

**Prüfbericht über
die Kosten- und Leistungsrechnung
im Amt der Vorarlberger Landesregierung**

Bregenz, im September 2008

Inhaltsverzeichnis

Vorlage an den Landtag und die Landesregierung	3
Darstellung der Prüfungsergebnisse	3
Prüfungsgegenstand und Ablauf	4
Zusammenfassung der Ergebnisse	5
1 Kostenrechnung in der Landesverwaltung	7
1.1 Konzept und Zielsetzungen	7
1.2 Entwicklungsstand der KLR	8
1.3 Integriertes Rechnungswesen	13
2 Berichtswesen der KLR	15
2.1 Betriebsabrechnungsbogen	15
2.2 Kostenträger-Leistungsarten-Berichte	19
2.3 Kernleistungsberichte	21
3 KLR als Führungsinstrument	23
4 Organisation der KLR	26
5 Vernetzung mit anderen Informationssystemen	29
6 Benchmarking mit anderen Bundesländern	31
Anhang	36
Abkürzungsverzeichnis	37

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.

Gemäß § 5 des Gesetzes über den Landes-Rechnungshof in der geltenden Fassung hat der Landes-Rechnungshof nach einer durchgeführten Gebarungsprüfung unverzüglich einen Bericht vorzulegen.

Darstellung der Prüfungsergebnisse

Der Landes-Rechnungshof gibt dem Landtag und der Landesregierung in diesem Bericht einen detaillierten Überblick über die Prüfung der Kosten-Leistungsrechnung im Amt der Vorarlberger Landesregierung.

Er konzentriert sich dabei auf die aus seiner Sicht bedeutsam erscheinenden Sachverhaltsdarstellungen, die Bewertung von Stärken, Schwächen und Risiken sowie die daran anknüpfenden Empfehlungen.

Berichte über die Prüfungen durch den Landes-Rechnungshof scheinen auf den ersten Blick eher nur Defizite aufzuzeigen. Dies bedeutet aber nicht, dass die Arbeit der geprüften Stellen generell mangelhaft ist, selbst wenn die Darstellung von Stärken aus deren Sicht zu kurz kommt. Vielmehr soll das oft schon vorhandene Bewusstsein über Verbesserungspotenziale und die Umsetzung der gegebenen Empfehlungen dazu beitragen, das anerkannt hohe Leistungsniveau nach den Grundsätzen der Wirtschaftlichkeit, Sparsamkeit und Zweckmäßigkeit noch zu verbessern.

Bei dem Zahlenwerk wurden gegebenenfalls kaufmännische Auf- und Abrundungen vorgenommen.

Im Bericht verwendete geschlechtsspezifische Bezeichnungen gelten grundsätzlich für Männer und Frauen.

Prüfungsgegenstand und Ablauf

Der Landes-Rechnungshof prüfte von Juni bis August 2008 die Kosten- und Leistungsrechnung im Amt der Vorarlberger Landesregierung. Prüfungsschwerpunkte waren Konzept und Zielsetzung für den Einsatz der Kosten- und Leistungsrechnung, das System der Kostenrechnung, die organisatorische Verankerung sowie die Vernetzung mit anderen Informationssystemen zur Führung und Steuerung der Landesverwaltung. Bei der ICG Infora Consulting Group wurde ein Benchmarking beauftragt, das einen Vergleich des Entwicklungsstands der Kosten- und Leistungsrechnung in den Bundesländern aufzeigt.

Die Prüfungsergebnisse wurden dem Vorstand der Abteilung Finanzangelegenheiten (IIIa) am 15. September 2008 zur Kenntnis gebracht. Das Amt der Vorarlberger Landesregierung gab am 29. September 2008 eine Stellungnahme ab, die vom Landes-Rechnungshof in den Prüfbericht eingearbeitet wurde.

Zusammenfassung der Ergebnisse

Finanzielle und personelle Ressourcen werden auch in der Landesverwaltung immer knapper. Parallel dazu steigen die Anforderungen nach mehr Transparenz und Wirtschaftlichkeit des Verwaltungshandelns. Die laufende Diskussion um Privatisierung und Ausgliederung von öffentlichen Aufgaben und die Frage nach Verrechnungsmöglichkeiten von Verwaltungsleistungen erfordern den verstärkten Einsatz von modernen Managementmethoden und speziellen Führungsinstrumenten.

Die Landesverwaltung befasst sich bereits seit dem Jahr 1996 mit der Kostenrechnung für die öffentliche Verwaltung. Sie war somit eine der ersten Landesverwaltungen in Österreich, die durch die Einführung einer Kosten- und Leistungsrechnung (KLR) mehr Kostentransparenz erzielte sowie erhöhtes Kostenbewusstsein und verstärkte Kostenverantwortung bei den Führungskräften anstrebte.

Die KLR wurde stufenweise realisiert. Die Kostenarten sind in einem Kostenartenplan erfasst. Die Kostenstellenrechnung ist flächendeckend ausgerollt. Einzelkosten, Gemeinkosten und diverse Vollkostensätze sind für jede Organisationseinheit verfügbar. Derzeit sind aber einzelne Umlageschlüssel sowie die fehlende oder nicht korrekt differenzierte Erfassung von Kosten oder Kapazitäten teilweise die Ursache für eine geringe Aussagekraft des Betriebsabrechnungsbogens (BAB). Die Vollkostensätze sind für einen Vergleich von Eigen- und Fremdleistungen zum Teil noch nicht geeignet.

Rund ein Drittel der Organisationseinheiten verfügt bereits über eine Kostenträgerrechnung. Das unterschiedliche Leistungsspektrum der Abteilungen kommt auch in der Kostenträgerrechnung zum Ausdruck. Die Differenzierung in Kostenträger, Leistungsarten sowie Kern- und Systemleistungen hat die Komplexität deutlich erhöht. Für die weitere Ausrollung der Kostenträgerrechnung sind eine Standardisierung der Kostenträger und eine einheitliche Festlegung der Systemleistungen unbedingt erforderlich.

Die Vorarlberger Landesverwaltung verfügt mit der VBK (Voranschlag-Buchhaltung-Kostenrechnung) über ein integriertes Rechnungswesensystem. Das Kostenrechnungsmodul wurde sukzessive entwickelt und den Anforderungen angepasst. Gegenüber anderen ERP-Systemen (Enterprise Resource Planning) wie SAP (Systems, Applications and Products) hat Vorarlberg mit einem Aufwand von rund € 250.000 das Kostenrechnungsmodul relativ kostengünstig adaptiert. Die leistungsbezogene Zeiterfassung ist ebenfalls in die VBK integriert, Schnittstellen zu anderen Applikationen wurden oder werden noch realisiert.

Die KLR wird von den Führungskräften der Landesverwaltung in einem sehr unterschiedlichen Ausmaß genutzt. Mehr als zwei Drittel der Führungskräfte verwenden die standardisierten Kostenrechnungsberichte nicht als Steuerungsinstrument. Dies ist einerseits mit der zu geringen Aktualität der Informationen und andererseits mit dem unterschiedlichen Ausrollungsgrad der Kostenträgerrechnung erklärbar. Vielfach fehlt auch das Verständnis für den Nutzen einer KLR in der Verwaltung.

Die Umsetzung der KLR in den Abteilungen und Dienststellen wird derzeit von einem Mitarbeiter betreut. Seine organisatorische Zuordnung erscheint wenig zweckmäßig und sollte im Zuge einer Reorganisation der Abteilung Finanzangelegenheiten (IIIa) geändert werden. Die Kapazität ist nicht ausreichend, um eine flächendeckende Nutzung der Kostenträgerrechnung in einem akzeptablen Zeitraum zu gewährleisten.

Mit der geplanten Ausrollung von V aufkurs als neuem Steuerungsinstrument in der Landesverwaltung steigen auch die Anforderungen an die Kostenrechnung. Die Ausrollung von V aufkurs und KLR sind daher stärker projektbezogen zu vernetzen. Kritisch zu bewerten ist in diesem Zusammenhang, dass die Finanzabteilung V aufkurs selbst noch nicht umsetzt und bei der KLR auch keine Führungsrolle in der Umsetzung übernimmt. Sie wird die notwendige Methodenführerschaft in Planung und Controlling daher nicht übernehmen können.

Die VBK ist das zentrale Informationssystem für das Rechnungswesen der Landesverwaltung. Eine einheitliche leistungsbezogene Zeiterfassung über die VBK ist anzustreben. Die Vernetzung mit anderen relevanten IT-Systemen ist bereits erfolgt oder geplant. Die Integration mehrerer zentraler und fachbezogener Informationssysteme in ein Führungsinformationssystem der Landesverwaltung ist beabsichtigt.

Im Vergleich mit anderen Bundesländern nimmt Vorarlberg beim Einsatz der Kostenrechnung in der Landesverwaltung eine führende Rolle ein. Sowohl den Entwicklungsstand der KLR betreffend als auch hinsichtlich des Ausrollungsgrades der KLR positioniert sich Vorarlberg im absoluten Vorderfeld der österreichischen Landesverwaltungen. Die KLR hat gesamthaft betrachtet noch eine unzureichende Relevanz für Führungsentscheidungen in den Landesverwaltungen.

1 Kostenrechnung in der Landesverwaltung

1.1 Konzept und Zielsetzungen

Die Landesregierung hat im Jahr 1996 die Einführung der Kostenrechnung in der Landesverwaltung beschlossen. Mit dem betriebswirtschaftlichen Instrument der Kostenrechnung wurde mehr Transparenz und Kostenbewusstsein angestrebt.

Situation	Die finanziellen und personellen Ressourcen werden auch in der Landesverwaltung immer knapper. Die Anforderungen an mehr Transparenz und Wirtschaftlichkeit des Verwaltungshandelns steigen stetig an. Entscheidungen über Privatisierung und Ausgliederung von öffentlichen Aufgaben erfordern den Einsatz von Managementmethoden und speziellen Führungsinstrumenten. Diese sind auch notwendig, um die Frage nach Verrechnungsmöglichkeiten von Verwaltungsleistungen zu klären.
Vorgehenskonzept	<p>Die Vorarlberger Landesregierung hat in der 5. Sitzung am 10. Februar 1996 beschlossen, dass im Rahmen der Verwaltungsreform eine betriebswirtschaftliche Kostenrechnung konzipiert und in der Landesverwaltung eingeführt werden soll. Als erster Schritt wurde mit Unterstützung eines externen Experten eine Machbarkeitsstudie erstellt. Darauf aufbauend wurde im September 1996 eine Projektgruppe mit der Einführung der Kostenrechnung beauftragt.</p> <p>Im Jahr 2002 erfolgt die erste Erweiterung der Kostenrechnung in der VBK um eine Kostenträgerrechnung. Weitere Anpassungen und Erweiterungen wurden im Jahr 2003 beauftragt. Die Programmierkosten für den Ausbau der Kostenrechnung in der VBK beliefen sich auf gesamt rund € 250.000.</p> <p>Mit der flächendeckenden Umsetzung und Weiterentwicklung der Kostenrechnung in der Landesverwaltung sowie mit der laufenden Betreuung wurde die Abteilung Finanzangelegenheiten (IIIa) beauftragt.</p>
Zielsetzung	<p>Die Kostenrechnung dient als Grundlage für eine zielorientierte Steuerung der Verwaltung. Dementsprechend wurden für die Einführung der Kostenrechnung vier Ziele definiert:</p> <ul style="list-style-type: none">- Schaffung von Kostentransparenz und Kostenwahrheit- Erhöhung des Kostenbewusstseins und der Kostenverantwortung- Möglichkeit der Bewertung von Verwaltungsleistungen- Aufbau eines Berichtswesens für die Entscheidungsträger

Die stufenweise Realisierung der Kostenrechnung wurde durch einen modularen Aufbau ermöglicht. Die Ausrollung der Kostenrechnung erfolgte auf dem Prinzip der Freiwilligkeit und wurde auf Basis der verfügbaren Kapazität durch die Abteilung Finanzangelegenheiten (IIIa) unterstützt.

Bewertung

Die Vorarlberger Landesverwaltung hat sich als eine der ersten Landesverwaltungen in Österreich mit der Implementierung einer Kostenrechnung befasst. Das schrittweise Vorgehen war grundsätzlich geeignet, die Kostenrechnung in der Landesverwaltung in mehreren Stufen einzuführen.

Die Machbarkeitsstudie stellte die KLR in ihren Grundzügen dar. Sie diente auch als Grundlage für die notwendigen Beschlüsse der Landesregierung zur Einführung einer Kostenrechnung in der Landesverwaltung.

Für die Umsetzung der KLR wurden lediglich allgemein gültige Zielsetzungen definiert. Auf Basis dieser Zielsetzungen ist es nur schwer möglich, den Grad der Zielerreichung zu messen. Die Einführung der KLR erfolgte in einem bottom-up-Verfahren, das weitgehend auf freiwilliger Basis beruhte und vom Bemühen geprägt war, möglichst kundenorientiert die Wünsche der Anwender im System zu realisieren.

Das Prinzip der Freiwilligkeit ist bei Pilotprojekten hilfreich und baut auf der Motivation der Führungskräfte auf. Für die Ausrollung von Systemen ist dieses Prinzip nach Ansicht des Landes-Rechnungshofs aber aus Kosten-Nutzen-Aspekten nicht zu empfehlen.

1.2 Entwicklungsstand der KLR

Die Kostenrechnung wurde schrittweise, aber ohne klare Vorgaben eingeführt. Der Nutzen kommt daher noch nicht voll zum Tragen. Die weitere Ausrollung sollte auf der Basis eines Konzepts und mit klaren Vorgaben erfolgen.

Situation

Jede Kostenrechnung besteht aus drei aufeinander folgenden Stufen, die jeweils bestimmte Aufgaben zu erfüllen haben. Die Stufen können je nach Art des Systems und der internen Abläufe unterschiedlich gestaltet sein. Im Kostenrechnungssystem der Landesverwaltung sind mit der Kostenartenrechnung, der Kostenstellenrechnung und der Kostenträgerrechnung alle drei Stufen entwickelt.

Kostenrechnungssystem

Die KLR ist überwiegend eine Ist-Kostenrechnung auf Vollkostenbasis. Mit Ausnahme von drei Dienststellen werden keine Plan-Kosten erfasst. Ansätze einer Teilkosten- oder Prozesskostenrechnung sind nicht vorgesehen. Allerdings bestehen flexible Auswertungsmöglichkeiten, die für konkrete Entscheidungen eine entsprechende Aufbereitung des Datenermaterials ermöglichen. Die Kostenrechnung wird als Jahreskostenrechnung mit allen Umlagen einmal jährlich bis Mitte des Folgejahres erstellt. Die KLR-Daten bleiben mehrere Jahre im System. Dadurch sind Auswertungen über längerfristige Zeitreihen möglich.

In der Kostenartenrechnung werden alle Kosten einer bestimmten Periode vollständig und überschneidungsfrei erfasst. Die Kosten sind nach Kostenarten gegliedert und werden in Einzel- und Gemeinkosten zerlegt. Der Kostenartenplan ist nach Personal- und Sachkosten sowie nach kalkulatorischen Kosten und Umlagekostenarten gegliedert.

Die Kostenstellenrechnung stellt im Kostenrechnungssystem die zweite Stufe dar. Die Kosten werden den Orten ihrer Entstehung zugeordnet bzw. auf die Kostenstellen der Landesverwaltung verteilt. Die Verteilung kann entweder direkt nach Verursachung oder indirekt mittels Schlüssel erfolgen. In einem zweiten Schritt wird die Verrechnung interner Dienstleistungen auf die Kostenstellen vorgenommen. Eine Kostenstelle ist die kleinste Einheit, die kostenrechnerisch selbständig abgerechnet wird. In der Landesverwaltung sind die Kostenstellen nach Bewirtschaftern gegliedert. Unterschieden wird in der Praxis zwischen End- und Servicekostenstellen. Die Verteilung der Kosten sowie die Ergebnisse der innerbetrieblichen Leistungsverrechnung werden im Betriebsabrechnungsbogen (BAB) dargestellt.

Die Zuordnung der Kosten auf einzelne Kostenträger stellt die dritte Stufe im Kostenrechnungssystem dar. Kostenträger können Produkte oder Dienstleistungen der Landesverwaltung sein. Die Kostenträgerrechnung der Landesverwaltung wurde in die zwei Dimensionen Kostenträger und Leistungsarten unterteilt. Während Produkte und Projekte als Kostenträger definiert sind, werden unterschiedliche Aktivitäten, die für Kostenträger erbracht werden, als Leistungsarten klassifiziert.

Stufen der Entwicklung

Jedes Jahr wird nach Fertigstellung des Rechnungsabschlusses durch die Buchhaltung auch ein Jahresabschluss für die Kostenrechnung durchgeführt. Ein vollständiger BAB wurde flächendeckend für die Landesverwaltung das erste Mal für das Haushaltsjahr 2000 erstellt. In diesem Jahr wurden auch die Umlageschlüssel festgelegt und mit den Führungskräften besprochen.

Die Kostenträgerrechnung wurde bis zum Jahr 2003 für alle Abteilungen und Dienststellen in einer Accessdatenbank abgebildet. Da keine Unterteilung in Einzel- und Gemeinkosten erfolgte, konnten diese auch keinem Kostenträger zugerechnet werden.

In den Jahren 2001 bis 2003 wurde der Leistungskatalog ständig weiter entwickelt und die Zeit- und Mengengerüste aktualisiert. Die Implementierung der Kostenrechnung in der Abteilung Straßenbau (VIIb) führte aufgrund der Komplexität zur Differenzierung zwischen Kostenträgern und Leistungsarten.

Die weitere Ausrollung der Kostenrechnung in der Landesverwaltung erfolgte aufgrund unterschiedlicher Aufgaben der Abteilungen und Dienststellen in diesen zwei Dimensionen und führte zur Unterscheidung zwischen Kostenträger- und Leistungsartenrechnung. Die Programmierung der Kostenträgerrechnung in der VBK erfolgte von Mitte 2002 bis Ende 2003. Im Jänner 2004 wurde mit der Kostenträgerrechnung im Straßenbau gestartet.

Weiters wurde in der neu entwickelten Kostenträgerrechnung die Möglichkeit geschaffen, neben den Mengen und den Plan-Stundensätzen auch die Sachkosten für alle Kostenträger und Kostenstellen auf Voranschlagstellenniveau zu planen. Die aggregierten Plan-Werte je Voranschlagstelle können in das Voranschlagstellenbudget übernommen werden.

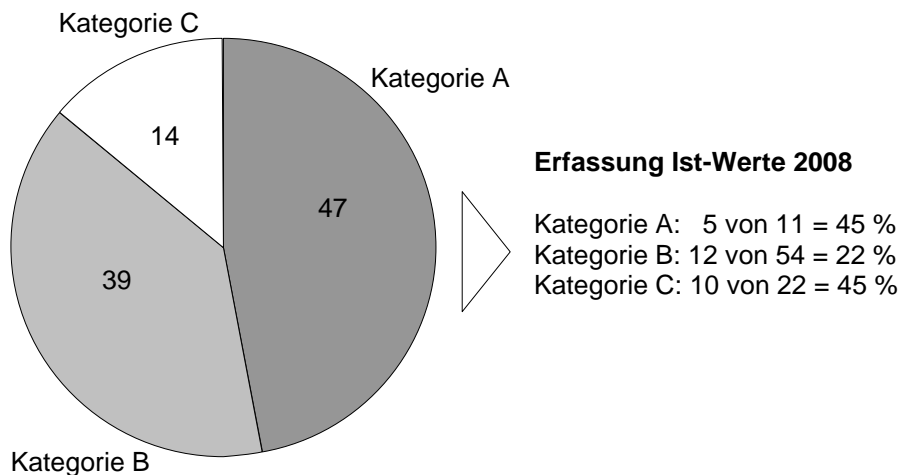
Für die Übernahme von Personalkostenplandaten in die Kostenrechnung wurde im Jahr 2005 eine spezielle IT-Applikation entwickelt. Die Budgetierung von Personalkosten je Kostenstelle oder Kostenträger war erstmals für das Budget 2006 möglich. Damit wurde eine wesentliche Grundlage für eine Neugestaltung des Budgetierungsprozesses geschaffen. Leistungen, Kosten und Budget können gesamthaft betrachtet werden. Durch periodische Soll-Ist-Vergleiche ist ein effizientes Controlling möglich.

Die Kostenartenrechnung und die Kostenstellenrechnung sind zum Zeitpunkt der Prüfung für alle Abteilungen und Dienststellen vollständig verfügbar. Die Kostenträgerrechnung wird derzeit ausgerollt. Die Priorität der Ausrollung ergibt sich aus einer ABC-Analyse für 87 erfasste Bewirtschafter.

Ausrollungsstand der Kostenträgerrechnung im Juni 2008

Gesamtkosten zum 30. Juni 2008

In Prozent, 100 Prozent = € 277 Mio.



Quelle: Abteilung Finanzangelegenheiten (IIIa), L-RH Berechnungen

Im Durchschnitt verfügt nur ein Drittel der Bewirtschafter über aktuelle Ist-Werte in der Kostenträgerrechnung. Die Verknüpfung von Leistungen, Kosten und Budget wurde bis dato nur von wenigen Organisationseinheiten realisiert.

Bewertung

Das Kostenrechnungssystem der Landesverwaltung weist einen hohen Entwicklungsstand auf. Sämtliche Stufen der Kostenrechnung sind umgesetzt. Die Systemdokumentation ist ausreichend. Es existieren umfangreiche Schulungsunterlagen, Benutzerhandbücher und Arbeitsanweisungen sowie Checklisten für die Kostenrechnung. Die Verknüpfung von Leistungen, Kosten und Budget stellt nach Ansicht des Landes-Rechnungshofs einen Meilenstein in der Steuerung der Verwaltung nach dem Prinzip New Public Management dar.

Die Parameter des KLR-Systems wurden jeweils abteilungsbezogen definiert. Nach Ansicht des Landes-Rechnungshofs fehlt ein Gesamtkonzept mit Vorgaben zur Definition von Kostenträgern. Dadurch werden abteilungsübergreifende Auswertungen, beispielsweise für eine Prozesskostenbetrachtung oder für die Zusammenfassung gleichartiger Systemleistungen, behindert. Einheitliche Vorgaben sind bis dato nur in der Gebäudekostenrechnung sowie bei der Erstellung des Leistungskatalogs der Bezirkshauptmannschaften gelungen. Der Kostenartenkatalog ist funktional, folgt aber nicht der Nummernsystematik des Standardkontenrahmens der Finanzbuchhaltung.

Der jährliche Budgetierungsprozess wurde mit zunehmender Ausrollung der KLR auf eine neue Basis gestellt. Streichungen in Budgetanträgen führen zu einer Diskussion über Leistungen, Mengen und Kosten. Mit der Verknüpfung von Leistungs-, Kosten- und Budgetdaten wurde eine wesentliche Grundlage für ein modernes Verwaltungscontrolling geschaffen. Den Führungskräften steht ein aussagekräftiges Berichtswesen zur Verfügung, sofern sie die erforderliche Datenbasis geschaffen haben.

Die Ausrollung der Kostenrechnung auf die einzelnen Abteilungen und Dienststellen erfolgte jedoch ohne detailliertes Umsetzungskonzept und ohne erkennbare Systematik. Die Höhe der Kosten einer Kostenstelle hat beispielsweise keine Relevanz für die Ausrollung. Dies hat dazu geführt, dass der Nutzen der Kostenrechnung in der Landesverwaltung noch nicht voll zum Tragen kommt.

Empfehlung

Der Landes-Rechnungshof empfiehlt, für die weitere Ausrollung der Kostenträgerrechnung ein detailliertes Umsetzungskonzept zu erarbeiten.

Stellungnahme

Zu Parameter des KLR-Systems:

Eine Standardisierung von Systemleistungen erscheint überlegenswert. Bei Leistungen nach „Außen“ erscheint jedoch eine Vorgabe nur wenig zweckmäßig, da diese Leistungen sehr unterschiedlich sind und somit ein Vergleich nicht wirklich sinnvoll sein dürfte.

Zu Empfehlung:

Die weitere Ausrollung der Kostenträgerrechnung sollte in Abstimmung mit dem Vorarlberger NPM-Modell „V aufkurs“ erfolgen. In einem Umsetzungskonzept wäre auch die notwendige Erhebungstiefe je Organisationseinheit zu definieren.

Kommentar L-RH

Der Landes-Rechnungshof teilt in diesem Punkt nicht die Ansicht der geprüften Stelle.

Auch bei den Leistungen nach „Außen“ ist eine gewisse Standardisierung der Kostenträger anzustreben. Für gleichartige Aufgaben sind die Leistungen und die Kostenträger in einer einheitlichen Systematik abzubilden. Dies ist notwendig, um die Vergleichbarkeit von Kosten wie beispielsweise der Förderungsabwicklung, der Gutachtenerstellung oder der Anfragebeantwortung für den Landtag zu gewährleisten. Ein Leistungskatalog mit definierten Leistungsarten wäre somit auch für die Leistungen nach „Außen“ zweckmäßig.

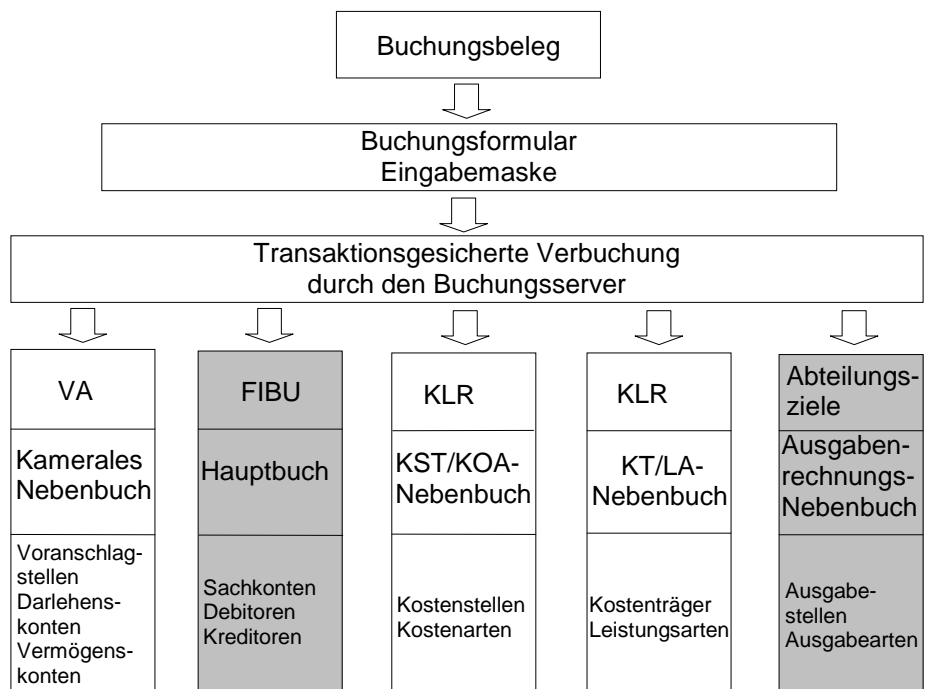
1.3 Integriertes Rechnungswesen

Die Landesverwaltung verfügt mit der VBK über ein integriertes Rechnungswesensystem aus Finanzbuchhaltung, Kostenrechnung und Budgetierung. Die leistungsbezogene Zeiterfassung ist ebenfalls in der VBK integriert. Zu wichtigen Vorsystemen wie der Arbeitszeiterfassung wurden Schnittstellen programmiert. Die Anlagenbuchhaltung wird derzeit entwickelt.

Situation

Das Kostenrechnungssystem in der VBK wurde ursprünglich für die Kostenarten- und Kostenstellenrechnung entwickelt. Bei jeder Verbuchung des Zahlungsauftrags werden im Hintergrund automatisch die Kostenarten und Kostenstellen im entsprechenden Nebenbuch mitgebucht.

Schematische Darstellung der VBK



Quelle: Abteilung Finanzangelegenheiten (IIIa)

Parallel zur Entwicklung der Kostenträgerrechnung wurde auch das Berichtswesen in der VBK sukzessive verbessert. Bis Ende 2003 wurden mehrere Berichte entwickelt, die von den Führungskräften direkt aus der VBK abgerufen werden können. Zu diesen Berichten zählen beispielsweise der Kostenträger-Leistungsarten-Bericht, der Kostenträger-Kreditoren-Bericht, der Kernleistungsbericht sowie der Kostenträgerbericht (Budget und Ist-Werte). Der BAB wird jährlich bis Mitte des Jahres erstellt.

Im Rahmen der Ausrollung der Kostenträgerrechnung wurde auch dem Wunsch der Führungskräfte nach einem einfachen und einheitlichen Leistungserfassungssystem entsprochen. Dieses steht seit dem Jahr 2004 in der VBK zur Verfügung, wird aber noch nicht von allen Organisationseinheiten eingesetzt. Weiters wurde eine Schnittstelle zum zentralen Zeiterfassungssystem WINIK programmiert. Die täglich gebuchten Anwesenheitszeiten werden somit direkt den Kostenstellen zugerechnet.

Ein weiterer wichtiger Baustein im VBK-System war die Implementierung der Anlagenbuchhaltung. Diese ging mit Februar 2008 in den Echtbetrieb. Die Neuanschaffungen werden sofort in der Anlagenbuchhaltung erfasst. Bestehende Vermögensgegenstände werden sukzessive aktiviert. Durch die Erfassung der planmäßigen Abschreibung auf die Nutzungsdauer wird der Ressourcenverzehr in der KLR berücksichtigt.

Die VBK wurde in den letzten Jahren ständig verbessert und weiterentwickelt. Es besteht auch die Möglichkeit, in der KLR Erlöse zu buchen. Abteilungen wie die Informatik und Dienststellen wie das Umweltinstitut planen und buchen ab dem Jahr 2008 auch ihre Erlöse.

Bewertung

Die Vorarlberger Landesverwaltung verfügt mit der VBK über ein integriertes Rechnungswesensystem. Den Führungskräften steht ein breites Spektrum von Berichten und Auswertungsmöglichkeiten zur Steuerung der Abteilungen oder Dienststellen zur Verfügung.

Das Land Vorarlberg geht mit der Entwicklung des VBK-Systems einen eigenen Weg. Die Mehrheit der anderen Bundesländer ist auf das ERP-System SAP umgestiegen und führt in diesem System die notwendigen Adaptierungen durch. Die Softwareanpassungen im SAP-System erfordern erfahrungsgemäß hohe Beratungs- und Programmierleistungen.

Die Weiterentwicklung der Kostenrechnung in der VBK hat bis dato rund € 250.000 an externen Programmierkosten verursacht. Nach Ansicht des Landes-Rechnungshofs konnte relativ preisgünstig ein sehr guter Entwicklungsstand der KLR erzielt werden. Die Programmierung weiterer Schnittstellen zu fachspezifischen Applikationen ist ebenfalls mit einem relativ geringen Aufwand möglich.

2 Berichtswesen der KLR

2.1 Betriebsabrechnungsbogen

Jeder Organisationseinheit steht ein detaillierter Kostenstellenbericht zur Verfügung. Die Informationen sind allerdings zur Führung und Steuerung nur bedingt geeignet. Leistungszeiten und Plan-Kosten sollten vollständig erfasst und das Umlageverfahren überprüft werden.

Situation

In der Landesverwaltung wird für jeden Bewirtschafter ein Kostenstellenbericht erstellt. Bewirtschafter sind Organisationseinheiten wie beispielsweise Abteilungen, Fachbereiche, Dienststellen oder Bezirkshauptmannschaften und deren Abteilungen. Der Kostenstellenbericht enthält alle KLR-relevanten Buchungen aus dem Hauptbuch und kann vom Nutzer jederzeit aufgerufen werden.

Die Verteilung der Gesamtkosten auf die einzelnen Kostenstellen erfolgt mit einem BAB. Die Kostenarten werden soweit als möglich verursachungsgerecht auf die Kostenstellen verteilt. Derzeit stehen nur Berichtsdaten für 2006 zur Verfügung, der BAB für 2007 wurde noch nicht erstellt. Eine unterjährige Erstellung des BAB erfolgt bis dato nicht.

Die Berichte enthalten eine Auflistung der Primärkosten sowie der Sekundärkosten als Umlagen nach Kostenarten. Weiters beinhalten diese eine Übersicht über die Einzel- und Gemeinkosten der Kostenstelle sowie die Ermittlung der Über-/Unterdeckung nach deren Umlage auf andere Kostenstellen oder Kostenträger. Als weitere Informationen können Kennzahlen, Mengenangaben zu den Vollzeitäquivalenten, den Normanwesenheitsstunden, den erfassten Stunden sowie zu Vollkostensatz und Gemeinkostenzuschlägen enthalten sein. Sofern erfasst, sind Vergleiche mit Ist-Kosten, Plan-Kosten und Vorjahreswerten verfügbar.

Umlagen

Bei den Umlagen handelt es sich de facto größtenteils um eine interne Leistungsverrechnung, die weitgehend nach dem Verursacherprinzip vorgenommen wird. Die Umlageschlüssel wurden seit der Einführung der Kostenrechnung nur wenig geändert. Einzelne Führungskräfte bemängeln auch deren Nachvollziehbarkeit. Grundsätzlich wird iterativ in drei Blöcken umgelegt, wobei die Umlagen in Excel aufbereitet und in der VBK gerechnet werden. Die Rechendauer für das Umlageverfahren beträgt mehrere Stunden.

Stundensätze

Die Gemeinkosten der Kostenstellen werden auf Basis der hinterlegten Normarbeitszeiten und der erfassten Stunden kalkuliert. Daraus resultieren Vollkostenstundensätze für die Norm- und die Produktivarbeitszeit. Da mehrheitlich keine Plan-Kosten hinterlegt sind, können auch keine Plan-Vollkostenstundensätze ermittelt werden.

Die ausgewiesenen Stundensätze in den Kostenstellenberichten sind teilweise wenig aussagekräftig. Dies liegt beispielsweise daran, dass nicht alle Bewirtschafter die Leistungszeiten erfassen oder vollständig erfassen und in den Gemeinkosten auch Einzelkosten beispielsweise für Fremdleistungen enthalten sind. Weiters resultieren aus dem geringen Erfassungsgrad der produktiven Stunden relativ hohe Gemeinkostenaufschläge.

Bewertung

Die Kostenstellenberichte sind für die Führung und Steuerung der Abteilungen und Dienststellen nur sehr bedingt geeignet. Die Informationen sind nicht aktuell, der BAB 2007 wurde noch nicht erstellt. Nach Ansicht des Landes-Rechnungshofs ist die jährliche Erstellung des BAB nicht ausreichend, um eine entsprechende Steuerungsfunktion zu gewährleisten.

Einzelne Umlagen wie beispielsweise Informatikleistungen sind noch nicht verursachungsgerecht gestaltet. Dadurch werden einzelne Kostenstellen überdurchschnittlich belastet. Das Umlageverfahren und die Umlagenberechnung sind Engpässe bei der Erstellung des BAB.

Die Vollkostenstundensätze können für Entscheidungen über Eigen- oder Fremdleistung nicht herangezogen werden. Von den Bewirtschaftern erfolgt mehrheitlich noch keine Erfassung der Ist-Zeiten und der Plankosten. Teilweise verfälschen auch nicht richtig zugeordnete Fremdleistungskosten die Aussagekraft der Stundensätze. Die Gemeinkostenaufschläge weichen zu stark ab und sind für einen internen Produktivitätsvergleich nur bedingt brauchbar.

Empfehlung

Der Landes-Rechnungshof empfiehlt, die Aussagekraft des BAB durch eine verbesserte Datenerfassung und Zuordnung zu erhöhen.

Weiters empfiehlt der Landes-Rechnungshof, das Umlageverfahren zu prüfen und technische Optimierungsmöglichkeiten der Umlagenberechnung anzustreben.

Stellungnahme

Zu Umlagen:

Alle Umlageschlüssel wurden jährlich überprüft und falls ein besserer Schlüssel gefunden werden konnte, dieser auch eingesetzt. Allerdings sollte auch eine gewisse Kontinuität in der Verumlagerung gewahrt werden.

Die Führungskräfte wurden periodisch in Einzelgesprächen über den erstellten BAB informiert. In diesen Informationsgesprächen wurde speziell auch auf die Berechnungsmethoden und Grundlagen der kalkulatorischen Kosten und Umlagen hingewiesen. Zusätzlich wurden jährlich Erläuterungen mit den Details zur Ermittlung der kalkulatorischen Kosten und der Berechnung der Umlagen an die Abteilungen und Dienststellen versandt.

Zu Kostenstellenberichte:

Die Kostenstellenberichte und die Kostenträger- und Leistungsartenberichte sind immer tagesaktuell. Einzig für die Erstellung des BAB ist ein gewisser Zeitaufwand notwendig, sodass dieser derzeit erst bis Mitte des Folgejahres fertig gestellt werden kann.

Zu Informatikleistung:

Die von der Abteilung Informatik (PrsI) betreuten Anwendungen werden unseres Erachtens sehr wohl verursachungsgerecht auf die einzelnen Abteilungen und Dienststellen verumlagt. So werden z. B. alle Fachapplikationen aufgrund der geführten Ausgabenrechnung direkt ihren Verursachern zugeordnet. Aber auch Querschnittsanwendungen wie z. B. die VBK oder VIPAS werden zwar direkt und nicht über den Umweg Buchhaltung bzw. Gehaltsbemessungsstelle, aber unseres Erachtens dennoch verursachungsgerecht über die Abteilung PrsI auf die Endkostenstellen verumlagt.

Kommentar L-RH

Eine Auflistung über die Änderung der Umlageschlüssel zeigt, dass 15 von 33 Schlüsseln seit der Einführung der Kostenrechnung unverändert sind. In den Jahren 2005 und 2006 erfolgten mit neun bzw. sechs Änderungen die wesentlichen Anpassungen.

Bei den Gesprächen mit den Führungskräften und aus den Ergebnissen der Nutzerbefragung hat der Landes-Rechnungshof den Eindruck gewonnen, dass die Nachvollziehbarkeit der Schlüsselung derzeit nicht bei allen Führungskräften gegeben ist.

Die Kostenstellenberichte sind zwar tagesaktuell abrufbar, aber keineswegs vollständig. Es fehlen eine Reihe wichtiger Kostenkomponenten wie insbesondere die Ergebnisse von Umlagen bzw. internen Leistungsverrechnungen (Sekundärkosten). Der BAB wird nur jährlich erstellt und ist frühestens Mitte des Folgejahres verfügbar. Für einzelne Führungsentscheidungen ist der BAB derzeit kein taugliches Hilfsmittel.

Die Umlage der Prsl Logistik und Anwenderbetreuung, der Prsl IT-Infrastrukturmanagement, der Prsl Betriebswirtschaftliche Projekte und der Prsl Workflow erfolgt derzeit nach Vollzeitäquivalenten auf die einzelnen Kostenstellen. Die Umlage dieser Kosten nach Bildschirmarbeitsplätzen oder Nutzung einzelner Applikationen würde eine verursachungsgerechtere Umlage der Informatikkosten ermöglichen.

2.2 Kostenträger- und Leistungsarten-Berichte

Sowohl der Ausrollungsgrad als auch die Aussagekraft der Kostenträgerrechnung sind noch relativ gering. Derzeit fehlen auch Standards für die einheitliche Definition von Kostenträgern. Mit dem flächendeckenden Einsatz der Kostenträgerrechnung wäre der Nutzen der Kostenrechnung in der Landesverwaltung deutlich zu steigern.

Situation

Kostenträger- und Leistungsarten-Berichte sind als Standardauswertungen der KLR verfügbar. Die Auswertung der KLR-Berichte von 87 Bewirtschaftern hat ergeben, dass davon rund 30 Prozent die Kostenträgerrechnung einsetzen. Nur rund 6 Prozent dieser Bewirtschaftler haben auch Plan-Kosten hinterlegt.

Einsatz der Kostenträgerrechnung nach Bewirtschaftern

	Anzahl	Ist-Kosten		Plan-Kosten	
		BEW	%	BEW	%
Landesverwaltung (ohne BH)	47	23	48,9	5	10,6
Bezirkshauptmannschaften	40	4	10	0	0
Gesamtergebnis aller Bewirtschaftler	87	27	31	5	5,7

Die Definition von Kostenträgern erfolgte bis dato nicht in einer einheitlichen Systematik. Auch die Differenzierung in Kostenträger wie Objekte, Projekte etc. und Leistungsarten wie Prozesse, Tätigkeiten usw. wird von den Abteilungen und Dienststellen unterschiedlich vorgenommen.

Dies hat dazu geführt, dass die Kostenträger und Leistungsarten nach unterschiedlichen Prinzipien gestaltet wurden. Die Auswertungen zeigen, dass teilweise nur Kostenträger oder nur Leistungsarten definiert wurden oder ein Mix aus beiden vorhanden ist. Dadurch werden die abteilungsübergreifende Auswertung und die Betrachtung von Verwaltungsprozessen erschwert.

Vielfach wird die Kostenstelle auch als Kostenträger definiert, wodurch die Kostenträgerrechnung keine Aussagekraft hat. Andererseits wird in den Infrastrukturabteilungen Straßenbau und Hochbau jedes Baulos oder jedes Gebäude als Kostenträger erfasst. Da die technisch vorhandenen Möglichkeiten der Aggregation noch wenig genutzt werden, leidet auch die Aussagekraft der Kostenträgerrechnung als Führungs- und Steuerungsinstrument.

Mit Abstand die größte Anzahl an Leistungsarten haben mit 83 bzw. 51 die Abteilung Wasserwirtschaft (VIIId) und das Institut für Umwelt und Lebensmittelsicherheit definiert. Die Hinterlegung mit produktiven Zeiten und Mengengerüsten gewährleistet ein effektives Steuern der Leistungen und der Produktivität in diesen beiden Organisationseinheiten.

Bewertung

Der Ausrollungsgrad und die Aussagekraft der Kostenträgerrechnung sind noch relativ gering. Mit dem Einsatz der Kostenträgerrechnung steigt jedoch der Nutzen der Kostenrechnung für den Bewirtschafter. Wenn Plan-Kosten erfasst werden, sind auch Soll-Ist-Vergleiche der Kosten für die definierten Kostenträger und Leistungen möglich. Erst durch die Verknüpfung von Leistungen, Kosten und Budgets wird die KLR zu einem wesentlichen Führungs- und Steuerungsinstrument.

Die Differenzierung in Kostenträger und Leistungsarten und deren unterschiedliche Definition in den Abteilungen und Dienststellen ist nach Ansicht des Landes-Rechnungshofs nicht zweckmäßig. Durch die wahlweise Benennung gleichartiger Leistungen als Kostenträger oder Leistungsart wurde eine unnötige Komplexität erzeugt.

Während die abteilungsspezifische Gestaltung der Kostenträgerrechnung in der Pilotphase durchaus Sinn machen kann, bedarf die Ausrollung klarer Standards für die Definition von Kostenträgern. Eine Gliederung der Kostenträger in Leistungsarten sollte nur in Abteilungen und Dienststellen zum Einsatz kommen, in denen dies auch zweckmäßig ist und die Aussagekraft der Kostenrechnung für wirtschaftliche Entscheidungen erhöht wird.

Empfehlung

Der Landes-Rechnungshof empfiehlt, Standards für die Definition von Kostenträgern festzulegen und dabei die unterschiedlichen Aufgabenschwerpunkte der Landesverwaltung zu berücksichtigen.

Weiters empfiehlt der Landes-Rechnungshof, Leistungsarten nur in jenen Abteilungen und Dienststellen zu definieren, in denen die Differenzierung in Kostenträger und Leistungsarten die Aussagekraft der Kostenträgerrechnung erhöht.

2.3 Kernleistungsberichte

Kernleistungsberichte sind lediglich eine Vorstufe der Kostenträgerrechnung. Sie werden derzeit zur Führung und Steuerung noch zu wenig genutzt. Teilweise fehlen dafür auch die Voraussetzungen wie leistungsbezogene Zeit- und Mengenerfassung oder systematisch richtige Definitionen von Kern- und Systemleistungen.

Situation

Die Definition von Kernleistungen und die Ermittlung von Kosten für diese Leistungen sind vor allem für standardisierte Verwaltungsleistungen, Gutachten, einzelne Behördenverfahren etc. zweckmäßig. Sie dienen als Grundlage für eine spezielle Form der Kostenträgerrechnung.

Damit die Berichte aussagekräftig sind und zur Führung und Steuerung eingesetzt werden können, bedarf es einer leistungsbezogenen Zeiterfassung, der vollständigen Definition von Maßeinheiten und der Erhebung von Mengengerüsten.

Von den 167 analysierten Haupt- und Servicekostenstellen sind lediglich bei 16 Prozent die Maßeinheiten für die Kernleistungen vollständig oder weitgehend erfasst. Für rund zwei Drittel dieser Kostenstellen sind keine Kernleistungsberichte verfügbar, da die notwendige Datenbasis nicht geschaffen wurde.

Die Definition von Kernleistungen und Systemleistungen sowie deren Nummerierung erfolgt sehr unterschiedlich. Teilweise werden Systemleistungen als Kernleistungen ausgewiesen. Die Kernleistungsberichte sichern die notwendige Kostentransparenz nicht, da den Kernleistungen nicht nur Einzelkosten direkt zugeordnet werden. Um eine Zuordnung der Gemeinkosten zu ermöglichen, sind entsprechende Schlüssel definiert. Aufgrund der hohen Personalintensität der Leistungserstellung sind die produktiven Stunden eine geeignete Größe.

Derzeit erfassen aber lediglich 14 von 30 Abteilungen, 3 von 10 Dienststellen und 3 von 9 Amtsstellen ihre Stunden und ordnen diesen einzelne Leistungen oder Kostenträger zu.

Für die vier Bezirkshauptmannschaften wurde ein einheitlicher Leistungskatalog mit Kern- und Systemleistungen festgelegt. Derzeit erfassen jedoch nur die Hauptverwaltungen leistungsbezogene Arbeitszeiten. Die restlichen Abteilungen der Bezirkshauptmannschaften schätzen die leistungsbezogenen Arbeitszeiten und legen diese auf die einzelnen Leistungen um. Die Normarbeitszeit entspricht somit der produktiven Kapazität.

Bewertung

Mit den Kernleistungsberichten steht den Führungskräften der Landesverwaltung ein wesentliches Führungsinstrument zur Verfügung. Für die praktische Nutzung sind die Kernleistungsberichte noch zu wenig aussagekräftig. Dies liegt nach Ansicht des Landes-Rechnungshofs nicht am KLR-System, sondern an der fehlenden systematischen und einheitlichen Definition von Kern- und Systemleistungen, leistungsbezogenen Zeiterfassung sowie der Definition von Maßeinheiten und der Erfassung von entsprechenden Mengengerüsten.

Positiv zu bewerten ist nach Ansicht des Landes-Rechnungshofs der gemeinsam erstellte und daher einheitliche Leistungskatalog für die Bezirkshauptmannschaften. Dadurch ist es gelungen, eine wesentliche Voraussetzung für die Nutzung der Kostenrechnung in den vier Bezirkshauptmannschaften zu schaffen.

Bei einer entsprechenden Datenbasis wird künftig die Steuerung über Leistungen, Kosten und Mengen möglich. Zudem kann ein Benchmarking gleichartiger Leistungen in Bezug auf Kosten und Produktivität erfolgen. Dieses liefert deutlich mehr Informationen für die Führung und Steuerung einer Bezirkshauptmannschaft, als ein Vergleich von Leistungen oder Stundensätzen auf Vollkostenbasis.

Empfehlung

Der Landes-Rechnungshof empfiehlt, einen Standard für die Definition von Kern- und Systemleistungen zu entwickeln.

Weiters empfiehlt der Landes-Rechnungshof, die Kernleistungsberichte als Vorstufe der Kostenträgerrechnung gezielt auszurollen.

Stellungnahme

Die Kernleistungsberichte sind eine Vorstufe der Kostenträgerrechnung. Die Ausrollung der Kernleistungsberichte ist im Umsetzungskonzept der Kostenträgerrechnung mit zu berücksichtigen.

3 KLR als Führungsinstrument

Die Führungskräfte der Landesverwaltung sehen das Kosten-Nutzen-Verhältnis der KLR stark differenziert. Nur ein Drittel der Führungskräfte nutzt die KLR derzeit als Führungs- und Steuerungsinstrument. Mit Vorkurs und einer verstärkten Ressourcenknappheit gewinnt die KLR jedoch an Bedeutung.

Situation

Die KLR dient als Informationsgrundlage für ein Verwaltungscontrolling im Prozess der Planung, Entscheidung, Steuerung und Kontrolle aller Verwaltungsaufgaben. Die KLR unterstützt Führungsaufgaben wie:

- Transparente Darstellung der Kosten von Produkten und Leistungen
- Produkt- und leistungsbezogene Vergleiche in Zeitreihen, mit anderen Verwaltungen oder mit privaten Anbietern
- Optimierung der Organisation und effizienten Ressourceneinsatz
- Aufgabenkritik und Produktivitätssteigerung
- Steuerung und Kontrolle der wesentlichen Prozesse
- Entscheidungen über Eigen- oder Fremdleistung
- Kalkulation von Gebühren, Beiträgen und anderen Entgelten
- Interne Leistungsverrechnung
- Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen und Gesetzesfolgenabschätzungen
- Verbesserung der Grundlagen für Budgetierung und Personalplanung
- Basis für Leistungsvereinbarungen

Auf Basis der individuellen Anforderungen und Strukturen haben die Führungskräfte zu klären, welche konkreten Führungsinformationen sie brauchen und welche Möglichkeiten der Anwendung der KLR in ihrer Abteilung oder Dienststelle bestehen.

Den Führungskräften der Landesverwaltung steht ein weit entwickeltes und integriertes Kostenrechnungssystem zur Verfügung. Inwieweit dieses genutzt wird, wie hoch die Zufriedenheit ist und wie das Kosten-Nutzen-Verhältnis eingeschätzt wird, wurde im Zuge einer Befragung von 47 Abteilungsvorständen und Dienststellenleitern erhoben. Die Ergebnisse zeigen bei einer Rücklaufquote von 77 Prozent ein stark differenziertes Bild.

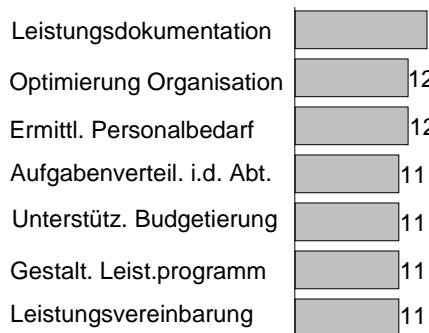
Erwartungen

Die meisten der 36 Führungskräfte erwarten von der KLR mehr Kostentransparenz und ein verstärktes Kostenbewusstsein. Teilweise soll die KLR als Instrument zur Planung und Steuerung und als Basis für Effizienzsteigerungen dienen. Vereinzelt soll die KLR auch die Grundlagen für ein Benchmarking liefern.

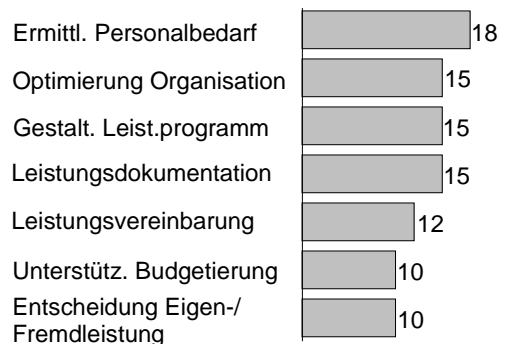
Zufriedenheit	Die Führungskräfte bewerten die Zufriedenheit mit der KLR zu 70 Prozent als gut bis durchschnittlich. Das Kosten-Nutzen-Verhältnis der KLR wird sehr unterschiedlich bewertet. Der Nutzen und die praktische Bedeutung steigen mit der Umsetzung von V aufkurs in den Abteilungen und Dienststellen. Die Aussagekraft einer Vollkostenrechnung wird als zu gering eingestuft. Mit der Unterstützung bei der Einführung und beim Einsatz der KLR sind die Führungskräfte weitgehend zufrieden.
Vernetzung mit V aufkurs	Im Jahr 2003 wurde ein für Vorarlberg maßgeschneidertes Modell des New Public Managements entwickelt und in einzelnen Organisationseinheiten erprobt. Die Ausrollung findet seit dem Jahr 2007 unter dem Namen V aufkurs statt. Leistungsplanung, Berichtswesen und Kostenträgerrechnung sind zusammenhängende Steuerungsinstrumente.
Einsatz als Führungsinstrument	Die derzeit verfügbaren Auswertungen und Berichte aus der KLR werden nur von einem Drittel der Führungskräfte genutzt. Die Aktualität und Nutzbarkeit des BAB wird als durchschnittlich bis eher schlecht bewertet. Der Nutzungsgrad steigt mit dem Einsatz der Kostenträgerrechnung. Die Kostenträger-, Leistungsarten- und Kernleistungsberichte werden als aktueller und als Entscheidungshilfe brauchbarer eingestuft.

KLR als Entscheidungsgrundlage bei Führungsaufgaben

Wird genutzt:



Nutzung geplant:



Quelle: ICG-Nutzerbefragung

Die Befragung zeigt deutlich, dass die KLR als Führungs- und Steuerungsinstrument an Bedeutung gewinnen wird. Führungsaufgaben wie die Optimierung der Organisation, die Ermittlung und Argumentation des Personalbedarfs oder die Budgetierung sollen künftig durch die KLR unterstützt werden.

Bewertung

Derzeit besteht bei den Führungskräften der Landesverwaltung noch zu wenig Klarheit über den Nutzen der KLR zur Führung und Steuerung der Abteilungen oder Dienststellen. Das Kosten-Nutzen-Verhältnis wird von den Führungskräften daher sehr unterschiedlich bewertet.

Mit der Umsetzung von V aufkurs steigen die Anforderungen an die KLR. Die Führungskräfte erkennen den Nutzen und setzen sich für die Schaffung der erforderlichen Datenbasis ein. Die Standardauswertungen werden derzeit aber kaum genutzt, als nicht aktuell bewertet und als Entscheidungshilfe kaum eingesetzt.

Die Nutzerbefragung enthält klare Hinweise, dass die KLR als Führungsinstrument künftig an Bedeutung gewinnen wird. Die Führungskräfte sind gefordert, Prozesse effizienter zu gestalten und den Ressourceneinsatz zu optimieren. V aufkurs ist nach Ansicht des Landes-Rechnungshofs der zentrale Hebel für die flächendeckende Nutzung der KLR.

Die Umstellung auf eine stärkere Kosten-/Leistungsbetrachtung in der Budgetierung wird ein weiterer wichtiger Hebel sein. Parallel dazu sind eine verstärkte Kommunikation über den Nutzen sowie die praxisorientierte Schulung der Führungskräfte weitere notwendige Voraussetzungen für die zukünftige Entwicklung der KLR in der Landesverwaltung.

Empfehlung

Der Landes-Rechnungshof empfiehlt, die weitere Ausrollung der KLR durch verstärkte Kommunikation und Schulung zu unterstützen.

4 Organisation der KLR

Organisation und Kapazitäten der Abteilung Finanzangelegenheiten (IIIa) sollten sich stärker an den künftigen Anforderungen orientieren. Eine bessere projektbezogene Vernetzung von V aufkurs und KLR ist anzustreben.

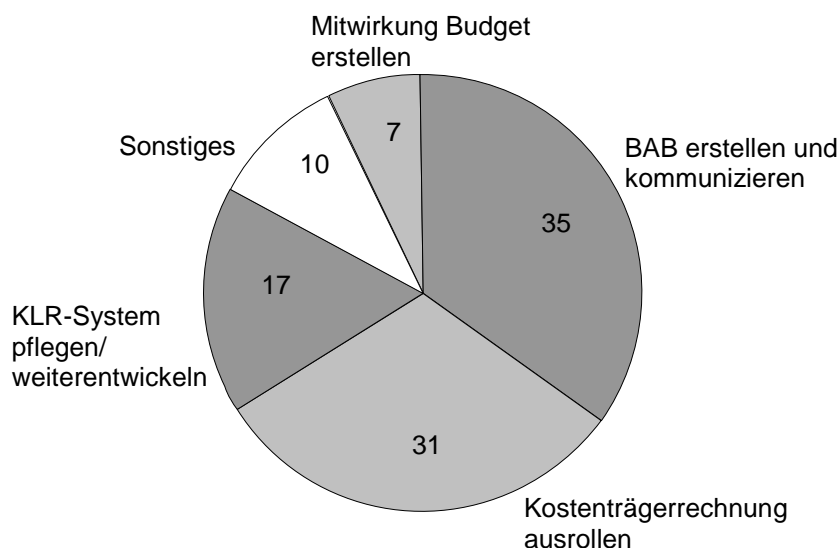
Situation

Die Umsetzung der KLR ist organisatorisch in der Abteilung Finanzangelegenheiten (IIIa) angesiedelt. Mit Einführung der KLR im Jahr 1996 wurde eine neue Stelle für einen Kostenrechner geschaffen. Diese war direkt dem Abteilungsvorstand zugeordnet. Die Fluktuation auf dieser Stelle ist relativ hoch. In den letzten zehn Jahren waren fünf Personen mit der Umsetzung der KLR beschäftigt. Die Nachbesetzungen erfolgten zum Teil mit zeitlicher Verzögerung. Der derzeitige Stelleninhaber kam vor knapp einem Jahr in die Landesverwaltung.

Im Jahr 2007 wurde in der Abteilung ein Organisationsentwicklungsprojekt gestartet. Das Projekt wurde zwar abgebrochen, als Ergebnis erfolgte jedoch eine Neuordnung der Kostenrechnung. Der Kostenrechner wurde in die neu geschaffene Amtsstelle Rechnungswesen integriert.

Aufgaben des Kostenrechners

In Prozent



Quelle: Abteilung Finanzangelegenheiten (IIIa)/Kostenrechnung

Die Erstellung und Kommunikation des BAB sowie die Ausrollung der Kostenträgerrechnung benötigen knapp zwei Drittel der verfügbaren Kapazität. Kostenrechnung und Budgetierung sind eng miteinander verbunden, weshalb der Kostenrechner auch in den Budgetierungsprozess einbezogen wird. Mit zunehmender Ausrollung der KLR verschiebt sich das Aufgabenprofil. Die Pflege des Systems und die laufende Prüfung der Datenqualität beanspruchen zusätzliche Ressourcen.

Für die flächendeckende Ausrollung der KLR wurden dezentrale Kostenrechnungsbeauftragte eingesetzt. Diese sollen einerseits die Führungskräfte bei der Einführung der KLR unterstützen und andererseits die Datengrundlagen schaffen und warten. Die ersten Schulungen wurden bereits durchgeführt. Einzelne Fachabteilungen wie der Straßenbau verfügen über eigene Kostenrechner.

Die Ausrollung der KLR erfolgt vielfach in Abstimmung mit der Umsetzung von V aufkurs. Beide Projekte erfordern eine entsprechende Unterstützung der involvierten Abteilungen und Dienststellen. Derzeit erfolgt die Abstimmung lediglich informell. Die Ausrollungspläne der beiden Projekte sind nicht aufeinander abgestimmt. Auffallend ist bei beiden Projekten, dass zentrale Serviceabteilungen der Landesverwaltung wie die Abteilung Finanzangelegenheiten (IIIa) keine Vorreiterrolle einnehmen.

Bewertung

Die zentrale und dezentrale Organisation der Kostenrechnung ist prinzipiell gut dazu geeignet, eine flächendeckende Ausrollung sicherzustellen. Die Funktionsfähigkeit dieser Organisationsform ist wesentlich von der verfügbaren zentralen Kapazität und der Qualifikation der dezentralen KLR-Beauftragten abhängig. Für die weitere Ausrollung der KLR besteht nach Ansicht des Landes-Rechnungshofs bei beiden Erfolgsfaktoren ein Handlungsbedarf. Die Abhängigkeit von einer Person und deren fachliche Isolation sind kritische Faktoren der derzeitigen zentralen Organisation.

Die zentrale Verantwortung für die Kostenrechnung ist in der Abteilung Finanzangelegenheiten (IIIa) organisatorisch richtig angesiedelt. Die Eingliederung des Kostenrechners in die Amtsstelle für Rechnungswesen ist jedoch nach Ansicht des Landes-Rechnungshofs nicht zweckmäßig. Der Leiter der Amtsstelle kann die Weiterentwicklung der Kostenrechnung nicht im erforderlichen Ausmaß unterstützen. Auch besteht organisatorisch ein engerer Zusammenhang mit der Budgetierung und dem Verwaltungscontrolling als mit der Finanzbuchhaltung.

In der Umsetzung neuer Steuerungsinstrumente in der Landesverwaltung besteht ein starker Zusammenhang zwischen V aufkurs und KLR. Die Ausrollung von V aufkurs und KLR erfolgt jedoch nicht auf Basis einer gemeinsamen Planung und einer verbindlichen projektbezogenen Vernetzung.

Kritisch bewertet der Landes-Rechnungshof, dass wesentliche Service-Abteilungen bis dato nicht vollständig in die Umsetzung der neuen Steuerungsinstrumente involviert sind. Die Abteilung Finanzangelegenheiten (IIIa) verfügt über eine relativ gut entwickelte KLR. Trotzdem besteht die Schwierigkeit, dass sie die notwendige Methodenführerschaft in Planung und Controlling nicht übernehmen wird können.

Empfehlung

Der Landes-Rechnungshof empfiehlt, ein neues Organisationsprojekt in der Abteilung Finanzangelegenheiten (IIIa) aufzusetzen.

Weiters empfiehlt der Landes-Rechnungshof, die Ausrollung von V aufkurs und KLR stärker projektbezogen zu vernetzen und die KLR-Ressourcen auf Basis des Ausrollungskonzepts neu zu dimensionieren.

5 Vernetzung mit anderen Informationssystemen

Die VBK ist das zentrale Informationssystem zur finanziellen Steuerung der Landesverwaltung. Ergänzend werden fachspezifische Informationssysteme in den Abteilungen und Dienststellen eingesetzt. Der Aufbau eines integrierten Führungsinformationssystems für die Landesverwaltung ist geplant.

Situation

Mit der VBK steht den Führungskräften der Landesverwaltung ein integriertes Rechnungswesensystem zur Verfügung. Die benötigten Informationen für die finanzielle Steuerung können von den Bewirtschaftern jederzeit abgerufen werden. Verdichtete Führungsinformationen sind als Standardauswertungen verfügbar.

Darüber hinaus benötigen einzelne Abteilungen und Dienststellen auch fachbezogene Informationssysteme zur Unterstützung der wesentlichen Leistungs- und Supportprozesse. Diese sind vielfach getrennt von der VBK wie beispielsweise das Geographische Informationssystem (GIS) oder vernetzt wie die Gebäudekostenrechnung im Einsatz. Die Vernetzung einzelner Informationssysteme zu einem integrierten Management-Informationssystem wird auch in der öffentlichen Verwaltung an Bedeutung gewinnen.

Multiprojekt- Management

Die Abteilung Straßenbau (VIIb) setzt für die Abwicklung der Bauprojekte Multiprojektmanagement (MPM) ein. Dieses Informationssystem unterstützt die Planung von Eigen- und Fremdleistungen sowie von Terminen und die Kostenverfolgung. Geplant und überwacht werden der Aufwand für Eigenleistungen und die Kosten der Fremdleistungen. Künftig ist ein Abgleich der geplanten Kosten im MPM mit den Ist-Kosten in der KLR vorgesehen.

Gebäudekosten- rechnung

Im Oktober 2005 wurde für die Kernbereiche der Gebäudewirtschaft eine Gebäudekostenrechnung entwickelt. Gebäudekostenarten und Gebäudekostenstellen wurden einheitlich definiert. Seit Jänner 2006 werden die Kosten der Verwaltungsgebäude über die festgelegten Strukturen verbucht und ausgewertet. Das Berichtswesen ist auf Excel-Basis mit einer Schnittstelle zur VBK realisiert. Ausgewertete Kennzahlen ermöglichen ein Benchmarking der Gebäudekosten.

CAIFM

In der Abteilung Hochbau und Gebäudewirtschaft (VIIc) wird für das Objektmanagement künftig eine Standardsoftware eingesetzt. In diesem CAIFM-Tool (Computer Aided Integrated Facility Management) sind sämtliche Objektdaten gespeichert. Die erforderliche Datengrundlage befindet sich im Aufbau. Die Steuerung des Objektmanagements auf der Basis von Lebenszykluskosten gewinnt auch in der öffentlichen Verwaltung an Bedeutung.

FIS

Die Landesverwaltung plant die Einführung eines integrierten Führungsinformationssystems (FIS) zur Steuerung von Leistungen, Ressourcen und Wirkungen. Zu den Leistungen zählen auch die Transferzahlungen in Form von Förderungen. Zum Prüfungszeitpunkt ist die Ausarbeitung eines Konzepts für ein FIS in Vorbereitung.

Bewertung

Die finanzielle Steuerung der Landesverwaltung wird durch fachspezifische Informationssysteme ergänzt. Zahlreiche Informationssysteme wie das Geographische Informationssystem (GIS) haben entweder keinen direkten Bezug zur VBK oder sind wie das ISSO2 (Informationssystem Soziales 2) mit der Finanzbuchhaltung der VBK verbunden. In der Regel werden über diese Systeme keine kostenrelevanten Daten verwaltet.

Im Gegensatz dazu sind bei Informationssystemen wie MPM und CAIFM sowie der Gebäudekostenrechnung auch Daten hinterlegt, die für die Kostenrechnung von Bedeutung sind. Der Datenaustausch findet über integrierte Lösungen oder programmierte Schnittstellen statt.

Die Vernetzung mehrerer Informationssysteme in eine integrierte Lösung wird mit dem geplanten Führungsinformationssystem angestrebt. Finanz- und Kostendaten werden mit fachbezogenen Leistungs- und Wirkungsdaten verknüpft. Die systemtechnische Unterstützung der Steuerung über Leistungen, Ressourcen und Wirkungen ist nach Ansicht des Landesrechnungshofs der nächste Entwicklungsschritt im Rahmen des New Public Managements in der Landesverwaltung.

6 Benchmarking mit anderen Bundesländern

Die KLR weist sowohl beim Entwicklungsstand als auch beim Ausrollungsgrad in den Landesverwaltungen Österreichs deutliche Unterschiede auf. Generell wird die KLR noch unzureichend als Führungsinstrument eingesetzt. Vorarlberg ist mit seiner KLR im Vorderfeld positioniert.

Situation

Der Einsatz der KLR in der Vorarlberger Landesverwaltung sollte nicht isoliert vom Entwicklungsstand der Kostenrechnung in anderen Bundesländern betrachtet werden. Die ICG Infora Consulting Group wurde mit einem Benchmarking beauftragt und hat dazu den aktuellen Realisierungsstand der KLR in den Landesverwaltungen erhoben. Bereits vorliegende Informationen wurden durch Gespräche mit den Kostenrechnungsverantwortlichen der Landesverwaltungen aktualisiert.

Burgenland

Im Jahr 2000 wurde die Einführung der Kostenrechnung mittels einheitlicher Produktkataloge vorbereitet. In SAP wurde eine Gemeinkostenrechnung angelegt. Es werden jedoch keine Auswertungen vorgenommen, wodurch die Gemeinkostenrechnung de facto nicht genutzt wird. Eine Ausnahme bildet hier die Abteilung 8 Straßen-, Maschinen- und Hochbau, in der eine laufende Kostenträgerrechnung erfolgt. Die Abteilungen 4b Güterwege, Agrar- und Forsttechnik und 9 Wasser- und Abfallwirtschaft sollen mit der Abteilung 8 zusammengeschlossen werden und dann ebenfalls eine Kostenträgerrechnung durchführen.

Für die Kostenträgerrechnung hat sich die Abteilung 8 ein auf ihre individuellen Bedürfnisse zugeschnittenes EDV-Produkt programmieren lassen. Sowohl die Mitarbeiter im handwerklichen Bereich als auch im Overhead-Bereich ordnen ihre Arbeitszeiten über das EDV-System den Kostenträgern wie z.B. Baulosen zu. Unterjährige Einzelauswertungen sind möglich und werden auch z.B. von Bauleitern angefordert.

Bei Bauprojekten wird mit Plan-Daten auf Basis der geschätzten Gesamtbaukosten gearbeitet. Im Winterdienst werden beispielsweise Plan-Kosten auf Basis von Vorjahreswerten angesetzt. Seit 1990 werden Leistungsmengenkennzahlen aus dem Straßenbereich zwischen Bundesländern ausgetauscht. Beispiele für Leistungsmengenkennzahlen sind die Kosten für den Winterdienst oder die Baukosten pro Straßenkilometer. Die Vergleichbarkeit von Kennzahlen wird jedoch dadurch eingeschränkt, dass in den Straßenabteilungen der Bundesländer sehr unterschiedliche Kostenrechnungssysteme eingesetzt werden.

Kärnten

Im Jahr 2000 wurde eine Einmalkostenrechnung durchgeführt. Derzeit wird eine Vollkostenrechnung auf Ist-Kostenbasis bzw. zum Teil auf Normkostenbasis eingesetzt. Die einzelnen Posten sind den Kostenarten automatisiert zugeordnet. In allen Abteilungen wird eine Kostenträgerrechnung auf Basis eines Data Warehouse-Systems eingesetzt.

Die leistungsbezogene Zeitschätzung erfolgt einmal jährlich. Dabei werden die Anwesenheitszeiten im Nachhinein dem Produkt- und Leistungskatalog prozentuell zugerechnet.

Über das Data Warehouse-System können die Kostenrechnungsdaten jederzeit abgerufen werden. Einmal jährlich erfolgt nach Abschluss der Kostenträgerkalkulation eine Besprechung der Ergebnisse, an der Vertreter der Controlling-Abteilung und der jeweiligen Fachabteilung teilnehmen.

Mit 1. Jänner 2009 wird SAP eingeführt. Im Zuge der SAP-Einführung wird voraussichtlich damit begonnen, Plan-Daten und Leistungsmengenkennzahlen einzubeziehen. Zwar wurden bereits Leistungsmengen erhoben, bei der Berechnung von Kennzahlen trat jedoch bisher das Problem der fehlenden Einheitlichkeit der Datengrundlagen auf.

Niederösterreich

Es wird eine Vollkostenrechnung, hauptsächlich auf Basis von Normkosten bzw. teilweise mit Ist-Kosten, durchgeführt. Die Daten der KLR werden unter anderem dafür eingesetzt, die Gesetzesfolgekosten abzuschätzen. Ausgebaut ist die Kostenrechnung in der Gruppe Straße und der Stabstelle Informationstechnologie der Landesamtsdirektion. Der Ausrollungsgrad auf alle Dienststellen ist nicht bekannt.

In der Gruppe Straße wird eine laufende Kostenträgerrechnung in allen Abteilungen eingesetzt, die SAP-gestützt erfolgt. Die Mitarbeiter sind verpflichtet, ihre Arbeitszeit direkt den Kostenträgern bzw. wenn sie nicht direkt zurechenbar sind, den Kostenstellen zuzuordnen. Einmal jährlich wird ein Kostenrechnungsbericht erstellt. Unterjährige Auswertungen erfolgten einerseits zur Steuerung und andererseits zur Beantwortung politischer Anfragen. Die Berücksichtigung von Plan-Daten in der Kostenrechnung befindet sich im Aufbau.

Oberösterreich

Die KLR erfolgt als Vollkostenrechnung auf Ist-Kostenbasis und wird in allen Dienststellen des Landes einheitlich eingesetzt. Ziel ist es, eine Kostenarten-, Kostenstellen- und Kostenträgerrechnung auf Basis von SAP in allen Abteilungen und Bezirkshauptmannschaften einzuführen. Der tatsächliche Realisierungsstand ist nicht bekannt.

Die Bediensteten sind verpflichtet, ihre Arbeitszeiten zu erfassen und den Produkten bzw. Aufträgen zuzuordnen. Die Buchungen werden sowohl zentral als auch dezentral vorgenommen. Um eine hohe Qualität der Daten zu gewährleisten, werden laufend Plausibilitätskontrollen vorgenommen. Als Mindeststandard ist die Erstellung eines Kostenrechnungsberichts für jedes Quartal vorgegeben.

In einigen Abteilungen werden Leistungsmengenkennzahlen erfasst. In den Bezirkshauptmannschaften werden beispielsweise Stückkosten für die Führerscheinausstellung berechnet.

Plan-Daten werden vorerst noch nicht in der Kostenrechnung berücksichtigt. In Zukunft ist jedoch die Berücksichtigung von Plan-Daten im Zusammenhang mit dem Produktgruppenbudget denkbar.

Als Basis der Einführung der KLR dienten Produktkataloge, wobei die Leistungen in Form einer Produktpyramide dargestellt wurden. Dabei wurde eine Unterteilung in Strategisches Geschäftsfeld, Produktbereich, Produktgruppe, Produkt und Produktteil vorgenommen. Die Zuordnung von Ressourcen und Leistungen erfolgt auf Ebene der Produktteile.

Salzburg

Es wird in einigen Teilbereichen der Landesverwaltung eine Vollkostenrechnung auf Ist-Kostenbasis sowie eine Plan-Kostenrechnung eingesetzt. Für alle Organisationseinheiten wird eine vereinfachte Form einer Kostenstellenrechnung durchgeführt. 5 von 20 Einheiten verfügen über eine laufende Kostenträgerrechnung. Die Kostenrechnung erfolgt mit EDV-Tools aus dem Rechnungswesen oder in Excel.

Basis der Kostenrechnung sind Produktkataloge mit einheitlich definierten Leistungen. Die KLR liefert Informationen für ein produktorientiertes Plan-Budget, welches dem Landtag vorgelegt wird. Dabei werden alle geplanten Kosten, Erlöse, Einnahmen, Ausgaben, Investitionen und Ziele für die einzelnen Produkte bzw. Produktgruppen angeführt.

Die Zuordnung der Mitarbeiterzeiten zu den Kostenträgern ist zum Teil vordefiniert, teilweise muss sie von den Mitarbeitern selbst vorgenommen werden. Kostenrechnungsberichte werden in der Regel für jedes Quartal erstellt. In manchen Abteilungen finden Auswertungen aber auch monatlich bzw. in sehr kleinen Abteilungen nur jährlich statt.

Es werden Leistungsmengenkennzahlen geführt wie beispielsweise in den Bezirkshauptmannschaften für Bescheide.

Steiermark

Die KLR wurde 1996 eingeführt. Es wird lediglich eine Kostenarten- und Kostenstellenrechnung eingesetzt. Für jede Dienststelle wurde eine Kostenstelle geschaffen. Der Realisierungs- und Detaillierungsgrad der Kostenrechnung ist je nach Dienststelle sehr unterschiedlich. Die Ausweitung zur Kostenträger- bzw. Leistungsrechnung gemäß einer Empfehlung des steirischen Landesrechnungshofs erfolgte bis dato nicht. Dies auch deshalb, da kein einheitlicher Produkt- bzw. Leistungskatalog vorlag. Dies ist auch einer der Gründe, warum sich die Kostenrechnung nicht als maßgebliches Steuerungsinstrument für Führungsentscheidungen durchgesetzt hat.

Durch die Erstellung eines einheitlichen Leistungskataloges im Rahmen des Programms Verwaltungsentwicklung wurde jetzt die Basis für die Ausweitung auf ein Kosten- und Leistungsrechnungssystem geschaffen. Für das Jahr 2007 wurde erstmals im Zuge einer Einmalkostenrechnung auch eine Kostenermittlung auf Leistungsebene und auf der Basis geschätzter Ressourcen vorgenommen.

Tirol

Es wird eine Vollkostenrechnung mit Ist-Kosten durchgeführt, teilweise werden aber auch Plan- und Normkosten eingesetzt.

Die Vorbereitungen für die Einführung einer KLR begannen bereits 1991. Der Ausbau des Leistungskataloges für die KLR und die Erweiterung der Kostenrechnung um die Kostenträgerrechnung sind in Arbeit. Weiters gibt es Bemühungen zur Verbesserung der Datenqualität und zur Unterstützung der Interpretationssicherheit der KLR-Daten durch die Führungskräfte.

Derzeit nutzt zirka die Hälfte der Abteilungen eine SAP-gestützte Kostenträgerrechnung, in den anderen Abteilungen ist diese im Aufbau.

Die Zeiterfassung erfolgt einerseits durch monatliche Schätzungen der Mitarbeiter oder der Vorgesetzten und andererseits auf der Basis von täglichen Arbeitsberichten.

Der Jahresbericht der KLR dient auch als Grundlage für ein Benchmarking. Die Quartalsberichte werden aus einem Führungsinformationssystem generiert und durch ad-hoc Auswertungen ergänzt. Mit Plan-Daten wird derzeit nur im Straßenhaltungsbereich gearbeitet. Teilweise sind die Kostenrechnungsdaten mit Leistungsmengen wie z.B. Pass- und Führerscheinausstellungen, Straßenkilometern oder Förderungsvergaben verknüpft. Die Verknüpfung der Kostenrechnungsdaten mit Leistungsmengen soll in Zukunft ausgebaut werden. Es wird überlegt auf lange Sicht Projektleistungskennzahlen einzuführen.

Bewertung

Das Benchmarking der ICG zeigt gleichartige Entwicklungen der KLR, aber auch deutliche Unterschiede auf. Alle Bundesländer haben den potenziellen Nutzen einer KLR grundsätzlich erkannt und setzen diese zumindest in einigen Teilbereichen ein. Üblicherweise wird eine Vollkostenrechnung auf Ist-Kostenbasis durchgeführt. Mitunter erfolgt in Teilbereichen aber auch eine Kostenrechnung auf Basis von Norm-, Teil-, Plan- oder Prozesskosten.

Sowohl die leistungsbezogene Zeiterfassung als auch die interne Leistungsverrechnung weisen deutliche Unterschiede auf. Einige Bundesländer verwenden Input- und Outputkennzahlen und ein standardisiertes Berichtswesen mit Jahres- und Quartalsberichten. In allen Bundesländern ist eine weitergehende Einführung geplant.

Die Ziele für den Einsatz der KLR wurden überwiegend in allgemeiner Form formuliert. In der Praxis variiert jedoch der Nutzungsgrad der KLR für Führungsentscheidungen deutlich. Sie konnte sich überwiegend noch nicht als maßgebliches Führungsinstrument durchsetzen. Eine Verknüpfung mit den Budgets wird durchwegs nicht vorgenommen. Mit Ausnahme von Vorarlberg fehlen auch die systemtechnischen Voraussetzungen dafür.

Entwicklungsstand und Ausrollungsgrad der KLR in der Vorarlberger Landesverwaltung positionieren diese im Vergleich im absoluten Vordergrund der österreichischen Landesverwaltungen. Dennoch sind die für alle Landesverwaltungen geltenden Problembereiche – insbesondere ein nicht vollständiger Ausrollungsgrad der Kostenträgerrechnung und die unzureichende Relevanz der KLR für Führungsentscheidungen – auch in eingeschränkter Form in der Vorarlberger Landesverwaltung anzutreffen. Im Unterschied zu fast allen anderen österreichischen Landesverwaltungen wird in Vorarlberg mit der VBK eine eigens entwickelte Softwarelösung und kein Softwarestandardpaket wie SAP eingesetzt.

Bregenz, im September 2008

Der Direktor

Dr. Herbert Schmalhardt

Anhang 1: Einsatz der Kostenträgerrechnung nach Bewirtschaftung

Landesverwaltung (ohne BH)

	Anzahl	Ist-Kosten		Plan-Kosten	
		BEW	%	BEW	%
Gruppe Präsidium ¹	7	4	57,1	2	28,6
Abteilungen	5	3	60	1	20
Amtsstellen	2	1	50	1	50
Gruppe I Inneres	2	0	0	0	0
Abteilungen	2	0	0	0	0
Gruppe II Schule und Kultur	6	3	50	0	0
Abteilungen	3	2	66,7	0	0
Amtsstellen ²	1	0	0	0	0
Nachgeordnete Dienststellen ³	2	1	50	0	0
Gruppe III Finanzen	7	4	57,1	1	14,3
Abteilungen	4	3	75	1	25
Amtsstellen	2	1	50	0	0
Nachgeordnete Dienststellen	1	0	0	0	0
Gruppe IV Gesundheit und Soziales ⁴	9	4	44,4	1	11,1
Abteilungen	7	2	28,6	0	0
Amtsstellen	1	1	100	0	0
Nachgeordnete Dienststellen	1	1	100	1	100
Gruppe V Land- und Forstwirtschaft	4	1	25	0	0
Abteilungen	3	1	33,3	0	0
Nachgeordnete Dienststellen	1	0	0	0	0
Gruppe VI Wirtschaft	5	2	40	0	0
Abteilungen	5	2	40	0	0
Gruppe VII Bauwesen und Raumplanung ⁵	6	5	83,3	1	16,7
Abteilungen	5	4	80	1	20
Nachgeordnete Dienststellen	1	1	100	0	0
Sonstige Bewirtschafter	1	0	0	0	0

¹ „Landesstelle für Statistik“ ist als Kostenstelle dem BEW 100 Abteilung Regierungsdienste (PrsR) zugeordnet

² „Schulmediencenter“ und „Landesbüchereistelle“ sind als Kostenstelle der Abteilung (Bewirtschafter) Schule (IIa) bzw. Wissenschaft und Weiterbildung (IIb) zugeordnet

³ Die als nachgeordnete Dienststellen organisierten Schulen sind im KTR-Plan nicht als Bewirtschafter erfasst

⁴ Abteilung Gesellschaft und Soziales (IVa) ist in vier Bewirtschafter gegliedert

⁵ Abteilung Hochbau und Gebäudewirtschaft (VIIc) ist in zwei Bewirtschafter gegliedert

Abkürzungsverzeichnis

Art.	Artikel
BAB	Betriebsabrechnungsbogen
BEW	Bewirtschafter
BH	Bezirkshauptmannschaft(en)
bzw.	beziehungsweise
CAIFM-Tool	Computer Aided Integrated Facility Management
ERP-System	Enterprise Resource Planning
FIS	Führungsinformationssystem
GIS	Geographisches Informationssystem
ICG	ICG Infora Consulting Group
ISSO2	Informationssystem Soziales 2
KLR	Kosten- und Leistungsrechnung
KOA	Kostenarten
KST	Kostenstellen
KT	Kostenträger
KTR	Kostenträgerrechnung
LA	Leistungsarten
Mio.	Million(en)
MPM	Multiprojektmanagement
SAP	Systems, Applications and Products
VBK	Voranschlag-Buchhaltung-Kostenrechnung