzlich € 1,92 Mio.

Bewilligte GBP Plätze und Fördervolumen im Jahr 2012

in Tsd. €

	Anzahl Plätze	Förderung AMS	Förderung Land
Oberland			
ABF – Arbeitsinitiative für den Bezirk Feldkirch	37	991	325
ABO – Verein zur Förderung von Ausbildung und Beschäftigung	12	341	113
aqua mühle frastanz soziale dienste gGmbH	22	562	197
Carla – Caritas Vorarlberg	42	1.252	389
Unterland			
INTEGRA Arbeitsinitiative Regio Bodensee gGmbH	53	1.468	494
Dornbirner Jugendwerkstätte	23	510	166
Kaplan Bonetti gGmbH	25	714	238
Gesamt	214	5.838	1.921

Quelle: Verband der Arbeitsprojekte, AMS

Im Unterland wurde die INTEGRA Arbeitsinitiative Regio Bodensee gGmbH (Integra) im Jahr 2004 durch die Zusammenführung der Arbeitsprojekte der drei Vereine ARB - Arbeitsinitiative Regio Bodensee, Affra - Arbeit für Frauen, soziales Arbeitsprojekt und DOWAS - Der Ort für Wohnungs- und Arbeitssuchende gegründet. Im Jahr 2013 vollzog sich die Fusion zwischen der Integra und der Werkstatt Vorarlberg GmbH. Dadurch konnte die Integra ein zusätzliches Standbein im Rahmen der Qualifizierung dazugewinnen. Im Oberland fand keine Zusammenführung von GBP statt.

Leistungsspektrum

Die Produkte und Dienstleistungen der GBP umfassen im Wesentlichen Holzarbeiten, Landschaftspflege oder das Angebot an Reinigungsdiensten. Es werden auch Auftragsarbeiten für Unternehmungen ausgeführt. Im Rahmen der Arbeitskräfteüberlassung arbeiten Personen unter der Führung von privaten Unternehmen oder öffentlichen Einrichtungen.

Von den sieben GBP in Vorarlberg bieten die aqua mühle frastanz soziale dienste gGmbH (aqua mühle), der Verein zur Förderung von Ausbildung und Beschäftigung (ABO) und die Kaplan Bonetti gGmbH (Kaplan Bonetti) neben Beschäftigung auch Wohngelegenheit und andere Sozialleistungen an.

Verband Im Verband der Vorarlberger Arbeitsprojekte (Verband AP) tauschen sich die GBP aus, stellen einen gemeinsamen Auftritt sicher und vertreten ihre Interessen. Wesentliche Aufgabe des Verbands AP ist es, Vertragsverhandlungen mit dem AMS zu bündeln.

Bewertung Die GBP erfüllen eine wichtige Funktion im Rahmen der gesamten Arbeitsmarktpolitik. Auf Basis der Vorgaben des AMS agieren die GBP an sich als autonome Einrichtungen.

Die GBP stellen für Langzeitarbeitslose und Personen mit einer Vermittlungseinschränkung eine Möglichkeit dar, durch Arbeit und professionelle Begleitung eine Chance zur Wiedereingliederung in den regulären Arbeitsmarkt zu erhalten. Dies ist nur dann möglich, wenn die Personen auch die Basisvoraussetzungen haben, um in den ersten Arbeitsmarkt vermittelt zu werden. Ein Großteil der Beschäftigungsmöglichkeiten ist allerdings dem niederschweligen Arbeitsbereich zuzuordnen.

Auf Basis einer Prüfung des Landes-Rechnungshofs wurden im Unterland drei kleinere GBP zur Integra zusammengelegt. Damit wurden nachweislich professionellere Managementstrukturen und effizientere Einheiten geschaffen. Auch konnten die Dienstleistungen für die Langzeitarbeitslosen, wie beispielsweise die Art des Arbeitseinsatzes, die Sozialbetreuung oder die Qualifizierung, verbessert werden. Im Oberland agieren neben Caritas und Lebenshilfe nach wie vor drei GBP. Zusammenlegungen wurden in der Vergangenheit diskutiert, aber nicht umgesetzt.

1.2 Grundlagen und Umstellung des Fördersystems

Das Fördersystem wurde im Jahr 2011 umgestellt mit dem Ziel, Fördermittel zu reduzieren. Diese konnten zum Großteil auch realisiert werden. Die Einführung eines Arbeitstrainings und die Reduzierung der finanziellen Mittel hatten in den GBP negative qualitative Auswirkungen zur Folge.

Situation	<p>Die Grundlage der Förderung seitens des AMS bildet § 34 in Verbindung mit §§ 32 Abs. 3 und 37d Arbeitsmarktservicegesetz (AMSG) sowie die Bundesrichtlinie für GBP. Jedes Jahr wird eine individuelle Fördervereinbarung zwischen dem AMS und den einzelnen GBP verhandelt. Das Land erteilt seine Finanzierungszusage auf Basis dieser Fördervereinbarung.</p> <p>Personen mit Behinderung können einen geschützten Arbeitsplatz innehaben. Die Beschäftigung wird entweder vom Land oder vom Bundessozialamt gefördert. Die Förderbedingungen richten sich nach dem Chancengesetz und dem Behinderteneinstellungsgesetz (BEinstG).</p>
Ziel der Umstellung	<p>Das Fördersystem für die TAN und die SK wurde vom Jahr 2010 auf das Jahr 2011 umgestellt. Ziel war es, Einsparungen in Höhe von rund € 1,5 Mio. von Seiten des AMS und rund € 0,3 Mio. von Seiten des Landes zu realisieren.</p> <p>Im Vergleich zum Fördervolumen des Jahres 2010 hat das AMS im Jahr 2012 rund € 1,18 Mio. oder 17 Prozent weniger an Förderung für die TAN und die SK gewährt. Das Land reduzierte sein Fördervolumen für die TAN und die SK vom Jahr 2012 im Vergleich zum Jahr 2010 um rund € 254.800 bzw. 12 Prozent.</p>
Veränderungen	<p>Um diese Einsparungsziele zu erreichen, fanden zwei wesentliche Veränderungen im Fördersystem statt. Zum einen reduzierten sich die GBP Plätze um ein Viertel und damit die verbundene Lohnförderung. Zum anderen wurde vor dem Eintritt in das GBP ein AT eingeführt.</p>

Veränderungen ausgewählter Förderungsparameter

Umstellung vom Jahr 2010 auf das Jahr 2011

	2010	2011	±
GBP Plätze	289	214	-75
Eintritte TAN und AT (gerundet)	720	1.000	+280
TAN-Fördersatz AMS in Prozent	59,7	48	-11,7
TAN-Fördersatz Land in Prozent	33,3	38	+4,7
SK-Fördersatz AMS in Prozent	100	100	0
Verweildauer in Monaten	8	6,5	-1,5

Quelle: Fördervereinbarungen der Jahre 2009 bis 2012

Das AT ist mit maximal sechs Wochen begrenzt. Mindestens 50 Prozent der Personen im AT sollen laut Vorgabe des AMS ins GBP eintreten und somit angestellt werden. Direkteintritte ins GBP waren bis zum Jahr 2012 mit Sondergenehmigungen seitens des AMS möglich. Die Existenzsicherung der Personen im AT erfolgt durch die Gewährung einer Beihilfe zur Deckung des Lebensunterhalts (DLU-Beihilfe) aus Bundesmitteln. Die Personen im AT stehen somit in keinem sozialversicherungspflichtigen Beschäftigungsverhältnis zum GBP, sondern werden weiterhin vom AMS finanziell getragen. Die GBP können mit diesen Personen im AT zwar Umsatz generieren, allerdings müssen sie diese zweckmäßig beschäftigen und sozial begleiten.

Die Anzahl der vom AMS geforderten Eintritte ins GBP nahm zu. Für das AT wurden keine Eintrittsziele vorgegeben. Die Erfahrung nach der Umstellung zeigte, dass eine stark erhöhte Anzahl von Personen im AT nötig war, um die GBP Eintrittsziele erfüllen zu können.

Die TAN stehen in einem sozialversicherungspflichtigen Beschäftigungsverhältnis zum GBP und erhalten einen Lohn. Sie werden somit nicht mehr in der Arbeitslosigkeitsstatistik geführt.

Das AMS gewährt für die TAN eine Förderung zu den Lohn- und Lohnnebenkosten. Der Fördersatz reduzierte sich im Zuge der Förderumstellung von 59,7 auf 48 Prozent. Die Förderung des AMS reduzierte sich somit durch die Reduktion der GBP Plätze und durch die Reduktion des Fördersatzes. Der Fördersatz des Landes erhöhte sich von 33,3 auf 38 Prozent. Gesamthaft reduzierte sich die Landesförderung durch die Reduktion der GBP Plätze.

Die Förderung der SK wurde nicht verändert. Das AMS gewährt weiterhin eine Förderung zu den Lohn- und Lohnnebenkosten. Der Fördersatz beträgt 100 Prozent.

Verweildauer Grundsätzlich reduzierte sich die laut Vertrag vom AMS erlaubte maximale Verweildauer im GBP durch die Umstellung von 8,0 auf 6,5 Monate. Die Reduktion der GBP Plätze und somit der geförderten Arbeitsstunden bei gleichzeitiger Erhöhung der zu beschäftigenden Personen, ließ die Verweildauer stark sinken. Effektiv reduzierte sich die Verweildauer im Prüfungszeitraum in allen GBP. Vom Jahr 2009 bis zum Jahr 2012 reduzierte sich diese bei der ABF von 6,5 auf 3,6 Monate, beim ABO von 7,7 auf 4,6 Monate und bei der aqua mühle von 6,8 auf 4,7 Monate. Nur Integra konnte die durchschnittliche Verweildauer aufgrund diverser Eigeninitiativen bei 5,5 Monaten im Jahr 2012 halten. Im Jahr 2009 waren dies noch 6,5 Monate.

Bewertung Die GBP werden im Wesentlichen vom AMS finanziert. Auch das Land leistet als Kofinanzierer einen wichtigen Beitrag. Das AMS und das Land konnten zwar die Fördermittel reduzieren, jedoch ergaben sich zahlreiche qualitativ negative Auswirkungen bei den GBP.

Die Einführung des AT, die Erhöhung der geforderten Eintritte ins GBP sowie die gleichzeitige Reduktion der finanziellen Mittel, stellen die GBP nach Ansicht des Landes-Rechnungshofs vor große Herausforderungen.

Durch die Einführung des AT sowie die kürzere Verweildauer muss eine substanziell höhere Anzahl von Personen beschäftigt werden. Die Personaleinsatzplanung und die Steuerung wurden schwieriger. Die mit den Eintritten verbundene Administration erhöhte sich proportional. Die reduzierten Mittel bei gleichbleibenden SK Ressourcen mussten auf eine erhöhte Anzahl von Beschäftigten verteilt werden.

In den Geschäftsbereichen verursachte die höhere Anzahl von Beschäftigten bei stark reduzierter Verweildauer Einsatzprobleme. Den Kunden gegenüber wurde es schwieriger die gleiche Qualität und Zuverlässigkeit zu bieten.

1.3 Historie der ABF

Die ABF ist ein gemeinnütziger Verein der 24 Gemeinden des Bezirks Feldkirch. Der Vereinszweck besteht in der Wiedereingliederung langzeitarbeitsloser Menschen in den Regelarbeitsmarkt. Ein stärkerer Einbezug der Mitgliedsgemeinden ist anzustreben.

Situation	Die ABF ist ein gemeinnütziger Verein. Die Geschäftsstelle hat ihren Sitz in Feldkirch. Der Verein ging aus dem im Jahr 1983 von der Stadt Feldkirch und dem AMS initiierten Waldpflegeprojekt zur Beschäftigung von Jugendlichen unter der Trägerschaft des Vereins Graf Hugo (Jugendhaus) hervor. Darauf aufbauend wurde im Jahr 1997 der Verein ABF gegründet.
Rechtliche Grundlagen	Die rechtlichen Grundlagen des Vereins sind neben den Vereinsstatuten, die Geschäftsordnung des Vereins sowie der Dienstvertrag des Geschäftsführers. Die Vereinsstatuten und die Geschäftsordnung wurden im Jahr 2012 aktualisiert. Dabei wurde unter anderem die Amtsdauer des Vorstands von zwei auf fünf Jahre erhöht sowie ausgewählte Personalthemen in die Kompetenz des Geschäftsführers delegiert.
Vereinszweck	Der Zweck des Vereins besteht in der Wiedereingliederung von langzeitarbeitslosen Personen in den Regelarbeitsmarkt, deren sozialen Betreuung und deren Qualifizierung. Die ABF erstreckt ihr Tätigkeitsgebiet hauptsächlich auf den Bezirk Feldkirch.
Vereinsmittel	Laut Statuten sind die Vereinsmittel aufzubringen durch Erlöse aus produktiver Tätigkeit in den Bereichen Soziales, Kultur, Umwelt, Ortsbild- und Landschaftspflege, durch Subventionen und Förderbeiträge öffentlich-rechtlicher Körperschaften, durch Mitgliedsbeiträge, durch freiwillige Spenden und sonstige Zuwendungen.
Organe	Die Organe des Vereins sind der Obmann, die Generalversammlung, der Vorstand, der Geschäftsführer und das Schiedsgericht.
	Die Aufgaben der Generalversammlung bestehen im Wesentlichen in der Genehmigung des Rechenschaftsberichts und des Rechnungsabschlusses sowie in der Bestellung und Enthebung der Mitglieder des Vorstands und der Rechnungsprüfer. Die Generalversammlung wird einmal jährlich einberufen.
	Der Vorstand besteht aus dem Obmann und seinem Stellvertreter, dem Kassier, dem Schriftführer und bis zu maximal sechs Beiräten. Der Vorstand wird von der Generalversammlung für die Dauer von fünf Jahren gewählt. Die Aufgaben

des Vorstands bestehen im Wesentlichen in der Verwaltung des Vereinsvermögens, der Führung und Überwachung der Einrichtungen zu Arbeitserprobung und -training und in der Aufnahme und Kündigung von Angestellten des Vereins, sofern sie laut Geschäftsordnung nicht in den Zuständigkeitsbereich des Geschäftsführers fallen. Die Vorstandssitzungen fanden im Prüfungszeitraum zwei bis drei Mal pro Jahr statt.

Der Geschäftsführer ist Angestellter des Vereins. Im Frühjahr 2013 trat ein neuer Geschäftsführer ein. Auf Basis der Geschäftsordnung ist er mit der Abwicklung der laufenden Geschäfte nach den Weisungen des Vorstands betraut.

Einbezug der Gemeinden

Die Gemeinden sind in der Generalversammlung vertreten, wobei die Teilnahme an den Generalversammlungen im Prüfungszeitraum teilweise gering war. Die Vorstandssitzungen wurden immer im selben System vorbereitet, durchgeführt und dokumentiert. Im Prüfungszeitraum fanden zehn Vorstandssitzungen statt, wobei in sieben Sitzungen weniger als zwei Drittel der eingeladenen Personen tatsächlich an der Sitzung teilnahmen.

Bewertung

Der Landes-Rechnungshof bewertet die Trägerstruktur des Vereins grundsätzlich als positiv. Eine starke Verankerung des Arbeitsprojekts in der Region wäre möglich. Das Potenzial für die Generierung von Aufträgen der Mitgliedsgemeinden wird aber nach Ansicht des Landes-Rechnungshofs zu wenig genutzt.

Die Sitzungsteilnahme in den Generalversammlungen und auch in den Vorstandssitzungen ist teilweise gering. Wenige der Mitgliedsgemeinden vergeben nennenswerte Aufträge an die ABF. Rund ein Viertel des Umsatzerlöses wird durch Aufträge der Mitgliedsgemeinden erzielt. Die Stadt Feldkirch trägt mehr als die Hälfte zum Umsatz der Mitgliedsgemeinden bei.

Durch die langjährige Vertretung des Vereinsobmanns sind detaillierte Fachkenntnisse zur Führung der ABF vorhanden und eine konstante Vertretung nach außen wurde ermöglicht. Eine gleichbleibende Vereinsausrichtung und eine stabile – wenn auch wenig dynamische – Entwicklung wurden über die Jahre gelebt.

Empfehlung

Der Landes-Rechnungshof empfiehlt, die Mitgliedsgemeinden stärker einzubinden und die Akquisition durch die Geschäftsbereiche systematisch zu forcieren.

Stellungnahme

Die ABF ist momentan in der Erstellung von Produktkatalogen für alle Geschäftsbereiche (Projektende März 2014). Diese Kataloge werden zukünftig zur aktiven Akquise genutzt sowie den Mitgliedsgemeinden auf der Jahreshauptversammlung präsentiert. Weiters wird ABF konkrete Bedürfnisse der Gemeinden eruieren und verstärkt zielgerichtete Angebote für Gemeinden und Gemeindeverbände erstellen. So wurde im Jänner 2014 beispielsweise ein Angebot zur Bauakten Digitalisierung an den Gemeindeverband „am-Kumma“ erstellt, der in einen konkreten Großauftrag für den Bereich Mikroverfilmung und Digitalisierung mündet.

2 Geschäftsbereiche

2.1 Leistungen, Umsatz und Ergebnisse

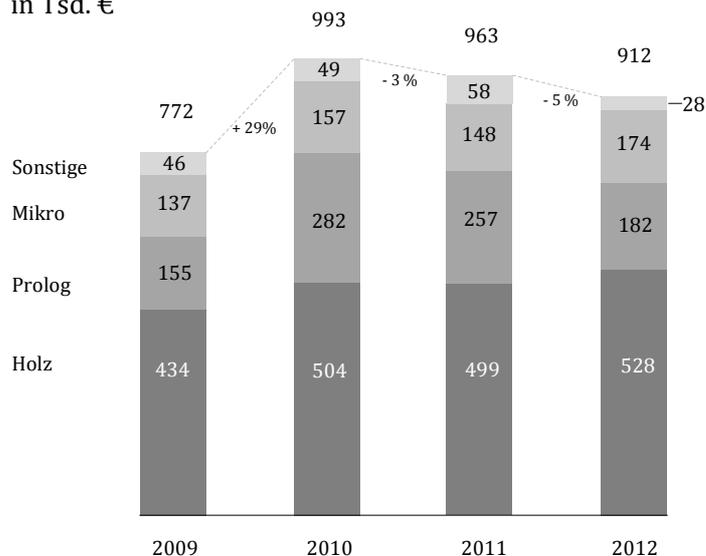
Die ABF agiert über die Jahre in den gleichen Geschäftsbereichen und verzeichnete hohe Schwankungen im Umsatz und Ergebnisbeitrag. Eine Strategie für die ABF und die einzelnen Geschäftsbereiche ist erforderlich. Zudem bedarf die Arbeitsgemeinschaft Prolog einer optimierten Führung und Organisation.

Situation Die ABF bietet Arbeitsmöglichkeiten in den Geschäftsbereichen Holzbau und Landschaftspflege (GB Holz), Produktion und Logistik (GB Prolog) sowie Mikroverfilmung und Digitalisierung (GB Mikro). Die ABF stellt auch Personen für Arbeiten im Landeskrankenhaus (LKH) Feldkirch zur Verfügung und entsendet eine Arbeitskraft an einen Werkhof im Sinne einer Arbeitskräfteüberlassung.

Umsatz und Ergebnisbeitrag Der Umsatz der ABF steigerte sich vom Jahr 2009 auf das Jahr 2010 um rund 18 Prozent auf € 0,91 Mio. Mehr als die Hälfte des Umsatzes wurde vom GB Holz generiert. Die Umsatzentwicklung war geprägt von starken Schwankungen.

Umsatzentwicklung in den Jahren 2009 bis 2012

in Tsd. €



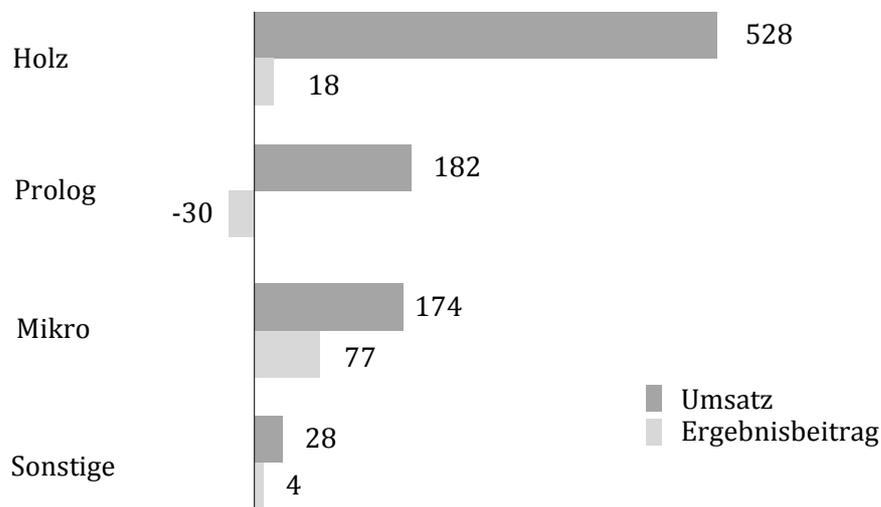
Quelle: Umsatzstatistik ABF, Berechnungen Landes-Rechnungshof

Die Ergebnisbeiträge der Geschäftsbereiche sind in den letzten Jahren gesunken. Vom Jahr 2010 auf das Jahr 2011 sanken diese um 17,6 Prozent auf € 143.000. Vom Jahr 2011 auf das Jahr 2012 reduzierten sie sich um 51,7 Prozent auf € 69.000.

Der GB Mikro erzielte über die Jahre einen Umsatzanteil zwischen 15 und 19 Prozent und lieferte substanzielle Ergebnisbeiträge. In den Jahren 2010 und 2011 waren dies € 50.900 und € 52.800. Im Jahr 2012 steigerte der GB Mikro sein Ergebnis auf € 77.300.

Umsatz und Ergebnisbeitrag der ABF im Jahr 2012

in Tsd. €



Quelle: Jahresabschluss und Erlösstatistik ABF, Berechnungen Landes-Rechnungshof

Im Jahr 2012 erwirtschafteten die Geschäftsbereiche 27 Prozent des Umsatzes oder € 248.100 mit Aufträgen der 24 Mitgliedsgemeinden, 6 Prozent mit anderen Gemeinden, 26 Prozent mit gemeinnützigen Organisationen, 19 Prozent mit öffentlichen Einrichtungen, 17 Prozent mit der Privatwirtschaft und 5 Prozent mit Privatpersonen. Von den Aufträgen, die aus den Mitgliedsgemeinden an die ABF vergeben wurden, stammten 62 Prozent von der Stadt Feldkirch. Die Auftragsvolumina von beinahe zwei Drittel der Mitgliedsgemeinden liegen bei wenigen hundert Euro.

GB Holz

Im GB Holz werden hauptsächlich Spielgeräte und beispielsweise Sitzgarnituren produziert, welche fast die Hälfte des Umsatzvolumens ausmachen. Weitere rund 40 Prozent des Umsatzes werden durch Dienstleistungen, wie Rasenmähen oder Spielplatzpflege, erzielt. Auch die Infrastruktur für Schlosserarbeiten

ist vorhanden. In den letzten Jahren erweiterte sich das Angebot durch die Verarbeitung von hochwertigem Robinienholz. In den nächsten Monaten ist geplant, in die Produktion von Paletten einzusteigen.

Wichtiger Entwicklungsschritt im GB Holz war der Umzug im Jänner 2010 in einen größeren Standort in Frastanz. Dieser bietet mehr Möglichkeiten als der bisherige Standort, den seither die aqua mühle nutzt. Die für den Umzug benötigten Investitionen in Höhe von rund € 250.000 wurden durch Eigenmittel der ABF aufgebracht.

Der GB Holz bearbeitete im Jahr 2012 Aufträge für 127 Kunden. Rund ein Drittel des Umsatzes wurde mit der Stadt Feldkirch erzielt, ein weiteres Drittel mit den nächsten zehn Kunden. Das restliche Drittel verteilt sich auf Kleinaufträge der verbleibenden 116 Kunden.

GB Prolog

Der Geschäftsbereich Manufaktur tritt seit September 2011 in einer Arbeitsgemeinschaft unter dem Namen Prolog auf. Sie festigt die bisherige Zusammenarbeit zwischen der Lebenshilfe, der Integra und der ABF. Ziel ist es, einen einheitlichen Markenauftritt und eine Positionierung im Bereich der PROduktion und LOGistik zu erreichen. Ebenso sollte die bisherige Zusammenarbeit formalisiert und optimiert werden. Die Kundenansprache und die juristische Beziehung zum Kunden werden von der Lebenshilfe wahrgenommen. Die Auftragsverteilung wird von der Lebenshilfe gemeinsam mit den Bereichsleitern von ABF und Integra gesteuert.

Kerndienstleistungen von Prolog bestehen hauptsächlich aus Verpackungen aller Art und aus der Montage von Produktionsteilen. Mitarbeiter der Lebenshilfe übernehmen dabei die einfacheren Vorstufen, die dann von Mitarbeitern der Integra oder der ABF weiterbearbeitet werden.

Prolog arbeitete von Seiten der ABF im Jahr 2012 für 18 Kunden aus der Privatwirtschaft, wobei zwei Kunden rund 80 Prozent zum Umsatz beisteuerten. Diese resultiert in einer hohen Abhängigkeit. Im Jahr 2012 wurde beispielsweise eine Maschine auf eine andere Verpackung umgestellt. Unter anderem verursachte dies einen Umsatzrückgang von beinahe 30 Prozent im Jahr 2012 und hatte einen negativen Ergebnisbeitrag zur Folge.

GB Mikro

Der GB Mikro erweiterte sein Angebot in den letzten Jahren. Mikroverfilmung wird für langfristig zu archivierende Dokumente, wie z.B. historische Bücher, durchgeführt. Ab dem Jahr 2005 wurde sukzessive die Digitalisierung aufgebaut, welche inhaltlich und technisch unterschiedliche Ansprüche erfüllt. So werden zum Beispiel für Gemeinden Bauakten digitalisiert. Diese Art der

Beschäftigung ermöglicht der ABF eine Arbeit für höher qualifizierte Personen anzubieten.

Der Umsatz des Geschäftsbereichs ist im Prüfungszeitraum um rund 27 Prozent gewachsen. Substanzielles Kundenpotenzial wird vom Bereichsleiter gesehen. Das Platzangebot in den heute gemieteten Räumen ist ausgeschöpft.

Im Jahr 2012 arbeitete der GB Mikro für 35 Kunden. Mit zwei Kunden wurden mehr als zwei Drittel des Umsatzes erzielt. Die Investitionen in die erforderlichen Maschinen wurden immer aus eigenen Mitteln finanziert. Im Jahr 2012 wurde beispielsweise eine Mikrofilmkamera um € 46.800 angeschafft.

LKH/Arbeitskräfte-
überlassung

In früheren Jahren wurden noch mit zirka zehn GBP Plätzen TAN für Hilfestellungen im Pflegebereich oder für Reinigungsarbeiten dem LKH Feldkirch überlassen. Dies war für die ABF insofern positiv, weil die vom AMS vorgegebene Frauenquote erzielt werden konnte und auch viele Anstellungen daraus resultierten. Im Jahr 2012 waren neun Personen über das ganze Jahr verteilt beim LKH Feldkirch tätig. Der mit ihnen erzielte Umsatz halbierte sich im Prüfungszeitraum auf € 15.600.

In der ABF ist ein Mitarbeiter für den Werkhof der Gemeinde Altsch in Form einer Arbeitskräfteüberlassung beschäftigt. Bei der ABF wurde ein Ausbau der Kapazitäten in der Vergangenheit diskutiert, das Management hat sich jedoch entschieden, diese Arbeitskräfteüberlassung nicht aktiv zu betreiben.

Bewertung

Die Art des Produkt- und Dienstleistungsangebotes und somit das Arbeitsangebot für die Zielgruppe der Langzeitarbeitslosen hat sich über die Jahre hinweg kaum verändert. Die Entwicklungen im Umsatz und Ergebnisbeitrag resultieren nach Ansicht des Landes-Rechnungshofs aus großen Auftrags- und Produktivitätsschwankungen. Die vorhandenen Kapazitäten wurden unterschiedlich ausgelastet und die Produktivität war nur bedingt steuerbar. Erfolgswirksam waren auch die Qualität und Flexibilität des Managements, den Ressourceneinsatz an zugewiesenen und verfügbaren TAN und Personen im AT professionell zu steuern. Aber auch die Qualität des Bereichsmanagements in Akquisition, Führung und Steuerung beeinflusste diese Umsatz- und Ertragsentwicklungen maßgeblich.

Die langfristige strategische Ausrichtung eines GBP ist aufgrund der Abhängigkeiten vom Fördergeber und der kurzfristigen taktischen Planungszeiträume schwierig festzulegen. Dennoch ist es nach Ansicht des Landes-Rechnungshofs notwendig, zwischen Führung und Bereichsleitung eine gemeinsam getragene strategische Ausrichtung der Geschäftsbereiche zu definieren und umzusetzen.

Der GB Holz war in den letzten Jahren von konfliktträchtigen Führungssituationen geprägt. Stark schwankende Umsätze und geringe Ergebnisbeiträge waren die Konsequenz. Wachstum entstand nach dem Wechsel an den neuen Standort im Jahr 2010. Das Angebot und die Dienstleistung aus dem Holzbau, wie Spielgeräteherstellung oder Landschaftspflege, stellen ein klassisches GBP Angebot dar. Auch die anderen GBP, wie der ABO oder die Integra, sind in diesem Bereich tätig. Eine Alleinstellung in Vorarlberg hat sich der GB Holz durch die Verarbeitung von Robinienholz erarbeitet.

Die Arbeitsgemeinschaft Prolog hat die Zusammenarbeit zwischen der Lebenshilfe, der Integra und der ABF zwar formalisiert, in ihrer Grundstruktur aber wenig verändert. Vorteile hat der einheitliche Auftritt am Markt mit einer klaren Positionierung. Die neuen Führungsgremien und das operative Management der Arbeitsgemeinschaft arbeiten jedoch nach Ansicht des Landes-Rechnungshofs noch nicht optimal zusammen. Vor allem die unterschiedlichen Ziel- und Führungssysteme sind eine der Ursachen für Intransparenz und Ineffizienzen. Auch die internen Führungsinstrumente der ABF, wie beispielsweise die Auftragskalkulation, sind nach Ansicht des Landes-Rechnungshofs weiter zu entwickeln.

Der GB Mikro hat sich über die Jahre kontinuierlich, aber in einem sehr engen Korsett, entwickelt. Das vorhandene Marktpotenzial wird allerdings nicht ausgeschöpft. Die Zuordnung der GBP Plätze und Raumengpässe sollten nach Ansicht des Landes-Rechnungshofs nicht Basis für die weitere Planung sein. Die hohe Abhängigkeit von zwei Kunden ist im Geschäftsbereich erkannt. Sie ist jedoch von der Bereichsleitung durch verstärkte Neukquisition reduzierbar.

Der Landes-Rechnungshof unterstützt die Bestrebungen des neuen Geschäftsführers, den Einsatz von Personen im LKH wieder zu forcieren. Die Arbeitskräfteüberlassung an den Werkhof in Altach ist als angemessener Einsatz zu beurteilen. Potenziale, die in anderen GBP mit der Arbeitskräfteüberlassung genutzt werden, werden von der ABF nicht ausgeschöpft.

Empfehlung

Der Landes-Rechnungshof empfiehlt, eine Gesamtstrategie für die ABF zu erstellen und darin auch die Ausrichtung der einzelnen Geschäftsbereiche festzulegen.

Weiters empfiehlt der Landes-Rechnungshof, die Zusammenarbeit in der Arbeitsgemeinschaft Prolog zu optimieren.

Stellungnahme

ABF ist auf dem Weg zur ISO 9001 Zertifizierung, die nach Projektplan Mitte 2014 erreicht werden sollte. In Zuge dieses Prozesses werden eine Gesamtstrategie und eine klare Ausrichtung der Geschäftsbereiche formuliert.

Die Organisationsstruktur wurde Ende 2013 mit Hilfe eines externen Begleiters neu entwickelt, die Kompetenzen klarer verteilt und eine Prolog Teamklausur wird im Februar/März 2014 stattfinden. In dieser Klausur wird die neue Organisationsstruktur installiert, die Jahresziele formuliert sowie eine mittel- und langfristige Ausrichtung von Prolog erarbeitet. Da es seit Mitte 2013 einige neue Führungspersonen auf Seiten aller Partner gibt, wird auch das Teambuilding forciert.

2.2 Zugewiesene Personen

Die Förderumstellung hatte gravierenden Einfluss auf die Anzahl der Teilnehmer, die Möglichkeiten für Begleitmaßnahmen und die Steuerung des Personaleinsatzes. Die Personaleinsatzplanung muss optimiert werden, da sie einen zentralen Erfolgsfaktor für ein GBP darstellt.

Situation

Die Einführung des AT und die Förderumstellung hatten quantitative Veränderungen der beschäftigten Personen in den Geschäftsbereichen zur Folge.

Anzahl AT und TAN

Die Anzahl der bewilligten GBP Plätze hat sich von 50 auf 37 um 26 Prozent reduziert. Analog dazu sind die bewilligten Förderstunden zurückgegangen. Die Anzahl der TAN und der Personen im AT hat sich im Prüfungszeitraum von 167 auf 212 um 26,9 Prozent erhöht. Diese Erhöhung resultierte aus der Notwendigkeit, mehr vom AMS zugewiesene Personen im AT zu beschäftigen und diese dann auch zum Teil im GBP als TAN zu übernehmen.

Die Auslastung, berechnet nach Ausschöpfungsgrad der Arbeitsstunden laut Fördervereinbarung, sank im Jahr 2012 auf rund 98 Prozent. In den drei Vorjahren lag diese zwischen 100 und 101 Prozent. Die Gründe für den Auslastungsrückgang im Jahr 2012 lagen hauptsächlich im Management des Personaleinsatzes und der Zuweisung durch das AMS. Maßnahmen, wie beispielsweise die Direkteinstellung von Personen ins GBP in der zweiten Hälfte des Jahres 2012, verhinderten eine noch geringere Auslastung. Die Auslastung hat unmittelbaren Einfluss auf die Höhe der Lohnkostenförderung der TAN und somit auf das finanzielle Ergebnis des Vereins.

Zuweisung AMS	<p>Die Personaleinsatzplanung gestaltete sich auch deshalb schwierig, weil mit der Einführung des AT eine erhöhte Anzahl von Personen vom AMS zugewiesen wurde. Laut der Fördervereinbarung vom Jahr 2012 hatte die ABF ein Ziel von 112 Eintritten ins GBP. Gesamthaft wurden im Jahr 2012 vom AMS 247 Personen zugewiesen. Von diesen erschienen acht Prozent nicht zum Bewerbungsgespräch. Weitere 45 Prozent kamen zwar zum Bewerbungsgespräch, erschienen aber nicht zum Arbeitsantritt. Somit traten weniger als die Hälfte der zugewiesenen Personen tatsächlich ins AT ein. Aus dem AT traten 66 Personen oder 57 Prozent ins GBP über.</p> <p>Zusätzlich zu den Übertritten aus dem AT traten Personen direkt ins GBP ein. In Summe belief sich die Zahl der Eintritte ins GBP auf 143 im Jahr 2012. Im Jahr 2011 waren es 40 Prozent weniger.</p> <p>Die Zuweisung der TAN und der Personen im AT erfolgt zu etwa 90 Prozent durch die regionale Geschäftsstelle des AMS in Feldkirch und zu etwa 10 Prozent durch die regionale Geschäftsstelle des AMS in Bludenz. Die Zuweisung der Personen erfolgt anhand von sehr knapp gehaltenen Kurzprofilen.</p>
Verweildauer	<p>Die erhöhte Anzahl der Eintritte ins GBP resultierte bei der ABF in einer stark reduzierten Verweildauer. Im Jahr 2010 betrug diese durchschnittliche Verweildauer für die TAN 5,7 Monate. Im Jahr 2012 reduzierte sich diese auf 3,6 Monate. Die durchschnittliche Verweildauer bei Personen im AT lag bei 5,3 Wochen im Jahr 2011 und bei 5,1 Wochen im Jahr 2012.</p>
Personalsteuerung	<p>Der administrative Aufwand nahm durch die gestiegene Anzahl von zugewiesenen Personen zu. So mussten vermehrt beispielsweise Bewerbungsgespräche geführt, Verträge aufgesetzt und Berichte ans AMS erstellt werden. In den Geschäftsbereichen herrschte eine große Unsicherheit, ob für die geplante Arbeit die benötigten Personen auch erscheinen würden. Die Einsatzplanung wurde dadurch schwieriger. Durch den Einsatz von Personen im AT und durch die reduzierte Verweildauer im GBP musste immer mehr Personal angelernt werden. Die Produktivität nahm dadurch entsprechend ab. Für die GBP ist es schwieriger geworden, die Qualität der Dienstleistung dem Kunden gegenüber zu gewährleisten.</p>
Arbeitsmarkterfolg	<p>Im Jahr 2012 traten 115 Personen aus dem AT aus. Davon wurden rund 57 Prozent ins GBP und somit ins Angestelltenverhältnis übernommen. Weitere zehn Prozent konnten in Arbeit vermittelt werden. In den anderen Fällen waren beispielsweise Abbrüche oder Zeitablauf Gründe für den Austritt aus dem AT.</p>

Aus dem GBP traten 143 Personen im Jahr 2012 aus. Davon konnten 13 Prozent in Arbeit vermittelt werden. Weitere 22 Prozent brachen das GBP ab oder kehrten in eine AMS Maßnahme zurück. Bei 65 Prozent der Personen endete das Beschäftigungsverhältnis durch Zeitablauf.

Das AMS führt über alle GBP eine Statistik zum sogenannten kurzfristigen Arbeitsmarkterfolg. Diese überprüft, wie viele Personen drei Monate nach Austritt aus einem GBP sich in einem Anstellungsverhältnis oder in einer weiteren AMS Maßnahme befinden. Diese Kennzahl berücksichtigt nur die TAN und nicht die Personen im AT. Der sogenannte kurzfristige Arbeitsmarkterfolg lag bei der ABF im Jahr 2012 bei 37 Prozent, bei der aqua mühle bei 42 Prozent, beim ABO bei 43 Prozent und bei der Kaplan Bonetti gGmbH bei 27 Prozent.

Bewertung

Die Umstellung des Fördersystems erhöhte die Anzahl der einzustellenden und zu beschäftigenden Personen im AT und im GBP. Dies hatte für die ABF wie auch für die anderen GBP nachhaltige Auswirkungen. Die Erhöhung des administrativen Aufwands wurde von den sieben GBP quantifiziert und ab Mitte des Jahres 2013 mit dem AMS thematisiert. Konkrete Ergebnisse lagen zum Zeitpunkt der Prüfung mit Ende November noch nicht vor.

Nach Ansicht des Landes-Rechnungshofs liegt eine gravierende Auswirkung bei der wenig zielgruppengerechten und qualitativ wenig differenzierten Zuteilung von Seiten des AMS. Ziel des AMS ist es, so viele Personen wie möglich ins GBP zu entsenden, unabhängig von der qualitativen Beurteilung der Person und den Erfolgsaussichten dieser Maßnahme.

Ebenso hat die Einführung des AT eine sehr unterschiedliche Motivation der Personen im AT zur Folge. Da kein Arbeitsverhältnis besteht und sie weiterhin vom AMS finanziert werden, ist es für die Personen im AT teilweise wenig attraktiv, die Beschäftigung aufzunehmen oder konsequent weiterzuführen. Die Führungskräfte der ABF haben aufgrund dieser Situation geringe Autorität und keinen Führungsdurchgriff.

Die Steuerung des Personaleinsatzes stellt nach Ansicht des Landes-Rechnungshofs einen zentralen Erfolgsfaktor eines GBP dar. Sie hat unmittelbare Auswirkung auf die Ressourcenquantität und somit auf die Finanzierung. Die Steuerungsfunktion wurde aber mit der Umstellung des Fördersystems deutlich erschwert.

Für die Bereichsleiter wirkt sich dies in der zur Verfügung stehenden Qualität und Quantität von Arbeitskräften aus. Die ABF musste ihre Mittel und Ressourcen auf deutlich mehr Personen verteilen. Einerseits konnte den TAN und den Personen im AT nur ein reduziertes Angebot an Perspektiven und Entwick-

lungsmöglichkeiten angeboten werden. Andererseits sind die Qualität der Dienstleistungserbringung in den Geschäftsbereichen und auch die Produktivität dadurch gesunken. Das kurze AT und die damit reduzierte durchschnittliche Verweildauer im GBP sind nach Ansicht des Landes-Rechnungshofs eine der gravierendsten Auswirkungen der Förderumstellung.

Der neue Geschäftsführer hat bereits zahlreiche Maßnahmen initiiert. So wurden beispielsweise neue Steuerungsmechanismen eingeführt. Diese sind aber noch nicht optimiert.

Empfehlung Der Landes-Rechnungshof empfiehlt, die Personaleinsatzplanung und die dafür notwendigen Instrumente zu optimieren.

Stellungnahme *Im Zuge einer Professionalisierung der Personaleinsatzplanung wurden für 2014 die Kompetenzen und Verantwortungen intern transparent festgelegt. Die vom AMS zur Verfügung stehenden Plätze wurden auf die Bereiche verteilt, wie vom Landes-Rechnungshof vorgeschlagen. Der Personalplan wurde aufgrund von Erfahrungswerten und gemeinsam formulierten Jahreszielen erstellt und eine Eintrittsplanung mit exakten Zuweisungsplänen über das gesamte Jahr erarbeitet. Weiters werden ab Februar 2014 ein Monatscontrolling mit den wichtigsten Personalkennzahlen für die Bereichsleiter installiert, sowie detaillierte Quartalsauswertungen durchgeführt.*

Zudem wurde die Personaleinsatzplanung dem AMS Feldkirch detailliert vorgestellt und die Zusammenarbeit wurde in diesem Zuge optimiert.

2.3 Begleitmaßnahmen

Begleitmaßnahmen wie Sozialbetreuung, Qualifizierung und Outplacement finden aufgrund der Vereinsgröße sowie der Budgetrestriktionen auf absolutem Minimalniveau statt. Personalwechsel und der damit verbundene Know-How-Verlust stellen eine große Herausforderung für das Management dar.

Situation Wesentlicher Auftrag vom AMS an die GBP ist neben der Beschäftigung die Begleitung und Entwicklung der langzeitarbeitslosen Personen. Begleitmaßnahmen in Form von Sozialbetreuung, medizinischer Betreuung, Qualifizierung und Unterstützung bei der Arbeitssuche werden angeboten. Mit dem Eintritt in die ABF begleitet und koordiniert die Stelle Personalkoordination auch Casemanagement genannt, diese übergreifenden Maßnahmen.

Sozialbetreuung	<p>Kernaufgabe der Sozialbetreuung ist die Stärkung der persönlichen Qualifikation der zugewiesenen Personen hinsichtlich psychosozialer und gesundheitlicher Aspekte. Durch die Sozialarbeit wird beispielsweise Zuverlässigkeit, Pflichtbewusstsein, Belastbarkeit und Lernfähigkeit vermittelt. Auch soziale Probleme im familiären Umfeld, eine Schuldenberatung oder der Umgang mit Alkoholproblemen können Thema einer Sozialbetreuung sein.</p> <p>Bei der ABF wird diese Leistung von einem Sozialbetreuer der aqua mühle erbracht. Bei der Förderumstellung wurde anfangs auch für Personen im AT eine Sozialbetreuung angeboten. Diese Begleitmaßnahmen konnten aber aufgrund der erhöhten Anzahl von Eintritten ins AT und des reduzierten Förderolumens nicht aufrechterhalten werden. In der Regel wird die Sozialbetreuung somit mit Eintritt ins GBP gestartet. Die Ausgaben für die Sozialbetreuung betrugen € 63.100 im Jahr 2010. Im Jahr 2012 wurden diese auf € 39.200 reduziert. Die Anzahl der Sozialbetreuungsstunden reduzierten sich durch die Förderumstellung. Während 1.232 Stunden im Jahr 2010 abgerechnet wurden, waren es im Jahr 2011 noch 665 Stunden. Dies hatte zur Folge, dass sich die Betreuungsstunden je eingetretener Person ins GBP von 10,6 auf 6,5 reduzierten.</p>
Ärztliche Betreuung	<p>Vor der Förderumstellung war für jeden TAN eine Erstuntersuchung vorgesehen. Waren bei den TAN Auffälligkeiten, wie beispielsweise Suchttendenzen, viele Krankenstände oder Beschwerden vorhanden, erfolgte eine betriebsmedizinische Abklärung. Im Zuge der Förderumstellung konnte die arbeitsmedizinische Betreuung nicht mehr in dem Ausmaß angeboten werden. Die Teilnehmer werden fallbezogen zu einem Vertrauensarzt vermittelt.</p>
Qualifizierung	<p>Die Ausbildung der TAN und der Personen im AT findet in den Geschäftsbereichen überwiegend in Form von Einführungen und Arbeitsanleitungen statt. Die externe Qualifizierung erfolgte über Schulungsangebote der aqua mühle oder anderer externer Bildungsträger. Die Kosten der Qualifizierung der TAN nahmen im Prüfungszeitraum kontinuierlich von € 26.300 auf € 4.200 ab. Für die Ausbildung der SK wurden im Prüfungszeitraum zwischen € 2.400 und € 8.300 aufgewendet.</p>
Outplacement	<p>Unter Outplacement wird die Unterstützung der Teilnehmer bei der Arbeitssuche verstanden. Dazu werden durch die ABF Funktion Personalvermittlung Bewerbungstrainings durchgeführt. Zudem werden die Teilnehmer bei Kontakt mit Vermittlungsstellen unterstützt oder direkt zu Unternehmungen begleitet. Die derzeitige Stelleninhaberin ist aufgrund ihrer langjährigen Tätigkeit bei der ABF in der Region sehr gut vernetzt. Sie geht jedoch per Ende des Jahres 2013 in den Ruhestand.</p>

Bewertung Die Reduktion der Zeiten für die Sozialbetreuung ist eine weitere negative Konsequenz der Förderumstellung. Sie erschwert es, nach Ansicht des Landes-Rechnungshofs, den GBP ihren originären Auftrag zu erfüllen. Die Entwicklung und Förderung der Teilnehmer sowie die Steigerung der Vermittlungsfähigkeit in den Arbeitsmarkt werden eingeschränkt. Im Vergleich zu anderen GBP konnten bei der ABF nur halb so viele Ressourcen pro Teilnehmer zur Verfügung gestellt werden.

Die Qualifizierung beschränkt sich bei der ABF ebenfalls auf ein absolutes Minimum und wird kaum mehr – wie bei anderen GBP – extern zugekauft. Das Outplacement hat nach Ansicht des Landes-Rechnungshofs eine zentrale Funktion, um einen Vermittlungserfolg zu erzielen. Die Pensionierung der langjährigen und sehr gut vernetzten Stelleninhaberin erfordert somit eine qualitativ hochstehende Nachbesetzung. Der Geschäftsführer versucht über eine Teilzeitlösung im Jahr 2014 diesen Übergang so gut als möglich zu gestalten.

Stellungnahme *Die Sozialbetreuung wurde neu organisiert, so erfolgt die Zuweisung der Klienten an die Sozialarbeit seit 2014 über die ABF Personalvermittlung (neuer ABF Mitarbeiter, ehemaliger Sozialarbeiter und Mag. (FH) Studiengang „Soziale Arbeit“) anhand eines an die Sozialbetreuung schriftlich formulierten Auftrages, der im Rahmen eines Orientierungsgespräches ermittelt wird. Somit wird die Qualität der Sozialbetreuung erhöht, da eine zielgerichtete Arbeit sowie quantitativ mehr Stunden für den einzelnen Klienten zur Verfügung stehen. Ebenso ist es aufgrund dieser Maßnahme möglich, die Personalvermittlung sowie Sozialbetreuung schon in der zweiten Hälfte des Arbeitstrainings anzubieten.*

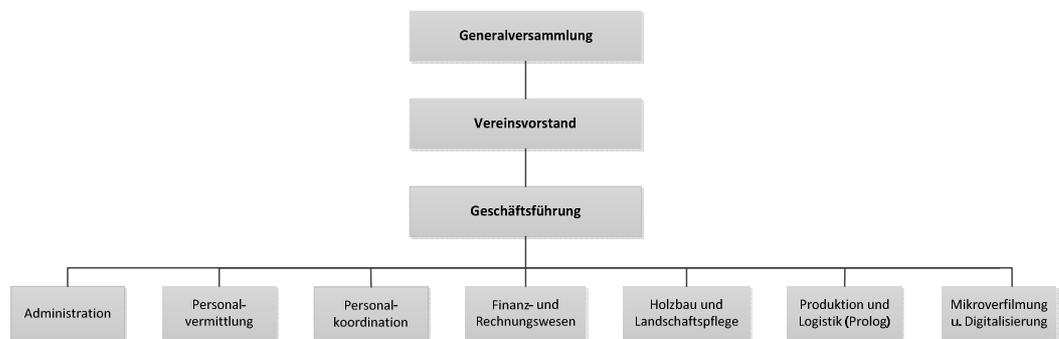
3 Organisation

3.1 Aufbauorganisation

Die Aufbauorganisation der ABF ist nach funktionalen Organisationsprinzipien gestaltet. Durch die geringe Anzahl an Mitarbeitern sind die Organisationseinheiten sehr klein. Aufgaben und Kompetenzen sind noch nicht klar zugeordnet. Der bereits eingeleitete Organisationsentwicklungsprozess ist daher konsequent weiterzuerfolgen.

Situation Der Verein ABF wird von einem Geschäftsführer im Rahmen der Geschäftsordnung geführt. Die Aufbauorganisation ist funktional gestaltet. Neben den zentralen Funktionen, wie der Personalvermittlung, der Personalkoordination und dem Finanz- und Rechnungswesen, werden die Geschäftsbereiche, die jeweils ein Bereichsleiter führt, abgebildet.

Aufbauorganisation **Aufbauorganisation ABF**



Quelle: ABF

Die drei Geschäftsbereiche befinden sich jeweils an eigenen Standorten. Die zentrale Verwaltung befindet sich am Mühleitorplatz 1 in Feldkirch.

Entwicklung des Personalstands

Mit 1. Jänner 2013 sind bei der ABF 21 Personen beschäftigt. Dies entspricht 18,25 Vollzeitäquivalenten (VZÄ). Im Prüfungszeitraum hat sich diese Kapazität von 17,1 VZÄ auf 18,25 VZÄ um 6,3 Prozent erhöht. Auch mit Ende September 2013 hat es nur eine marginale Erhöhung von 18,25 VZÄ auf 18,4 VZÄ gegeben.

Enthalten sind mit 1. Jänner 2013 ein Geschäftsführer mit 100 Prozent sowie das Sekretariat und die Personalverrechnung zu je 75 Prozent. Finanz- und Rechnungswesen haben ein Beschäftigungsausmaß von 80 Prozent. Personalkoordination und Personalvermittlung haben eine Kapazität von jeweils 100 Prozent. Ein Mitarbeiter ohne Förderung, welcher in der Mikroverfilmung arbeitet, ist zu 80 Prozent angestellt. Die restliche Kapazität verteilt sich auf drei Bereichsleiter, sieben Arbeitsanleiter und fünf geschützte Arbeitsplätze nach dem BEinstG. Mit Ende September 2013 hat es im Vergleich zum Jahresanfang keine nennenswerte Erhöhung der Personalkapazität gegeben.

Die Personalsituation der ABF wies in den letzten Jahren zahlreiche Veränderungen auf. Mit der Einstellung des neuen Geschäftsführers wechselte die bisherige Geschäftsführerin mit April 2013 in das Finanz- und Rechnungswesen zurück. Da sie Mitte November 2013 in Karenz ging, wurde diese Schlüsselfunktion mit September 2013 neu besetzt. Die Personalkoordination ist ebenfalls seit Dezember 2011 nachbesetzt. Die langjährige Stelleninhaberin der Personalvermittlung geht Ende 2013 in Pension.

In einem konfliktträchtigen Abgang schied der ehemalige Leiter des GB Holz Ende des Jahres 2008 aus der ABF aus. Die Leitung des GB Mikro wurde per Juli des Jahres 2010 neu besetzt. Im GB Prolog übernahm die frühere Stellvertreterin ab Anfang des Jahres 2012 die Bereichsleitung.

Bewertung Die Aufbauorganisation ist nach funktionalen Kriterien gegliedert. Das Organigramm wurde im Zuge der Prüfung adaptiert. Die Führungssituation war bis Ende Dezember 2012 durch mehrere Personalwechsel und Konflikte belastet. Dies hat nach Ansicht des Landes-Rechnungshofs die Entwicklung der ABF negativ beeinflusst.

Die zahlreichen Neubesetzungen von Führungsfunktionen bedürfen nach Ansicht des Landes-Rechnungshofs nach wie vor einer Klärung der Aufgaben und Kompetenzen. Der Geschäftsführer hat einen Organisationsentwicklungsprozess eingeleitet und lässt diesen durch einen externen Coach begleiten.

Empfehlung Der Landes-Rechnungshof empfiehlt, den eingeleiteten Organisationsentwicklungsprozess konsequent weiterzuführen.

Stellungnahme *Mitte 2013 wurde ein umfassender Organisations- und Personalentwicklungsprozess eingeleitet. So wurde der Personalentwicklungsverlauf der TransitmitarbeiterInnen am ABF professionalisiert, die Personalentwicklung der Schlüsselkräfte forciert und es wurden verschiedene Kommunikationsplattformen für das ABF Team geschaffen. So finden seit Ende 2013 wöchentliche Bereichs Jour fix, monatliche Budget/Personalplanungsbesprechungen, sowie ein monatliches Führungs Jour fix statt. Zudem findet quartalsmäßig ein Schnittstellentreffen statt, bei dem alle ABF Mitarbeiter zusammen treffen. Dieses Instrument wurde zum Teambuilding, zum Informations- und Erfahrungsaustausch, sowie zur Bearbeitung der großen ABF Themen eingerichtet (z.B. Februar 2014: Thema ISO 9001 Zertifizierung). Weiters wird der Organisationsentwicklungsprozess punktuell von externen Beratern begleitet. Die Organisations- und Personalentwicklungsprozesse tragen auch in der Jahresanalyse 2013 schon Früchte und so haben sich einige Personal-kennzahlen (z.B. Übertritttrate Klienten in die Transitbeschäftigung von 57% auf 62%, Verweildauer der TransitmitarbeiterInnen von 3,64 Mo 2012 auf 4,55 Mo 2013, Mitarbeiterfluktuation, Krankenstandsquoten, etc.) von Mitte auf Ende 2013 teilweise stark verbessert.*

3.2 Rechnungswesen/Controlling/IKS

Das Rechnungswesen ist sehr gut aufgesetzt. Einige Weiterentwicklungen für das Controlling wurden bereits eingeleitet. Die Kalkulationsgrundlagen der Kundenaufträge sind zu optimieren und ein umsetzungsfähiges IKS ist einzuführen.

Situation Das Rechnungswesen wird in Feldkirch zentral geführt. Die Geschäftsbereiche werden getrennt nach unterschiedlichen Kostenstellen erfasst. Eine Bereichsergebnisdarstellung ist möglich. Interne Verrechnungen werden vorgenommen. Die Verumlagerung erfolgt auf Basis von effektiv zuordenbaren Stunden für die Personalkoordination, die Personalvermittlung sowie für die Reinigung. Die Personalverrechnung und die übrige Verwaltung werden auf Basis der Anzahl von Buchungszeilen verumlagt. Die zugeordneten Umlagen zu den Geschäftsbereichen schwanken jährlich stark, außerdem wurde das Umlagesystem mehrfach geändert.

Die Bereiche werden auf Basis eines Quartalsberichts geführt. Bisher wurde dieser in Excel erstellt, ab dem Jahr 2014 soll er aus dem Softwaresystem Navision ohne manuelle Schnittstelle ableitbar sein.

Die Lohnverrechnung erfolgt intern. Der Jahresabschluss wird extern erstellt. Für das Jahr 2012 wurde der Jahresabschluss erst im Oktober des Jahres 2013 fertiggestellt.

Jährlich ist ein Budget zu erstellen. Dieses Budget kann aber erst nach Abschluss der Verhandlungen mit dem AMS, welche meist bis Ende Oktober dauern, finalisiert werden. Für das Jahr 2013 wurde aufgrund von personellen Engpässen kein Budget erstellt. Ein Soll-Ist-Vergleich ist zwar in Grundzügen vorhanden, wird aber nicht systematisch durchgeführt. Eine Mittelfristplanung wird nicht erstellt.

Kalkulation Die Kalkulation der Kundenaufträge in den Geschäftsbereichen erfolgt auf sehr unterschiedlich entwickelten Grundlagen. Der GB Mikro kalkuliert auf Basis eines detaillierten Katalogs von Stückzahlen mit zielgruppenspezifischen Stundensätzen. Der GB Holz hat für Standardprodukte Katalogpreise, die im Angebotsbereich des Marktes oder leicht darunter liegen. Für individuelle Aufträge erfolgt eine Kalkulation, die auf persönlichen Erfahrungen und differenzierten Stundensätzen basiert. Eine Nachkalkulation wird teilweise anhand der Zeitaufschreibungen durchgeführt. Die Kalkulation im GB Prolog basiert weitgehend auf Erfahrungswerten und häufig auf der Einschätzung von zu erzielenden Marktpreisen.

Zeiterfassung Auch die Zeiterfassung durch die TAN und die Personen im AT erfolgt in den Geschäftsbereichen auf unterschiedliche Art und Weise. Im GB Mikro wird detailliert am Computer die Arbeitszeit und die erbrachten Leistungen, wie die Anzahl gescannter Seiten, registriert. Im GB Holz werden durch die Arbeitsanleiter auf projektbezogenen Blättern, vergleichbar mit Arbeitsjournalen, die Zeiten erfasst. Im GB Prolog gibt es nur eine rudimentäre Zeiterfassung. Zentral werden die Zeiterfassungen der Personalkapazitäten im Softwaresystem Navision eingegeben. Dies ist die Grundlage für die Abrechnung der Stunden gegenüber dem AMS.

Internes Kontrollsystem Im Prüfungszeitraum lagen keine schriftlichen Weisungen über Kompetenzen oder ein Vier-Augenprinzip vor. Eingangs- und Ausgangsrechnungen werden durch den Geschäftsführer gegengezeichnet. Eine umfassende Beschreibung für ein Internes Kontrollsystem (IKS) liegt in einem Erstentwurf vor. Die spezifischen Regelungen für das IKS der ABF sind vom Geschäftsführer noch nicht angepasst.

Zertifizierung Bis Mitte des Jahres 2014 soll ein ISO Zertifizierungsprozess abgeschlossen sein. Einige Arbeitsprozesse wurden bereits abgebildet.

- Bewertung** Das Rechnungswesen ist aufgrund des beruflichen Hintergrunds der ehemaligen Geschäftsführerin als Bilanzbuchhalterin sehr gut aufgesetzt. Eine Bereichsergebnisdarstellung ist zwar möglich, aber aufgrund des heute angewendeten Umlagesystems für die Bereichsleiter schwer nachvollziehbar. Sie kann auch nicht als Grundlage für eine Auftragskalkulation herangezogen werden.
- Die Geschäftsbereiche kalkulieren sehr unterschiedlich. Der Geschäftsführer ist nach Ansicht des Landes-Rechnungshofs gefordert, die Kalkulation der Bereiche zu überprüfen und gemeinsam mit den Bereichsleitern die Standards für die Kalkulation festzulegen.
- Die Zeiterfassungen haben eine manuelle Schnittstelle und müssen dadurch zentral eingegeben werden. Eine Automatisierung lässt sich jedoch nach Ansicht des Landes-Rechnungshofs derzeit aus Kostenüberlegungen nicht rechtfertigen.
- Das IKS bedarf nach Ansicht des Landes-Rechnungshofs noch einiger Adaptierungen. Ziel sollte eine einfache und verständliche IKS-Richtlinie sein, die angemessene und einzuhaltende Regelungen enthält.
- Der Landes-Rechnungshof geht davon aus, dass durch die erforderliche Dokumentation im Rahmen des ISO Zertifizierungsprozesses eine Professionalisierung erfolgen wird.
- Empfehlung** Der Landes-Rechnungshof empfiehlt, die Kalkulationsgrundlagen zu verbessern und das Umlagesystem zu überarbeiten.
- Weiters empfiehlt der Landes-Rechnungshof, angemessene und einhaltbare Regelungen in einer IKS-Richtlinie zusammenzufassen.
- Stellungnahme** *Das Umlagesystem wurde für 2014, wie vom Landes-Rechnungshof angeregt, möglichst transparent für die Bereichsleiter gestaltet. Bezüglich der Kalkulationsgrundlagen der einzelnen Bereiche gibt es 2014 einen Benchmark der einzelnen Bereichssysteme und es wird eine gemeinsame Kalkulationsgrundlage erarbeitet.*
- Eine einfache und verständliche IKS Richtlinie mit angemessenen und einzuhaltenden Regelungen wird im Zuge der ISO 9001 Zertifizierung 2014 erarbeitet.*

3.3 Führung und Steuerung

Die ABF hat gute und ausreichende finanzielle und personelle Führungsinstrumente. Die Personaleinsatzplanung bedarf allerdings noch weiterer Optimierungen. Die vom neuen Geschäftsführer gelebten Führungsmechanismen zeigen erste positive Veränderungen der Unternehmenskultur.

Situation	Wesentliche Systeme für die Steuerung sind vorhanden, viele davon wurden vom neuen Geschäftsführer erst vor kurzem erarbeitet. Die Entwicklungen erfolgten hauptsächlich aufgrund der Notwendigkeit, das neue Fördersystem und den personellen Wechsel von Schlüsselkräften abzubilden.
Zentral	Zentral in Feldkirch werden beispielsweise das Rechnungswesen und das Controlling wahrgenommen. Ebenfalls zentral erfolgen die Personaleinsatzplanung mit den Bereichsleitern, die Personaladministration und die Zeiterfassung. Auch die Zufriedenheitsanalysen der TAN, das Reporting und die Abrechnung gegenüber dem AMS und dem Land sowie die Verbandsmitwirkung werden von den Schlüsselkräften und dem Geschäftsführer durchgeführt. Die Personaleinsatzplanung der AT und TAN erfolgt durch die zentrale Funktion der Personalkoordination. Diese stellt auch die Kommunikation zwischen dem AMS, den Teilnehmern und den Bereichsleitern sicher.
Geschäftsbereiche	Die Bereichsleiter sind verantwortlich für die operative Führung ihrer Geschäfte. Sie akquirieren Kundenaufträge und steuern den Personaleinsatz der Anleiter, der TAN und der Personen im AT. Geschäftsführung und Bereichsleiter agieren auf Basis von Jahreszielen. Ziele sind im Wesentlichen die vorgegebene AMS Auslastungsquote und die Kostendeckung auf Basis des Budgets. Als wichtigste operative Führungsinstrumente dienen die Personalplanungsstatistik und der Quartalsbericht auf Basis GuV. Führungskräfte Sitzungen finden seit Eintritt des neuen Geschäftsführers monatlich und regelmäßig statt. Diese Sitzungen sind strukturiert vorbereitet und dokumentiert. Weiters finden neu wöchentlich bilaterale Sitzungen von Geschäftsführer und Bereichsleiter statt.
Vorstand	In der Regel findet alle zwei Monate zusätzlich zu den Vorstandssitzungen und zur Generalversammlung eine lose Abstimmung zwischen dem Vereinsobmann und dem Geschäftsführer statt.

Instrumente	In den letzten Jahren wurden zahlreiche Führungsinstrumente, wie beispielsweise Stellenbeschreibungen oder Vorlagen für Mitarbeiterorientierungsgespräche, entwickelt. Auch eine Vision und ein Leitbild sind vorhanden. Sowohl der Marketingauftritt als auch der Internetauftritt ist in den letzten Jahren aus eigenen Kräften und ohne externe Mittel ausgebaut worden.
Bewertung	<p>Die Führungs- und Steuerungsinstrumente bewertet der Landes-Rechnungshof mit Ausnahme der Personaleinsatzplanung als gut und ausreichend. Marginale Anpassungen, wie die Automatisierung der Quartalsberichte, sind bereits in Arbeit.</p> <p>Die Einführung des AT hatte für die Personaleinsatzplanung einen nachhaltigen Veränderungsbedarf. Neue Instrumente und Statistiken wurden eingeführt. In den Jahren 2011 und 2012 funktionierte dies aber noch ungenügend. Die Instrumente und das Prozedere müssen verbessert und die Verantwortlichkeiten klar definiert werden. Dies ist nach Ansicht des Landes-Rechnungshofs insofern notwendig, weil eine optimale Personaleinsatzplanung einen zentralen Erfolgsfaktor für ein GBP darstellt.</p> <p>Die alte Geschäftsführung hat nach Ansicht des Landes-Rechnungshofs eher eine zahlenorientierte top-down Führungskultur gelebt. Bereichsdenken wurde kultiviert und die zahlreichen Personalwechsel beeinflussten die Unternehmenskultur zudem negativ. Die vom neuen Geschäftsführer eingeführten regelmäßigen Führungssitzungen und Führungsinstrumente und die damit verbundene Gesprächskultur wurden in der Organisation sehr positiv aufgenommen und scheinen bereits erste Veränderungen der Unternehmenskultur ausgelöst zu haben.</p>
Empfehlung	Der Landes-Rechnungshof empfiehlt, die Führungsinstrumente gezielt weiter zu entwickeln.
Stellungnahme	<i>Die Führungsinstrumente werden seit Mitte 2013 erweitert und optimiert. So stehen dem Geschäftsführer 2014 z.B. neue Controlling Instrumente zur Verfügung: Monatscontrolling „GuV Gesamt/Bereiche mit Vorjahres- und Budgetvergleich“, „Personalkennzahlen“ und eine Monatsübersicht aller Kennzahlen des für den Erfolg des Geschäftsjahres entscheidenden AMS Vertrages. Die Bereichsleiter erhalten zur Kontrolle der Zielerreichung monatlich ein „Leistungsblatt“, auf dem alle für sie wichtigen Kennzahlen (Budget/Personal/...) erfasst sind.</i>

4 Finanz- und Ertragslage

Die ABF finanzierte sich mehr als zur Hälfte aus Förderungen des AMS und des Landes. Die Personalaufwendungen stellten mit rund 70 Prozent den größten Teil der Aufwendungen dar. Das EGT war maßgeblich durch die Dotierung und Auflösung von Rückstellungen beeinflusst. Eine mittelfristige Finanzplanung ist zu erstellen.

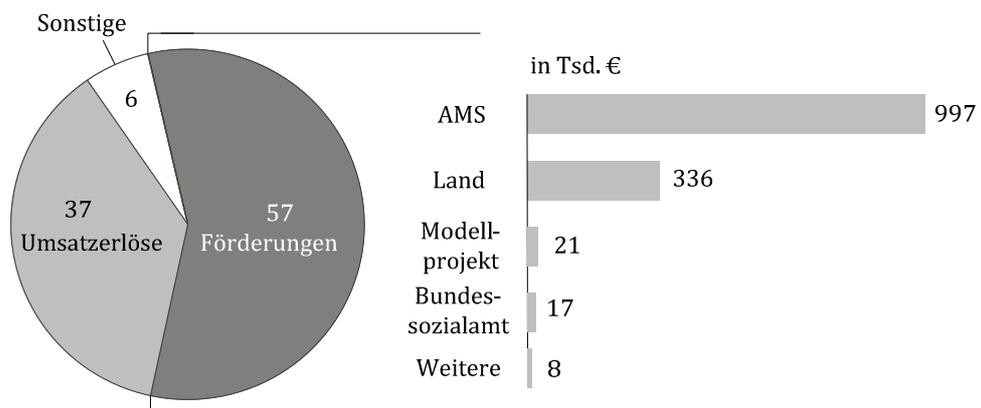
Situation Die Erträge reduzierten sich vom Jahr 2009 auf das Jahr 2012 um 7,6 Prozent auf € 2,43 Mio. Dem stehen im Jahr 2012 Aufwendungen in annähernd derselben Höhe gegenüber. Diese haben sich seit dem Jahr 2009 um 7,7 Prozent reduziert.

Erträge Die ABF finanzierte sich im Jahr 2012 zu 37 Prozent aus eigenen Umsatzerlösen. Die Förderungen stellten mit 57 Prozent den wesentlichsten Teil der Erträge dar. Sie stammten zum Großteil aus Förderungen des AMS und des Landes. Weitere Fördermittel erhielt die ABF vom Bundessozialamt, aus Projektmittel, Mitgliedsbeiträgen der Gemeinden und Spenden. Sonstige betriebliche Erträge trugen sechs Prozent zur Finanzierung bei.

Finanzierung der ABF im Jahr 2012

in Prozent

100 Prozent = 2,43 Mio. €



Quelle: ABF Jahresabschlüsse, Berechnungen Landes-Rechnungshof

Die rückläufigen Erträge lassen sich hauptsächlich durch die Reduktion der Förderungen des AMS sowie des Landes erklären. Im Zuge der Förderumstellung reduzierte sich die Förderung des AMS im Jahr 2011 um 22 Prozent auf € 0,98 Mio. und jene des Landes um 13 Prozent auf € 342.000. Im Jahr 2012 belief sich die Förderung des AMS auf rund € 1,0 Mio. und die des Landes auf € 336.100. Das AMS förderte im Jahr 2012 zusätzlich das Modellprojekt MP 2 in Höhe von € 20.700. Dieses hat zum Ziel, eine temporäre Beschäftigung für Bezieher der bedarfsorientierten Mindestsicherung zu ermöglichen. Das Bundessozialamt förderte die Beschäftigung von Personen mit einer Behinderung mit € 17.400 im Jahr 2012. Die Beiträge der Mitgliedsgemeinden blieben im Prüfungszeitraum konstant bei € 8.100.

Sonstige betriebliche Erträge reduzierten sich vom Jahr 2009 auf das Jahr 2012 um rund 36 Prozent auf € 143.000. Diese Ertragsposition beinhaltet schwankende Erträge aus der Auflösung von Rückstellungen. Dies waren € 171.800 im Jahr 2009, € 44.900 im Jahr 2010, € 92.200 im Jahr 2011 und € 131.000 im Jahr 2012.

Der Anteil der Umsatzerlöse an den Erträgen schwankte im Prüfungszeitraum zwischen 29 und 40 Prozent.

Aufwendungen

Der gesamte Personalaufwand belief sich im Jahr 2012 auf € 1,75 Mio. und bildete mit 72 Prozent den größten Teil der Aufwendungen. Die Lohnaufwendungen für die TAN betrugen € 0,64 Mio. im Jahr 2012. Auf Grund der Förderumstellung reduzierten sich diese Lohnkosten vom Jahr 2009 bis zum Jahr 2012 um 24 Prozent. Im Gegensatz dazu stiegen die Gehaltsaufwendungen für die SK vom Jahr 2009 bis zum Jahr 2012 um 14 Prozent auf € 0,50 Mio. Diese Steigerung war hauptsächlich durch marginale Veränderungen des Beschäftigungsausmaßes der SK, durch Vorrückungen im Gehaltssystem und durch Indexierung bedingt.

Die Aufwendungen für Material und bezogene Leistungen bewegten sich im Prüfungszeitraum zwischen € 164.900 und € 181.000. Durch getätigte Investitionen in Maschinen und Gebäude erhöhten sich die Abschreibungen im Prüfungszeitraum um 19 Prozent auf € 96.900.

Die sonstigen betrieblichen Aufwendungen, ohne die Aufwendungen aus Dotierungen von Rückstellungen, entwickelten sich im Prüfungszeitraum konstant und bewegten sich zwischen € 261.000 und € 285.600. Die Dotierungen von Rückstellungen beliefen sich auf € 102.000 im Jahr 2009, auf € 157.000 im Jahr 2010, auf € 183.500 im Jahr 2011 und auf € 141.000 im Jahr 2012.

EGT	Die ABF erwirtschaftete in den Jahren 2009 bis 2012 jeweils ein nahezu ausgeglichenes Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit (EGT), welches sich zwischen € -1.800 und € 2.700 bewegte. In ähnlichem Ausmaß schwankte der Bilanzgewinn im selben Zeitraum zwischen € 10.800 und € 16.700.
Bilanzpositionen	<p>Im Prüfungszeitraum bewegte sich die Bilanzsumme zwischen € 0,94 Mio. und € 1,41 Mio. Das Anlagevermögen wuchs vom Jahr 2009 auf das Jahr 2012 um 53 Prozent auf € 424.200. Die Bankguthaben trugen einen Großteil zur unterschiedlichen Entwicklung der Bilanzsumme bei. Sie schwankten im Prüfungszeitraum zwischen € 295.300 und € 719.300 und machten bis zu 55 Prozent der Aktiva aus. Diese Schwankungen waren zum größten Teil durch die Voraus- und Restzahlungen des AMS begründet.</p> <p>Auf der Passivseite wies das Verrechnungskonto des AMS im Prüfungszeitraum Beträge zwischen € 179.500 und € 569.300 aus. Der Stand an Rückstellungen stieg in den Jahren 2009 bis 2012 kontinuierlich um 40 Prozent auf € 0,73 Mio.</p>
Bewertung	<p>Die finanzielle Situation der ABF entwickelte sich aus der Gesamtbetrachtung von Erträgen und Aufwendungen über die Jahre 2009 bis 2012 rückgängig. Hauptsächlich begründet war dies durch die Förderumstellung.</p> <p>Der Anteil von Umsatzerlösen an den Erträgen hat sich bei der ABF in den letzten Jahren zwar leicht erhöht, ist im Vergleich mit den anderen GBP aber dennoch im unteren Bereich angesiedelt. Nach Ansicht des Landes-Rechnungshofs wurden unternehmerische Spielräume von der ABF somit wenig genutzt. Positiv bewertet der Landes-Rechnungshof, dass es der ABF gelang, sämtliche Investitionen aus eigenen Mitteln zu tätigen.</p> <p>Trotz starker Umsatzschwankungen und einer erheblichen Reduktion der Fördersumme im Jahr 2011, konnte im Prüfungszeitraum, mit Ausnahme des Jahres 2009, ein positives EGT erzielt werden. Allerdings wurde dieses EGT durch Auflösungen und Dotierungen von Rückstellungen gestaltet.</p> <p>Nach Ansicht des Landes-Rechnungshofs fehlt als wichtiges Steuerungsinstrument für den Geschäftsführer eine mittelfristige Finanzplanung mit alternativen Entwicklungsszenarien.</p>
Empfehlung	Der Landes-Rechnungshof empfiehlt, eine mittelfristige Finanzplanung zu erstellen.
Stellungnahme	<i>Eine mittelfristige Finanzplanung mit alternativen Entwicklungsszenarien wird vom Geschäftsführer zusammen mit der Leitung der Finanzbuchhaltung bis Mitte 2014 erarbeitet.</i>

5 Entwicklung der GBP

5.1 Rolle der Beschäftigungsprojekte

Durch die Förderumstellung wurde der Zielkonflikt zwischen AMS und GBP verstärkt. Eine Klärung des Auftrags der GBP ist im Rahmen der gesamten Arbeitsmarktpolitik erforderlich. Nur so können die zuständigen Geschäftsführer ihr GBP strategisch wie auch operativ besser managen.

Situation Die GBP stellen in Österreich eine der möglichen Maßnahmen im Rahmen der gesamten Arbeitsmarktpolitik dar. Auch diese Maßnahme ist von bundesweiten Budgetrestriktionen betroffen. Das Land Vorarlberg spielt als Kofinanzierer bei der Umsetzung sämtlicher AMS Maßnahmen in Vorarlberg eine wesentliche Rolle. Als Mitglied des Landesdirektoriums des AMS vertritt der zuständige Landesrat die Interessen des Landes in diesem Gremium. Es erfolgt somit eine enge Abstimmung zwischen AMS und Land. Zuständig für die operative Umsetzung aller Maßnahmen ist das AMS.

Institutionalisierter
Zielkonflikt im
System

Die Rolle der GBP ist per Definition eine schwierige. Einerseits müssen die GBP am Markt Leistungen erbringen, andererseits müssen sie mit Personal arbeiten, welches sie vom AMS zugewiesen bekommen. Das AMS hat zum Ziel, möglichst viele langzeitarbeitslose Personen in einem GBP zu platzieren. Dies geschieht im Bewusstsein und unter Inkaufnahme der Tatsache, dass sich damit die durchschnittliche Verweildauer reduziert. Die GBP haben den Auftrag, die Personen zu beschäftigen, sozial zu entwickeln und deren Vermittlungschance zu erhöhen. Je kürzer die Verweildauer, desto stärker müssen die GBP das Angebot an Beschäftigung, an Begleitung und Entwicklung für diese Personen reduzieren.

Die Umstellung des Fördersystems verschärfte den sogenannten Drehtüreffekt. Dies bedeutet, dass immer mehr Personen ohne reale Vermittlungschance in einem GBP beschäftigt, aber nach kurzer Zeit erneut beim AMS als arbeitslos gemeldet werden. Eine gewisse Anzahl an nicht arbeitsfähigen und nicht vermittelbaren Personen wird in Fachkreisen der sogenannten Sockelarbeitslosigkeit zugeordnet.

Die erhöhte Anzahl an Personen mit kurzer Verweildauer stellt auch die Führungskräfte der GBP vor große Herausforderungen. Sie sind gefordert, die

Dienstleistung gegenüber ihren Kunden in ausreichender Qualität und zeitgerecht zu erbringen.

Bewertung Die GBP müssen ihren Auftrag unter erschwerten Rahmenbedingungen erfüllen. Deshalb wird vom Landes-Rechnungshof die Notwendigkeit gesehen, den Auftrag für die GBP neu zu vereinbaren.

Die geführte Diskussion zwischen dem Verband AP und dem AMS, den Lohnkostenfördersatz für das Jahr 2014 gering zu erhöhen, verbessert nach Ansicht des Landes-Rechnungshofs die grundsätzlichen Themenstellungen nur marginal. Diese Budgeterhöhung kann lediglich als kurzfristige Gegensteuerung dienen. Es ist nach Ansicht des Landes-Rechnungshofs notwendig, die Wirkung der GBP im Rahmen der arbeitsmarktpolitischen Maßnahmen zu überprüfen.

Wie seit Jahren diskutiert, sind auch Möglichkeiten für eine Optimierung der Zuweisung der Teilnehmer zu finden. Eine zielgruppengerechte und stärker qualitativ gesteuerte Zuweisung ermöglicht es, den Arbeitseinsatz und den Einsatz der Begleitmaßnahmen optimaler zu gestalten.

Die regionale Geschäftsstelle des AMS kann diese Funktion nicht ausreichend wahrnehmen, da sie im Widerspruch zu deren quantitativen Zielsetzungen steht. Ohne Anpassung des Zielsystems für die regionalen Geschäftsstellen, kann keine qualitative Verbesserung der Zuweisung erreicht werden. Zusätzlich zu den Anpassungen am Zielsystem ist nach Ansicht des Landes-Rechnungshofs zu prüfen, ob die Zuweisung der Teilnehmer zu den GBP in einer zentralen Clearingstelle zielgruppengerechter und effizienter erfolgen kann.

Empfehlung Der Landes-Rechnungshof empfiehlt, die Anpassungen des Fördersystems verstärkt unter Wirkungszielen zu diskutieren.

Weiters empfiehlt der Landes-Rechnungshof, eine verbesserte Zuweisungspolitik mit dem AMS zu vereinbaren.

Zudem empfiehlt der Landes-Rechnungshof, den Auftrag an die GBP neu zu vereinbaren.

Stellungnahme *Das ABF unterstützt diesen Prozess und bringt sich gerne mit seinen Erfahrungswerten, Entwicklungsstatistiken und Auswertungen in eine diesbezügliche Diskussion ein.*

Wie im Bericht des Landes-Rechnungshofs beschrieben, sehen auch das ABF sowie der Verband der Arbeitsprojekte Vorarlberg ein starkes Verbesserungspotential im Zuge der AMS Zuweisungspolitik. Die angesprochene ziel-

gruppengerechte und stärker qualitativ gesteuerte Zuweisung würde es ermöglichen, den Arbeitseinsatz und den Einsatz der Begleitmaßnahmen weit zielgerichteter zu gestalten.

Im Zuge der AMS Vertragsverhandlungen für 2014 wurden erste Verbesserungsmaßnahmen vom AMS gemeinsam mit dem Verband der Arbeitsprojekte erarbeitet. So steht den AMS Beratern voraussichtlich ab dem zweiten Quartal 2014 ein gemeinsam erarbeitetes Zuweisungsformular im elektronischen System des AMS zur verpflichtenden Anwendung und Weiterleitung an die Arbeitsprojekte zur Verfügung. Dies stärkt den notwendigen Informationsfluss zu den Arbeitsprojekten. Zudem wird 2014 ein vorarlbergweiter Qualitätsbeirat installiert, in dem die AMS Landesgeschäftsstelle, AMS Regionalstellen und Vertreter der Arbeitsprojekte vertreten sind. In diesem Beirat wird die Entwicklung der Zuweisungen (Anzahl/Qualität) anhand von gemeinsam formulierten Kennzahlen beobachtet und neue Instrumente einer optimierten Zuweisung erarbeitet. Halbjährlich gibt es zudem ein Controlling der gemeinsamen Zielkennzahl („Anzahl der Eintritte ins Arbeitstraining“).

Zusätzlich wurde der Qualitätsprozess der Zuweisungen von ABF mit der AMS Regionalstelle Feldkirch diskutiert und eine optimierte Kommunikationsstruktur zwischen AMS Berater und ABF Personalkoordination wurde angeregt.

Das ABF unterstützt diesen Prozess und bringt sich gerne mit seinen Erfahrungswerten, Entwicklungsstatistiken und Auswertungen in eine diesbezügliche Diskussion ein.

5.2 Strukturierung der GBP

Die Veränderungen des Fördersystems und die damit verbundenen Budgetrestriktionen verschärfen die Nachteile, die kleine Organisationseinheiten prägen. Die Zusammenlegung der GBP von aqua mühle, ABO und ABF ist anzustreben, um die Fördermittel effizienter einzusetzen. Auch eine Optimierung der ARGE Prolog ist notwendig.

Situation	<p>Nach einer Prüfung des Landes-Rechnungshofs wurden bereits im Jahr 2004 die GBP der ARB, Affra und DOWAS zur Integra zusammengeführt. Im Süden wurden Zusammenlegungsoptionen in den Jahren 2004 und 2005 diskutiert, jedoch aufgrund unterschiedlichster Interessenslagen nicht weiter verfolgt.</p> <p>Die ABF, der ABO und die aqua mühle agieren als GBP in teilweise ähnlichen Geschäftsfeldern und gleichen Regionen. Aus Optimierungsüberlegungen wurden in den letzten Jahren bereits unterschiedliche Zusammenarbeitsformen gefunden. Die aqua mühle betreibt beispielsweise die Buchführung für den ABO, die Sozialarbeit der ABF wird von der aqua mühle wahrgenommen. Auch die ARGE Prolog versucht durch ihre Zusammenarbeit einen besseren Auftritt am Markt und mehr Effizienz im Innenverhältnis zu erzielen.</p> <p>Das Management der kleinen GBP-Einheiten hat sich durch die verschärften Rahmenbedingungen der Förderumstellung nachhaltig erschwert. Die Finanzierbarkeit, wie auch das Arbeits- und Dienstleistungsangebot, leiden unter diesen Veränderungen. Nach Ansicht des Landes-Rechnungshofs ist es daher dringend notwendig, Optionen für eine künftige Ausrichtung der GBP im Süden des Landes zu erarbeiten.</p>
Option 1: „Mikrooptimierung“	<p>In den letzten Jahren wurden zwischen dem Verband AP und dem AMS erste Diskussionen über „Mikrooptimierungen“ im bestehenden System geführt. Dies könnte beispielsweise die Bündelung der Ausbildung oder der Sozialarbeit sein. Auch eine Adaption des Zielsystems der regionalen Geschäftsstellen ist denkbar. Nach Ansicht des Landes-Rechnungshofs greift dies jedoch zu kurz.</p>
Option 2: „Lösung Süd“	<p>Die Zusammenführung der ABF, dem ABO und der aqua mühle zu einer „Lösung Süd“ ermöglicht eine Bündelung von gleichgerichtetem Angebot und würde eine Einheit von rund 70 GBP-Plätzen bilden. Damit könnten grössere Strukturen erreicht werden als dies bei Integra im Unterland mit heute 53 GBP-Plätzen der Fall ist. Die Aktivitäten der Caritas und der Lebenshilfe sind aufgrund der</p>

Unterschiedlichkeit des Angebots und der unterschiedlichen Zielgruppen nicht zwingend in eine Zusammenlegung miteinzubeziehen.

Für die Optimierung der ARGE Prolog gibt es nach Ansicht des Landes-Rechnungshofs mehrere Möglichkeiten. Die Zusammenarbeit in der ARGE Prolog könnte in ihrer heutigen Form in der „Lösung Süd“ optimiert werden. Auch ist denkbar, die GBP-Plätze gänzlich entweder der „Lösung Süd“ oder der Integra zuzuordnen. In einem weiteren Schritt könnte die bereits geführte Diskussion vertieft werden, Prolog in einer eigenständigen Rechtsform zu führen.

Option 3:
„Vorarlberg Lösung“

Das AMS würde unter anderem aus Administrationsüberlegungen heraus auch eine Verbindung aller GBP unter einem Dach sehen. Dies wird jedoch von allen Involvierten als nicht realisierbar bewertet.

Bewertung

Die Zusammenführung der GBP in einer „Lösung Süd“ ermöglicht es, die Fördermittel effektiver zu Gunsten der langzeitarbeitslosen Personen einzusetzen. Eine Zusammenführung ist nach Ansicht des Landes-Rechnungshofs aber nicht nur aus finanziellen Überlegungen anzustreben. Es ist vor allem auch ein hohes qualitatives Potenzial erschließbar.

Bei Realisierung der aufgezeigten Option steht den Arbeitssuchenden ein breiteres Angebot an Beschäftigungsmöglichkeiten zur Verfügung, da mehrere Geschäftsbereiche zur Auswahl stehen. Der Personaleinsatz ist im GBP besser zu steuern, weil es mehr Möglichkeiten und Flexibilität zwischen den Geschäftsbereichen gibt. Die Begleitmaßnahmen, wie die Sozialbetreuung oder die Qualifizierung, können gebündelt und qualitativ verbessert werden.

Die Führung und die Administration kann vereinfacht und gestrafft werden. Auch sind Funktionen der Schlüsselkräfte, wie Personalkoordination, Finanz- und Rechnungswesen oder Administration, an einem Standort zusammenlegbar. Auch die Finanzierungsmöglichkeiten und die unternehmerischen Spielräume werden erweitert.

Zudem kann der Auftritt am Markt und die Kundenakquisition ebenfalls konzentrierter erfolgen. Durch die Fusion der GBP werden nach Ansicht des Landes-Rechnungshofs einzelne Funktionen, wie Geschäftsführung, Rechnungswesen und Administration, effizienter erbracht. Dies hat zur Konsequenz, dass mehr Mittel für die Kernaufgaben Beschäftigung, Qualifizierung und Begleitung zur Verfügung stehen.

Als Nachteil wird von den Betroffenen angemerkt, dass sie ihre lokale Verankerung und ihre Flexibilität verlieren. Nach Ansicht des Landes-Rechnungshofs

bestätigen die Erfahrungen nach den Zusammenlegungen im Unterland zur Integra diese Befürchtungen jedoch nicht.

Empfehlung Der Landes-Rechnungshof empfiehlt, eine strategische Neuausrichtung der GBP in einer „Lösung Süd“ anzustreben.

Weiters empfiehlt der Landes-Rechnungshof in diesem Zusammenhang eine Neustrukturierung und Optimierung der ARGE Prolog zu erarbeiten.

Stellungnahme *Die Arbeitsinitiative Feldkirch steht der Diskussion einer möglichen „Lösung Süd“ offen gegenüber. Dabei soll aber die Trägerschaft durch die Gemeinden des Bezirks nicht verloren gehen.*

Die ABF steht der Diskussion einer Neustrukturierung und Optimierung der ARGE Prolog grundsätzlich offen gegenüber. Der ABF Vorstand sowie die Geschäftsführung äußern jedoch ihre Bedenken im Zuge einer möglichen Gesamtzuordnung von Prolog in eine „Lösung Süd“ oder „Integra Vorarlberg“, vor allem aufgrund der verschiedenen Systeme und Firmenkulturen, die in dieser Kooperation aufeinander treffen (ABF Feldkirch/Integra Vorarlberg/Lebenshilfe Vorarlberg). Mit der neuen Organisationsstruktur und den klar verteilten Kompetenzen sieht sich das Führungsteam des Bereiches Prolog mittelfristig gut aufgestellt.

Bregenz, im Februar 2014

Der Direktor

Dr. Herbert Schmalhardt

Weitere Informationen

Vorlage an den Landtag und die Landesregierung

Der Landes-Rechnungshof hat gemäß Art. 70 der Landesverfassung dem Landtag und der Landesregierung über seine Tätigkeit und die Ergebnisse seiner Prüfungen zu berichten.

Geprüfte Stelle(n)

Arbeitsinitiative für den Bezirk Feldkirch

Prüfungszeitraum

August bis Dezember 2013

Prüfungsgegenstand

Schwerpunkte der Prüfung waren die Analyse und Bewertung der Geschäftsbereiche, die Organisation, die finanzielle Situation, die Personaleinsatzplanung sowie das Fördersystem der Beschäftigungsprojekte.

Prüfungsergebnis

Die Prüfungsergebnisse wurden dem Geschäftsführer am 27. Jänner 2014 zur Kenntnis gebracht. Die Arbeitsinitiative für den Bezirk Feldkirch gab am 13. Februar 2014 eine Stellungnahme ab, die vom Landes-Rechnungshof in den Prüfbericht eingearbeitet wurde.

Formale Aspekte

Im Bericht verwendete geschlechtsspezifische Bezeichnungen gelten grundsätzlich für Männer und Frauen. Bei dem Zahlenwerk wurden gegebenenfalls kaufmännische Auf- und Abrundungen vorgenommen.

Abkürzungsverzeichnis

ABF	Arbeitsinitiative für den Bezirk Feldkirch
ABO	Verein zur Förderung von Ausbildung und Beschäftigung im Oberland
Affra	Arbeit für Frauen, soziales Arbeitsprojekt
AMS	Arbeitsmarktservice
AMSG	Arbeitsmarktservicegesetz
aqua mühle	aqua mühle frastanz soziale dienste gGmbH
ARB	Arbeitsinitiative Regio Bodensee
AT	Arbeitstraining
BEinstG	Behinderteneinstellungsgesetz
Carla	Caritas Vorarlberg
DJW	Dornbirner Jugendwerkstätte
DOWAS	Der Ort für Wohnungs- und Arbeitssuchende
EGT	Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit
ESF	Europäischer Sozialfonds
GB Holz	Geschäftsbereich Holzbau und Landschaftspflege
GB Mikro	Geschäftsbereich Mikroverfilmung und Digitalisierung
GB Prolog	Geschäftsbereich Produktion und Logistik
GBP	Gemeinnütziges Beschäftigungsprojekt
GuV	Gewinn- und Verlustrechnung
IKS	Internes Kontrollsystem
Integra	Arbeitsinitiative Regio Bodensee gGmbH
Kaplan Bonetti	Kaplan Bonetti gGmbH
LKH	Landeskrankenhaus
SK	Schlüsselkraft
TAN	Transitarbeitnehmer
Verband AP	Verband der Vorarlberger Arbeitsprojekte
VZÄ	Vollzeitäquivalente