



KDZ-WS Public Management-Reformen | Wien | 12. Oktober 2011

# Haus Graz – Steuerung

Werkstattbericht



## Haus Graz – Neu ordnen

# Situation vor der Neuordnung



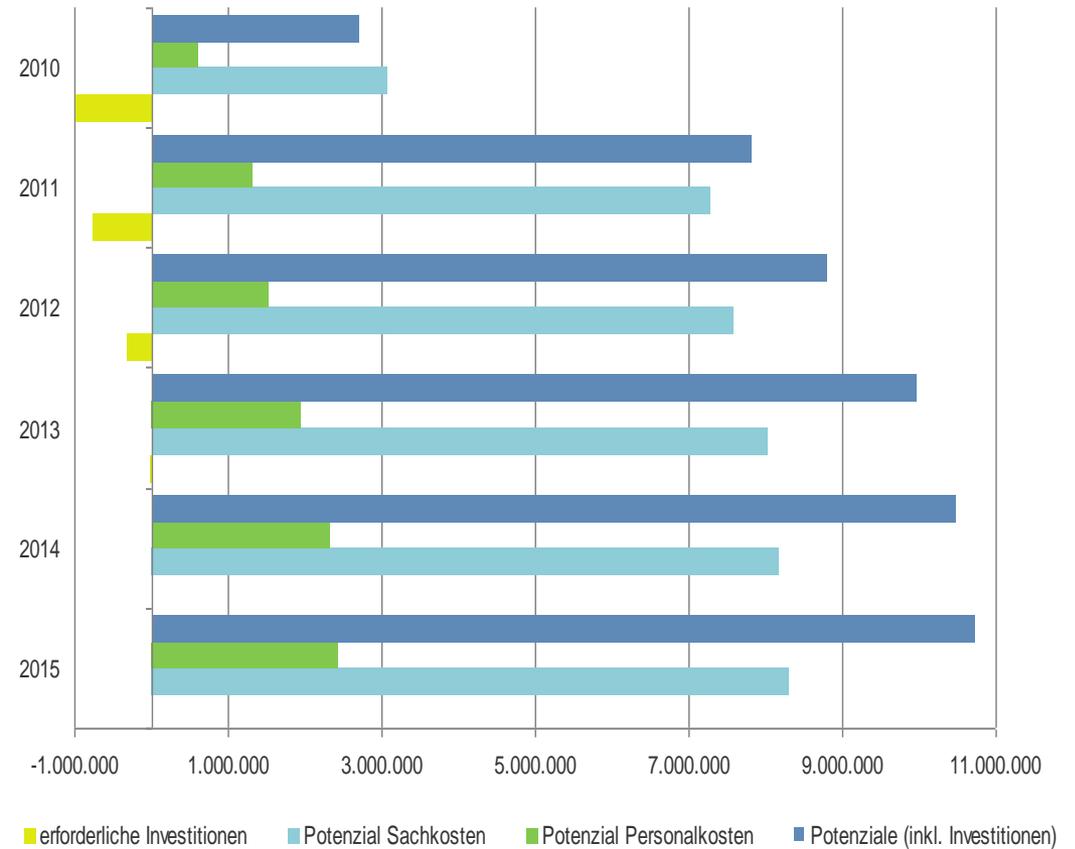
## Organisationsdefizite vor Inangriffnahme von „Graz neu ordnen“

- Zwei große Rechtsträger (Stadt Graz und Graz AG) sowie zahlreiche mittelgroße und kleine Rechtsträger vorhanden,
- Geschäftsfelder unsystematisch zugeordnet – historisch gewachsen:
  - Wasserversorgung in der AG, Abwasserbeseitigung in der Stadtverwaltung
  - Abfallsammlung in der Stadtverwaltung (Eigenbetrieb), Abfallentsorgung in Tochtergesellschaften
  - Straßenerhaltung und Grünraumpflege in der Stadtverwaltung (Eigenbetrieb), übrige Infrastruktur in der AG und Tochtergesellschaften
  - ...
- Doppelstrukturen vorhanden (IT, Liegenschaftsverwaltung, Rechnungswesen, Controlling)
- Unübersichtliche Transferbeziehungslandschaft zwischen Stadthaushalt und Töchtern
- Kein konsolidiertes Budgeting – daher auch keine Mittelfristplanung mit konsolidierten Zielgrößen
- Kein systematisches Beteiligungscontrolling – kein laufendes Monitoring der Aktivitäten der Graz AG

# Potentiale

- Insgesamt über 10 Mio. € jährliche Einsparungen ab 2015 erwartet
- Breite Einbindung von betroffenen FachexpertInnen sowie der PersonalvertreterInnen und BetriebsrätInnen in den Arbeitsgruppen
- Potenziale sind auch aus externer Sicht realistisch und gut umsetzbar
- Potenziale wachsen auch sehr langfristig über Betrachtungszeitraum hinaus (Kollektivvertragsumstellung)
- Bereits 2010 budgetierte Einsparungen im Umfang von 1 Mio. € (ca. 890.000 Infrastruktur, 110.000 Immobilien)

Einsparungen



# Neu ordnen nach 4-Säulen-Modell

Fachliche Beratung der Politik	Politik			
Beispiele	Hoheits- und Förderungsverwaltung	Dienstleistungen der Daseinsvorsorge	Shared Services	Marktleistungen
	Magistrat Graz	Infrastruktur	GBG	Ankündiger
		....	ITG	....
		....	....	
<b>Steuerung über</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gesetze/VO</li> <li>▪ Balanced Scorecard (BSC)</li> <li>▪ Politische Entscheidungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Leistungsdefinitionen (SLA)</li> <li>▪ Versorgungsumfang, Qualität, Nachhaltigkeit...</li> <li>▪ Preis</li> <li>▪ Mittelfristpläne</li> <li>▪ Prinzipien</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Leistungsdefinitionen (SLA)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Marktmechanismen im Rahmen von definierten Spielregeln</li> <li>▪ Risiken, Region, ...</li> </ul>
<b>Finanzsteuerung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Eckwerte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Etwaige Zuschüsse</li> <li>▪ „Eckwerte“</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Leistungsverrechnung mit null Ergebnisziel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Betriebswirtschaftliche Rendite</li> </ul>
<b>Politischer Einfluss</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 100 %</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bei Strategie, Preisen, Zuschüssen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bei Strategie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Keiner</li> </ul>

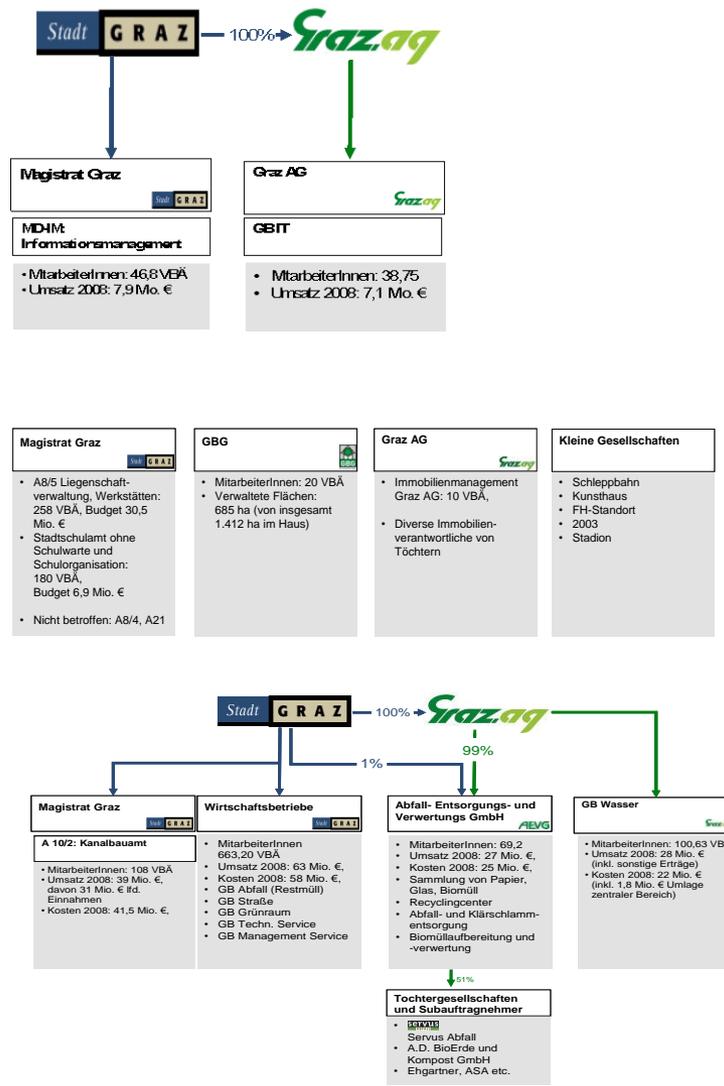
# Konkrete Projekte

- IT zusammenführen (Säule 3) und Gründung IT-Gesellschaft
- Facility Management bündeln (Säule 3)
- Wirtschaftsbetriebe und Kanal mit den Infrastrukturbereichen der Graz AG als Teil der Daseinsvorsorge zusammenführen (Säule 2) und Rechtsform ändern

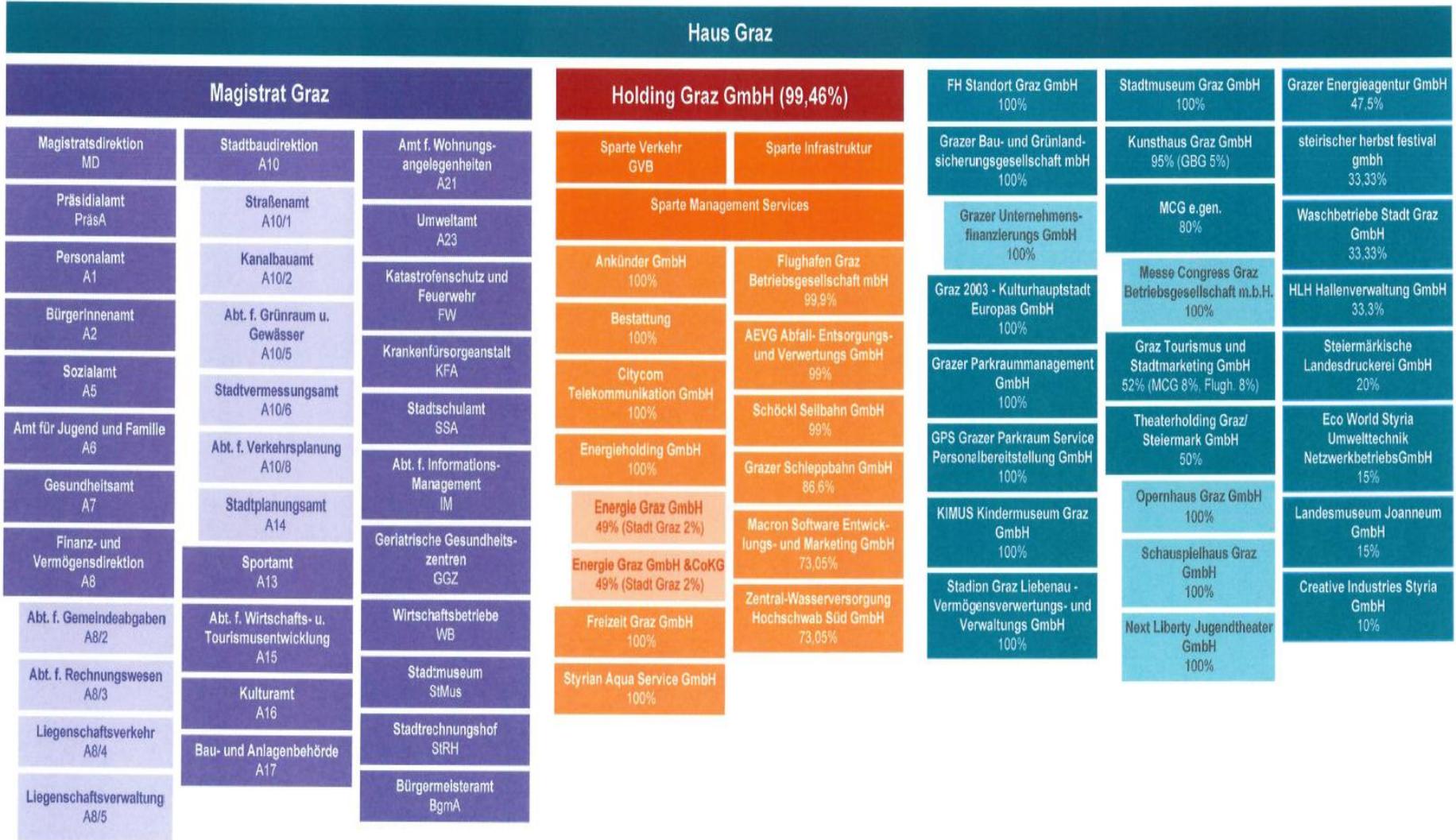
## Zusätzlich

- Finanz- und Qualitätssteuerung und Reporting neu ausrichten

## Betriebsaufnahme 1.1.2011



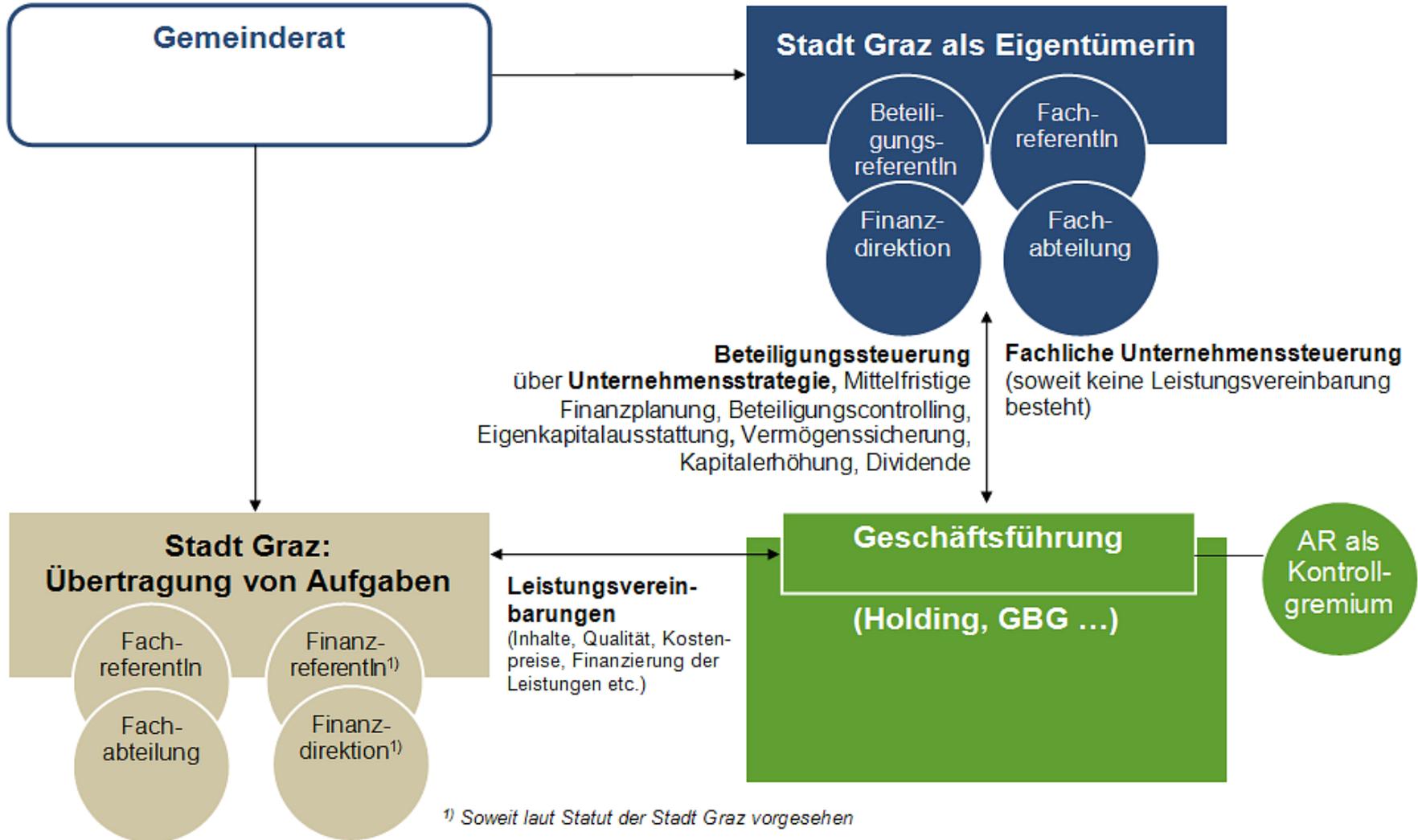
# Ergebnis der Neuordnung





## Haus Graz - Steuerung

# Stadt - 2 Rollen der Steuerung



# Steuerungsprozesse

## Aus Perspektive der Unternehmen

Die Geschäftsführung vereinbart mit dem Auftraggebergremium das Leistungsprogramm für gemeinwirtschaftliche Leistungen. Die wirtschaftliche Umsetzung erfolgt im Rahmen von mit dem Eigentümer vereinbarten Budgets, mittelfristiger Planungen, Investitionsprogrammen (siehe Satzungen und GO) und besonderen strategischen Vorgaben in Verantwortung des Managements.

## Aus Perspektive der Stadt

Der Beteiligungsreferent steuert im Auftrag des GR die wirtschaftlichen Eckpunkte der Unternehmen.

Die politischen FachreferentInnen steuern im Auftrag des GR über Leistungsvereinbarungen gemeinsam mit dem Finanzreferenten die strategischen Vorgaben für die Erstellung von Dienstleistungen durch die Unternehmen des Haus Graz.

## Berichtswesen

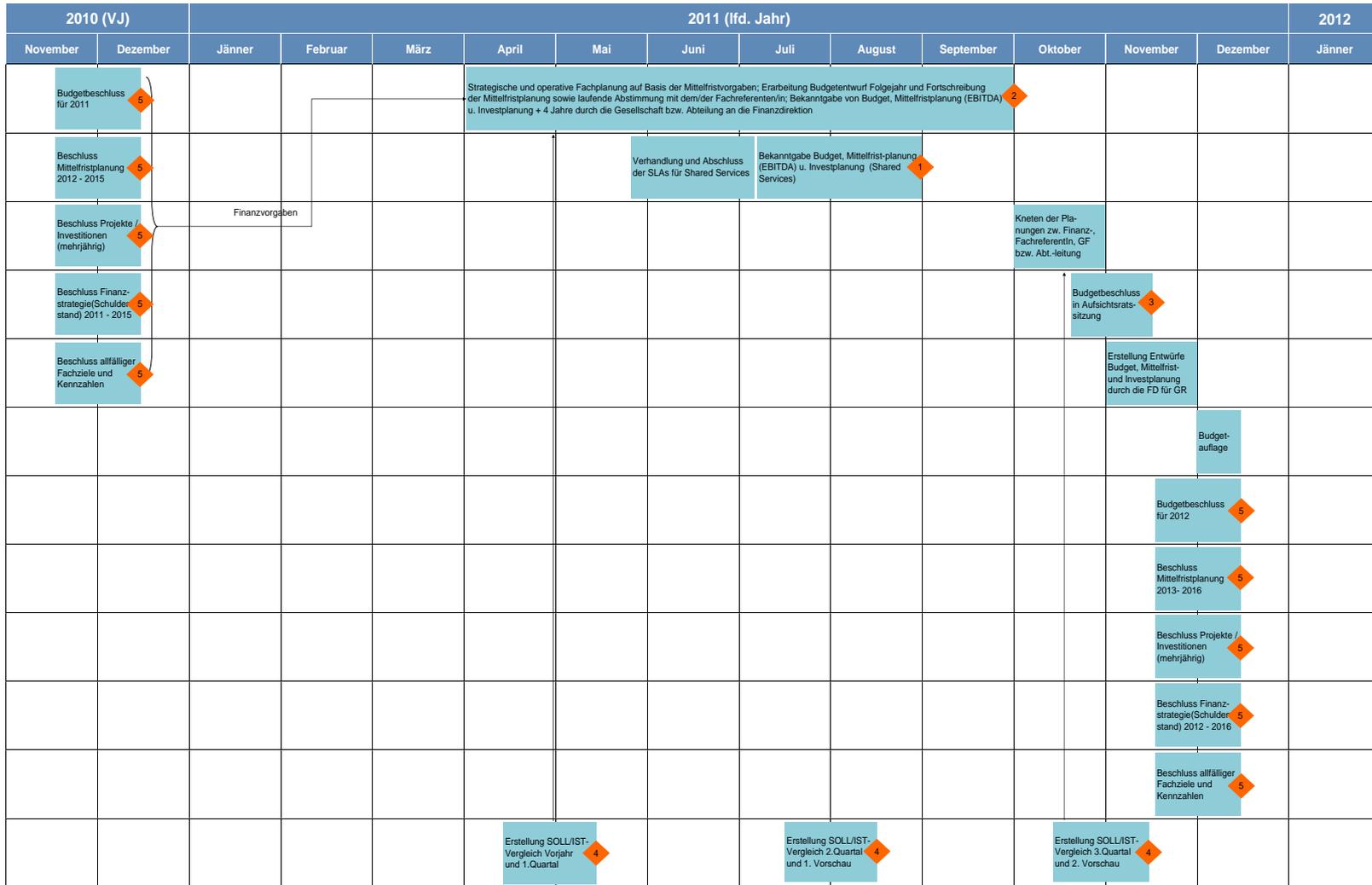
### Stadt als Auftragnehmer

Monitoring der in den Leistungsvereinbarungen definierten Messgrößen

### Stadt als Eigentümer

Monitoring der klassischen finanziellen Messgrößen und der definierten strategischen Indikatoren

# Jährlicher Ablauf der Konzernsteuerung



1 Abgabetermin Budget- u. Mittelfristplanung Shared Services 1. Sept.

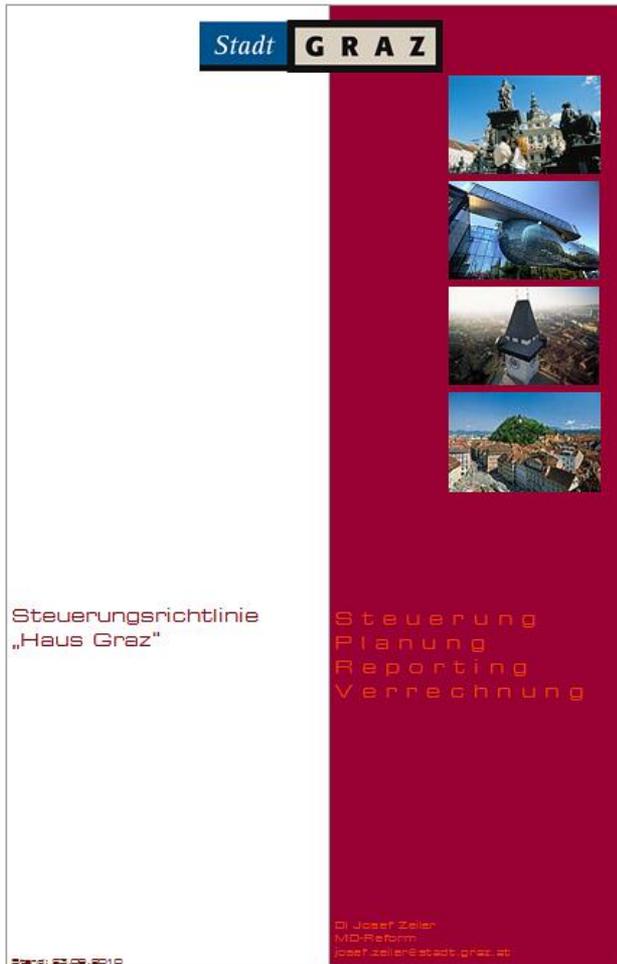
2 Abgabetermin Budget- u. Mittelfristplanung 30. Sept. je Gesellschaft bzw. Abteilung (ausgen. Gesellschaften mit anderem Stichtag)

3 Budgetbeschlüsse der Aufsichtsräte der Gesellschaften bis 15. November

4 Abgabe SOLL/IST-Vergleiche bei der Finanzdirektion/Fachreferenten/in

5 Budgetgemeinderatssitzung Mitte Dezember

# Steuerungsrichtlinie



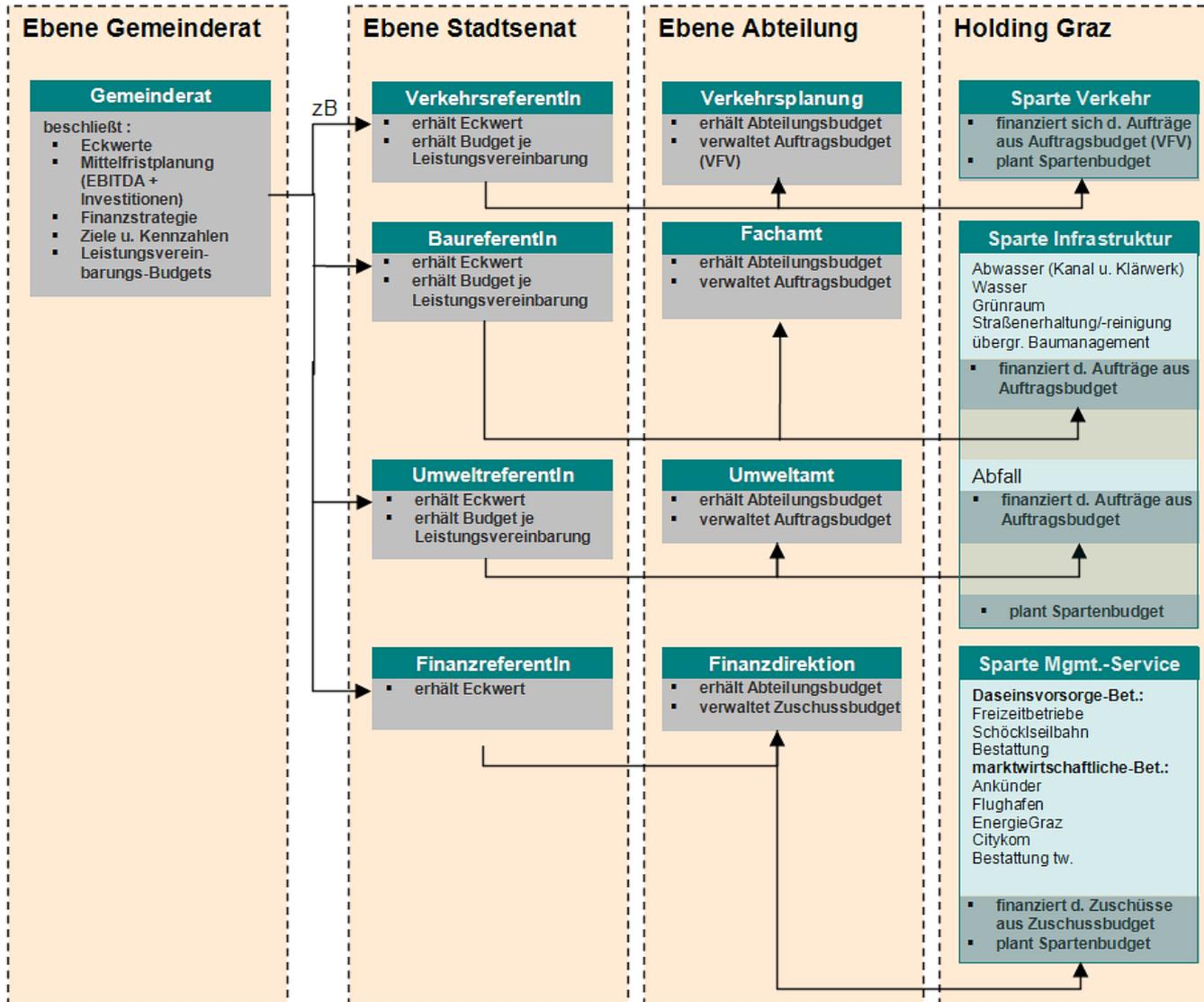
## Nutzen der Richtlinie

- Durchsetzung strategisch-politischer Finanz- und Fachziele
- betroffen sind alle Ebenen und alle Abteilungen/Eigenbetriebe/Unternehmen
- regelt die Vorgänge zu Steuerung, Planung und Reporting
- umfassende Neuorganisation der Beziehungen zwischen Stadt und Beteiligungen
- trägt wesentlich zur Unterstützung der Konsolidierungsbemühungen bei, da die wirksame Steuerung der Beteiligungen dadurch erst ermöglicht wird

# Strategische Finanzsteuerung durch Gemeinderat

- Budgetbeschluss für das Folgejahr
- mittelfristige Finanzvorgaben für alle Abteilungen und Beteiligungen über weitere 4 Jahre
- mehrjährige Investitionsplanung aller Abteilungen und Beteiligungen
- ein- oder mehrjährige Leistungsvereinbarungen mit Gesellschaften, welchen Leistungen übertragen wurden (Abfall, Abwasser, Straße, Grünraum)
- langfristige Finanzstrategie des Hauses Graz (z.B.: maximaler Schuldenstand in 10 Jahren)

# Steuerungsebenen am Beispiel der Holding Graz GmbH



# Strategische Fachsteuerung durch Fachressort

- mittels ein/mehrjähriger Leistungsvereinbarungen (zB Verkehrsfinanzierungsvertrag, LV-Straße, LV-Grünraum etc.)
- Inhalte der LV sind
  - 3 bis 5 Wirkungsziele für den Fachbereich inkl. zugehöriger Kennzahlen
  - Budget des Folgejahres aufgeteilt auf Leistungsgruppen
  - EBITDA-Ziele (ohne Zuschüsse) für die nächsten 5 Jahre
  - Investitions-Cash-Flow Ziele für die nächsten 5 Jahre
  - Personalentwicklungsziele

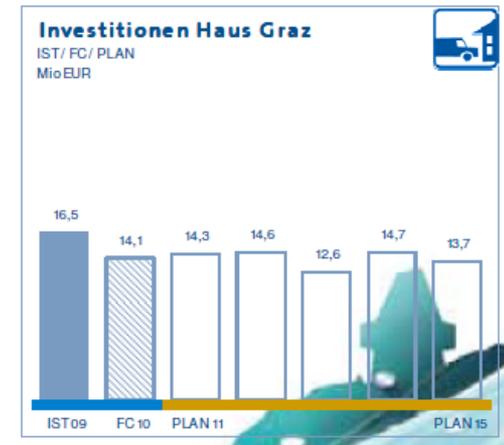
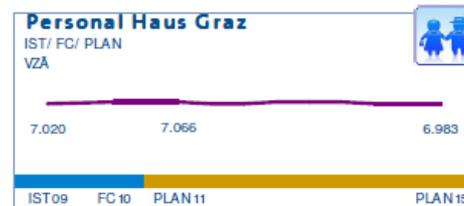
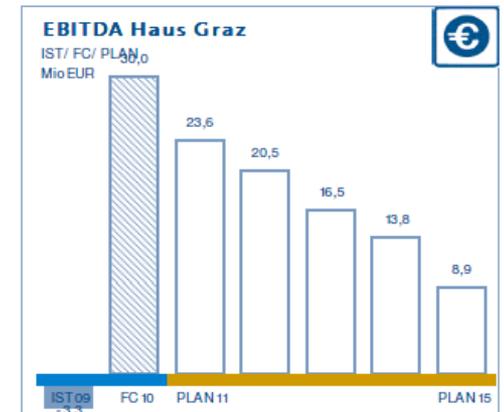
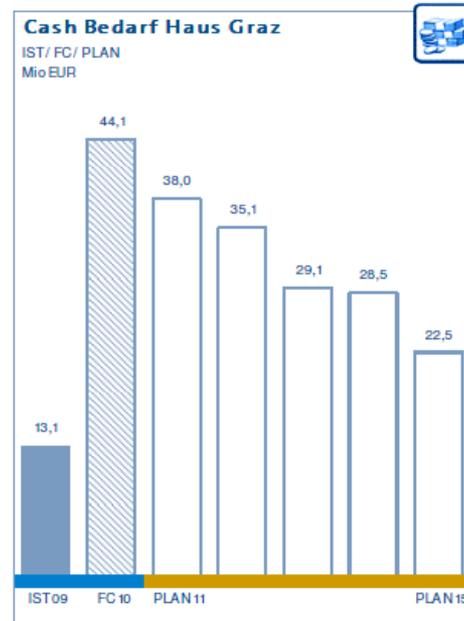


## Haus Graz – Controlling und Berichtswesen

# Reporting – konsolidierter Konzernabschluss

## Haus Graz - Mittelfristplanung 2009 bis 2015

- ➔ Weiterhin absolute Budgetdisziplin notwendig
- ➔ Schwerpunktbereiche Kinderbetreuung, Soziales, Integration und Ordnungswache
- ➔ Investitionsrahmen unverändert
- ➔ Ziel (laufender Saldo strukturell wieder positiv) ist bis 2015 erreichbar



# Reporting – konsolidierter Konzernabschluss

Konsequent fortgesetzte Verbesserung der laufenden Cash Flows bei Magistrat



und Beteiligungen

Haus Graz Mittelfristplanung (konsolidiert, d.h. Töchter ohne städtische Zahlungen)	EBITDA Tsd EUR						
	IST 09	Vorschau 10	Budget 11	PLAN 12	PLAN 13	PLAN 14	PLAN 15
<b>STADTVERWALTUNG (Saldo)</b>	<b>-17.000</b>	<b>-34.000</b>	<b>-3.597</b>	<b>8.000</b>	<b>13.000</b>	<b>18.000</b>	<b>23.000</b>
darin enth. Zinsen	13.900	17.326	18.846	19.000	20.000	21.000	22.000
darin enth. Konsolidierungspos.	131.418	130.467	164.995	165.918	166.617	168.668	169.905
<b>HOLDING</b>	<b>-30.125</b>	<b>-33.386</b>	<b>-46.813</b>	<b>-42.693</b>	<b>-40.264</b>	<b>-38.404</b>	<b>-34.666</b>
Verkehr	-14.684	-17.948	-19.074	-18.112	-17.483	-17.180	-15.165
Wasser	13.644	18.032	15.500	16.000	16.500	17.000	17.500
Abwasser (09/10 in Stadtverw.)			-11.430	-11.000	-10.700	-10.500	-10.300
Abfall	#####	-17.602	-17.985	-18.000	-18.000	-18.000	-18.000
Straße	-24.256	-23.509	-21.631	-21.000	-21.000	-21.000	-21.000
Grünraum	-6.304	-6.485	-5.564	-5.564	-5.564	-5.564	-5.564
Freizeit	-1.920	-1.437	-1.400	-1.300	-1.200	-1.100	-1.000
Bestattung	-16	-29	243	317	513	512	499
Flughafen	11.754	9.800	9.800	10.500	11.000	11.500	12.000
Ankündler	4.046	5.000	4.000	4.100	4.200	4.300	4.400
Energie Graz (nicht mitkonsolidiert)	37.277	36.079	37.277	38.948	39.674	39.674	39.674
Holding Rest	7.614	792	728	1.366	1.470	1.628	1.964
<b>ITG (09/10 in Stadtverw.)</b>			<b>-8.629</b>	<b>-6.429</b>	<b>-6.000</b>	<b>-6.000</b>	<b>-6.000</b>
GBG	-2.112	-3.488	-17.991	-17.500	-17.000	-16.500	-16.000
GGZ	-6.503	-4.675	-7.562	-7.000	-6.500	-6.000	-5.500
<b>MESSE / CONGRESS</b>	<b>-2.830</b>	<b>-2.534</b>	<b>-2.702</b>	<b>-1.898</b>	<b>-1.841</b>	<b>-1.683</b>	<b>-1.196</b>
<b>THEATERHOLDING (Vor Zuschuss Stadt)</b>	<b>-14.848</b>	<b>-14.920</b>	<b>-14.668</b>	<b>-13.999</b>	<b>-14.312</b>	<b>-14.312</b>	<b>-14.312</b>
<b>GRAZ TOURISMUS</b>	<b>-5.038</b>	<b>-4.547</b>	<b>-4.298</b>	<b>-4.300</b>	<b>-4.300</b>	<b>-4.300</b>	<b>-4.300</b>
<b>KUNSTHAUS / LEASING</b>	<b>-2.249</b>	<b>-1.654</b>	<b>-1.607</b>	<b>-1.718</b>	<b>-1.684</b>	<b>-1.687</b>	<b>-1.678</b>
<b>TEILBETRIEB KUNSTHAUS / UMLJ</b>	<b>-2.525</b>	<b>-2.023</b>	<b>-2.109</b>	<b>-1.893</b>	<b>-1.893</b>	<b>-1.893</b>	<b>-1.893</b>
<b>KINDERMUSEUM</b>	<b>-1.013</b>	<b>-1.089</b>	<b>-1.133</b>	<b>-1.062</b>	<b>-1.106</b>	<b>-1.122</b>	<b>-1.096</b>
<b>STADTMUSEUM</b>	<b>-1.328</b>	<b>-1.403</b>	<b>-1.371</b>	<b>-1.225</b>	<b>-1.175</b>	<b>-1.125</b>	<b>-1.075</b>
<b>GPS (Eigenbetrieb)</b>	<b>-4.246</b>	<b>-4.710</b>	<b>-5.513</b>	<b>-5.516</b>	<b>-5.736</b>	<b>-5.966</b>	<b>-6.205</b>
<b>REST</b>	<b>-1.309</b>	<b>-1.048</b>	<b>-1.173</b>	<b>-925</b>	<b>-900</b>	<b>-900</b>	<b>-900</b>
<b>HAUS GRAZ</b>	<b>54.192</b>	<b>38.316</b>	<b>71.869</b>	<b>86.760</b>	<b>96.906</b>	<b>107.776</b>	<b>120.084</b>





## Diskussion

- Wer soll steuern und in welcher Tiefe?
- Was soll – die Politik – steuern?
- Ist die Rechtsform bei ausgegliederten Bereichen wichtig zur Steuerung?
- Wo liegen die Erfolgsfaktoren?
- Wo sind die Stolpersteine versteckt?
- ...



## Weitere Informationen

**Mag. Michael Müllegger**

Magistratsdirektion

Reform

**Stadt Graz**

Wielandgasse 56 | 8011 Graz

Tel.: +43 316 872-2286

Fax: +43 316 872-2289

[michael.muellegger@stadt.graz.at](mailto:michael.muellegger@stadt.graz.at)

[www.graz.at](http://www.graz.at)