

Stadt **GRAZ** Magistratsdirektion

Stadt **GRAZ** Finanzdirektion

GZ: MD- 23025/2009-13
 A 8 -022283/2010-1
 Neuorganisation „Haus Graz“
 Steuerungsrichtlinie

Graz, 24. 06. 2010
 Dr. Stangl

Ausschuss für Verfassung, Personal,
 Organisation, EDV,
 Katastrophenschutz und Feuerwehr

BerichterstellerIn:

.....

Finanz-, Beteiligungs- und
 Liegenschaftsausschuss
BerichterstellerIn:

.....

Bericht an den Gemeinderat

Mit Gemeinderatsantrag vom 14. 12. 2009, GZ MD-23025/2009-12 wurde beschlossen, das Querschnittsprojekt „Rechts- und Organisationsfragen im Beteiligungsbereich“ umzusetzen und die notwendigen Organbeschlüsse herbeizuführen. Als Eckpunkt des neuen Organisationsmodells „Haus Graz/Graz GmbH“ wurde eine stärkere strategische Steuerung der Unternehmensgruppen der Stadt Graz vorgeschlagen.

Der Stadtrechnungshof hat anlässlich der Projektkontrolle/Prüfung zu Graz Neu Ordnen in seiner Stellungnahme zur Zweckmäßigkeitprüfung (GZ: StRH 11527/2009) den Bedarf an Maßnahmen der Verwaltungsreform als gegeben angesehen, auf zahlreiche bestehende Doppelstrukturen und festgestellte Inkonsistenzen in der Steuerung der unternehmerischen Aktivitäten der Stadt Graz verwiesen. Es wird darin ausgeführt, dass die städtische Finanzverwaltung schon seit einigen Jahren eine konsolidierte mittelfristige Finanzstrategie verfolgt, die aber im Verhältnis zu den Unternehmensbeteiligungen nicht konsequent umgesetzt war. Daher wurde seitens des Stadtrechnungshofes in der Vergangenheit oftmals ein Mangel an Transparenz festgestellt und wurden vereinzelt auch bereits punktuell

Verbesserungsmaßnahmen in Angriff genommen (Beteiligungscontrolling, Liquiditätsmanagement).

Entsprechend dieser Zielsetzung wurde die dem vorliegenden Antrag angeschlossene Steuerungsrichtlinie „Haus Graz“ unter Mitwirkung von Vertretern der Magistratsdirektion, der Finanzdirektion, der Graz AG und mit fachlicher Begleitung des Stadtrechnungshofes erarbeitet und dem Bürgermeister und Finanzreferenten übermittelt.

Zweck dieser Steuerungsrichtlinie ist es – wie darin eingangs ausgeführt wird- die Durchsetzung der strategisch-politischen Finanz- und Fachziele im Haus Graz über alle Ebenen sicherzustellen. Damit soll das angestrebte Konsolidierungsziel des Hauses Graz mittelfristig erreicht wird. Die operative Geschäftsabwicklung erfolgt ausschließlich über das jeweils bestellte Management.

Mit dieser Richtlinie für das Reporting, die Steuerung, Planung und Leistungsverrechnung des Hauses Graz werden grundlegende Strukturen, Abläufe, Verantwortlichkeiten, Termine und Prinzipien festgelegt.

Kern des Steuerungsprozesses ist

- ein Gesamtbudgetbeschluss des Hauses Graz (Magistrat plus Beteiligungen) im Dezember- Gemeinderat
- Finanzkennzahlen: laufender Cash Flow (bzw. EBITDA) plus Investitionen (Großprojekte als separater Beschluss)
- Herabbrechen dieser 2 gesamtstädtischen Finanzziffern auf die ca. 20 wichtigsten Einheiten
- in der gleichen Struktur die danach folgenden 4 Jahre als Mittelfristplanung
- Leistungskennzahlen für diese 20 Bereiche in unterschiedlicher Intensität

Diese Richtlinie gilt für sämtliche Organisationseinheiten des Hauses Graz (Abteilungen, Eigenbetriebe, Tochter- und Enkelgesellschaften) und ist in diesen entsprechend umzusetzen und in die Satzungen der Tochter- und Enkelgesellschaften aufzunehmen. Änderungen dieser Richtlinie - das Einspielen dieser Regelung wird sich in den ersten Jahren der Anwendung zeigen und ist bei einer Evaluierung dieser Richtlinie zu berücksichtigen – werden durch den Gemeinderat der Stadt Graz beschlossen.

Beilage:

Steuerungsrichtlinie „Haus Graz“

Der „Ausschuss für Verfassung, Personal, Organisation, EDV, Katastrophenschutz und Feuerwehr“ und „Finanz-, Beteiligungs- und Liegenschaftsausschuss“ stellen im Sinne der vorstehenden Ausführungen den

Antrag,

der Gemeinderat wolle gem. § 45 Abs. 6 und § 87 Abs. 2 des Statutes der Landeshauptstadt Graz, LGBl. Nr. 130/1967 i.d.F. LGBl. 41/2008, beschließen:

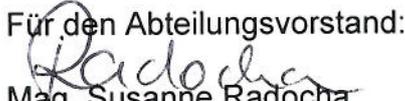
1. Der in der Beilage angeschlossenen und einen integrierenden Bestandteil dieses Berichtes bildenden Steuerungsrichtlinie „Haus Graz“ wird zugestimmt.
2. Der Bürgermeister und Finanzstadtrat werden mit der Umsetzung dieser Steuerungsrichtlinie beauftragt.

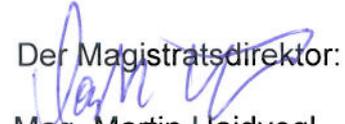
Die Bearbeiter:

 Dr. Kurt Stangl, Mag. Robert Günther

Der Bearbeiter:

 DI Josef Zeiler

Für den Abteilungsvorstand:

 Mag. Susanne Radocha

Der Magistratsdirektor:

 Mag. Martin Haidvogel

Der Finanzreferent:
 StR Univ.Doz. DI Dr. Gerhard Rüscher

Der Bürgermeister:
 Mag. Siegfried Nagl

Angenommen/Abgelehnt in der Sitzung des Ausschusses für Verfassung, Personal, Organisation, EDV, Katastrophenschutz und Feuerwehr am

.....
 Der Vorsitzende

Angenommen/Abgelehnt in der Sitzung des Finanz-, Beteiligungs- und Liegenschaftsausschusses am

.....
 Der Vorsitzende

CO Dr. Peter Piffli-Percevic

23.09.2010

A B Ä N D E R U N G S A N T R A G

Betr.: zu TOP 1, Neuorganisation „Haus Graz“ - Steuerungsrichtlinie

Sehr geehrter Herr Bürgermeister!

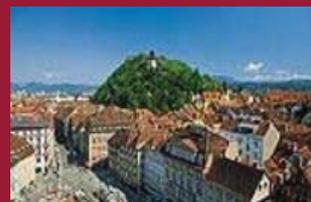
Namens des ÖVP-Gemeinderatsclubs sowie des GRÜNEN Klubs stelle ich zu Punkt 6, Satz 1 letzter Teil der Steuerungsrichtlinie des rubrizierten TOPes folgenden

Abänderungsantrag:

„ ... sind Stadtsenatsmitglieder sowie GemeinderätInnen und BezirksvorsteherInnen der Landeshauptstadt Graz ausgenommen.“

Stadt

GRAZ



Steuerungsrichtlinie
„Haus Graz“

Steuerung
Planung
Reporting
Verrechnung

Stand: 23.09.2010

DI Josef Zeiler
MD-Reform
josef.zeiler@stadt.graz.at

A. EINFÜHRUNG	3
Zweck dieser Richtlinie.....	3
Prinzipien.....	3
B. GESAMTSTEUERUNG DES HAUSES GRAZ.....	6
1. Aufbauorganisation des Hauses Graz (4-Säulen-Modell)	6
2. Steuerung Stadt - Beteiligungen.....	7
Eigentümerweisungen	9
3. Ablauforganisation der Steuerung des Hauses Graz	10
Strategische Finanzsteuerung durch den Gemeinderat	10
Strategische Fachplanung auf Ebene der Fachressorts	13
4. Vierteljährlicher Geschäftsbericht.....	14
5. Steuerungskalender Haus Graz	15
ANHANG.....	17
Glossar	17

A. Einführung

Zweck dieser Richtlinie

Diese Richtlinie stellt die **Durchsetzung der strategisch-politischen Finanz- und Fachziele** im Haus Graz über alle Ebenen **sicher**. Damit soll erreicht werden, dass das angestrebte Konsolidierungsziel des Hauses Graz mittelfristig erreicht wird. Die **operative Geschäftsabwicklung** erfolgt ausschließlich über das jeweils bestellte Management.

Die vorliegende Richtlinie des Hauses Graz für Steuerung, Planung, Reporting und Leistungsverrechnung (im Folgenden kurz Richtlinie genannt) legt grundlegende Strukturen, Abläufe, Verantwortlichkeiten, Termine und Prinzipien zur Steuerung, zur Planung, zum Reporting sowie zur Leistungsverrechnung innerhalb des Hauses Graz fest.

Diese Richtlinie gilt für sämtliche Organisationseinheiten des Hauses Graz (Abteilungen, Eigenbetriebe, Tochter- und Enkelgesellschaften) und ist in diesen entsprechend umzusetzen. Die Bestimmungen dieser Richtlinie sind in die entsprechenden Satzungen der Tochter- und Enkelgesellschaften zu übernehmen.

Änderungen dieser Richtlinie werden durch den Gemeinderat der Stadt Graz beschlossen.

Prinzipien

1. Die Stadt als Eigentümer der Beteiligungen steuert diese durch ambitionierte, betriebswirtschaftliche Ziele und nach den Prinzipien der **Sparsamkeit, Wirtschaftlichkeit, Zweckmäßigkeit, Nachhaltigkeit** und **Gleichstellungsorientierung, Energieeffizienz, ökologisches Handeln, BürgerInnenorientierung und Transparenz** sind Prinzipien für alle Abteilungen und Beteiligungen der Stadt und finden sich in deren Unternehmensstrategie wieder.

2. Die kommunale Daseinsvorsorge bleibt grundsätzlich im Einflussbereich der Stadt bzw. der öffentlichen Hand, um die **Versorgungssicherheit** zu **gewährleisten**. Dies wird dadurch unterstrichen, dass ein Verkauf dieser Dienstleistungen an Dritte in Zukunft nur mehr mit **2/3 Mehrheit des Gemeinderates** möglich ist. Die **Steuerung** der kommunalen Dienstleistungen erfolgt **durch Leistungsvereinbarungen**. Kommunale Dienstleistungen sind jene, bei denen es ein politisches Steuerungsinteresse gibt und die der Grundversorgung der Bevölkerung mit zu definierender Qualität dienen (Daseinsvorsorge).

3. Durch die Bündelung der kommunalen Aufgaben in themenspezifische Organisationen, reduziert die Politik ihren operativen Steuerungsaufwand von Einzelgesellschaften.

4. Für alle Organisationseinheiten der Stadt inklusive allen Beteiligungen, werden **schlanke Führungsstrukturen angestrebt**. Veränderungen und Neuorganisationen erfolgen unter diesem Prinzip.

5. Die „**Empfehlungen für die Objektivierung von Bezügen** von Führungskräften in städtischen Unternehmen“ (StRH-Bericht StRH-13072/2009) bei der Neubesetzung von Führungspositionen inkl. der Regelung für Gehaltsobergrenzen analog zur im Land Steiermark getroffenen Bezüge-Regelung sind anzuwenden (siehe GR-Beschluss vom 14. 12. 2009).

6. **Von Aufwandsentschädigungen, Sitzungsgeldern** bzw. anderer vergleichbarer Zahlungen, die über Organbeschluss städtischer direkter oder mittelbarer Beteiligungen an von der Stadt Graz bzw. von der Belegschaftsvertretung entsandte VertreterInnen in der Haupt-/Generalversammlung, den Aufsichtsrat, Lenkungsausschuss, Gesellschafterausschuss, Beirat und dergleichen zur Auszahlung gelangen, **sind Stadtsenatsmitglieder sowie GemeinderätInnen und BezirksvorsteherInnen ausgenommen**. Die für diesen Personenkreis vorgesehenen Zahlungen sind von der Gesellschaft auf ein von der Stadt bekanntzugebendes Konto zu überweisen.

7. Betreffend **Quotenbestimmung für Aufsichtsratzusammensetzungen** sind die Bestimmungen der jeweiligen Satzung einzuhalten. Bei der Bestellung der Mitglieder durch die Generalversammlung wird die Frauen-Männer-Parität angestrebt; jedenfalls sind 40% der Sitze im Aufsichtsrat mit Frauen zu besetzen.

8. Der **Zugang** zu kommunalen Dienstleistungen bleibt u. a. aus sozialen Gründen **allen BürgerInnen zugänglich**. Dies zu sichern ist Aufgabe der Politik. Geregelt wird dies über **Leistungsvereinbarungen** der politischen Ressorts mit den Erbringern der Dienstleistung.

9. Für die **Aufnahme neuer MitarbeiterInnen** und für Leitungsfunktionen gilt, dass die besten Köpfe in einem nachweislich transparenten und **objektiven Verfahren ausgewählt** werden. Konkret bedeutet dies, dass insbes. Führungsfunktionen in den Teilorganisationen der Stadt (Magistrat, Eigenbetriebe, Töchter, Mehrheitsbeteiligungen), nach einem objektiven Verfahren ausgewählt werden. Zusätzlich können die Regierungsparteien der Stadt zum Hearing eine/n Vertreter/in als Beobachter/in entsenden.

10. Im Beteiligungscontrolling der Stadt werden Benchmarks aufbereitet und **betriebswirtschaftliche Ziele formuliert**, die einen Beitrag zur Konsolidierung der Stadt zeigen und leisten. Das **Berichtswesen an den Beteiligungsausschuss**, den Gemeinderat und die BürgerInnen der Stadt Graz ist in diesem Sinne zu **erweitern**.

11. Die **zentralen Dienstleistungsaufgaben** (Recht, Personal, IT, Facility Management etc.) müssen über die Stadt und die Beteiligungen hinweg **optimiert** gestaltet werden.

12. MitarbeiterInnen werden **motivierende Rahmenbedingungen** und **sichere Arbeitsplätze** geboten. Von den MitarbeiterInnen werden die Bereitschaft zu Veränderungen und ein engagierter Einsatz im Rahmen ihrer Möglichkeiten erwartet.

13. Es dürfen **keine strukturellen Maßnahmen** getroffen werden, welche die **Ungleichheiten zwischen Männern und Frauen verstärken** oder verfestigen. Ziel ist es, dass die Maßnahmen dazu führen, einen tendenziellen Ausgleich zu schaffen.

14. Bei Übertragungen von Dienstleistungen aus der Stadtverwaltung in betriebliche Formen wird es **keine grundsätzliche finanzielle Schlechterstellung für MitarbeiterInnen** geben. Nicht mehr zu rechtfertigende „wohlerworbene Rechte“ werden jedoch geprüft.

15. Bei Übertragung von Leistungen des Magistrats an andere Organisationen im Haus Graz werden alle MitarbeiterInnen in diese Organisationseinheiten mit übertragen. Alle Organisationen im Haus Graz können nicht benötigte personelle Ressourcen in den **internen Arbeitsmarkt** entsenden und müssen Neuaufnahmen von dort abrufen. Externe Aufnahmen werden erst möglich, wenn der interne Arbeitsmarkt erschöpft ist. Die Kosten der im internen Arbeitsmarkt befindlichen MitarbeiterInnen tragen die entsendenden Organisationen im Haus Graz.

16. Über Anreizsysteme wird unterstützt, dass die Fach- und Finanzziele der Organisationseinheiten klar formuliert und verfolgt werden.

B. Gesamtsteuerung des Hauses Graz

Die Stadt Graz bekennt sich dazu, bestimmte **Fach- und Finanzziele** in einem **geordneten Prozess festzulegen**. Wesentliche Ziele und Kenngrößen sind für Finanzschulden, Investitionsplanung, laufenden Cash Flow, Qualität und Nachhaltigkeit zu definieren.

Die Strategieentwicklung in den Fachressorts erfolgt nach dem Grundsatz der *Wirkungsorientierung*. Zur Verfügung stehende Finanzmittel werden nach dem Grundsatz der höchstmöglichen **Wirksamkeit und Wirtschaftlichkeit** eingesetzt. Durch die **konsequente Wirkungsorientierung** des Hauses Graz soll **sichergestellt** werden, dass knapper werdende **Finanzmittel fokussiert in prioritär** zu erbringenden Aufgaben **eingesetzt** werden.

1. Aufbauorganisation des Hauses Graz (4-Säulen-Modell)

Das „Haus Graz“ untergliedert sich in **4 steuerungsrelevante Bereiche (Säulen)**, wobei jede Säule einer spezifischen Steuerungslogik unterliegt. Dadurch wird gewährleistet, dass einerseits **ähnliche Organisationseinheiten** nach den gleichen Prinzipien gesteuert werden und andererseits je nach Art der erbrachten Leistungen bzw. Art der Leistungserbringung andere Steuerungslogiken bzw. Zielvorgaben angewendet werden können.

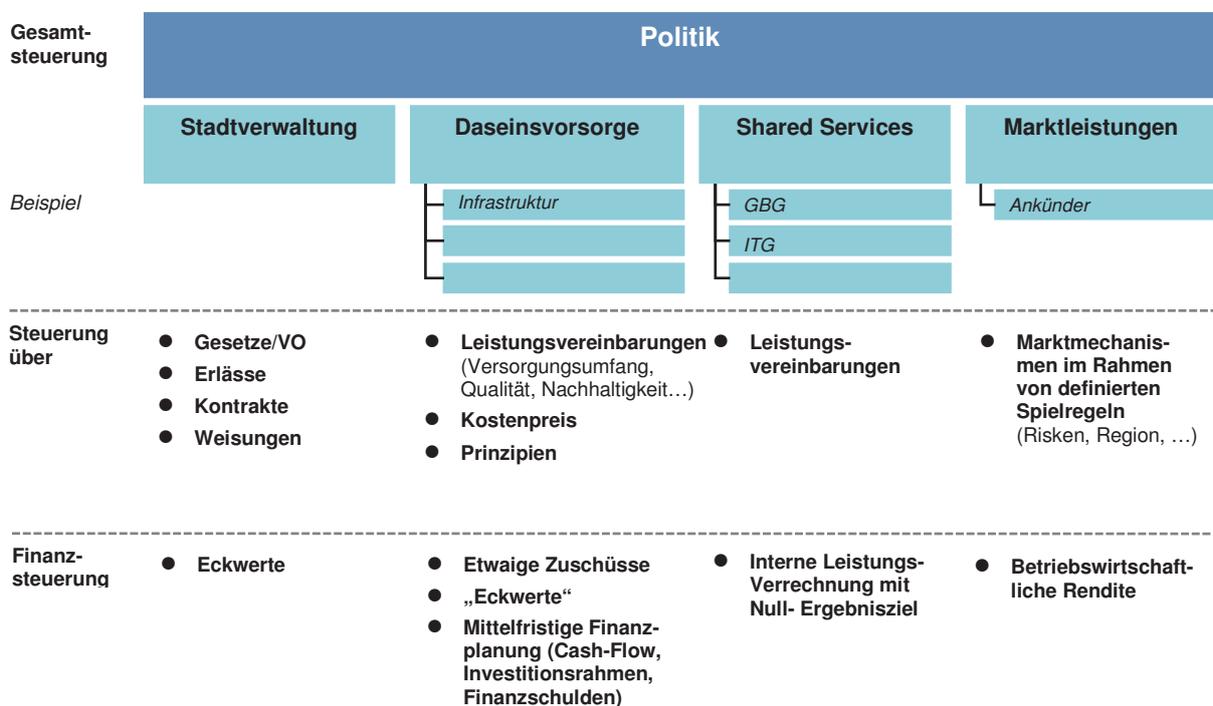


Abb. 1: 4-Säulenmodell zur Steuerung im Haus Graz

2. Steuerung Stadt - Beteiligungen

Daseinsvorsorge, Shared Services und die Erbringung von Marktleistungen sind überwiegend in privatrechtlichen Gesellschaften organisiert, die zu 100 % oder jedenfalls mehrheitlich der Stadt gehören.

Die im 4-Säulenmodell dargestellte Steuerung der Beteiligungen erfolgt mittels **Leistungsübertragung an die Beteiligungen** gegen Kostenersatz mit der Stadt als Kostenträger.

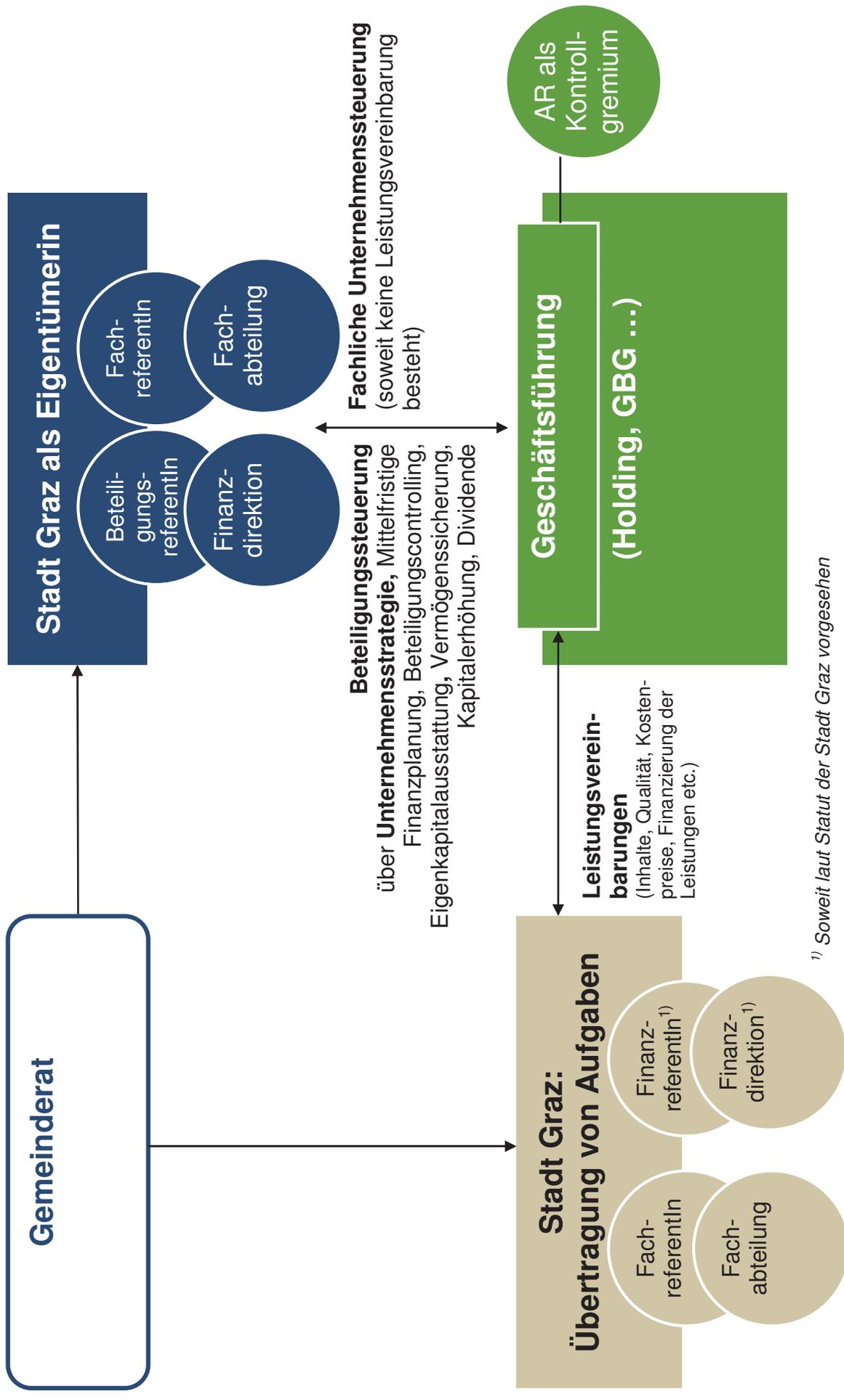
Die Stadt hat bei der Steuerung der Beteiligungen eine zweite Rolle: die der **Eigentümerin**. Typische Aufgaben der Stadt als Eigentümerin der Beteiligungen sind:

- Festlegung der Unternehmensziele, -strategien
- Bestandssicherung
- Eigenkapitalausstattung
- Vermögenssicherung
- Risikostreuung
- Beteiligungscontrolling

Die nächste Abbildung zeigt die zwei unterschiedlichen Rollen der Stadt bei der Steuerung der Beteiligungen.

Abb. 2: Zwei Rollen der Stadt bei der Steuerung der Beteiligungen

Die Stadt Graz hat 2 Rollen bei der Steuerung



Diese beiden Rollen der Stadt bei der Steuerung der Beteiligungen sind nicht immer haarscharf zu trennen. Wie dieser Steuerungsprozess zwischen Stadt und Beteiligung im Überblick abläuft, zeigt Abbildung 3.

Steuerungsprozesse

Aus Perspektive der Unternehmen

Die Geschäftsführung vereinbart mit der Stadt das Leistungsprogramm bei der Übertragung von Aufgaben. Die wirtschaftliche Umsetzung erfolgt im Rahmen von mit der Eigentümerin vereinbarten Budgets, mittelfristiger Planungen, Investitionsprogrammen (siehe Satzungen und Geschäftsordnungen) und besonderen strategischen Vorgaben in Verantwortung des Managements.

Berichtswesen

Stadt bei der Übertragung von Aufgaben

Monitoring der in den Leistungsvereinbarungen definierten Messgrößen und Kostenpreise

Stadt als Eigentümerin

Monitoring der klassischen finanziellen Messgrößen und der definierten strategischen Indikatoren

Aus Perspektive der Stadt

Der/Die BeteiligungsreferentIn steuert im Auftrag des Gemeinderates die wirtschaftlichen Eckpunkte und die grundsätzliche (nicht fachspezifische) Strategie der Unternehmen. Er/Sie ist verantwortlich für die Umsetzung der generellen Prinzipien der Haus Graz Reform.

Die politischen FachreferentInnen steuern im Auftrag des Gemeinderates über Leistungsvereinbarungen die Erstellung von Dienstleistungen durch die Unternehmen des Haus Graz und die allgemeinen Schwerpunkte (Nachhaltigkeit, Frauenförderung etc.). Soweit Leistungsvereinbarungen nicht bestehen oder diese nicht ausreichen, kann diese Steuerung gemeinsam mit dem/der Beteiligungsreferenten/in auch über Eigentümerweisungen erfolgen.

Abb. 3: Steuerungsprozesse zwischen Stadt und ihren Beteiligungen

Eigentümerweisungen

Als Eigentümerin kann die Stadt Weisungen an ihre Gesellschafter erteilen. Derzeit ist für eine „Stimmrechtsermächtigung“ bzw. „Weisung an Eigentümerversorger“ (§ 87 Abs 2 Statut) von dem/der Beteiligungsreferenten/in ein Gemeinderatsstück auszuarbeiten, das über den Finanz- und Beteiligungsausschuss dem Gemeinderat vorgelegt wird.

Dies gilt in den Bereichen der Finanzsteuerung (Finanzstrategie, Mittelfristplanung, Gesamtwirtschafts- und –investitionsplanung, Jahresabschluss) auch künftig explizit. Sobald Fragen der fachlichen Steuerung hinzutreten, wird das Gemeinderatsstück **zusätzlich** von der zuständigen Fachabteilung und vom fachlich zuständigen Stadtsenatsmitglied eingebracht. Das hat zur Folge, dass ein **alleiniges Einbringen** eines Gemeinderats-Stückes in Fragen der fachlichen Steuerung durch den/die zuständige/n FachreferentIn **nicht möglich ist**.

3. Ablauforganisation der Steuerung des Hauses Graz

Der Steuerungsprozess beginnt beim Gemeinderat als oberstem Organ der Stadt Graz und geht unter Einbindung der Fachressorts hin zu den einzelnen Organisationseinheiten des Hauses Graz. Gegenläufig werden zur Erfolgskontrolle der Zielerreichung Instrumente des Berichtswesens eingesetzt.

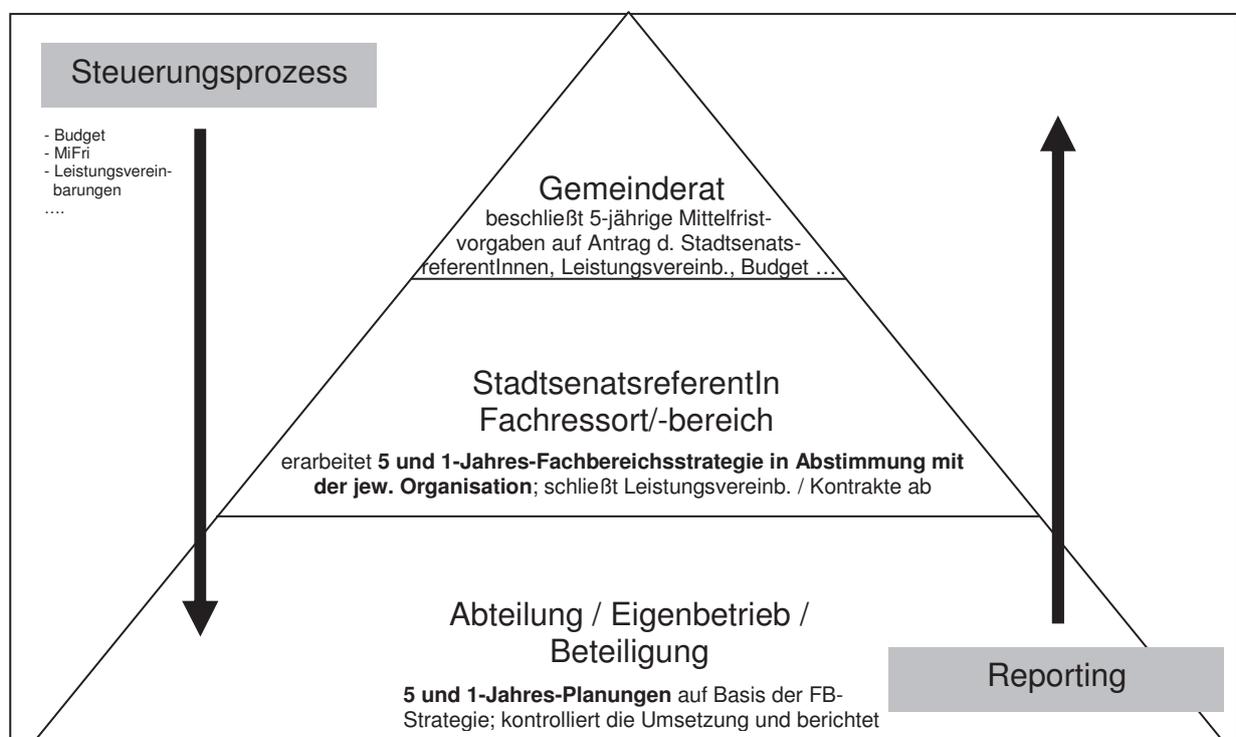


Abb. 4: Prozesse der Steuerung und Erfolgskontrolle

Strategische Finanzsteuerung durch den Gemeinderat

Der Steuerungsprozess unterliegt dem jährlichen Steuerungszyklus im Haus Graz und startet mit dem alljährlichen **Beschluss des Gemeinderates**:

- Budgets des Folgejahres
- mittelfristige Finanzvorgaben für alle Abteilungen und Gesellschaften über weitere 4 Jahre in Form von Planungs-Eckwerten

- mehrjährige Investitionsplanung aller Abteilungen und Gesellschaften
- ein- oder mehrjährige Leistungsvereinbarungen bestimmter Abteilungen und Gesellschaften
(siehe Strategische Fachsteuerung durch die Fachressorts)
- langfristige Finanzstrategie des Hauses Graz (zB maximaler Schuldenstand in den nächsten 10 Jahren)

Am Beispiel der Holding Graz GmbH sind in folgender Abbildung die Steuerungsprinzipien dargestellt. Zu Beginn stehen die Finanzvorgaben des Gemeinderates für alle Organisationseinheiten auf deren Basis die Leistungs- und Finanzplanungen erfolgen. Nach Abstimmung dieser Planungen erfolgt der Abschluss von ein- oder mehrjährigen Leistungsvereinbarungen mit der Gesellschaft über definierte Produktbereiche.

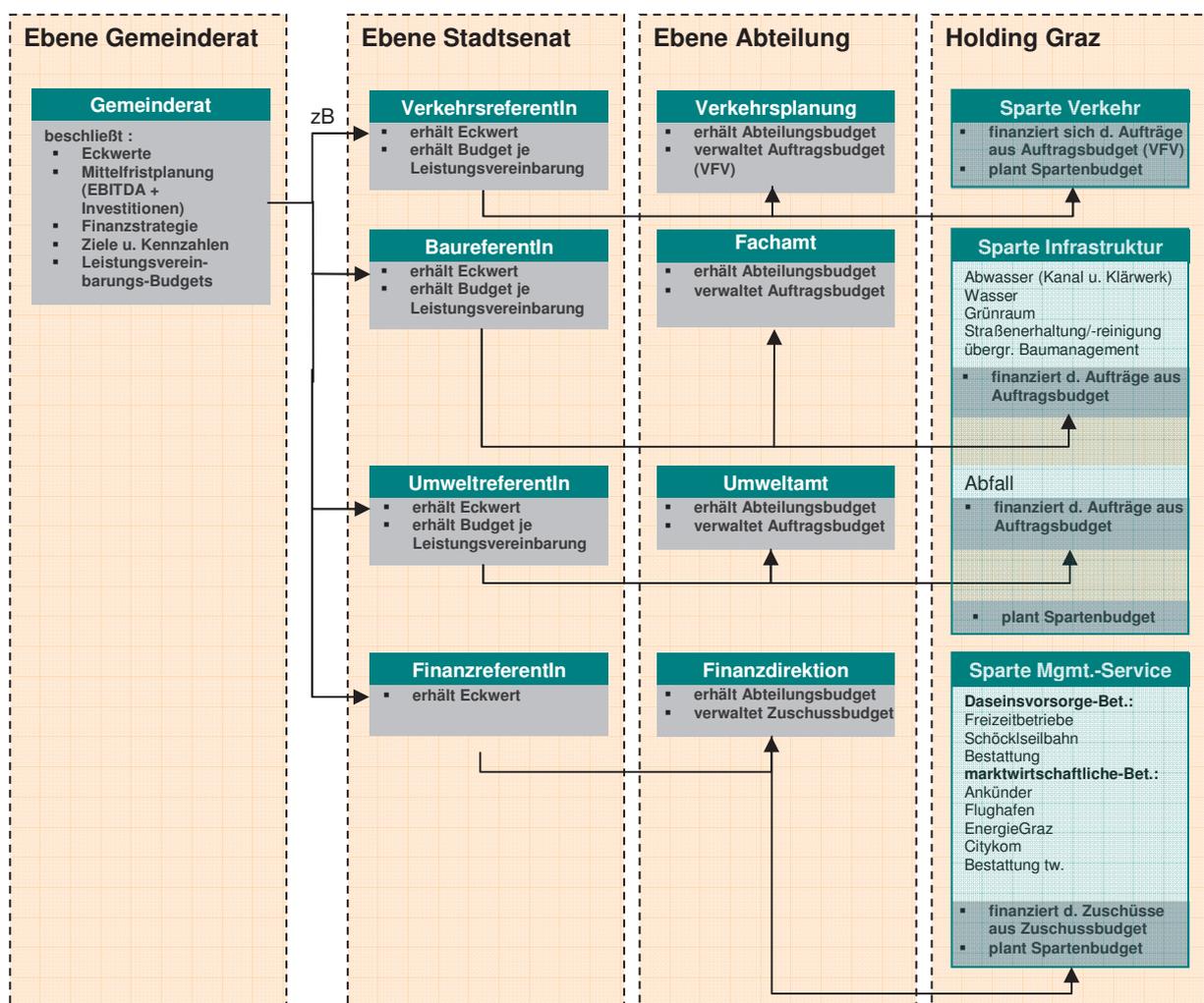


Abb. 5: Steuerungsprozess am Beispiel der Holding Graz GmbH

Übertragen auf die anderen Organisationseinheiten des Hauses Graz bedeutet dies, dass für alle Abteilungen und Gesellschaften des Hauses Graz jährlich vom Gemeinderat **Planungs-Eckwerte für das kommende Jahr (= Deckelung des Finanzbedarfes der Organisationseinheit)** sowie für weitere 4 Jahre beschlossen werden.

Die Eckwerte **beinhalten zumindest das EBITDA-Ziel und das Investitionsziel** der Gesellschaft bzw. die korrespondierende Größe des kameralen Haushaltes der Abteilung und **sind verbindliche Grundlage für die Budgeterstellung der Folgejahre.**

Daraus folgend haben sämtliche Abteilungen, Eigenbetriebe und Beteiligungen des Hauses Graz jährlich auf Basis der strategischen Mittelfristvorgaben durch den Gemeinderat folgende Planungen durchzuführen:

- **Investitionsplanung** für das nächste und für die darauffolgenden vier Jahre, heruntergebrochen auf Einzelprojekte oder zusammenhängende Investitionsvorhaben mit einer noch zu definierenden Größenordnung (aufgegliedert nach Geschäftsbereichen) einschließlich eines vorläufigen Finanzierungsvorschlages
- **EBITDA-Planung** bzw. **Ergebnisplanung des laufenden Saldos** für das nächste und für die darauffolgenden vier Jahre auf Basis der konsolidierten Ziffern der einzelnen Einheiten bzw. des kameralen Rechnungsabschlusses der Stadt Graz. Die geplanten Leistungsentgelte/Transfers und Zuschüsse/Subventionen aus Mitteln der Stadt Graz sind gesondert auszuweisen. Weiters ist die Mittelfristplanung mit wesentlichen Kennzahlen für Nachhaltigkeit, Qualität... zu unterlegen.
- **Fachplanung** für das nächste und für die darauffolgenden vier Jahre

Die oben beschriebenen Planungsdaten sind jährlich so rechtzeitig zu erstellen und vorzulegen, dass der/die für die Finanzen zuständige StadtsenatsreferentIn spätestens ab **30. September eines Jahres** die Pläne der Abteilungen und Unternehmen zusammen fassen und aufeinander abstimmen kann (siehe Grafik *Steuerungskalender Haus Graz*).

Aufgrund der allenfalls geänderten abschließenden Vorgaben des/der Finanzreferenten/in ist in den Beteiligungen ein Budget zu finalisieren, welches rechtzeitig vor dem Budgetbeschluss des Gemeinderates vom Aufsichtsrat inklusive neuer Mittelfristplanung zu genehmigen ist. Das Budget der Beteiligungen ist in komprimierter Form Bestandteil des Gemeinderatsbeschlusses zum Budget. Allfällige Zuschüsse werden zugleich aufwandsgenehmigt.

Fachinhaltliche Zielgrößen/Kennzahlen können in Form von **ein- oder mehrjährigen Leistungsvereinbarungen vom Gemeinderat mit dem Budget beschlossen** werden.

Die Inhalte von Leistungsvereinbarungen sind:

- maximal 3 bis 5 Wirkungsziele inkl. Kennzahlen aus der Fachstrategie des Fachressorts, die zum Zweck besserer Vergleichbarkeit Haus Graz-weit möglichst einheitlich zu gestalten sind. Deckungsgleiche Ziele sollen auch im Reporting aller Gesellschaften gleichlautend dargestellt werden.
- EBITDA-Ziele (ohne Zuschüsse)
- Investitions-Cash-Flow-Ziele
- Ziele betreffend Vollzeitäquivalente

Anfangs sollen sich die Vereinbarungen auf die wichtigsten Vereinbarungsgegenstände beschränken und können nach Bedarf und Sinnhaftigkeit in den Folgejahren detaillierter gestaltet werden.

In jenen Bereichen der Beteiligungen, bei denen die **Abgabehoheit bei der Stadt Graz** liegt bzw. die **Stadt Graz Aufgaben an Gesellschaften** überträgt, sind Leistungsvereinbarungen zu schließen. Für **Gesellschaften mit rein marktbestimmter** Tätigkeit sind keine Leistungsvereinbarungen abzuschließen. In den Bereichen der Stadtverwaltung sind Kontrakte abzuschließen.

Zum Zweck einer zusammenfassenden Darstellung der Budgetsituation des Hauses Graz sind Planungseckwerte bezüglich **Vollzeitäquivalente (VZÄ), EBITDA (für den kamerale Bereich: laufender Saldo 1) und Investitions-Cash-Flow ohne Zuschüsse** für folgende Bereiche verbindlich zu beschließen und konsolidiert darzustellen:

Reporting	EBITDA	Investitions Cash-Flow ohne Zuschüsse	Insgesamt	Vollzeit-äquivalente	allenfalls: Qualitätsmessgrößen
Stadtverwaltung					
Holding insges.					
Verkehr					
Wasser					
Abwasser					
Abfall					
Straße					
Grünraum					
Freizeit					
Bestattung					
Flughafen					
Ankünder					
Energie Graz					
ITG					
GBG					
Messe / Congress					
... weitere Beteiligungen					
Summe					

Abb. 6: Reporting

Strategische Fachplanung auf Ebene der Fachressorts

Zur **Sicherstellung einer wirkungsorientierten Steuerung** im Haus Graz wird das Instrument der „**Leistungsvereinbarungen bzw. Kontrakte**“ eingesetzt.

Zum Abschluss von Leistungsvereinbarungen bedarf es eines **strukturierten Strategieprozesses** auf Ebene des politischen Fachressorts mit den zugeordneten Abteilungen und Gesellschaften **unter Einbindung des Finanzressorts**.

Aufgabe der politischen Fachressorts ist es dabei, aus den Haus-Graz-Zielen und den jeweiligen Ressortzielen/-strategien konkrete, messbare Ziele (Wirkungs-, Qualitäts-, Leistungsziele) für die jeweilige Beteiligungsgesellschaft bzw. Abteilung zu formulieren, diese Ziele **mit den Finanzziele in Einklang zu bringen** und diese

Ziele in Form von Leistungsvereinbarungen und Kontrakten mit den Gesellschaften und Abteilungen zu kontrahieren.

Der strukturierte Strategieprozess hat die im Folgenden dargestellten Grundfunktionalitäten zu enthalten:

- VertreterInnen eines Fachbereiches/Ressorts zB Verkehr, Straße, Grünraum (polit. ReferentIn, Direktion, Abteilungsleitung, Geschäftsführung) erarbeiten alle **5 Jahre** eine **Fachbereichs- und Finanzstrategie** auf Basis der Vorgaben durch den Gemeinderat (Mittelfristplanung, Investitionsplanung). Der grundlegende Prozess zur Strategiefindung folgt dabei betriebswirtschaftlichen Standards.
- Die entwickelte Fachbereichsstrategie ist mit den vom Gemeinderat mittelfristig beschlossenen Finanzmitteln in Einklang zu bringen. **Wirkungsziele sind den finanziellen Möglichkeiten entsprechend anzupassen.** Mittelfristig und für das Folgejahr benötigte Finanzmittel für Fachbereiche sind auf Basis der Fachbereichsstrategien zu planen und mit dem Finanzressort jährlich zu verhandeln.
- Die Jahresplanung der Organisationen des Fachbereiches leitet sich aus der 5-Jahres-Strategie ab und hat **operative Ziele, Maßnahmen, Budgets** sowie **Kennzahlen** zur Messung der Zielerreichung zu enthalten
- Zumindest **jährlich** ist eine **Erfolgskontrolle** der umzusetzenden Maßnahmen durchzuführen (Soll-Ist-Vergleiche, Analysen, Berichte) und den Verantwortlichen zur Kenntnis zu bringen. Im Zuge der Erfolgskontrolle erfolgt auch eine Überprüfung der Planungsprämissen (Strategie). Sollten sich Planungsprämissen zwischenzeitlich geändert haben, ist dies im Strategiepapier zu dokumentieren.

Im Bereich der Shared Services werden sog. **Service-Level-Agreements (SLAs) abgeschlossen.** Diese dienen zur Festlegung der Leistungsqualitäten sowie der Verrechnungspreise und –modalitäten zwischen Auftragnehmern und Kostenträgern. Der Abschluss von SLAs erfolgt dabei so rechtzeitig, dass die Kostenträger- und Auftragnehmerorganisationen die vereinbarten Inhalte in ihre Finanzplanungen aufnehmen können.

4. Vierteljährlicher Geschäftsbericht

Jene Bereiche, für welche Planungseckwerte bestehen (siehe Abb.: 6), haben bezugnehmend auf die vereinbarten Finanzziele vierteljährlich an die Finanzdirektion zu festgelegten Zeitpunkten zu berichten.

Diese Management-Reports werden anschließend durch die Finanzdirektion für die Berichterstattung an den Gemeinderat zu einem Bericht „**Geschäftsbericht Haus Graz**“ zusammengefasst.

Unabhängig von den regelmäßigen Berichtspflichten sind ggf. ad-hoc Risikoberichte durch die Gesellschaften zu liefern. Auslöser einer ad-hoc Risikoberichterstattung sind drohende, erhebliche negative Planabweichungen und akute Risiken für die Unternehmensentwicklung.

Für die Einrichtung eines entsprechenden Risikofrühwarnsystems ist die Geschäftsführung verantwortlich.

5. Steuerungskalender Haus Graz

Die wirksame Steuerung des Haus Graz erfordert die genaue Einhaltung **einiger weniger Termine**, die zwischen der Stadtverwaltung und den Beteiligungen koordiniert werden müssen. Abbildung 7 zeigt den Steuerungskalender beispielhaft für das Budgetjahr 2011.

Anhang

Glossar

<i>Balanced Scorecard (BSC)</i>	<i>Steuerungsinstrument für Organisationen zur Entwicklung und Dokumentation von Unternehmenszielen in grundsätzlich 4 unterschiedlichen Perspektiven (BürgerInnen/KundInnen, Finanzen/Wirtschaftlichkeit, Organisation/Prozesse, Lernen/Innovation/Entwicklung). Entwickelt von Kaplan und Norton 1992 in den USA.</i>
<i>Betriebsführungsverträge</i>	<i>rechtlich bindender Vertrag zur entgeltlichen Übernahme von Leistungen für die Stadt Graz mit teilweiser Vermögensübertragung</i>
<i>Cash-Pooling</i>	<i>ein System verbundener Bank- und Verrechnungskonten, mit Hilfe dessen die einzelnen Einheiten eines Konzerns (bzw des Hauses Graz) ihre kurzfristigen Liquiditätsbedürfnisse und –überschüsse bündeln und so in Summe den Kapitalbedarf minimieren und die Kapitalkosten (Soll-Haben-Spread) optimieren.</i>
<i>CEO</i>	<i>Chief Executive Officer = Vorstandsvorsitzender</i>
<i>Daseinsvorsorge</i>	<i>Staatliche Aufgabe zur Bereitstellung der für ein sinnvolles menschliches Dasein notwendigen Güter und Leistungen – die sogenannte Grundversorgung. Dazu zählt als Teil der Leistungsverwaltung die Bereitstellung von öffentlichen Einrichtungen für die Allgemeinheit, also Verkehrs- und Beförderungswesen, Gas-, Wasser-, und Elektrizitätsversorgung, Müllabfuhr, Abwasserbeseitigung, Bildungs- und Kultureinrichtungen, Krankenhäuser, Friedhöfe, Bäder usw. (Infrastruktur).</i>
<i>EBITDA</i>	<i>earnings before interest, taxes, depreciation and amortization = Ertrag vor Zinsen, Steuern, Abschreibungen auf Sachanlagen und Abschreibungen auf immaterielle Vermögensgegenstände</i>
<i>Haus Graz</i>	<i>Gesamtheit der städtischen Einrichtungen (Politik, Abteilungen, Eigenbetriebe, Mehrheits- und Minderheits-Beteiligungen)</i>
<i>Holding Graz GmbH</i>	<i>ehemals Graz AG - Stadtwerke für kommunale Dienstleistungen</i>
<i>ITG</i>	<i>Informationstechnik Graz GmbH</i>
<i>Investitions-Cash-Flow</i>	<i>Auszahlungen zu Investitionszwecken im Unternehmen</i>
<i>Kontrahierungsgebot</i>	<i>Abnahmeverpflichtung beim internen Auftragnehmer, nur wenn dieser günstiger oder gleich einem externen Auftragnehmer ist</i>
<i>Kontrahierungszwang</i>	<i>unbedingte Abnahmeverpflichtung durch den Kostenträger (Kunden) beim internen Auftragnehmer (Lieferanten)</i>

<i>Kontrakte</i>	<i>rechtlich unverbindliche Vereinbarungen zwischen Abteilungen der Stadtverwaltung und den zuständigen Stadtsenatsreferenten/innen über Wirkungs-, Qualitäts-, Finanz-, Personal- und Leistungsziele</i>
<i>Leistungsvereinbarungen</i>	<i>Vereinbarungen zwischen Beteiligungsgesellschaft und Gemeinderat über Wirkungs-, Qualitäts-, Finanz-, Personal- und Leistungsziele</i>
<i>Organisationseinheit</i>	<i>Abteilung, Eigenbetrieb, Beteiligungsgesellschaft (gekennzeichnet durch das Vorhandensein einer Abteilungsleitung bzw. Geschäftsführung)</i>
<i>Service Level Agreements (SLA)</i>	<i>Vereinbarungen zwischen Kostenträger und Auftragnehmer über Art, Qualität und Preis einer Leistung oder eines Produktes</i>
<i>Shared Services</i>	<i>Organisationseinheiten, welche Leistungen oder Produkte innerhalb des Hauses Graz für andere Organistionseinheiten erbringen</i>
<i>Vollzeitäquivalente</i>	<i>drückt den Zeitwert aus, den eine Vollzeit-Arbeitskraft (Vollzeit → 100 % Beschäftigungsgrad) innerhalb eines vergleichbaren Zeitraums erbringt (Tag, Woche, Monat, Jahr)</i>
<i>Wirkungsziele</i>	<i>Unternehmensziele, welche eine bestimmte Wirkung / Effekt bei einer bestimmten Zielgruppe hervorrufen sollen (sog. Outcome-Ziele im Vergleich zu Output- und Input-Zielen)</i>