

**Prüfbericht über  
die aqua mühle frastanz**

Bregenz, im Mai 2008

## **Inhaltsverzeichnis**

Vorlage an den Landtag und die Landesregierung	3
Darstellung der Prüfungsergebnisse	3
Prüfungsgegenstand und Ablauf	4
Zusammenfassung der Ergebnisse	5
<b>1 Gründung aqua mühle frastanz</b>	<b>8</b>
<b>2 Organisation</b>	<b>13</b>
2.1 Profit Center Konzept	13
2.2 Führung und Steuerung	16
<b>3 Geschäftsfelder und deren Finanzierung</b>	<b>20</b>
3.1 Bereich Wohnen	20
3.2 Bereich Arbeit	22
3.3 Bereich Bildung	28
3.4 Bereich Kinder/Jugend	32
<b>4 Finanz- und Ertragslage</b>	<b>36</b>
4.1 Überblick	36
4.2 Ergebnisse in den Bereichen	40
Anhang 1	43
Abkürzungsverzeichnis	44

### **Vorlage an den Landtag und die Landesregierung**

Der Landes-Rechnungshof hat gemäß Artikel 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 in diesem Bericht dem Landtag und der Landesregierung einen detaillierten Überblick über die Gebarungsprüfung der aqua mühle frastanz soziale dienste gemeinnützige GmbH.

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 erscheinen 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 Jänner bis März die Gebarung der aqua mühle frastanz soziale dienste gemeinnützige GmbH (aqua). Prüfungsschwerpunkte waren die Gründung der aqua im Jahr 2005, deren Organisation und Leistungsbereiche sowie die Finanz- und Ertragslage. Der Verein Wohnheim Mühlegasse wurde als Gesellschafter mitberücksichtigt. Die finanzielle Situation des Vereins war jedoch nicht Gegenstand der Prüfung.

Die Prüfungsergebnisse wurden dem Geschäftsführer der aqua am 03. April 2008 zur Kenntnis gebracht. Die Gesellschaft gab am 22. April 2008 eine Stellungnahme ab, die vom Landes-Rechnungshof in den Prüfbericht eingearbeitet wurde.

## **Zusammenfassung der Ergebnisse**

Die aqua mühle frastanz (aqua) wurde im Jahr 2005 als gemeinnützige Gesellschaft mit beschränkter Haftung gegründet. Gesellschafter sind der Verein Wohnheim Mühlegasse sowie die Marktgemeinde Frastanz. Die Gesellschaft entstand aus einer Zusammenführung der Unternehmen BIF-Beschäftigungsinitiative Frastanz gem GmbH und Phönix – Werkstatt für Soziales gem GmbH sowie dem Verein Wohnheim Mühlegasse. Sie ist ein wesentlicher sozialer Dienstleister im Raum Walgau.

Die Vorgängerorganisationen waren bereits vor der Fusionierung stark miteinander verflochten. Durch die Zusammenführung konnten zusätzliche Synergien in der Verwaltung und der Organisation erzielt werden. Mit der Marktgemeinde Frastanz als Gesellschafter wurde ein Kooperationspartner gefunden, der die Leistungen der aqua nutzt, wertschätzt und unterstützt. Der Zusammenschluss und der Eintritt der Gemeinde Frastanz als Gesellschafter waren wesentliche Voraussetzungen für die erfolgreiche Weiterentwicklung der sozialen Projekte.

Die Überführung des Vermögens und der Verbindlichkeiten von BIF, Phönix und dem Verein Mühlegasse erfolgte mittels Kaufverträgen. Aus den Vorgängerorganisationen wurden hohe Verbindlichkeiten übernommen, die die aqua nach wie vor stark belasten. Um die Differenz zwischen Verbindlichkeiten und Vermögen auszugleichen, wurden Firmenwerte in der Höhe von € 408.600 angesetzt. Diese sind zu bewerten und gegebenenfalls zu berichtigen.

Die Aufbauorganisation der aqua gliedert sich in die Fachbereiche Betreutes Wohnen, Arbeit, Bildung, Kinder/Jugend und begleitetes Tagesangebot. Die Bereiche sollten zunehmend autonome Ergebnisverantwortung übernehmen. Ein durchgängiges Profit Center Konzept ist zu entwickeln und konsequent umzusetzen. Darüber hinaus ist ein Organisationshandbuch zu erstellen.

Der Geschäftsführer der aqua zeichnet sich durch Innovationsgeist und hohes Engagement aus und ist stark in die operativen Geschäfte eingebunden. Die kaufmännische Führung ist zu stärken. Das Rechnungswesen der aqua hat sich seit der Gründung stark verbessert. Die Kostenrechnung ist als Steuerungsinstrument kontinuierlich weiterzuentwickeln.

Für den Bereich Betreutes Wohnen für Menschen mit psychischen Erkrankungen sind fundierte Tarfkalkulationen zur Abrechnung mit dem Sozialfonds auszuarbeiten. Der Bereich Arbeit umfasst im Wesentlichen gemeinnützige Beschäftigungsprojekte (GBP) in Form von Werkstätte, Wäscherei, Objektreinigung und Betreuungshilfen. Die bereits bestehenden Kooperationen mit anderen Anbietern von GBP sind gegebenenfalls weiterzuentwickeln.

Der Bereich Bildung bietet Qualifizierungsmaßnahmen für arbeitssuchende Menschen an, die überwiegend durch das AMS finanziert sind. Durch die öffentlichen Ausschreibungen sind die Aufträge des AMS befristet. Daraus resultiert ein Finanzierungsrisiko, da der Großteil der Trainer im Bereich Bildung fix angestellt ist.

Der Bereich Kinder/Jugend umfasst derzeit die Kinderbetreuungseinrichtung Panama, das Schulsozialarbeit-Projekt Zick Zack und das Ferienheim Amerlügen. Die Finanzierung von Panama und Amerlügen ist derzeit nicht ausreichend gewährleistet. Für den Betrieb des Ferienheims Amerlügen ist ein alternativer Träger zu suchen. Für die Kinderbetreuungseinrichtung Panama sind weitere Einnahmequellen zu lukrieren, um eine Querfinanzierung aus anderen Bereichen zu vermeiden.

Die aqua finanziert sich je zur Hälfte aus Leistungserlösen und öffentlichen Zuschüssen. Die größte Aufwandsposition ist mit 69 Prozent der Personalaufwand. Nach einem Verlust im Gründungsjahr konnten durch einen Sanierungszuschuss von Land, AMS und Sparkasse sowie entsprechende Sanierungsmaßnahmen in den Jahren 2006 und 2007 jeweils positive Betriebsergebnisse erzielt werden. Dies erlaubt eine der Geschäftsentwicklung angepasste Bildung von Rücklagen.

## Kenndaten der aqua mühle frastanz soziale dienste gemeinnützige GmbH

### Gegenstand des Unternehmens

Unterbringung und Betreuung von seelisch kranken Menschen; berufliche Qualifizierung für Menschen mit Benachteiligungen; Anbieten von Arbeit für arbeitssuchende Menschen während der Arbeitssuche; Bereitstellung von Betreuungs- und Begleitangeboten für Jugendliche in schwierigen Lebenslagen, Bereitstellung von Unterstützungsmaßnahmen für Kinder und Jugendliche im Auftrag der Jugendwohlfahrt

### Ausgewählte Kennzahlen

In Tausend €

	2005	2006	2007
Leistungserlöse	3.913	3.029	3.213
Öffentliche Förderungen	*	2.843	2.989
Sonstige betriebliche Erträge	500	107	103
<b>Erträge gesamt</b>	<b>4.413</b>	<b>5.979</b>	<b>6.305</b>
Material und Fremdleistungen	776	867	722
Personalaufwand	2.640	3.732	4.258
Abschreibungen	134	183	207
Sonstige betriebliche Aufwendungen	1.021	906	949
<b>Aufwände gesamt</b>	<b>4.571</b>	<b>5.688</b>	<b>6.136</b>
<b>Betriebsergebnis</b>	<b>-158</b>	<b>291</b>	<b>169</b>
Zinsen	63	70	41
<b>EGT</b>	<b>-221</b>	<b>221</b>	<b>128</b>
Mitarbeiter	149	224	212
Vollzeitäquivalente	113	119	122

\* andere Darstellung im Jahresabschluss 2005: Förderbeiträge befinden sich zT in den Leistungserlösen, die Personalkostensätze verringern den Personalaufwand und sind nicht wie in den Folgejahren als Öffentliche Förderungen ausgewiesen

Quelle: aqua

## 1 Gründung aqua mühle frastanz

**Die aqua mühle frastanz wurde gegründet, um die Vorgängerorganisationen BIF, Phönix und Verein Wohnheim Mühlegasse in einer Gesellschaft zusammenzuführen. Im Zuge der Gründung wurden Firmenwerte aktiviert, die zu bewerten und zu berichtigen sind. Die aqua übernahm hohe Verbindlichkeiten von den Vorgängerorganisationen, welche die Gesellschaft nach wie vor stark belasten.**

Vorgängerorganisationen

Die aqua mühle frastanz (aqua) wurde gegründet, um die drei zuvor eigenständig agierenden Unternehmen BIF-Beschäftigungsinitiative Frastanz gem GmbH (BIF), Phönix-Werkstatt für Soziales gem GmbH (Phönix) und Wohnheim Mühlegasse – Verein zur Hilfe für seelisch kranke und sozial am Rande stehende Menschen (Verein Mühlegasse) unter einem neuen Dach mit neuen Gesellschaftern zusammenzuführen. Der Begriff aqua steht für die Angebote im Bereich Arbeit (a) und Qualifizierung (qua). Mühle steht für das traditionelle Betreute Wohnen und Frastanz verweist auf die Bedeutung der Beteiligung der Markt-gemeinde an der Gesellschaft. Aqua nahm ihre operative Tätigkeit am 1. Jänner 2005 auf.

BIF, Phönix und Verein Mühlegasse arbeiteten bereits vor der Zusammenführung eng zusammen. Der Verein Mühlegasse wurde im Jahr 1994 gegründet. Der Schwerpunkt der Vereinstätigkeit lag in der stationären Betreuung von Menschen mit psychischen Erkrankungen. Aus den Arbeitsprojekten heraus entwickelte sich im Jahr 1998 BIF, welche neben den bisherigen Klienten des Wohnheims auch zeitlich begrenzte Arbeitsplätze für langzeitarbeitslose Kunden des AMS zur Verfügung stellte. Die sozialarbeiterische Betreuung der Personen in Beschäftigungsmaßnahmen wurde von Phönix angeboten. Das im Jahr 1997 gegründete Unternehmen begann mit der Betreuung von Jugendlichen im Auftrag der Jugendwohlfahrt. Darüber hinaus startete Phönix im Jahr 1999 mit Betreuungs- und Schulungsmaßnahmen für Personen mit erheblichen Vermittlungseinschränkungen im Auftrag des AMS. Neben dem Standort Frastanz wurde im Jahr 2002 ein weiterer in Dornbirn eingerichtet.

Der Geschäftsführer (GF) der aqua war bereits vor der Zusammenführung der drei Vorgängerorganisationen personell mit diesen verflochten. So nahm er die GF-Funktion von Phönix und BIF wahr und hatte ab 1994 die Funktion des Obmanns des Vereins Mühlegasse inne.



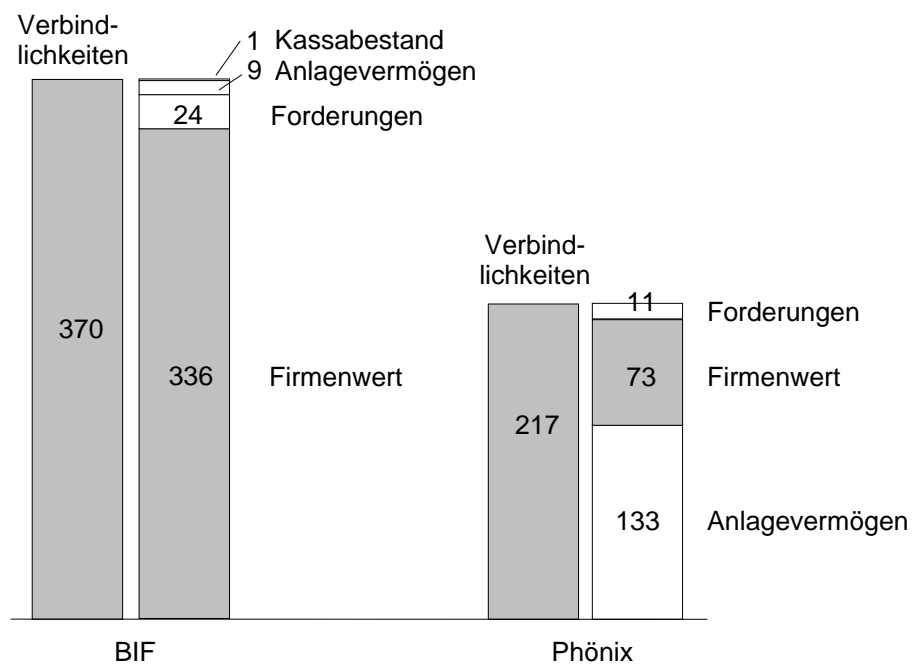
Gründe für die Zusammenführung	Das Ziel der Zusammenführung von BIF, Phönix und Verein Mühlegasse lag in der besseren Nutzung von Synergien in der Verwaltung und der Organisation. Darüber hinaus sollte die aqua durch die Beteiligung der Marktgemeinde Frastanz politisch gestärkt in der sozialen Landschaft verankert werden.
Rechtsform und Unternehmensgegenstand der aqua	<p>Die aqua ist eine gemeinnützige Gesellschaft mit beschränkter Haftung. Der Unternehmenszweck besteht laut Gesellschaftsvertrag in der Erbringung von sozialen Dienstleistungen, insbesondere</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- die Unterbringung und Betreuung von seelisch kranken Menschen,</li><li>- die berufliche Qualifizierung von Menschen mit Benachteiligungen,</li><li>- das Anbieten von Arbeit für arbeitssuchende Menschen während der Arbeitssuche,</li><li>- die Bereitstellung von Betreuungs- und Begleitangeboten für Jugendliche in schwierigen Lebenslagen und</li><li>- die Bereitstellung von Unterstützungsmaßnahmen für Kinder und Jugendliche im Auftrag der Jugendwohlfahrt.</li></ul>
Gemeinnützigkeit	Die Tätigkeit der Gesellschaft ist gemeinnützig und strebt einen kostendeckenden Betrieb unter Berücksichtigung der ihr zufließenden Mittel aus Spenden, öffentlichen Förderungen, Beiträgen der Gesellschafter und Leistungsentgelten an. Allfällige Gewinne der Gesellschaft sind einer Rücklage zuzuführen und dürfen ausschließlich der Erfüllung der gemeinnützigen Gesellschaftstätigkeit dienen.
Eigentümer und Stammkapital	Die Gesellschafter der aqua sind der Verein Mühlegasse mit einer Beteiligung von 51 Prozent sowie die Marktgemeinde Frastanz mit einer Beteiligung von 49 Prozent. Das Stammkapital der Gesellschaft wurde zur Gänze in bar einbezahlt und beträgt € 35.000. Der Geschäftsanteil des Vereins Mühlegasse beträgt € 17.850, jener der Marktgemeinde Frastanz € 17.150.
Liquidation und Kaufverträge	Die Übernahme von Vermögen und Verbindlichkeiten von BIF, Phönix und Verein Mühlegasse in die neu gegründete aqua erfolgte auf Basis von Kaufverträgen, welche im Laufe des Jahres 2005 mit der jeweiligen Vorgängerorganisation abgeschlossen wurden. Dabei wurden BIF und Phönix liquidiert, während der Verein Mühlegasse als eigene Rechtspersönlichkeit bestehen blieb. Die Liegenschaft des Vereins verblieb in dessen Eigentum und wurde aus steuerlichen Gründen nicht in die neue Gesellschaft überführt. Sachanlagen und Firmenwert wurden in der Vereinsbilanz zum Buchwert angesetzt und enthalten stille Reserven.

### Kaufpreisermittlung

Die Kaufpreise der Vorgängerorganisationen wurden auf Basis der Verbindlichkeiten ermittelt. Gemäß den Kaufverträgen beliefen sich diese auf insgesamt rund € 951.300. Davon entfielen € 370.100 auf BIF, € 364.300 auf den Verein Mühlegasse und € 216.900 auf Phönix.

Für BIF und Phönix wurden in den Kaufverträgen Firmenwerte ausgewiesen. Diese wurden aus der Differenz der übernommenen Verbindlichkeiten zu den übernommenen Aktiva gebildet und beliefen sich für BIF auf € 335.900 und für Phönix auf € 72.700. Aqua hat die Firmenwerte in der Bilanz aktiviert. Die jährliche Abschreibung für die Firmenwerte beläuft sich auf € 27.200.

### Ermittlung der Firmenwerte für BIF und Phönix im Jahr 2005 in Tausend €



Quelle: aqua

### Entwicklung der aqua im ersten Jahr der Zusammenführung

Insgesamt betragen die Bankverbindlichkeiten der aqua per 31. Dezember 2005 € 1,239 Mio. Darüber hinaus erzielte die aqua im Jahr 2005 einen Bilanzverlust in der Höhe von € -220.600. Im Aufsichtsrat (AR) wurde zunehmend die Notwendigkeit eines Sanierungszuschusses diskutiert. Er hat die Initiative ergriffen und in Zusammenarbeit mit dem GF ein Sanierungskonzept erstellt. Dieses beinhaltete beispielsweise Maßnahmen zur Personalreduktion sowie Überlegungen in welchen Bereichen zusätzliche Einnahmequellen lukriert werden können.

**Sanierungszuschuss** Am 22. August 2006 genehmigte die Vorarlberger Landesregierung einen einmaligen Sanierungszuschuss für die aqua in der Höhe von € 150.000. Zugleich gewährte das AMS Vorarlberg einen Sanierungsbeitrag in der gleichen Höhe. Die Sparkasse Feldkirch stellte € 100.000 zur Verfügung, wobei sich dieser Betrag aus der Bereitstellung von Sponsormitteln sowie einer Reduktion der Zinsbelastungen zusammensetzt. Der Sanierungszuschuss wurde zur Reduktion bestehender Bankverbindlichkeiten sowie zur Sicherung der laufenden Liquidität der aqua verwendet. Mit den von AMS und Land im Herbst 2006 erhaltenen Beiträgen konnte das Girokonto der aqua ausgeglichen werden.

**Verrechnungskonto Verein Mühlegasse** Im Zuge der Gründung erhielt die aqua Fördermittel für das Wirtschaftsjahr 2005. Diese gingen beim Verein Mühlegasse ein, der über die Fördermittel verfügte. Für die Rückzahlung wurde ein Verrechnungskonto mit Forderungen der aqua gegenüber dem Verein in der Höhe von € 295.000 eingerichtet. Über dieses Verrechnungskonto werden seither sämtliche Zahlungsströme zwischen der aqua und dem Verein abgewickelt. Da der Verein nicht über ausreichend eigene Mittel verfügt, tilgt die aqua derzeit auch einen wesentlichen Teil der laufenden Bankverbindlichkeiten des Vereins. Dadurch erhöht sich in den nächsten Jahren das Verrechnungskonto. Eine sukzessive Rückzahlung der Forderungen an die aqua erfolgt ab dem Jahr 2010.

**Bewertung** Durch die starke Verflechtung der Vorgängerorganisationen BIF, Phönix und Verein Mühlegasse war deren Zusammenführung in eine gemeinnützige GmbH zweckmäßig und bewirkte Synergieeffekte. Durch den Zusammenschluss und den Eintritt der Gemeinde wurden die sozialen Projekte gesichert.

Die aqua hat Verbindlichkeiten übernommen, welche die Gesellschaft nach wie vor stark belasten. Die Ergebnissituation der aqua hat sich seit der Gewährung des Sanierungszuschusses und den damit verbundenen Sanierungsmaßnahmen wesentlich verbessert.

Die aktivierten Firmenwerte wurden nicht auf deren Werthaltigkeit geprüft. Die jährlichen Abschreibungen der Firmenwerte belasten die aqua zusätzlich. Aus Sicht des Landes-Rechnungshofs sind eine Bewertung der Firmenwerte und eine allfällige Berichtigung vorzunehmen.

Die aqua wurde in der Gründungsphase vom Verein zusätzlich belastet, da er der neuen Gesellschaft durch die Verwendung der Fördermittel für 2005 Liquidität entzogen hat. Die Forderung gegenüber dem Verein wurde nicht als Ausleihung verbucht. Die Rückzahlung sowie die vereinbarten Zahlungsverpflichtungen werden über ein Verrechnungskonto abgewickelt. Nach Ansicht des Landes-Rechnungshofs sind die Forderungen als Ausleihung abzuwickeln und die laufenden Zahlungen über das Verrechnungskonto zu führen.

### **Empfehlung**

Der Landes-Rechnungshof empfiehlt, die in der Bilanz aktivierten Firmenwerte von BIF und Phönix zu bewerten und gegebenenfalls eine Teilwertabschreibung vorzunehmen.

Weiters empfiehlt der Landes-Rechnungshof, das Verrechnungskonto zu splitten und die ursprüngliche Forderung als Ausleihung auszuweisen.

### **Stellungnahme**

*Aqua mühle frastanz wird gemeinsam mit dem Steuerberatungsbüro eine Teilwertberechnung und gegebenenfalls eine erforderliche Teilwertabschreibung vornehmen.*

*Die Empfehlung das Verrechnungskonto zu splitten ist bereits in Umsetzung.*

*Die Tilgung der Bankverbindlichkeiten des Vereines durch aqua mühle frastanz werden mit den Mieteinnahmen des Vereines gegenverrechnet und über das Verrechnungskonto geführt.*

## 2 Organisation

### 2.1 Profit Center Konzept

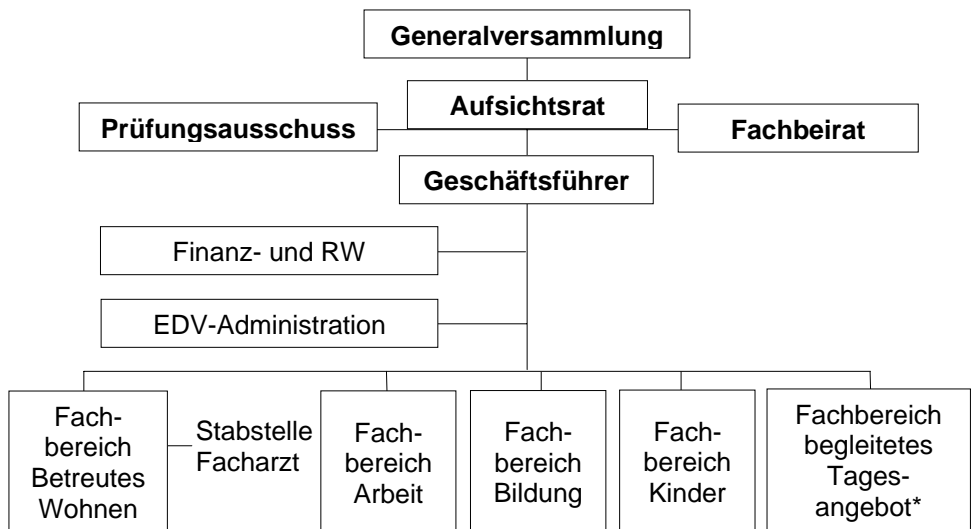
**Die Aufbauorganisation der aqua mühle frastanz ist nach Fachbereichen gegliedert. Diese sollten zunehmend autonome Ergebnisverantwortung übernehmen. Ein umfassendes Profit Center Konzept ist zu entwickeln und konsequent umzusetzen. Ein Organisationshandbuch ist zu erstellen.**

#### Aufbauorganisation

Die Aufbauorganisation der aqua gliedert sich in die fünf Fachbereiche Betreutes Wohnen, Arbeit, Bildung, Kinder/Jugend sowie begleitetes Tagesangebot. Die Struktur orientiert sich an den Geschäftsfeldern der Vorgängerorganisationen Verein Mühlegasse, BIF und Phönix. Neben den Fachbereichen bestehen die Stabstellen EDV Administration und Finanz- und Rechnungswesen als Serviceeinheiten der aqua. Eine weitere Stabstelle Facharzt ist dem Fachbereich Betreutes Wohnen zugeordnet.

#### Organigramm

**Organigramm** (Auszug - Stand Januar 2008)



Hinweis: das gesamte Organigramm befindet sich im Anhang

\*besteht seit 2008 als eigener Fachbereich

Quelle: aqua

#### Mitarbeiter

Im Jahr 2007 sind in der aqua insgesamt 212 Personen beschäftigt, das entspricht 121,6 Vollzeitäquivalenten (VZÄ). Davon sind 15,8 im Bereich Betreutes Wohnen, 69 im Bereich Arbeit, 18,1 im Bereich Bildung und 11,1 im Bereich Kinder/Jugend eingesetzt. Die Verwaltung verfügt über insgesamt 7,6 VZÄ, das entspricht einem Anteil von 6,3 Prozent am Gesamtpersonal. Von 2005 bis 2007 ist die Mitarbeiterzahl um 7,4 Prozent angestiegen.

- Profit Center Konzept** Die Fachbereiche bilden die einzelnen Geschäftsfelder in der Organisation ab. Die Bereichsleiter sollen künftig die operative Ergebnisverantwortung in ihrem Fachbereich übernehmen und diesen mit hoher Autonomie gestalten. Die Erlöse und Aufwendungen werden bereits den einzelnen Fachbereichen zugeordnet und es besteht eine interne Verrechnung zwischen den Bereichen. Zur Vorbereitung und Einführung des Profit Center Konzepts wurden bereits im Jahr 2004 externe Beratungsleistungen in Anspruch genommen. Der Berater hat unter anderem Empfehlungen für die Bereichsplanung und -steuerung sowie für die Delegation von Kompetenzen an die Bereichsleiter erarbeitet.
- Teilkonzept Bildung** Der Fachbereich Bildung verfügt über ein Organisationskonzept. Dieses wurde im Jahr 2006 in Kooperation mit der Fachhochschule St Gallen erstellt und bildet Ziele, Strukturen, Aufgaben und Prozesse des Fachbereichs ab.
- Organisationsberatung** Die Notwendigkeit der kontinuierlichen Weiterentwicklung der Organisation wurde seit der Gründung der aqua mehrfach im AR diskutiert. Im November 2007 wurde der Auftrag zur Einleitung eines Organisationsentwicklungsprozesses erteilt. Das Ziel besteht gemäß Angebot darin, für die aqua eine Vision bzw ein Leitbild zu entwickeln. Aus diesem sollten in weiterer Folge die Anforderungen an die zukünftige Organisation der aqua abgeleitet werden. Aus Sicht des GF sind insbesondere Maßnahmen zur Stärkung der Autonomie der Bereiche in die Betrachtung einzubeziehen.
- Bewertung** Die Bereichsorganisation ist für das Leistungsangebot der aqua eine geeignete Organisationsform. Sie bietet den einzelnen Bereichen grundsätzlich die Möglichkeit, ihre Ziele, Teilstrukturen und Abläufe an den jeweiligen Anforderungen auszurichten und im Sinne des Profit Center Konzepts autonome Ergebnisverantwortung zu übernehmen.
- Das Profit-Center-Konzept ist bereits in Teilen ausgestaltet, einzelne Steuerungsinstrumente wie die Kosten- und Erlösplanung sind im Aufbau. Als wesentliche Voraussetzung für die erfolgreiche Umsetzung des Profit Center Konzepts in der aqua fehlt nach Ansicht des Landes-Rechnungshofs ein Businessplan. Darauf aufbauend sind die Ziele und Strategien für die einzelnen Bereiche festzulegen und die Finanzplanung zu gestalten. Auf dieser Basis ist eine kontinuierliche Steuerung der Zielerreichung zu gewährleisten.

Darüber hinaus sind die Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen der Bereichs- und Abteilungsleiter klar und transparent zu regeln. Der kontinuierliche Informations- und Kommunikationsfluss ist sicherzustellen. Die Schnittstellen zwischen den Bereichsleitern und der Geschäftsführung sind zu definieren. Der gestartete Organisationsentwicklungsprozess sollte dazu beitragen, das Profit Center Konzept weiterzuentwickeln. Die Ergebnisse der bereits durchgeführten Beratungen können in den Gestaltungsprozess einfließen.

**Empfehlung**

Der Landes-Rechnungshof empfiehlt, das Profit Center Konzept weiterzuentwickeln und konsequent umzusetzen.

Weiters empfiehlt der Landes-Rechnungshof, Struktur, Prozesse sowie Aufgaben-, Verantwortungs- und Kompetenzregelungen für alle Mitarbeiter transparent in einem Organisationshandbuch abzubilden.

**Stellungnahme**

*Der begonnene Organisationsentwicklungsprozess wird schrittweise fortgesetzt und in einem Organisationshandbuch abgebildet.*

## 2.2 Führung und Steuerung

**Neben den Organen der aqua wurden ein Beirat und ein Prüfungsausschuss eingerichtet. Der AR ist stark in die operative Tätigkeit eingebunden. Die Kostenrechnung wurde verbessert, ist aber noch weiterzuentwickeln. Die kaufmännische Führung ist zu stärken.**

### Situation

Die Organe der aqua sind die Generalversammlung (GV), der Aufsichtsrat (AR) sowie der Geschäftsführer (GF).

### Organe

Die GV tagt einmal im Jahr zur Beschlussfassung über den Jahresabschluss. Weitere der GV vorbehaltene Beschlüsse sind im Gesellschaftsvertrag geregelt.

Der AR der aqua besteht aus fünf Mitgliedern. Den Vorsitz führt Mag Eugen Gabriel als Bürgermeister der Marktgemeinde Frastanz. Die zustimmungspflichtigen Geschäfte des AR sind in der Geschäftsordnung (GO) des AR sowie der GO des GF näher spezifiziert. Im Gesellschaftsvertrag sind die zustimmungspflichtigen Geschäfte nicht explizit angeführt, es wird auf die im § 30j des GmbH-Gesetzes genannten Aufgaben des AR verwiesen. Zustimmungspflichtige Geschäfte des AR umfassen beispielsweise Investitionsentscheidungen ab einer Höhe von € 7.500, die Aufgabe und Aufnahme von neuen Geschäftszweigen sowie die Festlegung der allgemeinen Grundsätze der Geschäftspolitik. Die Sitzungen des AR finden alle vier bis sechs Wochen statt.

GF der aqua ist seit 01. März 2005 Thomas Vogel. Die Aufgaben, Verantwortungen und Kompetenzen des GF sind im GF-Vertrag sowie in der GO des GF geregelt.

Gemäß den Bestimmungen des GF-Vertrags obliegt dem GF die Leitung und Überwachung der aqua. Der GF hat für die wirtschaftlichen, finanziellen und organisatorischen Belange der Gesellschaft bestmöglich Sorge zu tragen. Dazu gehören:

- Erarbeitung der strategischen Zielsetzungen für die aqua
- Erstellung des detaillierten Finanz-, Investitions- und Maßnahmenplans für jedes bevorstehende Geschäftsjahr
- Rechnungswesen und Erstellung des Jahresabschlusses
- Ausarbeitung von Richtlinien für die allgemeine Leitung von aqua
- Öffentlichkeitsarbeit
- Erstellung eines Stellenplans, Personalführung und Personalverwaltung



Im GF-Vertrag ist geregelt, dass der AR berechtigt ist, dem GF in allen GF-Angelegenheiten mit Beschluss bindende Weisungen zu erteilen.

Thomas Vogel nimmt die Geschäftsführung der aqua sowie die Leitung des Bereichs Kinder/Jugend in Personalunion wahr. Laut GF-Vertrag sind 60 Prozent der Arbeitszeit für die Tätigkeit als GF der aqua vorgesehen. Die restlichen 40 Prozent beziehen sich auf die Leitung der Sozialbereiche. Dabei handelt es sich um Sozialarbeit in Projekten. Diese Regelung wurde auf Wunsch des GF im Vertrag verankert.

- Beirat** Der Fachbeirat wurde im April 2006 eingerichtet. Seine Aufgabe besteht darin, den AR und den GF in fachspezifischen Fragen zu unterstützen. Der Fachbeirat besteht aus drei Mitgliedern und verfügt über eine eigene GO. Bisher hat noch keine Sitzung des Beirats stattgefunden. Es besteht jedoch anlassbezogen eine Abstimmung mit einzelnen Beiratsmitgliedern. Der Know-how Austausch mit den Fachexperten stellt sowohl für den AR in seinen Sitzungen als auch für den GF eine wichtige Form der Zusammenarbeit dar.
- Prüfungsausschuss** Der Prüfungsausschuss wurde gemäß § 30g GmbH-Gesetz im August 2006 eingerichtet und setzt sich aus zwei Mitgliedern des AR zusammen. Die Aufgabe des Prüfungsausschusses besteht in der Prüfung und Vorbereitung der Feststellung des Jahresabschlusses und des Lageberichts. Darüber hinaus ist der Prüfungsausschuss befugt, auch während des Geschäftsjahres Prüfungshandlungen vorzunehmen. Letztere umfassen zB die Prüfung der ordnungsgemäßen Buchführung.
- Rechnungswesen und Kostenrechnung** Die Buchhaltungssysteme von BIF, Phönix und Verein Mühlegasse waren vor der Zusammenführung sehr unterschiedlich ausgeprägt. Während Phönix die Buchhaltung mit externer Unterstützung eines Steuerberaters durchführte, wurde diese Aufgabe in Bezug auf BIF und den Verein Mühlegasse intern wahrgenommen. Insbesondere bei BIF und dem Verein Mühlegasse waren die Aufzeichnungen mangelhaft und nicht aussagekräftig. Darüber hinaus fehlte eine geeignete Kostenrechnung.
- Zur Verbesserung des Rechnungswesens und der Kostenrechnung wurde im November 2005 die Stabstelle Finanz- und Rechnungswesen eingerichtet. Eine wesentliche Aufgabe dieser Organisationseinheit besteht darin, den GF mit aktuellen, aussagekräftigen betriebswirtschaftlichen Informationen zu unterstützen und den Jahresabschluss vorzubereiten. Seit dem Jahr 2007 gibt es erstmals eine jährliche Budgetplanung mit quartalsweisen Soll/Ist Vergleichen. Seit 2008 werden Investitionspläne erstellt.

Im Jahr 2006 wurde eine Kostenrechnung auf Basis von Bereichs- und Einzelkostenstellen eingeführt. Eine objektive Vergleichbarkeit der Kostenstellen auf Jahresbasis wird derzeit noch dadurch erschwert, dass der Kostenstellenplan von 2006 auf 2007 geändert wurde. Durch geänderte Anforderungen wurden auch einzelne Kostenstellen innerhalb der Bereichskostenstellen neu zugeordnet. Im aktuellen Kostenstellenplan sind die Gemeinkosten in den einzelnen Bereichen unterschiedlich definiert.

**Internes  
Kontrollsystem im  
Zahlungsverkehr**

Die Kontrolle der Eingangsrechnungen erfolgt durch den Leiter Finanz- und Rechnungswesen, den GF oder die Bereichsleiter. Die sachliche und rechnerische Richtigkeit wird auf dem Eingangsbeleg bestätigt. Die Zahlungsauftragslisten werden gemäß dem Vier-Augen-Prinzip von einer Mitarbeiterin sowie dem Leiter der Stabstelle Finanz- und Rechnungswesen mit Datum und Unterschrift freigegeben.

**Prokura**

Gemäß den Bestimmungen des Gesellschaftsvertrags ist es möglich, einen oder mehrere Prokuristen zu bestellen. Diese vertreten die Gesellschaft jeweils in Gemeinschaft mit dem GF. Die Erteilung der Prokura an den Leiter der Stabstelle Finanz- und Rechnungswesen wurde im AR bereits mehrfach diskutiert. Bis dato wurde aber noch keine Entscheidung in der Generalversammlung getroffen.

**Bewertung**

Die aqua hat sich seit ihrer Gründung in Bezug auf ihre Führungs- und Steuerungsmechanismen kontinuierlich weiterentwickelt. AR und GF sowie der Leiter der Stabstelle Finanz- und Rechnungswesen arbeiten eng zusammen. Der AR ist stark in die operativen Geschäfte eingebunden. Die Mitglieder des Beirats stellen für AR und GF wichtige Ansprechpartner in fachspezifischen Fragen dar und werden zu einzelnen Themenstellungen anlassbezogen kontaktiert. Aus Sicht des Landes-Rechnungshofs ist zu klären, ob der institutionalisierte Beirat noch zweckmäßig ist oder ob eine losere Netzwerkkooperation, wie sie derzeit gepflegt wird, ausreicht.

Der GF prägt die kontinuierliche Weiterentwicklung der aqua durch hohes Engagement und Innovationsgeist. Insbesondere durch seine langjährige Erfahrung in der Sozialarbeit werden unter der Federführung des GF rasch und flexibel Projekte und Konzepte entwickelt, die auf die Anforderungen der unterschiedlichen Zielgruppen der aqua abgestimmt sind. Die Bereichsleiter verfügen über umfangreiche Erfahrungen in den jeweiligen Fachgebieten. Der GF ist aus eigenem Wunsch nach wie vor sehr stark in der operativen Sozialarbeit tätig.

Die kaufmännische Führung ist nach Ansicht des Landes-Rechnungshofs zu stärken. Eine Alternative könnte sein, mehr kaufmännische Führungsverantwortung an den Leiter des Rechnungswesens zu delegieren und diesen mit der Prokura auszustatten. Lässt sich diese Alternative nicht umsetzen, ist eine Trennung von inhaltlicher und kaufmännischer Geschäftsführung anzustreben und die kaufmännische Führung mit einem zweiten Geschäftsführer zu besetzen.

Das Rechnungswesen und die Kostenrechnung haben sich seit Einrichtung der Stabstelle Finanz- und Rechnungswesen kontinuierlich verbessert. Sie ist aber noch nicht in allen Teilen aussagekräftig und durchgängig gestaltet. Dementsprechend wurde ein externer Berater beauftragt, die Weiterentwicklung der Kostenrechnung zu unterstützen.

Grundregeln des Internen Kontrollsystems (IKS) wie das Vier-Augen-Prinzip im Zahlungsverkehr werden eingehalten. Es fehlen jedoch sowohl in Bezug auf die Rechnungskontrolle als auch die Zahlungsfreigabe schriftliche Richtlinien. Diese sind zu erstellen und im Organisationshandbuch zu dokumentieren. Grundsätzlich sind sämtliche Zeichnungsbefugnisse im Unternehmen transparent aufzuzeigen.

### **Empfehlung**

Der Landes-Rechnungshof empfiehlt, die kaufmännische Führung möglichst rasch zu stärken.

Weiters empfiehlt der Landes-Rechnungshof, die Kostenrechnung kontinuierlich weiterzuentwickeln.

Darüber hinaus empfiehlt der Landes-Rechnungshof, das IKS zu systematisieren und im Organisationshandbuch zu dokumentieren.

Zudem empfiehlt der Landes-Rechnungshof, die Weisungsbefugnis des AR gegenüber dem GF den Erfordernissen anzupassen.

### **Stellungnahme**

*Die Empfehlungen werden zur Kenntnis genommen und in dem begonnenen Organisationsentwicklungsprozess umgesetzt werden.*

*Eine objektive Vergleichbarkeit der Kostenstellen wurde durch die Änderung des Kostenstellenplans 2007 für die Folgejahre erreicht. Der Kostenstellenplan 2008 hat sich gegenüber 2007 nicht mehr verändert.*

### 3 Geschäftsfelder und deren Finanzierung

#### 3.1 Bereich Wohnen

**Das Betreute Wohnen umfasst Wohneinrichtungen für Menschen mit psychischen Erkrankungen. Die Finanzierung erfolgt aus der Behindertenhilfe des Landes. Zur Ermittlung der Tarife sind neue Kalkulationen auszuarbeiten.**

#### Situation

Im Bereich Betreutes Wohnen sind derzeit rund 40 Personen mit psychischen Erkrankungen in acht verschiedenen Wohneinrichtungen untergebracht. Ziel des Betreuten Wohnens ist die Ressourcennobilisierung mit Bedacht auf Lebensqualität und Verselbständigung. Bei Menschen bei denen die Ressourcenerhaltung im Vordergrund steht, bietet das Betreute Wohnen eine Heimat. Die Wohneinrichtungen sind nach der Betreuungsintensität gestuft in

- Begleitetes Wohnen (9 Plätze),
- Voll betreutes Wohnen (12 Plätze),
- Intensiv betreutes Wohnen (15 Plätze) und
- Individuelles Wohnen - so genannte Borderline-Plätze (3 Plätze).

Hauptzuweiser ist, neben anderen Institutionen und Behörden, das LKH Rankweil. Es gilt jedoch der Grundsatz, dass jeder Bewohner das Angebot des Vereins freiwillig annimmt.

Bei den Bewohnern handelt es sich derzeit um etwa gleich viele Frauen wie Männer. Im Jahr 2006 waren rund 33 Prozent der Bewohner 41-50 Jahre, 27 Prozent 31-40 Jahre, 20 Prozent 20-30 Jahre und 13 Prozent 51-60 Jahre alt. Die Aufenthaltsdauer ist sehr unterschiedlich, der Großteil der Bewohner mit rund 80 Prozent bleibt zwischen einem und sieben Jahren in den Wohneinrichtungen der aqua.

Durch Fehlzeiten wie beispielsweise Krankenhausaufenthalte oder nicht durchgehend belegte betreute Wohnplätze variierte die Anzahl der beantragten Plätze bzw Verpflegstage von den tatsächlich abgerechneten.

### Anzahl beantragte Plätze bzw Verpflegstage im Vergleich zur tatsächlicher Belegung

In den Jahren 2005 bis 2008

	2005	2006	2007	2008
Plätze beantragt	36	41	40	39
Plätze belegt	34	40	37	
Verpflegstage beantragt	12.545	13.286	13.755	14.040
Verpflegstage verbraucht	11.519	13.516	12.821	

Quelle: aqua

#### Tagesstruktur

Ein Teil des methodischen Angebots im Bereich Betreutes Wohnen bildet die Tagesstruktur. Der Kunstraum umfasst eine Keramikwerkstatt und Malerei sowie ein Musikzimmer und eine Holzwerkstatt. Im Rahmen der Arbeitstherapie verfügt das Betreute Wohnen über rund zehn Plätze in der Werkstatt. Darüber hinaus bestehen zahlreiche Angebote im Bereich der Erlebnis-, Freizeit- und Abenteuerpädagogik.

#### Finanzierung

Der Bereich Betreutes Wohnen finanziert sich im Wesentlichen durch Beiträge aus dem Sozialfonds. Seit dem Jahr 2006 erfolgt die Abwicklung über den Fachbereich Behindertenhilfe der Abteilung Gesellschaft und Soziales (IVa) im Amt der Vorarlberger Landesregierung (Behindertenhilfe des Landes). Davor wurden die Beiträge über den Fachbereich Sozialhilfe bzw die Bezirkshauptmannschaften abgewickelt.

Die Abrechnung der Verpflegstage im Betreuten Wohnen erfolgt anhand der vom Sozialfonds genehmigten Tarife. Diese variieren je nach Stufe des Betreutes Wohnens und werden jährlich indiziert.

### Entwicklung der Tarife im Betreuten Wohnen in den Jahren 2004 bis 2008

in €

	2005	2006	2007	2008
Begleitetes Wohnen	58,83	60,65	46,44	47,83
Voll betreutes Wohnen	104,80	108,05	111,13	114,46
Intensiv betreutes Wohnen	118,10	121,76	125,23	128,99
Individuelles Wohnen 1. Jahr	*	278,00	285,92	294,51
Individuelles Wohnen 2. Jahr		181,80	186,98	192,51
Individuelles Wohnen 3. Jahr		120,70	124,14	**

\* wird erst seit 2006 angeboten

\*\* geht in den Tarif Intensiv betreutes Wohnen über

Die jährlichen Beiträge aus dem Sozialfonds für das Betreute Wohnen betragen im Jahr 2005 € 1,329 Mio, im Jahr 2006 € 1,471 Mio und im Jahr 2007 € 1,239 Mio. Darüber hinaus lukriert die aqua für einen Klienten aus dem Bundesland Tirol Ersätze des Landes Tirol in der Höhe von jährlich durchschnittlich rund € 43.000.

#### **Bewertung**

Bei den Tarifen im Betreuten Wohnen, die derzeit die Grundlage zur Abrechnung mit den Sozialfonds bilden, handelt es sich um eine vorläufig gültige Basis der Leistungsabrechnung. Die Tarife beruhen auf keiner fundierten Tarifikalkulation. Die Behindertenhilfe des Landes hat aus diesem Grund einen Experten mit einer betriebswirtschaftlichen Prüfung beauftragt, die unter anderem eine Überprüfung von IST-Betriebsergebnissen und IST-Leistungsansätzen je Leistungsbereich sowie die Ausarbeitung einer Kalkulationsgrundlage beinhaltet. Das Ergebnis der Prüfung wird bis Mitte des Jahres 2008 erwartet und soll als Grundlage für die künftigen Tarifikalkulationen dienen.

Nach Ansicht des Landes-Rechnungshofs hat die Tarifiermittlung mit Hilfe einer Deckungsbeitragsrechnung zu erfolgen, der die tatsächlichen Kosten in diesem Bereich zu Grunde liegen.

#### **Empfehlung**

Der Landes-Rechnungshof empfiehlt, nach Vorliegen der Ergebnisse des externen Beraters, neue Tarifikalkulationen für das Betreute Wohnen auszuarbeiten.

#### **Stellungnahme**

*Die Tarifikalkulationen werden in enger Abstimmung mit dem Fördergeber ausgearbeitet.*

### **3.2 Bereich Arbeit**

**Die gemeinnützigen Beschäftigungsprojekte umfassen Werkstätte, Wäscherei, Objektreinigung, Betreuungshilfen, Mühlecafe und Postpartnerschaft. Die Erfordernisse der Wirtschaft bedingen ein flexibles Leistungsspektrum. Kooperationen mit anderen Anbietern sind gegebenenfalls weiterzuentwickeln.**

#### **Situation**

Der Bereich Arbeit umfasst im Wesentlichen gemeinnützige Beschäftigungsprojekte (GBP) zum Zwecke der Reintegration in den ersten Arbeitsmarkt. Ziel der Maßnahme ist es, langzeitarbeitslose Personen durch regelmäßige Beschäftigung, Schulungen und sozialpädagogische Betreuung in ihrer Lebenssituation zu stabilisieren und auf den Wiedereinstieg in den Regelarbeitsmarkt vorzubereiten. Bis zum Jahr 2007 wurden darüber hinaus im Rahmen des Integrationsleasings Transit-arbeitskräfte aus GBP zur Arbeitsleistung an Dritte überlassen.

Neben dem von AMS und Land mitfinanzierten GBP beinhaltet der Bereich Arbeit auch geschützte Arbeitsplätze und beteiligte sich darüber hinaus bis zum Jahr 2007 am Qualifizierungsprogramm (QP) des Bundesamtes für Soziales und Behindertenwesen (BASB). Das QP sieht die Durchführung von geeigneten Maßnahmen für Menschen mit Behinderungen zur Vorbereitung auf eine berufliche Eingliederung vor. Die Maßnahme soll es den Teilnehmern ermöglichen, ihre Leistungsfähigkeit zu entwickeln, zu erhöhen oder wiederzugewinnen.

Im Jahr 2008 startete im Rahmen des Beschäftigungspakts Vorarlberg das Projekt Step by Step zur Integration arbeitsmarktferner Personen. Zielgruppe sind AMS-Kunden ab 45 Jahren mit massiven Einschränkungen sowie Sozialhilfe-Kunden. Träger des Projekts ist der Verein zur Förderung von Arbeit und Beschäftigung (FAB), aqua stellt als Subunternehmer Praktikumsplätze zur Verfügung.

Produktionsbereiche Die aqua betreibt im Bereich Arbeit die Produktionsbereiche Wäscherei, Objektreinigung, Werkstatt, Mühlecafe, Postpartnerschaft und Betreuungshilfen als GBP.

Die Wäscherei beinhaltet eine Privat- und Gewerbewäscherei. Im Jahr 2007 wurde beispielsweise 56.200 kg Gewerbewäsche bewältigt. Als Annahmestellen dienen die lebens.ART-Geschäfte der Lebenshilfe in Feldkirch, Götzis und Sulz. Die Objektreinigung pflegt die Zimmer und Verkehrsflächen in zwei Sozialzentren und schult langzeitarbeitslose Frauen in zwei Hotels in der Zimmerreinigung ein. Darüber hinaus werden Werkstätten und Bürogebäude gereinigt. Derzeit bildet die aqua in der Objektreinigung sechs Lehrlinge im Lehrberuf als Denkmal-, Fassaden- und Gebäudereiniger aus.

Die Werkstatt wird neben dem GBP für langzeitarbeitslose Personen auch von anderen Zielgruppen der aqua genutzt. Beispielsweise von psychisch erkrankten Menschen vorwiegend aus dem Betreuten Wohnen sowie von jugendlichen „Schulverweigerern“ im Rahmen des Schulsozialarbeit-Projekts Zick Zack aus dem Bereich Kinder/Jugend. Die Tätigkeiten in der Werkstatt umfassen beispielsweise Montagearbeiten von Bauwerkzeugteilen und Verpackungsarbeiten. Die Palettenreparatur wurde im Laufe des Jahres 2007 aufgelöst. Die Gründe dafür waren die fehlende Konkurrenzfähigkeit sowie die Veränderung der Wirtschaftslage, wodurch die für die Reparaturarbeiten notwendige Personengruppe innerhalb der langzeitarbeitslosen Menschen nicht mehr verfügbar war.

Mühlecafe/  
Postpartnerschaft Das Mühlecafe bietet langzeitarbeitslosen Menschen und einem Lehrling sowie gelegentlich auch Bewohnern des Betreuten Wohnens die Möglichkeit, wieder ins Berufsleben zurückzufinden.

Im Herbst 2005 eröffnete aqua als neuer Post-Partner in einem ehemaligen Post-Geschäftsraum eine Filiale in Form eines kleinen Arbeitsprojekts. Die Postpartnerschaft in Schlins dient darüber hinaus als Annahmestelle für die Wäscherei der aqua und die Textilreinigung Puritus.

**Betreuungshilfen** Seit Oktober 2006 bietet aqua ambulante Betreuung für Senioren an. Das Pilotprojekt beinhaltet einen Ausbildungslehrgang zur Betreuungshilfe und im Anschluss daran, die Anstellung bei aqua. Bisher fand jeweils ein Durchgang in den Jahren 2006 und 2007 statt, ein weiterer startete im März 2008.

**Begleitung** Die Begleitung der in den GBP beschäftigten Personen umfasst neben der Betriebsmedizin im Wesentlichen die Sozialarbeit und das Outplacement. Die Angebote werden gleichzeitig von der Arbeitsinitiative Bezirk Feldkirch (ABF) in Anspruch genommen. Unter Outplacement wird die Vermittlung von Transitarbeitnehmern aus den GBP in den so genannten ersten Arbeitsmarkt verstanden. Es beinhaltet den Aufbau eines Firmenpools, gemeinsame Bewerbungsgespräche und im Bedarfsfall Nachbetreuung.

**Qualifizierung** Zur Qualifizierung der Transitarbeitnehmer bietet die aqua für sämtliche GBP im Gebiet Oberland Kurse an. Das Kursprogramm beinhaltet beispielsweise EDV-Kurse, Bewerbungstrainings, Verkaufstrainings, Lagerlehrgänge oder den Staplerführerschein.

**Beschäftigte in den Programmen** Die Transitarbeitskräfte (TAK) und Schlüsselkräfte (SK) im Bereich Arbeit stammen aus verschiedenen Beschäftigungsprogrammen. Der Großteil der beschäftigten langzeitarbeitslosen Menschen in der aqua befindet sich im GBP. Darunter fallen auch die Betreuungshilfen und bis zum Jahr 2007 das Integrationsleasing. Die Plätze für TAK im GBP erhöhten sich von 21 im Jahr 2007 auf 30 im Jahr 2008. Gleichzeitig lief allerdings das Integrationsleasing mit zwölf Plätzen im Jahr 2006 bzw zehn Plätzen im Jahr 2007 aus. Die Plätze der TAK bei den Betreuungshilfen konnte von neun im Jahr 2006 auf 18 im Jahr 2008 gesteigert werden.

Das Qualifizierungsprogramm (QP) des BASB umfasste bis zum Jahr 2007 insgesamt zwölf Teilnehmer, die von 2,5 SK betreut wurden. Die aqua lies das QP im Laufe des Jahres 2007 auslaufen, in dem die Teilnehmer sukzessive im Rahmen der Tagesstruktur geführt wurden bzw anderweitig vermittelt werden konnten. Die Anzahl der Beschäftigten, die über einen geschützten Arbeitsplatz im Bereich Arbeit verfügen, reduzierte sich von elf Personen im Jahr 2005 auf neun Personen im Jahr 2008. Im Rahmen des Projekts Step by Step stellt aqua seit 2008 15 Plätze zur Verfügung, derzeit sind davon rund sieben Plätze tatsächlich belegt.



## Anzahl Plätze für Transitarbeitskräfte (TAK) und Schlüsselkräfte (SK)

In den Jahren 2005 bis 2008

Programm	2005		2006		2007		2008	
	TAK	SK	TAK	SK	TAK	SK	TAK	SK
GBP	21,00	4,67	21,00	4,67	21,00	4,67	30,00	6,67
GBP Leasing	12,00	1,00	12,00	1,00	10,00	0,83		
GBP Betreuungshilfen			9,00	0,50	9,00	0,50	18,00	1,00
Qualifizierungsprogramm (QP) BASB*	12,00	2,50	12,00	2,50	12,00	2,50		
Geschützte Arbeitsplätze*	11,00		7,00		7,00		9,00	
Tagesstruktur							12,00	1,63
Step by Step							15,00	3,33
<b>Summe</b>	<b>56,00</b>	<b>8,17</b>	<b>61,00</b>	<b>8,67</b>	<b>59,00</b>	<b>8,50</b>	<b>84,00</b>	<b>12,62</b>

\* handelt sich um Personen und keine 100%-Arbeitsplätze

Die durchschnittliche Belegung der Transitarbeitsplätze im GBP (inklusive Leasing) sank geringfügig von 88 Prozent im Jahr 2006 auf 85 Prozent im Jahr 2007.

### Vermittlungsquote

Die Vermittlungsquote nach Ausscheiden der langzeitarbeitslosen Menschen aus dem GBP der aqua konnte in den vergangenen Jahren laufend erhöht werden. Im Jahr 2005 lag die Quote der durch das Outplacement der aqua in den Arbeitsmarkt vermittelte TAK bei 24 Prozent, im Jahr 2006 bei 28 Prozent und im Jahr 2007 bei 32 Prozent. Drei Monate nach Beendigung des GBP waren 2006 rund 61 Prozent in einer geförderten Beschäftigung und 25 Prozent in einer nicht geförderten Beschäftigung.

### Finanzierung

Der Bereich Arbeit finanziert sich im Wesentlichen aus Leistungserlösen und Zuschüssen. Der Anteil der Leistungserlöse umfasste im Jahr 2006 mit € 854.000 rund 46 Prozent und im Jahr 2007 mit € 1,051 Mio rund 48 Prozent.

Bei den Zuschüssen für das GBP und die Betreuungshilfen in der Höhe von € 803.300 bzw € 177.400 im Jahr 2007 handelt es sich um Förderbeiträge für die Personalkosten der TAK und SK sowie für Qualifizierungs- und Begleitmaßnahmen. Im Rahmen des QP förderte das BASB im Jahr 2006 die Personalkosten und Strukturkosten in der Höhe von € 236.600. Im Jahr 2007 wurden die Strukturkosten – aufgrund der Auflösung des Programms – bereits durch die Behindertenhilfe des Landes in der Höhe von € 167.900 finanziert. Ab dem Jahr 2008 beteiligt sich die aqua nicht mehr am QP des BASB. Das Programm wird künftig durch die Tagesstruktur abgelöst, die über die Behindertenhilfe des Landes finanziert wird. Der im Jahr 2008 abgerechnete Tarif liegt bei € 80 pro Tag.

## Förderbeiträge im Bereich Arbeit in den Jahren 2006 und 2007

In €

Programme	2006	2007
<b>GBP</b>	<b>854.300</b>	<b>803.300</b>
davon AMS (inkl Eingliederungshilfen TAK)	662.800	612.300
davon Land	191.500	191.000
<b>Qualifizierungsprogramm (QP)</b>	<b>236.600</b>	<b>210.500</b>
davon BASB	236.600	42.600
davon Land (Strukturkosten)		167.900
<b>Betreuungshilfen</b>		<b>177.400</b>
davon AMS		104.900
davon Land		72.500
<b>Sonstige Förderungen</b>	<b>75.200</b>	<b>67.600</b>
davon Beihilfen BASB für geschützte AP	51.000	30.000
davon Lehrlingsbeihilfe AMS	14.800	20.200
davon Zuschüsse Land 5-Jahres-AP	9.400	17.400
<b>Beiträge gesamt</b>	<b>1.166.100</b>	<b>1.258.800</b>

Quelle: aqua

Die Sonstigen Förderungen in Form von Lehrlingsbeihilfen und Beihilfen für geschützte Arbeitsplätze sind Personalkosten-Ersätze. Bei den Zuschüssen des Landes für 5-Jahres-Arbeitsplätze handelt es sich um einen vorübergehenden Personalkostenersatz aus Fördermitteln der Abteilung Allgemeine Wirtschaftsangelegenheiten (VIa) im Amt der Landesregierung. Die Beiträge wurden für eine geringe Anzahl von Plätzen innerhalb des GBP mit einer verlängerten Aufenthaltsdauer von bis zu 24 Monaten gewährt. Grundsätzlich werden die Personalkosten der TAK von AMS und Land lediglich für die Dauer von acht Monaten gefördert. Die Maßnahme lief im Laufe des Jahres 2007 aus, sämtliche Teilnehmer konnten vermittelt werden.

### Bewertung

Im Bereich Arbeit ist die aqua immer wieder gefordert ihre Produktions- bzw Dienstleistungsbereiche anzupassen, um auf Veränderungen der Wirtschaft entsprechend reagieren zu können. So wurde beispielsweise im Laufe des Jahres 2007 die Palettenreparatur aufgelöst, da die Konkurrenzfähigkeit nicht mehr gewährleistet war und zur Zeit für diese Tätigkeit keine langzeitarbeitslosen Personen verfügbar sind. Derzeit besteht in der Objektreinigung ein Mangel an TAK für die Reinigung der Hotelzimmer, wodurch Überlegungen notwendig sind, dieses Dienstleistungsangebot zu verkleinern.

Im Raum Oberland bestehen neben der aqua weitere Anbieter von GBP, die sich schwerpunktmäßig auf unterschiedliche Zielgruppen spezialisieren. Während die aqua sich mit der Gebäudereinigung und Wäscherei mehr auf arbeitslose Frauen konzentriert, bieten die Geschäftsfelder des ABF mehr Transitarbeitsplätze für Männer. Hinsichtlich der Begleitmaßnahmen in Form von Sozialarbeit, Outplacement und Qualifizierung der TAK bestehen zahlreiche von aqua initiierte Kooperationen mit den anderen Anbietern im Raum Oberland. Nach Ansicht des Landes-Rechnungshofs sind diese zweckmäßig und gegebenenfalls weiterzuentwickeln, um weitere Synergieeffekte zu erzielen.

Im Zuge eingeleiteter Sanierungsmaßnahmen im Jahr 2006 beschloss die aqua unter anderem nicht ausreichend geförderte Programme bzw. Arbeitsplätze im Bereich Arbeit aufzulösen. Dies führte beispielsweise dazu, dass das QP des BASB im Laufe des Jahres 2007 aufgelöst wurde. Zwischen BASB und aqua gab es schon seit Jahren Auffassungsunterschiede hinsichtlich der Höhe der Fördermittel, die der aqua im Zuge des QP laut Fördervereinbarung zustehen. Insgesamt ergaben die Förderbeiträge im QP des BASB pro Arbeitsplatz wesentlich weniger als beispielsweise im GBP, wodurch die Finanzierung nicht ausreichend gewährleistet war. Nach Ansicht des Landes-Rechnungshofs ist auch künftig darauf zu achten, dass sich der Bereich Arbeit ausschließlich an Programmen beteiligt, die ausreichend finanziert sind. Dabei ist jedoch zu berücksichtigen, dass nach Möglichkeit auch Bundesmittel in Anspruch genommen werden, um zu vermeiden, dass sich der Landesanteil kontinuierlich erhöht.

Für eine ausreichende Finanzierung der einzelnen Abteilungen im Bereich Arbeit ist auch ein entsprechender Anteil an Leistungserlösen notwendig, die wiederum ein flexibles Leistungsspektrum bedingen.

### **Empfehlung**

Der Landes-Rechnungshof empfiehlt, die Kooperationen mit anderen Anbietern von gemeinnützigen Beschäftigungsprojekten gegebenenfalls weiterzuentwickeln.

### **Stellungnahme**

*Die Innovationskraft von aqua mühle frastanz wird durch Kooperationen und Partnerschaften mitgetragen. Dieses Konzept, Aufgaben in Kooperation umzusetzen, wird konsequent weiterverfolgt, auch im Bereich der Beschäftigungsprojekte.*

### 3.3 Bereich Bildung

**Die Qualifizierungsmaßnahmen für arbeitssuchende Menschen werden überwiegend durch das AMS finanziert. Durch die öffentlichen Ausschreibungen sind die Aufträge an die Leistungsbereiche befristet. Dabei besteht ein Finanzierungsrisiko durch den hohen Bestand fix beschäftigter Trainer.**

#### Situation

Der Bereich Bildung umfasst im Wesentlichen AMS-geförderte Maßnahmen, deren Kernauftrag die Qualifizierung, Förderung und die Vermittlungsunterstützung für arbeitssuchende Menschen ist. Ein großer Teil der Bildungsangebote von aqua waren ursprünglich Pilotprojekte von aqua und damals noch Phönix, die zu Standardangeboten wurden. Bei den Angeboten handelt es sich dementsprechend nicht um klassische Bildungsangebote, sondern um komplexe Angebote mit pädagogischem und therapeutischem Charakter, die in erster Linie auf die Stärkung und Wiedererlangung der Sozial-, Selbst- und Sachkompetenzen abzielen. Die Zuweisung der Teilnehmer erfolgt jeweils über das AMS.

Die verschiedenen Qualifizierungsmaßnahmen werden vom AMS in Form eines Standardverfahrens gemäß den Bestimmungen des österreichischen Bundesvergabegesetzes (BVerG) ausgeschrieben. Dabei wird unter anderem die Möglichkeit der erneuten Übertragung angeführt, indem das AMS in Aussicht stellt, den Bestbieter nach erfolgreicher und zufriedenstellender Durchführung der Maßnahme innerhalb von drei Jahren nach der Erstübertragung erneut zu betrauen.

Derzeit werden von der aqua an den Standorten Frastanz und Dornbirn die Qualifizierungsmaßnahmen Beruflich orientierte Bildungsmaßnahme (BOB), Brücke zur Arbeit (BzA), Job House, Kompass und Betreuungshilfen durchgeführt. Die Qualifizierungsmaßnahmen BzA und Job House werden von aqua und ibis acam in Form einer Bietergemeinschaft angeboten.

#### Beruflich orientierte Bildungsmaßnahme (BOB)

Die Mindestanforderung der Qualifizierungsmaßnahme BOB ist die Verhinderung von Langzeitarbeitslosigkeit. Die Wirkungsziele der Maßnahme sind Arbeitsaufnahme oder Aus- und Weiterbildung, die eine erfolgreiche weitere Berufslaufbahn sichern. Bei der Zielgruppe handelt es sich um Erwachsene mit gravierenden persönlichen Vermittlungseinschränkungen im physischen, psychischen oder geistigen Bereich bzw sozialen Problemstellungen.

Vor der Einteilung zum Kursmodul erfolgt die Abklärung von körperlichen, psychischen und/oder sozialen Vermittlungshemmnissen. Zu Beginn der Maßnahme steht eine Phase der Orientierung, der die so genannte Aktivierung folgt in Form von beispielsweise Motivationsarbeit, gezieltem Bewerbungstraining und angeleiteter aktiver Arbeitssuche. In der gleichzeitig stattfindenden Qualifikation werden zB die Grundlagen der neuen deutschen Rechtschreibung erarbeitet und wichtige Themen aus den Bereichen Gesundheit, Recht, EDV usw präsentiert. Am Ende der Maßnahme steht ein Praktikum in entsprechenden Praktikumsbetrieben.

Im Jahr 2006 haben 196 Kunden die Kursmaßnahme besucht, davon nahmen am Schluss 55 Prozent eine Arbeit auf bzw wurden in eine weitere Maßnahme vermittelt beispielsweise beim ABF oder im Bereich Arbeit der aqua. Im Jahr 2007 wechselten von 135 Teilnehmern 54 Prozent in den Arbeitsmarkt bzw in weitere Maßnahmen.

#### Brücke zur Arbeit (BzA)

Das Ziel der Maßnahme BzA ist eine (Re)Integration von jugendlichen Arbeitslosen in den regulären Arbeitsmarkt über den Umweg des betrieblichen Praktikums. Zur Zielgruppe zählen Jugendliche im Alter von 17 bis 25 Jahren mit Vermittlungshandicaps und Schulabgänger. Die Dauer der Maßnahme umfasst insgesamt 24 Wochen, 12 Wochen Orientierung und Qualifizierung und 12 Wochen Praktikum. Um die Zielerreichung zu überprüfen, schlägt das AMS eine Erfolgsquote von mindestens 50 Prozent vor.

Im Jahr 2006 haben 96 Jugendliche die Kursmaßnahme besucht, davon konnten 53 Prozent in den Arbeitsmarkt vermittelt werden. Die insgesamt sechs Durchgänge von aqua und ibis acam im Jahr 2007 sind noch nicht zur Gänze abgeschlossen, die Vermittlungsquote der ersten Durchgänge liegt bei rund 55 Prozent.

#### Job House

Das Ziel der Maßnahme Job House ist eine möglichst nachhaltige Aufnahme einer Arbeits- oder Ausbildungsstelle (wenn erforderlich Therapieaufnahme etc) bzw eine schlüssig belegbare Reduzierung der Vermittlungshemmnisse. Ziel kann bei diesem Personenkreis auch die Feststellung der Nichtarbeitsfähigkeit und die daraus abgeleitete Aufgabenstellung sein, eine Wiederherstellung zu planen bzw in Richtung Sozialhilfebezug zu unterstützen.

Zielgruppe sind Jugendliche bzw junge Erwachsene im Alter zwischen 17 und 25 Jahren mit psychiatrischen Auffälligkeiten, Persönlichkeitsstörungen, Entwicklungsrückständen, kognitiven Schwächen, Verwahrlosungsproblematiken, Suchtproblematiken udgl. Zudem ist davon auszugehen, dass die vom AMS zugewiesenen Jugendlichen bereits mehrere arbeitsmarktpolitische Maßnahmen des AMS erfolglos absolviert haben und/oder bisher nur kurzzeitige Beschäftigungsverhältnisse eingehen konnten.

Es handelt sich bei Job House um eine Vollzeitmaßnahme mit einem breiten Angebot aus Abklärung, Erlebnispädagogik, Kulturtechniken, therapeutischen Interventionen, Qualifizierung und Praktikum. Die insgesamt vier von aqua und ibis acam durchgeführten Veranstaltungen dauern jeweils 42 Wochen. Im Jahr 2006 haben 170 Jugendliche an Job House teilgenommen, davon konnten 57 Prozent vermittelt werden. Die Durchgänge im Jahr 2007 sind noch nicht abgeschlossen.

#### Kompass

Kompass ist eine Orientierungs- und Abklärungsmaßnahme für langzeitarbeitslose Menschen, mit dem Ziel, sie wieder in den Arbeitsprozess zu integrieren. Begleitet wird die Maßnahme durch spezielle Schulungen. Als Arbeitsmarkterfolg wird gewertet, dass 60 Prozent der Teilnehmer innerhalb von drei Monaten nach Ende der Maßnahme in einem aufrechten Dienstverhältnis stehen. Bis zum Jahr 2006 wurde die Maßnahme in Form von Job Coaching Schulungen und der Job Coaching Abklärung angeboten, die dann in der Maßnahme Kompass zusammengefasst wurden.

Im Jahr 2006 haben 145 Kunden die Qualifizierungsmaßnahme besucht, davon konnten 24 Prozent in den Arbeitsmarkt sowie 32 Prozent in Arbeitsprojekte vermittelt werden. Im Jahr 2007 wurden vier Durchgänge speziell für Migranten sowie zehn allgemeine Durchgänge abgehalten. Eine allgemeine Veranstaltung dauert sieben Wochen, die Kompass Migranten-Maßnahme elf Wochen. Im Jahr 2007 besuchten insgesamt 224 Teilnehmer die Maßnahme. Im Anschluss daran nahmen 34 Prozent eine Arbeit auf, fünf Prozent wurden in andere Maßnahmen vermittelt.

#### Betreuungshilfen

Mit der Qualifizierungsmaßnahme zur Betreuungshilfe erhalten die Teilnehmer eine Ausbildung, die der Heimhilfe entspricht und als solche anerkannt wird. Im Anschluss werden die Teilnehmer bei aqua im Bereich Arbeit angestellt. Die Maßnahme setzt sich aus den fünf Phasen Abklärung, Schulung, Praxis/Theoriephase, Praxisphase und Vorbereitung auf die Prüfung zusammen und dauert insgesamt 15 Wochen.

Im Jahr 2006 absolvierten elf Teilnehmer die Ausbildung und sind seither als Betreuungshilfen tätig. Im Jahr 2007 schlossen zwölf Teilnehmer die Ausbildung ab, davon sind sieben als gelernte Heimhilfen im Einsatz. Derzeit findet eine weitere Maßnahme zur Ausbildung der Betreuungshilfen statt.

#### Job Connection

Job Connection wird in Kooperation mit drei anderen Bildungsträgern angeboten und bietet Qualifizierung, Orientierung und Abklärung an. Zielgruppe sind arbeitslos vorgemerkte Personen verschiedener Altersgruppen. Ziel der Maßnahme ist die Qualifizierung der Kursteilnehmer zur Unterstützung des Einstiegs in den Vorarlberger Arbeitsmarkt und Vermittlungsunterstützung, vorrangig auf AMS-Stellenangebote. Landesweit nehmen rund 2.000 Kunden, dieses Angebot in Anspruch.

- Berufsperspektiven** In der Maßnahme Berufsperspektiven ist aqua seit dem Jahr 2007 als Subunternehmer eines anderen Bildungsträgers tätig. Ziel der Maßnahme ist die Erhöhung der Arbeitsmarktchancen von Arbeitslosen ab 45 Jahren durch Informationsveranstaltungen, Aktivierung und Orientierung, Einzelcoachings und bei Bedarf Vermittlung von EDV-Grundlagen. Die Abrechnung erfolgt direkt an den Bildungsträger.
- Personalstruktur Bereich Bildung** Der Bereich Bildung umfasst im Jahr 2007 rund 18 Vollzeitäquivalente, die überwiegend als Trainer in den verschiedenen Qualifizierungsmaßnahmen tätig sind. Der Großteil der angebotenen Maßnahmen wird daher durch interne fix beschäftigte Mitarbeiter abgedeckt. Externe Honorarkräfte wurden im Jahr 2007 im Ausmaß von rund 17 Prozent der gehaltenen Stunden eingesetzt.
- Finanzierung** Die Qualifizierungsmaßnahmen BOB, Kompass, Betreuungshilfen und Job Connection werden zur Gänze durch das AMS finanziert. Die Maßnahmen BzA und Job House werden durch AMS und Land kofinanziert.

### **Förderbeiträge im Bereich Bildung durch AMS und Land**

in den Jahren 2006 und 2007

In €

<b>Maßnahme</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>
<b>Job House</b>	<b>855.000</b>	<b>719.400</b>
davon AMS	650.400	552.500
davon Land	204.600	166.900
<b>BOB (AMS)</b>	<b>454.000</b>	<b>347.000</b>
<b>Kompass (AMS)</b>	<b>223.600</b>	<b>209.900</b>
<b>Brücke zur Arbeit</b>	<b>181.600</b>	<b>135.200</b>
davon AMS	90.800	67.600
davon Land	90.800	67.600
<b>Job Connection (AMS)</b>	<b>67.300</b>	<b>219.300</b>
<b>Betreuungshilfen (AMS)</b>	<b>39.100</b>	<b>39.100</b>
<b>Summe</b>	<b>1.820.600</b>	<b>1.669.900</b>

Quelle: aqua

Die Fördermittel im Bereich Bildung betragen € 1,821 Mio im Jahr 2006 und € 1,670 Mio im Jahr 2007. Der Anteil der Landesmittel beträgt 16 Prozent im Jahr 2006 sowie 14 Prozent im Jahr 2007.

### **Bewertung**

Die verschiedenen Qualifizierungsmaßnahmen im Bereich Bildung werden öffentlich ausgeschrieben. Der Konkurrenzkampf zwischen den Bildungsträgern hat zugenommen. Ausländische Anbieter bzw Anbieter aus anderen Bundesländern wollen zunehmend in Vorarlberg Fuß fassen. Die Anbieter in Vorarlberg bilden zum Teil bereits Bietergemeinschaften und/oder haben sich auf bestimmte Zielgruppen spezialisiert.

Die derzeit von aqua durchgeführten Qualifizierungsmaßnahmen wurden im Zuge der erneuten Übertragung jeweils für drei Jahre an aqua übergeben, wodurch zumindest für diesen Zeitraum eine Mehrjahresplanung möglich ist. Die bei der Angebotslegung beigelegten Kalkulationen werden mit einer Indexanpassung auch für die Abrechnung der Folgejahre verwendet.

Durch den hohen Anteil fix beschäftigter Trainer in der aqua bestehen hohe fixe Personalkosten. Falls aqua eine umfangreiche Qualifizierungsmaßnahme wie Job House verliert, wäre eine starke Reduktion der Trainer notwendig. Diese Restrukturierung würde auch das Ergebnis stark belasten. Aus Sicht der aqua gilt ein hoher Anteil fix beschäftigter Trainer als Qualitätsmerkmal, da bei sehr spezifischen Zielgruppen, wie dies beispielsweise bei Job House der Fall ist, eine starke Bindung zwischen Kursteilnehmer und Trainer besteht und eine Durchgängigkeit wichtig ist.

Aus Sicht des Landes-Rechnungshofs birgt der hohe Anteil von fix Beschäftigten allerdings ein erhebliches Finanzierungsrisiko.

#### **Empfehlung**

Der Landes-Rechnungshof empfiehlt, durch eine Reduktion der fix beschäftigten Trainer eine Verringerung des Finanzierungsrisikos anzustreben.

#### **Stellungnahme**

*Wie im Prüfbericht aufgezeigt, handelt es sich bei den Bildungsmaßnahmen, die aqua anbietet, um selbst entwickelte Pilotprojekte, die sich von den klassischen Bildungsmaßnahmen mit Orientierung, Aktivierung und Qualifizierung grundlegend unterscheiden. Um die hohe Qualitätssicherheit der laufenden Projekte sowie die hohe Innovationskraft zu erhalten, legt aqua Wert auf gesicherte Arbeitsplätze ihrer MitarbeiterInnen. Um das finanzielle Risiko von aqua möglichst gering zu halten, werden wir eine Ausweitung von Honorarstunden zu Lasten von angestellten TrainerInnen prüfen.*

### **3.4 Bereich Kinder/Jugend**

**Die Finanzierung des Ferienheims Amerlügen und der Kinderbetreuungseinrichtung Panama ist derzeit nicht ausreichend gewährleistet. Querfinanzierungen sind notwendig. Für Panama sind weitere Einnahmequellen zu lukrieren. Der Betrieb des Ferienheims ist einem anderen Träger zu übergeben.**

#### **Situation**

Der Bereich Kinder/Jugend umfasst derzeit das Ferienheim Amerlügen, die Kinderbetreuungseinrichtung Panama sowie das Schulsozialarbeits-Projekt Zick Zack.



## Ferienheim Amerlügen

Das Ferienheim Amerlügen ist seit März 2004 vom Verein Feldkircher Ferienheim Amerlügen gepachtet. Im Zuge des Pachtvertrags verpflichtete sich aqua die bisher vom Verein geleistete Arbeit zu übernehmen. Dazu zählt im Wesentlichen die Durchführung der Kinderferien und Landschulwochen. Die aqua verwendet das Ferienhaus darüber hinaus für erlebnispädagogische Angebote für Schüler und Jugendliche, die von aqua betreut werden. Die Kinderferien werden jährlich in vier Durchgängen angeboten, die in den vergangenen Jahren immer ausgebucht waren.

Die Finanzierung des Ferienheims Amerlügen durch Erlöse aus den Kinderferien und weiteren durchgeführten Veranstaltungen ist seit der Übernahme durch die aqua nicht ausreichend gewährleistet. Die Tarife wurden jährlich sukzessive angehoben, nachdem sich herausstellte, dass die Tarife für Amerlügen um mehr als 30 Prozent unter jenen anderer Ferienheime liegen. Darüber hinaus wurden kostensenkende Maßnahmen eingeleitet, indem beispielsweise der Pachtzins vorübergehend von März 2006 bis Mai 2007 um 30 Prozent reduziert wurde. Die Erlöse aus den Kinderferien umfassen im Jahr 2006 € 35.700 zuzüglich Zuschüsse der GKK von € 14.600 und im Jahr 2007 € 39.100 zuzüglich € 16.100 GKK-Zuschüsse.

## Kinderbetreuungseinrichtung Panama

Panama ist eine Kindertagesbetreuungseinrichtung für Kinder von 1,5 Jahren bis zum Schuleintritt. Im Jahr 2007 stammen rund 34 Prozent der insgesamt 79 Kinder aus Frastanz, 18 Prozent aus Feldkirch und 11 Prozent aus Nenzing, der Rest verteilt sich auf weitere umliegende Gemeinden. Rund 44 Prozent der Kinder kommen im Jahr 2007 auf Eigeninitiative der Eltern und 39 Prozent werden über den Bereich Bildung vermittelt. Die restlichen Kinder verteilen sich auf Mitarbeiter der aqua, Sommerkindergarten und Jugendwohlfahrtskinder.

Im Jahr 2005 wurde von Panama auf Wunsch der Gemeinde Frastanz für die Frastanzer Kinder ein Pilotprojekt für Migranten gestartet, in dem vierjährigen Kindergartenkindern spielend deutsch beigebracht wird.

Die Finanzierung des Panama erfolgt durch Beiträge des Landes, Elternbeiträgen und Beiträgen der Gemeinde. Mit diesen Einnahmequellen konnte jedoch seit Gründung der Einrichtung im Jahr 2004 keine Kostendeckung erzielt werden. Die Beiträge des Landes im Ausmaß von 50 Prozent der Personalkosten stiegen von € 41.300 im Jahr 2005 auf € 65.200 im Jahr 2007. Die Zuschüsse der Gemeinden umfassen im Jahr 2005 € 14.700, im Jahr 2006 € 16.700 und im Jahr 2007 € 35.000. Der Großteil entfällt jedoch mit rund 88 Prozent auf die Gemeinde Frastanz, die für Kinder aus ihrer Gemeinde 50 Prozent der Personalkosten abdeckt. Die Beteiligung der umliegenden Gemeinden an der Finanzierung ist sehr unterschiedlich und reicht von kleinen bis gar keinen Beiträgen für die Kinder aus deren Gemeinde.

## Zick Zack

Zick Zack wird von aqua bzw davor von Phönix seit 1998 im Auftrag der Jugendwohlfahrt in der Abteilung Gesellschaft und Soziales (IVa) im Amt der Landesregierung angeboten. Zielgruppe sind Schüler, bei denen sich soziale Problematiken angehäuft haben, die sich gegenseitig verstärken und über eine zeitliche Stabilität verfügen. Ausgangspunkt der Problemerkennung und Beschreibung ist die Schule, indem die Direktoren eine Problemsituation melden und die Zuweisung über die Bezirksschulinspektoren erfolgt. Im Jahr 2007 wurden insgesamt 148 Klienten im Ausmaß von rund 8.000 Stunden betreut.

Die Abrechnung mit der Jugendwohlfahrt des Landes erfolgt aufgrund eines Tarifs pro Stunde der sich durch die Indexierung laufend erhöhte. Insgesamt stellt das Land für Zick Zack Beiträge in der Höhe von € 369.800 im Jahr 2005, € 381.100 im Jahr 2006 und € 391.400 im Jahr 2007 zur Verfügung.

## Bewertung

Das Ferienheim Amerlügen wurde auf Wunsch des Trägers und der Stadt Feldkirch von der aqua übernommen. Bei Ferienheimen besteht derzeit generell die Situation, dass eine kostendeckende Führung nicht möglich ist, da beispielsweise auch die GKK beabsichtigt ihre Zuschüsse zu streichen. Die aqua hat aufgrund der finanziellen Situation des Ferienheims bereits vereinzelt kostensenkende Maßnahmen getroffen, für eine Kostendeckung reichen diese Maßnahmen jedoch keineswegs aus. Die hohen Energiekosten sind beispielsweise durch die baulichen Gegebenheiten kaum zu beeinflussen.

Zur weiteren Vorgehensweise hat der AR im Februar 2008 beschlossen, Gespräche mit der Stadt Feldkirch zu führen. Für das Jahr 2008 besteht für die aqua eine Verpflichtung die Kinderferien nochmals durchzuführen. Danach sind nach Ansicht des Landes-Rechnungshofs konkrete Maßnahmen zu treffen, um das Ferienheim Amerlügen einem anderen Träger zu übergeben. Das Ferienheim ist für die anderen Bereiche der aqua nicht zwingend erforderlich. Mit der Kündigung des Betriebs würde die Querfinanzierung beendet.

Zur Verbesserung der finanziellen Situation der Kinderbetreuungseinrichtung Panama laufen derzeit Gespräche mit der Gemeinde Frastanz und dem Amt der Landesregierung. Über die Jugendwohlfahrt des Landes sollen künftig weitere Förderbeiträge lukriert werden. Gemeinsam mit dem Fördergeber wird darüber hinaus die Kostensituation auch künftig beobachtet und konkrete Schritte zur Ergebnisverbesserung eingeleitet. Die Finanzierung ist vor allem bei Kindern aus umliegenden Gemeinden nicht ausreichend gewährleistet.

Das Panama wird unter anderem auch von Kunden des Bereichs Bildung stark genutzt und bewirkt darüber hinaus eine positive Bewertung bei Ausschreibungen von Qualifizierungsmaßnahmen in Bezug auf gleichstellungsfördernde Maßnahmen.

### **Empfehlung**

Der Landes-Rechnungshof empfiehlt, im Rahmen der Konzentration auf das Kerngeschäft einen alternativen Träger für das Ferienheim Amerlügen zu suchen.

Weiters empfiehlt der Landes-Rechnungshof, für die Kinderbetreuungseinrichtung Panama weitere Einnahmequellen zu lukrieren, um eine Querfinanzierung zu vermeiden.

### **Stellungnahme**

*Gespräche mit dem Verein Ferienheim Amerlügen werden fortlaufend geführt, um eine dauerhafte Lösung zu finden. Durch die Veränderung der Familienstrukturen und der Berufstätigkeit von Müttern ist ein Kinderbetreuungsangebot gerade in Ferienzeiten unerlässlich geworden. Aqua mühle frastanz sieht eine soziale Verantwortung darin, das Angebot für Familien zu erhalten.*

*In Zusammenarbeit mit der Marktgemeinde Frastanz wird derzeit ein neues Konzept für die Betreuung der Dreijährigen erarbeitet. Die Umsetzung ist ab Herbst 08 vorgesehen und wird die notwendige Kostendeckung ermöglichen.*

## 4 Finanz- und Ertragslage

### 4.1 Überblick

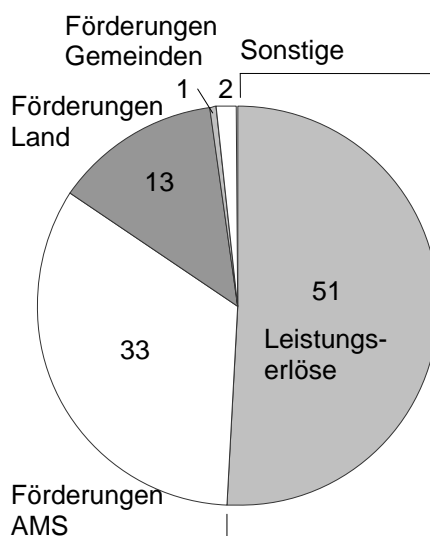
Die aqua mühle frastanz finanziert sich je zur Hälfte aus Leistungserlösen und öffentlichen Zuschüssen. Die Personalkosten bilden mit 69 Prozent den größten Teil der Aufwendungen. Nach einem Defizit im Jahr 2005 konnten in den Jahren 2006 und 2007 positive Ergebnisse erzielt werden. Ein Teil des Bilanzgewinns ist Rücklagen zuzuführen.

#### Situation Erträge

Die aqua finanziert sich in den Jahren 2006 und 2007 zu 51 Prozent aus Leistungserlösen, zu 47 Prozent aus Förderungen und zu zwei Prozent aus sonstigen betrieblichen Erträgen. Der Großteil der Zuschüsse stammt vom AMS mit € 2,097 Mio im Jahr 2006 und € 2,114 Mio im Jahr 2007. Die Förderungen des Landes stiegen von € 560.400 im Jahr 2006 auf € 829.800 im Jahr 2007. Die Beiträge der Gemeinden erhöhten sich von € 19.900 im Jahr 2006 auf € 46.000 im Jahr 2007.

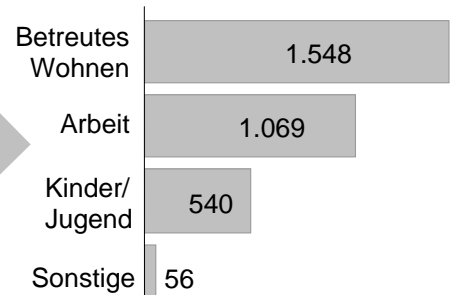
#### Finanzierung der aqua im Jahr 2007

in Prozent



Quelle: aqua

#### Leistungserlöse im Detail In Tausend €



Der größte Anteil der Leistungserlöse wird im Betreuten Wohnen mit € 1,480 Mio im Jahr 2006 und € 1,548 Mio im Jahr 2007 erzielt. Es handelt sich dabei im Wesentlichen um Beiträge des Sozialfonds. Die Leistungserlöse im Bereich Arbeit in der Höhe von € 1,006 Mio im Jahr 2006 und € 1,069 Mio im Jahr 2007 werden vor allem in der Objektreinigung und Wäscherei sowie in der Werkstatt erzielt. Im Jahr 2007 entfallen rund 35 Prozent auf die Objektreinigung, 18 Prozent auf die Wäscherei und 15 Prozent auf die Werkstatt.

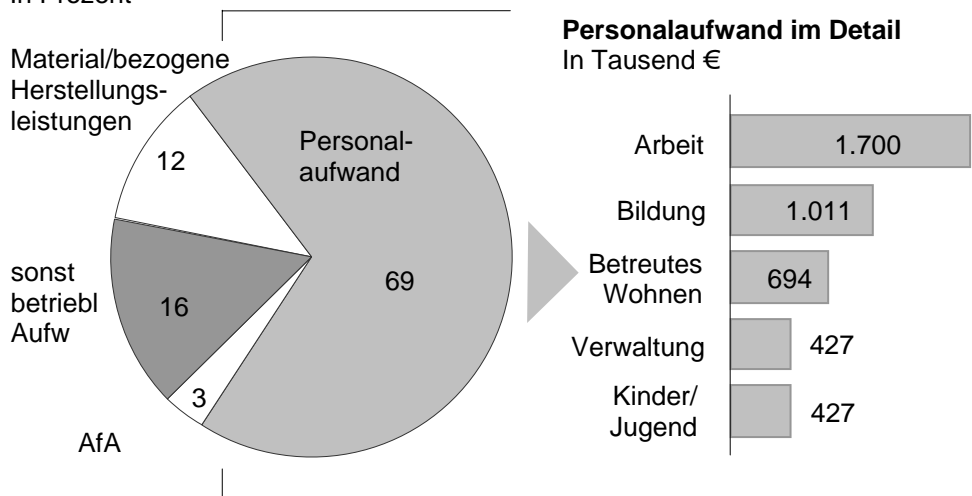
Die Leistungserlöse im Bereich Kinder/Jugend mit € 508.600 im Jahr 2006 und € 540.300 im Jahr 2007 bestehen aus Beiträgen der Jugendwohlfahrt des Landes für das Projekt Zick Zack und Erlösen aus der Kinderbetreuungseinrichtung Panama und dem Ferienheim Amerlügen. Die Beiträge für Zick Zack umfassen den größten Anteil mit rund 76 Prozent im Jahr 2007.

## Aufwendungen

Der Gesamtaufwand der aqua stieg von € 5,688 Mio im Jahr 2006 auf € 6,136 Mio im Jahr 2007. Die größte Aufwandposition mit 66 Prozent bzw € 3,732 Mio im Jahr 2006 und 69 Prozent bzw € 4,259 Mio im Jahr 2007 bildet der Personalaufwand. Dieser verteilt sich im Jahr 2007 auf € 1,700 Mio im Bereich Arbeit, € 1,011 Mio im Bereich Bildung, € 694.000 im Betreuten Wohnen sowie je € 427.000 im Bereich Kinder/Jugend und in der Verwaltung. Den Großteil des Personalaufwands im Bereich Arbeit bilden die TAK mit 50 Prozent und die SK mit 22 Prozent. Beim Personal im Bereich Bildung handelt es sich überwiegend um fix beschäftigte Trainer.

### Aufwendungen der aqua im Jahr 2007

In Prozent



Quelle: aqua

Die sonstigen betrieblichen Aufwendungen umfassen € 906.200 im Jahr 2006 und € 948.600 im Jahr 2007, das entspricht rund 16 Prozent der gesamten Aufwendungen. Rund die Hälfte der sonstigen betrieblichen Aufwendungen bildet der Miet- und Pachtaufwand mit € 449.600 im Jahr 2006 und € 478.600 im Jahr 2007. Davon entfallen im Jahr 2007 rund 36 Prozent auf Mieten für das Betreute Wohnen und 32 Prozent auf die räumliche Struktur für Verwaltung und Bildung. Für die Räumlichkeiten des Bereichs Arbeit entstehen rund 20 Prozent der Mieten, für den Bereich Kinder/Jugend rund acht Prozent und für den Kunstraum vier Prozent.

Die Mieten für das Betreute Wohnen liegen zwischen netto rund € 4,5 und € 8,2 pro m<sup>2</sup> ohne Betriebskosten. Für die Räumlichkeiten von Werkstätten, Seminarräume, Büros, Kinderbetreuung und Cafe bezahlt die aqua ebenfalls Mieten im Bereich von netto rund € 4,6 bis € 7,2 pro m<sup>2</sup>.

Anfang des Jahres 2008 wurde ein Konzept für die Raumnutzung mit dem generellen Ziel erarbeitet, eine Zentrale zu schaffen, in der möglichst viele der bestehenden Angebote integriert sind. Unter anderem sollen dadurch Mietpreise gesenkt werden und die Räume bedarfsgerechter gestaltet werden. Im AR-Protokoll vom 15. Jänner 2008 wurde beschlossen mit der Marktgemeinde Frastanz bezüglich der Realisierung des Projekts in Kontakt zu treten.

Die Aufwendungen für Material und bezogene Herstellungsleistungen verringerten sich von € 866.500 bzw 15 Prozent der Aufwendungen der aqua im Jahr 2006 auf € 721.700 bzw 12 Prozent im Jahr 2007. Davon entfallen rund die Hälfte auf Fremdhonorare für Trainer und Ärzte sowie rund 1/3 auf den Materialaufwand. Die Abschreibung verursacht im Jahr 2007 rund drei Prozent der Aufwendungen und erhöhte sich von € 183.300 im Jahr 2006 auf € 207.300 im Jahr 2007.

EGT

Die aqua wies im Gründungsjahr 2005 va durch Mehrkosten im Zuge der Fusionierung ein negatives Betriebsergebnis von € -157.600 aus. In den Folgejahren konnte durch bereits eingeleitete Sanierungsmaßnahmen ein positives Betriebsergebnis von € 290.800 im Jahr 2006 und € 169.300 im Jahr 2007 erzielt werden. Das EGT liegt bei € -220.600 im Jahr 2005, € 220.800 im Jahr 2006 sowie € 128.500 im Jahr 2007.

Durch den Sanierungszuschuss wurde nach Berücksichtigung des Verlusts aus dem Vorjahr im Jahr 2006 ein Bilanzgewinn von € 400.300 ausgewiesen. Für das Jahr 2007 liegt der Bilanzgewinn auf Basis der vorläufigen Bilanz bei € 528.700.

Bilanzpositionen

Die Bankverbindlichkeiten der aqua reduzierten sind von € 1,239 Mio im Jahr 2005 auf € 976.200 im Jahr 2007. Aufgrund der im Voraus bezahlten Förderbeiträge weist die Bilanz 2007 einen hohen Kassen- bzw Bankbestand von € 711.800 aus. Die Forderungen und sonstigen Vermögensgegenstände betragen im Jahr 2005 € 1,090 Mio, im Jahr 2006 € 1,406 Mio und im Jahr 2007 € 1,299 Mio. Dabei handelt es sich zum Großteil um Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sowie Forderungen gegenüber Fördergebern.

## **Bewertung**

Die größte Aufwandsposition der aqua bildet der Personalaufwand. Im Bereich Arbeit entfällt der größte Anteil auf die TAK, bei denen es sich um vorübergehend Beschäftigte handelt, die bei entsprechender Finanzierung durch Fördermittel aufgenommen werden. Der Bereich Bildung als personell zweitstärkster Bereich verfügt über einen sehr hohen Fixkostenanteil durch fix angestellte Trainer. Der Landes-Rechnungshof erachtet es für notwendig auch in diesem Bereich durch eine Erhöhung des Honorarkräfte-Anteils mehr Flexibilität zu gewährleisten und das mögliche Finanzierungsrisiko zu reduzieren.

Der Miet- und Pachtaufwand ist va im Betreuten Wohnen eine wesentliche Aufwandsposition. Überlegungen in Form eines Raumnutzungskonzepts liegen bereits vor. Maßnahmen zur Senkung der Mietaufwendungen sind aus Sicht des Landes-Rechnungshofs einzuleiten. Dabei ist allerdings sorgfältig zu prüfen, inwiefern alternative Räumlichkeiten für die Leistungsbereiche der aqua geeignet sind.

In den Jahren 2006 und 2007 wurden Bilanzgewinne erzielt. In diesen beiden Geschäftsjahren wurde somit nach Ansicht des Landes-Rechnungshofs die Voraussetzung erreicht, um gemäß Gesellschaftsvertrag Rücklagen zu bilden.

Die Gesellschaft wird durch hohe Bankverbindlichkeiten aus Altlasten der Vorgängerorganisationen nach wie vor stark belastet. Zuschüsse werden teilweise erst im Nachhinein gewährt, wodurch hohe Forderungen gegenüber Fördergebern bestehen.

## **Empfehlungen**

Der Landes-Rechnungshof empfiehlt eine der Geschäftsentwicklung angepasste Bildung von Rücklagen.

Weiters empfiehlt der Landes-Rechnungshof, Projekte zur Senkung der Mietkosten konsequent weiter zu verfolgen.

## **Stellungnahme**

*Mit dem Jahresabschluss 2007 soll die Empfehlung hinsichtlich der Bildung von Rücklagen umgesetzt werden.*

*Mit dem „aqua haus“, das sich in Kooperation mit der Marktgemeinde Frastanz und der VOGEWOSI im Planungsstadium befindet, wird die Empfehlung zur Senkung der Mietkosten umgesetzt.*

## 4.2 Ergebnisse in den Bereichen

**Die positiven Ergebnisse im Betreuten Wohnen und im Bereich Arbeit dienen unter anderem zur Querfinanzierung der defizitären Abteilungen Amerlügen und Panama. Die Kostentransparenz im Bereich Bildung ist zu erhöhen.**

<b>Situation</b>	Aus der Kostenrechnung der aqua sind für die Jahre 2006 und 2007 die Ergebnisse der einzelnen Bereiche bzw je Kostenstelle ersichtlich.
Betreutes Wohnen	Das Betreute Wohnen erzielte jeweils ein positives Ergebnis, das sich von € 175.700 auf € 34.600 verringerte. Grund dafür war im Wesentlichen eine Erhöhung der internen Verrechnung für den Kunstraum und die Werkstätte von € 209.500 im Jahr 2006 auf € 313.000 im Jahr 2007. Darüber hinaus rechnete die aqua mit mehr Einnahmen aus den so genannten Borderline-Plätzen.
Kinder/Jugend	Das negative Ergebnis im Bereich Kinder/Jugend resultiert aus dem Ferienheim Amerlügen und der Kinderbetreuungseinrichtung Panama. Kompensiert wird dieses Ergebnis teilweise durch Überschüsse im Projekt Zick Zack. Das negative Ergebnis für das Ferienheim Amerlügen umfasst € -40.700 im Jahr 2006 und € -50.000 im Jahr 2007. Bei der Kinderbetreuungseinrichtung Panama war das Ergebnis in den Jahren 2006 und 2007 mit € -56.700 und € -37.100 negativ. Die Überschüsse für das Projekt Zick Zack verringerten sich von € 80.500 im Jahr 2006 auf € 14.600 im Jahr 2007, wodurch sich das negative Ergebnis im Bereich Kinder/Jugend von € -16.900 im Jahr 2006 auf € -72.500 im Jahr 2007 erhöhte.

### Bereichs-Ergebnisse in den Jahren 2006 und 2007

In €

Bereiche	2006	2007
<b>Betreutes Wohnen</b>	<b>175.700</b>	<b>34.600</b>
<b>Kinder/Jugend</b>	<b>- 16.900</b>	<b>- 72.500</b>
davon Zick Zack	80.500	14.600
davon Amerlügen	- 40.700	- 50.000
davon Panama	- 56.700	- 37.100
<b>Arbeit</b>	<b>60.900</b>	<b>301.800</b>
davon Werkstätten	20.800	136.000
davon Objektreinigung	23.400	114.900
davon Betreuungshilfen	300	31.100
davon Wäscherei	13.700	21.600
davon Mühlecafe	6.000	2.100
davon Postpartner	- 3.300	300
davon Begleitung	*	- 4.200
<b>Bildung</b>	<b>20.300</b>	<b>- 52.000</b>

\*wurde im Jahr 2006 in einem anderen Bereich geführt  
Quelle: KORE aqua



<b>Bereich Arbeit</b>	Das positive Ergebnis im Bereich Arbeit konnte von € 60.900 im Jahr 2006 auf € 301.800 im Jahr 2007 gesteigert werden. Ausschlaggebend dafür war vor allem der Wegfall der Palettenreparatur als defizitäre Abteilung sowie eine Erhöhung des positiven Ergebnisses in der Objektreinigung von € 23.400 im Jahr 2006 auf € 114.900 im Jahr 2007.
<b>Bereich Bildung</b>	<p>Das Ergebnis im Bereich Bildung umfasst € 20.300 im Jahr 2006 und € -52.000 im Jahr 2007. Das negative Ergebnis im Jahr 2007 entspricht rund drei Prozent der Aufwendungen und verumlagten Gemeinkosten.</p> <p>Die Personal- und Gemeinkosten im Bereich Bildung werden jeweils auf Hilfskostenstellen (Hilfs-KSt) gebucht. Die Auflösung auf die einzelnen Kostenstellen, welche die verschiedenen Bildungsmaßnahmen abbilden, erfolgt gemäß den Kalkulationen. Weichen die tatsächlichen Personal- und Gemeinkosten von den kalkulierten ab, bleibt die Differenz auf der Hilfs-KSt stehen. Im Jahr 2007 weist beispielsweise die Hilfs-KSt Gemeinkosten € -92.600 und die Hilfs-KSt Personal € 58.400 aus. Der tatsächliche Personalaufwand in den einzelnen Bildungsmaßnahmen ist aus den Stundenaufzeichnungen sichtbar, wird jedoch in der Kostenrechnung nicht abgebildet.</p>
<b>Bewertung</b>	<p>Die positiven Ergebnisse im Betreuten Wohnen sowie im Bereich Arbeit wurden in den vergangenen zwei Jahren unter anderem zur Querfinanzierung der defizitären Einrichtungen Ferienheim Amerlügen und Kinderbetreuung Panama verwendet. Künftig sind Querfinanzierungen zu vermeiden. Die Kinderbetreuung Panama ist durch zusätzliche Einnahmequellen zu sanieren und für den Betrieb des Ferienheims Amerlügen ist ein anderer Träger zu suchen.</p> <p>Die Ergebnistransparenz im Bereich Bildung ist aus Sicht des Landes-Rechnungshofs nicht ausreichend gewährleistet. Eine Zuordnung der tatsächlichen Personalkosten sowie der gesamten Gemeinkosten auf die einzelnen Bildungsmaßnahmen ist zu verbessern.</p>
<b>Empfehlung</b>	Der Landes-Rechnungshof empfiehlt, die Kostentransparenz im Bereich Bildung zu erhöhen und für alle Bereiche eine Deckungsbeitragsrechnung einzuführen.
<b>Stellungnahme</b>	<i>Aqua mühle frastanz wird der Empfehlung des Landes-Rechnungshofs folgen und die Kostentransparenz im Bereich Bildung – unter Einbeziehung der Förder- und Abrechnungsrichtlinien der Fördergeber – weiter erhöhen.</i>



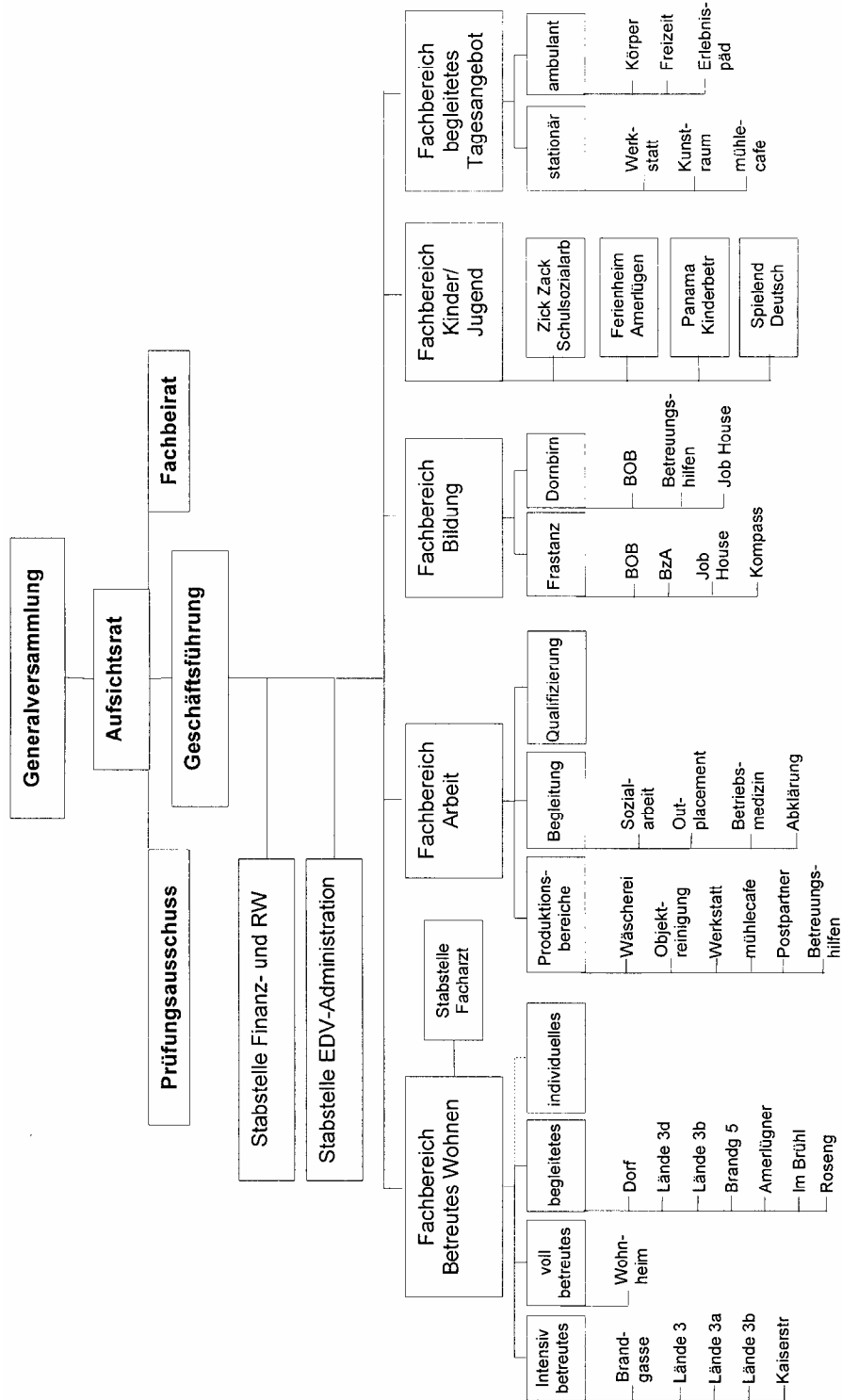
*Allgemeine Stellungnahme zum Prüfbericht:  
Aqua mühle frastanz sieht sich durch den Prüfbericht in ihrem Weg  
bestätigt und unterstützt. Die Empfehlungen zeigen die Richtung, in die  
sich aqua seit ihrer Gründung 2005 konsequent bewegt.*

Bregenz, im Mai 2008

Der Direktor

Dr Herbert Schmalhardt

Anhang 1 - Organigramm (Stand Jänner 2008)





### Abkürzungsverzeichnis

ABF	Arbeitsinitiative Bezirk Feldkirch
AMS	Arbeitsmarktservice
aqua	aqua mühle frastanz soziale dienste gemeinnützige GmbH
AP	Arbeitsplätze
AR	Aufsichtsrat
BASB	Bundesamt für Soziales und Behindertenwesen
BIF	Beschäftigungsinitiative Frastanz gem GmbH
BOB	Beruflich orientierte Bildungsmaßnahme
BVergG	Österreichisches Bundesvergabegesetz
BzA	Brücke zur Arbeit
EGT	Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit
FAB	Verein zur Förderung von Arbeit und Beschäftigung
GBP	Gemeinnützige(s) Beschäftigungsprojekt(e)
GF	Geschäftsführer
GKK	Gebietskrankenkasse
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GO	Geschäftsordnung
GV	Generalversammlung
IKS	Internes Kontrollsystem
KSt	Kostenstelle
LKH	Landeskrankenhaus
Mio	Million(en)
Phönix	Phönix-Werkstatt für Soziales gem GmbH
QP	Qualifizierungsprogramm
SK	Schlüsselkraft
TAK	Transitarbeitskraft
Verein Mühlegasse	Wohnheim Mühlegasse – Verein zur Hilfe für seelisch kranke und sozial am Rande stehende Menschen
VZÄ	Vollzeitäquivalent