

BUDGET

REFORM

Unser Steuergeld wirksam einsetzen.

Wien, März 2011

Handbuch

Wirkungsorientierte Haushaltsführung



BMF

**BUNDESMINISTERIUM
FÜR FINANZEN**

Inhaltsverzeichnis

| | |
|--|----|
| EINLEITUNG | 3 |
| 1. DIE BUDGETUNTERLAGEN IM RAHMEN DER WIRKUNGSORIENTIERTEN HAUSHALTSFÜHRUNG | 5 |
| 1.1. Strategiebericht ab 2013..... | 5 |
| 1.2. Bundesvoranschlag je Untergliederung ab 2013 | 7 |
| 1.3. Bundesvoranschlag je Globalbudget ab 2013..... | 13 |
| 1.4. Teilhefte zum Bundesvoranschlag ab 2013..... | 19 |
| 2. ERLÄUTERUNGEN ZUR WIRKUNGSORIENTIERTEN HAUSHALTSFÜHRUNG..... | 38 |
| 2.1. Überblick über rechtliche Grundlagen und die Umsetzung | 38 |
| 2.2. Angestrebte Ziele | 39 |
| 2.3. Lessons Learned..... | 40 |
| 2.4. Umsetzung der Wirkungsorientierung bei der mittelfristigen und jährlichen Haushaltsplanung | 42 |
| 2.4.1. Mittelfristige und jährliche Haushaltsplanung..... | 42 |
| 2.4.2. Ressourcen-, Ziel- und Leistungsplan..... | 45 |
| 2.5. Umsetzung der Wirkungsorientierung bei der Vollziehung | 47 |
| 2.5.1. Wirkungscontrolling | 47 |
| 2.5.2. Berichtslegungs- und Informationspflichten..... | 49 |
| 2.6. Wirkungsorientierte Folgenabschätzung und interne Evaluierung..... | 49 |
| 2.7. Gender Budgeting | 52 |
| 2.8. Voraussetzungen für eine erfolgreiche Umsetzung..... | 54 |
| 2.8.1. Transparente Budgetstruktur als Basis..... | 54 |
| 2.8.2. Integration von Finanzmanagement und Wirkungsorientierung..... | 54 |
| 2.8.3. Klare Verantwortlichkeiten und Abstimmung über alle Steuerungsebenen..... | 55 |
| 2.8.4. Rollendefinitionen | 56 |
| 3. ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK..... | 59 |

Einleitung

Die Bundesverfassung sieht als einen der Grundsätze der Haushaltsführung des Bundes ab dem Jahr 2013 die Wirkungsorientierung vor, die auch das Ziel der tatsächlichen Gleichstellung von Frauen und Männern bei der Haushaltsführung mit umfasst. Dieser Grundsatz wird in den gesamten Kreislauf der Haushaltsführung des Bundes integriert, sodass die angestrebten Wirkungen des Verwaltungshandelns bei der mittelfristigen und jährlichen Planung, bei der Vollziehung und der Kontrolle eine zentrale Rolle spielen.

Dieses Handbuch erläutert die Umsetzung der Wirkungsorientierung bei den im Rahmen der Haushaltsführung verwendeten Instrumenten und Prozessen. Dabei wird auf die wichtigsten rechtlichen Grundlagen für die wirkungsorientierte Haushaltsführung verwiesen. Diese finden sich im Bundeshaushaltsgesetz 2013 (BGBl 139/2009) sowie in den darauf basierenden Verordnungen über die Angaben zur Wirkungsorientierung (BGBl. II Nr. xx/2011) sowie zum Wirkungscontrolling (BGBl. II Nr. xx/2011). Zum ersten Mal zur Anwendung kommen diese Regelungen für das Bundesfinanzgesetz 2013 und dessen Teilhefte.

Die Umsetzung der wirkungsorientierten Haushaltsführung erfolgt konkret durch die Angaben zur Wirkungsorientierung im Strategiebericht, im Bundesvoranschlag und in den Teilheften; durch die wirkungsorientierte Folgenabschätzung bei Regelungsvorhaben und sonstigen Vorhaben sowie deren interne Evaluierung; durch das Wirkungscontrolling; durch Berichtslegungs- und Informationspflichten sowie durch die Steuerung der haushaltsführenden Stellen mit Hilfe des Ressourcen-, Ziel- und Leistungsplans. Das Ziel der tatsächlichen Gleichstellung von Frauen und Männern wird dabei überall integriert.

Dieses Handbuch konzentriert sich insbesondere auf die Darstellung der Angaben zur Wirkungsorientierung in den Budgetunterlagen. Daher werden im ersten Kapitel die für die mittelfristige und jährliche Haushaltsplanung zu erstellenden Budgetunterlagen detailliert dargestellt. Im zweiten Kapitel werden einerseits die dahinter liegenden Konzepte näher erläutert und andererseits alle weiteren Instrumente und Prozesse zur Umsetzung der wirkungsorientierten Haushaltsführung beschrieben.

Dieses Handbuch basiert auf dem ab 2013 geltenden neuen Bundeshaushaltsgesetz 2013 (BHG 2013), zuletzt geändert durch BGBl. I Nr. 67/2010, und ist mit den Handbüchern zur Organisation der Haushaltsführung und Dienststellensteuerung sowie zum neuen Veranschlagungs- und Rechnungssystem abgestimmt.

Zur besseren Lesbarkeit sind auszugsweise Darstellungen der Budgetunterlagen in einer anderen Schriftart verfasst sowie umrahmt dargestellt.

1. Die Budgetunterlagen im Rahmen der wirkungsorientierten Haushaltsführung

1.1. Strategiebericht ab 2013

Der Strategiebericht dient der Erläuterung des Bundesfinanzrahmens. Dabei liegt der **Fokus auf dem gesamtbudgetären Rahmen** für die nächsten vier Jahre. Dieser steht im Zentrum der Budgetdebatte im Frühjahr – der „Makrodebatte“. Aus diesem Grund sind die Inhalte des Strategieberichts, insbesondere die Erläuterungen zu den Obergrenzen, im Vergleich zum Bundesvoranschlag auf einer hoch aggregierten Ebene angesiedelt. Ziel ist, die zentralen Vorhaben der Bundesregierung, die innerhalb der Obergrenzen des Bundesfinanzrahmens bedeckt werden, übersichtlich darzustellen. Der Strategiebericht bleibt wie bisher grundsätzlich ein vom BMF zu erstellendes Dokument, wobei die Erläuterungen zu den Obergrenzen von den Ressorts in Absprache mit dem BMF erstellt werden.

Der Strategiebericht soll insbesondere folgenden Inhalt haben:

- Überblick über die wirtschaftliche Lage und deren voraussichtliche Entwicklung,
- die budget- und wirtschaftspolitischen Zielsetzungen,
- Darlegung, inwieweit die budgetpolitische Strategie mit Vorgaben und Vereinbarungen der EU und zwischen den Gebietskörperschaften übereinstimmt,
- voraussichtliche Entwicklung wichtiger budgetpolitischer Kennzahlen wie Maastricht-Defizit, öffentliche Verschuldung, Staatsquote, Steuerquote,
- Umfang, Zusammensetzung und Erläuterungen zu den voraussichtlichen Einzahlungen,
- Annahmen, die den variablen Auszahlungsgrenzen zugrunde gelegt wurden,
- die Grundzüge des Personalplans,
- **Erläuterungen je Untergliederung**, insbesondere
 - a) die umzusetzenden Ziele, Strategien und Wirkungen,
 - b) die Auszahlungsschwerpunkte einschließlich der wesentlichen Abweichungen zum vorangegangenen Bundesfinanzrahmen sowie
 - c) die erforderlichen Steuerungs- und Korrekturmaßnahmen zur Einhaltung der jeweiligen Obergrenzen.

Ein **konkreter Vorschlag** dazu findet sich **auf der nächsten Seite**.

Strategiebericht: Erläuterungen zur UG xx Bezeichnung

| Mio.€ | Erfolg n-1 | BVA n | Finanz- rahmen n+1 | Finanz- rahmen n+2 | Finanz- rahmen n+3 | Finanz- rahmen n+4 |
|-------|---------------|----------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
|-------|---------------|----------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|

Auszahlungen

Abweichungen zum
vorangegangenen BFRG

Auszahlungen
fix
variabel

Alle folgenden Angaben sollten aussagekräftig, kurz und fokussiert auf das Wesentliche sein. Längere Ausführungen können auf der jeweiligen Ressort-Website veröffentlicht werden.

Herausforderungen

- *Maximal die fünf wichtigsten, untergliederungsspezifischen Herausforderungen*

Wirkungsziele inkl. Gleichstellungsziele

- *Maximal die fünf wichtigsten Ziele der Untergliederung*
- *Verweis auf weiterführende Informationen auf ressorteigener Website*

Wichtigste laufende und geplante Maßnahmen und Reformen

- *Maximal fünf Vorhaben bzw. Vorhabencluster*
- *unter Berücksichtigung des Ziels der tatsächlichen Gleichstellung von Frauen und Männern*

Auszahlungsschwerpunkte

- *Maximal fünf Auszahlungsschwerpunkte*

Abweichungen zum vorangegangenen Bundesfinanzrahmengesetz

- *Analytische Kommentare zu wesentlichen Veränderungen bzw. zu den Annahmen, die dem Bundesfinanzrahmen zugrunde liegen*

Risiken; erforderliche Steuerungs- und Korrekturmaßnahmen zur Einhaltung der Obergrenzen

- *Risiken und Korrekturmaßnahmen hinsichtlich der Einhaltung der Obergrenzen*

1.2. Bundesvoranschlag je Untergliederung ab 2013

Auf Ebene der Untergliederung sind erstmals bei der Erstellung des Bundesfinanzgesetzes 2013 **ein Leitbild** sowie zumindest **ein bis max. fünf angestrebte Wirkungsziele** zu formulieren (siehe § 4 der Verordnung über die Angaben zur Wirkungsorientierung). Diese sollen sowohl die politischen Prioritäten als auch die Kernaufgaben des Ressorts abdecken. Somit stehen auf dieser Ebene mittel- und langfristige Wirkungen und nicht kurz- bis mittelfristige operative Maßnahmen im Vordergrund.

Zusätzlich ist **in jeder Untergliederung** im möglichen Rahmen ausdrücklich auf die Bestimmungen in der Bundesverfassung¹ hinsichtlich des **Ziels der tatsächlichen Gleichstellung** von Frauen und Männern Bezug zu nehmen. Konkret bedeutet dies, dass in jeder Untergliederung eines der Wirkungsziele direkt aus dem Gleichstellungsziel abgeleitet werden sollte. Ist dies nicht möglich, so ist das Gleichstellungsziel in den Wirkungszielen zumindest ausdrücklich mit zu berücksichtigen. Nähere Informationen zur Gestaltung von Gleichstellungszielen finden sich in Kapitel 2.7 Gender Budgeting.

Die Angaben zur Wirkungsorientierung (siehe § 8 Verordnung über die Angaben zur Wirkungsorientierung) sind so zu wählen, dass ihre **Relevanz, inhaltliche Konsistenz, Verständlichkeit, Nachvollziehbarkeit, Vergleichbarkeit sowie Überprüfbarkeit** gewährleistet sind:

- **Relevanz** bedeutet, dass für die jeweilige Untergliederung und das jeweilige Globalbudget wesentliche und bedeutsame Angaben darzustellen sind.
- Die **inhaltliche Konsistenz** ist dann gewährleistet, wenn eine inhaltliche Abstimmung und ein logischer Zusammenhang zwischen den Angaben zur Wirkungsorientierung der Ebenen der Untergliederung, der Global- und der Detailbudgets bestehen.
- Das Kriterium der **Verständlichkeit** ist verwirklicht, wenn die Angaben für die interessierte Öffentlichkeit klar formuliert und für diese leicht nachvollziehbar sind.

- Inhaltlich sind die Angaben zur Wirkungsorientierung im Bundesvoranschlag sowie in den Teilheften auf Grundlage der einschlägigen Gesetze, Verordnungen und sonstigen Rechtsvorschriften, des Regierungsprogramms der jeweiligen Legislaturperiode, von Regierungsbeschlüssen sowie von sonstigen Ressortvorhaben zu erstellen, soweit eine Realisierung mit den gemäß Bundesfinanzgesetz und Bundesfinanzrahmengesetz festgesetzten Ressourcen gewährleistet ist. Die Angaben sind so zu wählen, dass dieser Zusammenhang **nachvollziehbar** ist. Dabei ist auf relevante gleichstellungspolitische Programme (z.B. nationaler Aktionsplan zur Gleichstellung von Frauen und Männern am Arbeitsmarkt) Bezug zu nehmen.
- Die **Vergleichbarkeit** bezieht sich insbesondere auf die zeitliche Dimension; es ist eine Vergleichbarkeit der Angaben zur Wirkungsorientierung über (zumeist) einen Zeitraum von mehreren Jahren zu gewährleisten, damit Entwicklungen im jeweiligen Bereich nachvollzogen werden können. Die Vergleichbarkeit ist gerade bei den Wirkungszielen der Untergliederung ein besonders wichtiges Qualitätskriterium, da hier im Bundesvoranschlagsentwurf Wirkungsziele und Kennzahlen verwendet werden können, die nicht nur kurz- sondern auch mittelfristig angestrebt werden. Ein jährlicher Wechsel dieser Wirkungsziele und deren Kennzahlen ist – ohne zugrunde liegender maßgeblicher strategischer Änderungen – zu vermeiden. Dazu ist zu bemerken, dass Wirkungsziele grundsätzlich mehrjährig sein werden, jedoch kann es auch vorkommen, dass Wirkungsziele nur einjährig sind. Der Grundsatz der Vergleichbarkeit wäre verletzt, wenn ein Wirkungsziel in einem bestimmten Bereich über mehrere Jahre beibehalten wird, jedoch jedes Jahr eine andere Formulierung und/oder andere Kennzahlen angeführt werden.
- Die **Überprüfbarkeit** bezieht sich insbesondere auf zu definierende Indikatoren. Unabhängig davon, ob es sich dabei um Kennzahlen oder Meilensteine handelt, müssen diese messbar sein und eine tatsächliche Umsetzung objektiv ex post feststellbar sein.

Die Angaben zur Wirkungsorientierung im Bundesvoranschlagsentwurf auf Ebene der Untergliederungen und Globalbudgets **könnten** laut Bundesverfassung sowohl als indikative als

¹ Siehe **Art. 13 (3) B-VG** idF BGBl I Nr. 1/2008 in Kraft seit 1.1.2009 **ivm Art. 51 (8) und (9) B-VG** in Kraft ab 1. 1. 2013.

auch als normative Bestandteile in das Bundesfinanzgesetz aufgenommen werden. Zur Vermeidung von Normenkonflikten zwischen Wirkungsinformationen im Bundesfinanzgesetz und materiell-rechtlichen Vorschriften sieht das Haushaltsrecht ab 2013 vor, dass diese Informationen im Bundesfinanzgesetz **indikativen Charakter** haben (siehe § 23 Abs. 2 BHG 2013).

BFG Anlage I, Untergliederung *xx* Bezeichnung

Leitbild:

max. 3 Zeilen

| Finanzierungsvoranschlag – Allgemeine Gebarung ² | Obergrenze BFRG | BVA n +1 | BVA n | Erfolg n-1 |
|--|--------------------|-------------|------------|---------------|
| Einzahlungen | | xxx | xxx | xxx |
| Auszahlungen fix Auszahlungen variabel | | | | |
| Summe Auszahlungen | xxx | xxx | xxx | xxx |
| Nettogeldfluss | | xxx | xxx | xxx |

| Ergebnisvoranschlag | BVA n +1 | BVA n | Erfolg n-1 |
|----------------------|-------------|------------|---------------|
| Erträge | | | |
| Aufwendungen | | | |
| Nettoergebnis | xxx | xxx | xxx |

Angestrebte Wirkungsziele:

Wirkungsziel 1: Auf Ebene der Untergliederung sind ein bis max. fünf angestrebte Wirkungsziele zu formulieren. Damit sollen sowohl die politischen Prioritäten als auch die Kernaufgaben des Ressorts abgedeckt werden. Zudem ist in jeder Untergliederung bei zumindest einem der Wirkungsziele auf die Verfassungsbestimmungen hinsichtlich des Ziels der tatsächlichen Gleichstellung von Frauen und Männern ausdrücklich Bezug zu nehmen.

Warum dieses Wirkungsziel: Kurze Begründung, warum dieses Wirkungsziel zu den fünf wichtigsten gehört bzw. warum öffentlicher Handlungsbedarf besteht. Beispielsweise kann sich dies durch wirtschaftliche oder gesellschaftspolitische Veränderungen, den demographischen Wandel oder andere Faktoren ergeben; Studien, Evaluationen, Rechnungshofberichte können wiederholt auf einen Handlungsbedarf hingewiesen haben etc.

Wie wird dieses Wirkungsziel verfolgt: Aufzählung von Maßnahmen, die geplant, in Vorbereitung, oder in Durchführung sind, um das oben genannte Wirkungsziel zu erreichen. Diese Maßnahmen sind auf Ebene des Globalbudgets wieder aufzugreifen und mit konkreten Kennzahlen/Meilensteinen zu detaillieren.

Wie sieht Erfolg aus: Angabe von einer bis maximal fünf Kennzahlen, aus denen kurz- oder mittelfristig ein Beitrag der gesetzten Maßnahmen zum Fortschritt oder ein Erfolg abgeleitet werden kann. Auch Kennzahlen aus internationalen Studien und Rankings können verwendet werden. Die hier aufgezählten Kennzahlen sollen als Richtwert Aufschluss darüber geben, welche nachprüfbaren Ziele sich die Regierung in einem bestimmten Bereich gesteckt hat.

Es ist zu beachten, dass „Inputindikatoren“ –das sind Kennzahlen, die ein bestimmtes Volumen an eingesetzten Mitteln in einer Prozentzahl oder als Absolutbetrag angeben und mit der Zielerreichung gleichsetzen –, nicht festgelegt werden dürfen. Auf Personen bezogene Kennzahlen sind nach Geschlecht differenziert anzugeben, wenn sie für die Erreichung des Gleichstellungsziels relevant sind.

² Anmerkung zur Darstellung des Finanzierungsvoranschlags: In der UG 58 (Finanzierungen, Währungstauschverträge) erfolgt an dieser Stelle neben der Darstellung der allgemeinen Gebarung auch eine Darstellung des Geldflusses aus der Finanzierungstätigkeit. Dieser entspricht den Ausgleichshaushalt nach dem bis 2012 gültigen Haushaltsrecht.

Wirkungsziel 2:

Warum dieses Wirkungsziel:

Wie wird dieses Wirkungsziel verfolgt:

Wie sieht Erfolg aus:

Wirkungsziel 3:

Warum dieses Wirkungsziel:

Wie wird dieses Wirkungsziel verfolgt:

Wie sieht Erfolg aus:

Wirkungsziel 4:

Warum dieses Wirkungsziel:

Wie wird dieses Wirkungsziel verfolgt:

Wie sieht Erfolg aus:

Wirkungsziel 5:

Warum dieses Wirkungsziel:

Wie wird dieses Wirkungsziel verfolgt:

Wie sieht Erfolg aus:

**Untergliederung xx Bezeichnung
Aufteilung auf Globalbudgets (GB)**

| Ergebnisvoranschlag | UG xx Bezeichn. | GB xx.01 Bezeichn. | GB xx.02 Bezeichn. | GB xx.03 Bezeichn. |
|--|----------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| Erträge aus der operativen Verwaltungstätigkeit und Transfers Finanzerträge | | | | |
| Erträge | xxx | xxx | xxx | xxx |
| Personalaufwand Transferaufwand Betrieblicher Sachaufwand Finanzaufwand | | | | |
| Aufwendungen hievon variabel | xxx | xxx | xxx | xxx |
| Nettoergebnis | xxx | xxx | xxx | xxx |

| Finanzierungsvoranschlag – Allgemeine Gebarung | UG xx Bezeichn. | GB xx.01 Bezeichn. | GB xx.02 Bezeichn. | GB xx.03 Bezeichn. |
|---|----------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| Einzahlungen aus der operativen Verwaltungstätigkeit und Transfers Einzahlungen aus der Investitionstätigkeit Einzahlungen aus der Rückzahlung von Darlehen sowie gewährten Vorschüssen | | | | |
| Einzahlungen | xxx | xxx | xxx | xxx |
| Auszahlungen aus der operativen Verwaltungstätigkeit Auszahlungen aus Transfers Auszahlungen aus der Investitionstätigkeit Auszahlungen aus der Gewährung von Darlehen sowie gewährten Vorschüssen | | | | |
| Auszahlungen hievon variabel | xxx | xxx | xxx | xxx |
| Nettogeldfluss | xxx | xxx | xxx | xxx |

Anmerkung: Die untenstehende Abbildung des Geldflusses aus der Finanzierungstätigkeit erfolgt nur für die Untergliederung 58 (Finanzierungen, Währungstauschverträge) und entspricht der Darstellung des Gleichgewichtshaushaltes nach dem bis 2012 gültigen Haushaltsrecht. Der Geldfluss aus der Finanzierungstätigkeit enthält laut § 33 (7) BHG 2013 folgende Gliederungselemente:

| Finanzierungsvoranschlag – Geldfluss aus der Finanzierungstätigkeit | UG xx Bezeichn. | GB xx.01 Bezeichn. | GB xx.02 Bezeichn. | GB xx.03 Bezeichn. |
|---|----------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| Einzahlungen aus Aufnahme von Finanzschulden Einzahl. aus Aufnahme von vorübergehend zur Kassenstärkung eingegang. Geldverbindlichkeiten Einzahlungen infolge eines Kapitalaustausches bei Währungstauschverträgen Einzahlungen aus dem Abgang von Finanzanlagen | | | | |
| Einzahlungen | xxx | xxx | xxx | xxx |
| Auszahlungen aus der Tilgung von Finanzschulden Auszahl. aus der Tilgung von vorübergehend zur Kassenstärkung eingegang. Geldverbindlichkeiten Auszahlungen infolge eines Kapitalaustausches bei Währungstauschverträgen Auszahlungen aus Erwerb von Finanzanlagen | | | | |
| Auszahlungen | xxx | xxx | xxx | xxx |
| Nettofinanzierung | xxx | xxx | xxx | xxx |

1.3. Bundesvoranschlag je Globalbudget ab 2013

Die Wirkungsziele auf der Untergliederungsebene werden auf Globalbudgetebene konkretisiert, indem **hoch aggregierte, operative Maßnahmen, die zur Erreichung der Wirkungsziele beitragen sollen**, dargestellt werden (siehe § 5 Verordnung über die Angaben zur Wirkungsorientierung). Das jeweils zuständige haushaltsleitende Organ legt dar, mit welchem Mitteleinsatz und mit welchen Maßnahmen die in der Untergliederung genannten Wirkungsziele **im jeweiligen Finanzjahr** verfolgt werden.

Der Begriff „**Maßnahmen**“ stellt einen übergeordneten Sammelbegriff für Leistungen und Aktivitäten dar, die von der öffentlichen Verwaltung gewährleistet oder für ihre Vorhaben und Projekte erbracht werden. Diese Maßnahmen werden entweder mit den vorhandenen Ressourcen direkt von der öffentlichen Verwaltung erbracht oder ihre Erbringung wird von der öffentlichen Hand gewährleistet.

Die Maßnahmen im Bundesvoranschlag auf Globalbudgetebene können einen Anknüpfungspunkt für die in der **Kosten- und Leistungsrechnung** abgebildeten Leistungen darstellen, dh. die Maßnahmen im Bundesvoranschlag können, müssen aber nicht, in der Kosten- und Leistungsrechnung als Leistung abgebildet werden.

Analog zu den Wirkungszielen auf Untergliederungsebene sollen auch auf Globalbudgetebene nur die relevanten Prioritäten dargestellt werden. Aus diesem Grund sind **eine bis maximal fünf Maßnahmen je Globalbudget** anzugeben. Dadurch sollen die Prioritäten je Globalbudget sichtbar werden. Es ist zumindest in einem Globalbudget eine Gleichstellungsmaßnahme anzuführen. Bei jeder Maßnahme ist im Eingabefeld „Beitrag zum/zu den Wirkungsziel/en“ anzuführen, zu welchem Wirkungsziel oder zu welchen Wirkungszielen der Untergliederung diese einen Beitrag leistet. Dabei ist die Nummer des Wirkungsziels oder der Wirkungsziele anzugeben.

Für jede Maßnahme sind zudem **Meilensteine oder Kennzahlen** anzugeben, anhand derer am Ende des Finanzjahres der tatsächliche Erfolg festgestellt werden kann. Bei einem Meilenstein ist sowohl das angestrebte Ergebnis als auch der angestrebte Zeitpunkt des Eintretens festzulegen. Bei einer Kennzahl ist der zu erreichende Zielwert festzulegen. Die Formulierungen sollen konkret, nicht allgemein oder unbestimmt abgefasst sein, sodass im Rahmen

eines Wirkungscontrolling und/oder einer Evaluation ein Vergleich des Sollzustands mit dem Istzustand gezogen werden kann.³ Wie auch auf Ebene der Untergliederung bei den Wirkungszielen dürfen **keine Inputindikatoren**⁴ festgelegt werden. Auf Personen bezogene Kennzahlen sind hinsichtlich des zu erreichenden Zielwerts nach Geschlecht differenziert anzugeben, wenn sie für die Erreichung des Gleichstellungsziels relevant sind.

Wird eine Maßnahme, die bereits im vorangegangenen Finanzjahr auf Ebene des Globalbudgets angeführt wurde, fortgeführt, ist im Eingabefeld „Istzustand aus dem letzten Bericht nach § 7 Wirkungscontrollingverordnung“ dieser Istzustand anzugeben. Der Istzustand ist auch bei erstmaliger Aufnahme einer Maßnahme als Ausgangspunkt der Planung anzugeben.

Wird eine Maßnahme, die im Bundesvoranschlag des vorangegangenen Finanzjahres enthalten war, im gegenständlichen Bundesvoranschlagsentwurf im jeweiligen Globalbudget nicht mehr angegeben, so sind die Gründe für ihren Wegfall zu erläutern. Diese Erläuterungen sind im Eingabefeld „Kommentar zu Maßnahmen aus dem vorangegangenen Bundesvoranschlag, die im gegenständlichen Bundesvoranschlag nicht mehr unter den fünf wichtigsten Maßnahmen angeführt sind“ darzustellen und haben die nicht mehr enthaltenen Maßnahmen zu beinhalten, und den Grund anzugeben, warum diese nicht mehr aufscheinen.

Zudem kann der Rechnungshof im Eingabefeld „Empfehlungen des Rechnungshofes“ Empfehlungen aus Prüfberichten anfügen. Diese sind mit einer Quellenangabe zu versehen, um dem haushaltsleitenden Organ eine Stellungnahme im darauf folgenden Eingabefeld zu erleichtern. Diese Stellungnahme kann einerseits aus den entsprechenden, bereits veröffentlichten Prüfberichten entnommen werden, andererseits hat das haushaltsleitende Organ mitzuteilen, ob und gegebenenfalls in welcher Weise die Empfehlungen des Rechnungshofes bereits umgesetzt wurden oder sich in Umsetzung befinden.

³ Eine gute Maßnahme ist SMART: **S**pezifisch, **M**essbar, **A**nspruchsvoll, **R**ealistisch, **T**erminisierbar. Siehe dazu Janik/Schatz „Implementierung von Wirkungsmessung und Evaluierung“ BMF Working Paper 2/2008, Seite 30.

⁴ „Inputindikatoren“ sind Kennzahlen, die ein bestimmtes Volumen an eingesetzten Mitteln in einer Prozentzahl oder als Absolutbetrag angeben und mit der Zielerreichung gleichsetzen. Beispiel: x % des Bruttoinlandsproduktes sind pro Jahr für Forschungsförderung auszugeben.

Globalbudget xx.01 Bezeichnung

| Ergebnisvoranschlag | BVA n +1 | BVA n | Erfolg n-1 |
|--|-------------|------------|---------------|
| Erträge aus der operativen Verwaltungstätigkeit und Transfers Finanzerträge | xxx | xxx | xxx |
| Erträge | xxx | xxx | xxx |
| Personalaufwand Transferaufwand Betrieblicher Sachaufwand Finanzaufwand | | | |
| Aufwendungen hievon variabel | xxx | xxx | xxx |
| Nettoergebnis | xxx | xxx | xxx |

| Finanzierungsvoranschlag – Allgemeine Gebarung | BVA n +1 | BVA n | Erfolg n-1 |
|---|-------------|------------|---------------|
| Einzahlungen aus der operativen Verwaltungstätigkeit und Transfers Einzahlungen aus der Investitionstätigkeit Einzahlungen aus der Rückzahlung von Darlehen sowie gewährten Vorschüssen | | | |
| Einzahlungen | xxx | xxx | xxx |
| Auszahlungen aus der operativen Verwaltungstätigkeit Auszahlungen aus Transfers Auszahlungen aus der Investitionstätigkeit Auszahlungen aus der Gewährung von Darlehen sowie gewährten Vorschüssen | | | |
| Auszahlungen hievon variabel | xxx | xxx | xxx |
| Nettogeldfluss | xxx | xxx | xxx |

Maßnahmen (max. fünf inkl. Gleichstellungs-Maßnahme/n, siehe Erläuterungen übernächste Seite)

| Beitrag zu Wirkungsziel/en | Wie werden die Wirkungsziele verfolgt? Maßnahmen: | Wie sieht Erfolg aus? Meilensteine/Kennzahlen für n+1 | Istzustand aus dem letzten Bericht nach § 7 Wirkungscontrollingverordnung |
|---------------------------------------|--|--|--|
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

Kommentar zu Maßnahmen aus dem vorangegangenen Bundesvoranschlag, die im gegenständlichen Bundesvoranschlag nicht mehr unter den fünf wichtigsten Maßnahmen angeführt sind

Empfehlungen des Rechnungshofs

Stellungnahme des haushaltsleitenden Organs zu den Empfehlungen des Rechnungshofs

**Globalbudget xx.01 Bezeichnung
Aufteilung auf Detailbudgets (DB)**

| Ergebnisvoranschlag | GB xx.01 Bezeichn. | DB xx.01.01 Bezeichn. | DB xx.01.02 Bezeichn. | DB xx.01.03 Bezeichn. |
|--|-------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Erträge aus der operativen Verwaltungstätigkeit und Transfers Finanzerträge | xxx | xxx | xxx | xxx |
| Erträge | xxx | xxx | xxx | xxx |
| Personalaufwand Transferaufwand Betrieblicher Sachaufwand Finanzaufwand | | | | |
| Aufwendungen hievon variabel | xxx | xxx | xxx | xxx |
| Nettoergebnis | xxx | xxx | xxx | xxx |

| Finanzierungsvoranschlag – Allgemeine Gebarung | GB xx.01 Bezeichn. | DB xx.01.01 Bezeichn. | DB xx.01.02 Bezeichn. | DB xx.01.03 Bezeichn. |
|---|-------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Einzahlungen aus der operativen Verwaltungstätigkeit und Transfers Einzahlungen aus der Investitionstätigkeit Einzahlungen aus der Rückzahlung von Darlehen sowie gewährten Vorschüssen | | | | |
| Einzahlungen | xxx | xxx | xxx | xxx |
| Auszahlungen aus der operativen Verwaltungstätigkeit Auszahlungen aus Transfers Auszahlungen aus der Investitionstätigkeit Auszahlungen aus der Gewährung von Darlehen sowie gewährten Vorschüssen | | | | |
| Auszahlungen hievon variabel | xxx | xxx | xxx | xxx |
| Nettogeldfluss | xxx | xxx | xxx | xxx |

Anmerkung: In der Untergliederung 58 Finanzierungen, Währungstauschverträge erfolgt an dieser Stelle eine Darstellung des Geldflusses aus der Finanzierungstätigkeit, welche der Darstellung des Ausgleichshaushaltes nach dem bis 2012 gültigen Haushaltsrecht entspricht. Die Darstellung enthält laut § 33 (7) BHG 2013 die auf Seite 12 angegebenen Gliederungselemente.

Erläuterungen zur Tabelle „Maßnahmen“:

Fiktives Beispiel für eine Maßnahme

| Beitrag zu Wirkungsziel/en | Wie werden die Wirkungsziele verfolgt? Maßnahmen: | Wie sieht Erfolg aus? Meilensteine/Kennzahlen für n+1 | Istzustand aus dem letzten Bericht nach § 7 Wirkungscontrollingverordnung |
|--|---|---|--|
| 1, 2 | Umsetzung des neuen Haushaltsrechts | Die Bundesverrechnung wird auf das neue Rechnungslegungssystem zeitgerecht umgestellt, sodass bundesweit nach dem neuen System verrechnet wird und der Abschluss zu Jahresende nach der neuen Rechtslage erfolgt. | Die Bundesverrechnung erfolgt gemäß der bis Ende 2012 gültigen Rechtslage. |
| <i>Nummer des/r Wirkungsziels/e zu welchem/n die jeweilige Maßnahme einen Beitrag leistet.</i> | <i>Aufzählung der wichtigsten Maßnahmen, Reformen, Vorhaben, die im Rahmen des jeweiligen Globalbudgets im Finanzjahr geplant sind.</i> | <i>Die Angaben in dieser Spalte sollen so konkret sein, dass nach Ablauf des jeweiligen Finanzjahres festgestellt werden kann, ob die jeweiligen Maßnahmen umgesetzt wurden.</i> | <i>Der bekannte Istzustand.</i> |

Weitere Erläuterungen zur Tabelle „Maßnahmen“ (siehe dazu auch § 5 und Anhang 2 der Verordnung über die Angaben zur Wirkungsorientierung):

Spalte „Beitrag zum/zu den Wirkungsziel/en“: Angabe der Nummer der Wirkungsziele auf Untergliederungsebene, zu welchen die jeweilige Maßnahme einen Beitrag leistet. Sobald für jedes Globalbudget die Maßnahmen für den Bundesvoranschlag ausgewählt wurden, sollte eine Überprüfung der inhaltlichen Konsistenz erfolgen. Dabei ist zu überprüfen, ob jedes Wirkungsziel der Untergliederung in zumindest einem der Globalbudgets mit einer operativen Maßnahme adressiert wird. Es ist zu vermeiden, dass Wirkungsziele für die Untergliederung formuliert werden, die nicht im Rahmen von konkreten Maßnahmen verfolgt werden.

Spalte „Wie werden die Wirkungsziele verfolgt? Maßnahmen“: Nennung der maximal fünf wichtigsten Maßnahmen wie Vorhaben, Reformen, Aktivitäten, Projekte, Leistungen etc., die im Rahmen des jeweiligen Globalbudgets im Finanzjahr geplant sind. Diese können sowohl zeitlich begrenzt als auch (Routine-)Tätigkeiten aus dem Tagesgeschäft sein. Wichtig ist, dass eine Überprüfung des Erfolges der gesetzten Maßnahme durch die Angaben in der nächsten Spalte ermöglicht wird. Die in der Untergliederung bei den Wirkungszielen genannten Maßnahmen („Wie wird dieses Wirkungsziel verfolgt“) sind im bestmöglichen Ausmaß aufzugreifen.

Spalte „Wie sieht Erfolg aus? Meilensteine/Kennzahlen für das Jahr n+1“: Die Angaben in dieser Spalte sollen die Überprüfbarkeit und Messbarkeit gewährleisten. Als Messgrößen können sowohl klassische Kennzahlen als auch Meilensteine der Umsetzung dienen. Somit werden bewusst zwei Dimensionen der Messung offen gelassen:

1) Klassische Kennzahlen: Messung einer bestimmten Wirkung durch eine Kennzahl. Angabe von Istwert und angestrebtem Sollwert erforderlich. Wenn der Zielwert nicht eindeutig bestimmbar ist, kann auch ein Zielkorridor (Zielwert von x bis y) oder ein Bezug zu einem Vergleichswert (zB x % über dem EU-Durchschnitt) verwendet werden. Inputindikatoren dürfen nicht festgelegt werden.

Beispiel:

Maßnahme: Förderung der beruflichen Eingliederung von Menschen mit Behinderung durch ...;

Kennzahl: Anzahl der Arbeitsaufnahmen von Behinderten derzeit x (Istwert) und angestrebt y (Sollwert) bis zum Ende des Finanzjahres.

2) Meilensteine bzw. Umsetzungsstand am Ende des Finanzjahres: Überprüfung der Durchführung einer bestimmten Maßnahme im Sinne einer Leistungsorientierung bzw. Leistungserbringung.

Beispiel: Maßnahme 2. Spalte: Senkung der Klassenschülerzahl; Meilensteine 3. Spalte: Novelle zum SchOG liegt vor.

Die Variante mit den Meilensteinen kann in Bereichen, wo aus unterschiedlichen Gründen die Verwendung von Indikatoren schwierig ist oder wo Indikatoren nur eine geringe Aussagekraft/Steuerungsrelevanz haben, gewählt werden. Dies kann beispielsweise wegen der Art der Maßnahme (zB ein großes Gesetzes- oder Verwaltungsreformvorhaben) oder wegen des besonderen Charakters der öffentlichen Aufgabe (nicht individualisierbare kollektive Güter und Dienstleistungen wie zB öffentliche Sicherheit) der Fall sein.

Spalte „Istzustand aus dem letzten Bericht nach § 7 Wirkungscontrollingverordnung“: Wird eine Maßnahme, die bereits im vorangegangenen Finanzjahr auf Ebene des Globalbudgets angeführt wurde, fortgeführt, ist im Eingabefeld „Istzustand aus dem letzten Bericht nach § 7 Wirkungscontrollingverordnung“ dieser bekannte Istzustand anzugeben. Der Istzustand ist auch bei erstmaliger Aufnahme einer Maßnahme als Ausgangspunkt der Planung anzugeben, sofern Kennzahlen bekannt sind oder die Maßnahme bereits im Jahr n-1 mit Meilensteinen beschrieben werden kann.

1.4. Teilhefte zum Bundesvoranschlag ab 2013

Eine konsequente Umsetzung der Wirkungsorientierung bedeutet, dass der Wirkungs-, Leistungs- und Budgetzyklus über alle Steuerungsebenen abgestimmt ist. So müssen die Informationen von der haushaltsführenden Stelle bottom-up bis in den Strategiebericht münden und top-down von diesem wieder zurück in die haushaltsführenden Stellen fließen.⁵

In diesem Zusammenhang kommt den Teilheften eine neue Bedeutung zu. Sie dienen einerseits dazu, **einen aussagekräftigen Überblick über die einzelnen Untergliederungen** zu geben, andererseits werden die **Detailbudgets (1. Ebene) detailliert dargestellt und erläutert**. Analog zur Vorgehensweise beim Bundesvoranschlag werden auch im Teilheft die Ressourcen (Budget und Personal) mit den zu erreichenden Zielen und dafür gesetzten Maßnahmen in einer integrierten Zusammenschau angeführt. Der bis einschließlich 2012 erstellte Arbeitsbehelf „Erläuterungen zum Bundesvoranschlag“ wird durch diese neue Gestaltung der Teilhefte ersetzt und mit zusätzlichen Informationen ergänzt.

Die Angaben im Teilheft sind insbesondere **unter Heranziehung des Ressourcen-, Ziel- und Leistungsplans** zu erstellen, wobei diese von den Angaben zur Wirkungsorientierung im Bundesvoranschlag für die jeweilige Untergliederung abgeleitet und mit diesen im Einklang sein müssen. Die dargestellten Informationen entfalten keine gesetzliche, jedoch verwaltungsinterne Bindungswirkung.

Es wird jeweils ein Teilheft pro Untergliederung erstellt. Verantwortlich für die Erstellung ist das jeweils zuständige haushaltsleitende Organ in Zusammenarbeit mit den betroffenen haushaltsführenden Stellen. Die Organisation der Haushaltsführung wird im Teilheft ersichtlich gemacht: Sowohl die verantwortliche Organisationseinheit, die ressortintern die Funktion des haushaltsleitenden Organs für das Globalbudget wahrnimmt, als auch die haushaltsführenden Stellen, die die Detailbudgets verwalten, werden in einer Übersicht dargestellt.

Die Gliederung innerhalb des Teilhefts erfolgt nach einem standardisierten Schema: Analog zur Vorgehensweise auf Untergliederungs- und Globalbudgetebene werden ein bis höchstens fünf **Ziele und** ein bis höchstens fünf **Maßnahmen** dargestellt (siehe § 6 und 7 Verordnung

über die Angaben zur Wirkungsorientierung). Diese werden aus den Angaben zur Wirkungsorientierung im BVA-Entwurf abgeleitet und haben mit diesen im Sinne des Qualitätskriteriums der inhaltlichen Konsistenz im Einklang zu stehen. Die Abschätzung, wieviel an Information dargestellt werden soll, liegt bei der jeweiligen haushaltsführenden Stelle.

Wie auf Globalbudgetebene sind auch auf Detailbudgetebene **Maßnahmen** anzuführen. Diese sind für das jeweilige Finanzjahr zu formulieren und können sich auf Vorhaben, Aktivitäten und Projekte beziehen. Es können ebenso auch Routinetätigkeiten und Leistungen dargestellt werden, die in einer Kosten- und Leistungsrechnung abgebildet sind. Ebenso ist, analog zur Vorgehensweise auf Globalbudgetebene, eine der bis zu fünf dargestellten Maßnahmen als Gleichstellungsmaßnahme in einem der Detailbudgets je Untergliederung festzulegen. Weitere Informationen zum Gender Budgeting finden Sie im Kapitel 2.7.

Die Maßnahmen im Teilheft auf Detailbudgetebene haben als **Anknüpfungspunkt für die in der Kosten- und Leistungsrechnung** abgebildeten Leistungen zu dienen, dh. die Maßnahmen im Teilheft sind, sofern zweckmäßig, in der Kosten- und Leistungsrechnung als Leistung abzubilden.

Koordiniert wird die Erstellung der Teilhefte von der Budgetsektion im Bundesministerium für Finanzen analog zur bis 2013 angewandten Vorgehensweise bei der Erstellung des Arbeitsbehelfs „Erläuterungen zum Bundesvoranschlag“.

⁵ Siehe in diesem Zusammenhang auch das Handbuch „Organisation der Haushaltsführung und neue Dienststellensteuerung“.

**Untergliederung xx Bezeichnung
Budgetstruktur und Organisation der Haushaltsführung**

| Globalbudget | Bezeichnung Globalbudget | Verantwortliche Organisationseinheit in Funktion des haushaltsleitenden Organs |
|-----------------------------------|---------------------------------|---|
| xx.01 | | |
| VA-Stelle Detailbudget | Bezeichnung Detailbudget | Haushaltsführende Stelle |
| xx.01.01 | | |
| xx.01.02 | | |
| ... | | |
| | | |

| Globalbudget | Bezeichnung Globalbudget | Verantwortliche Organisationseinheit in Funktion des haushaltsleitenden Organs |
|-----------------------------------|---------------------------------|---|
| xx.02 | | |
| VA-Stelle Detailbudget | Bezeichnung Detailbudget | Haushaltsführende Stelle |
| xx.02.01 | | |
| xx.02.02 | | |
| ... | | |
| | | |

| Globalbudget | Bezeichnung Globalbudget | Verantwortliche Organisationseinheit in Funktion des haushaltsleitenden Organs |
|-----------------------------------|---------------------------------|---|
| xx.03 | | |
| VA-Stelle Detailbudget | Bezeichnung Detailbudget | Haushaltsführende Stelle |
| xx.03.01.00 | | |
| xx.03.02.00 | | |
| ... | | |
| | | |

Wesentliche Veränderungen zum Vorjahr

- ...
-

**Untergliederung xx Bezeichnung
Bundesvoranschlag**

| Ergebnisvoranschlag | BVA n +1 | BVA n | Erfolg n-1 |
|--|-------------|------------|---------------|
| Erträge aus der operativen Verwaltungstätigkeit und Transfers Finanzerträge | xxx | xxx | xxx |
| Erträge | xxx | xxx | xxx |
| Personalaufwand Transferaufwand Betrieblicher Sachaufwand Finanzaufwand | | | |
| Aufwendungen <i>hievon variabel</i> | xxx | xxx | xxx |
| Nettoergebnis | xxx | xxx | xxx |

| Finanzierungsvoranschlag – Allgemeine Gebarung | BVA n +1 | BVA n | Erfolg n-1 |
|---|-------------|------------|---------------|
| Einzahlungen aus der operativen Verwaltungstätigkeit und Transfers Einzahlungen aus der Investitionstätigkeit Einzahlungen aus der Rückzahlung von Darlehen sowie gewährten Vorschüssen | | | |
| Einzahlungen | xxx | xxx | xxx |
| Auszahlungen aus der operativen Verwaltungstätigkeit Auszahlungen aus Transfers Auszahlungen aus der Investitionstätigkeit Auszahlungen aus der Gewährung von Darlehen sowie gewährten Vorschüssen | | | |
| Auszahlungen <i>hievon variabel</i> | xxx | xxx | xxx |
| Nettogeldfluss | xxx | xxx | xxx |

Anmerkung: In der Untergliederung 58 Finanzierungen, Währungstauschverträge erfolgt an dieser Stelle eine Darstellung des Geldflusses aus der Finanzierungstätigkeit in der Gliederung laut § 33 (7) BHG 2013. Dies entspricht der Darstellung des Ausgleichshaushaltes nach dem bis 2012 gültigen Haushaltsrecht und enthält die auf Seite 12 angegebenen Gliederungselemente.

**Untergliederung xx Bezeichnung
Aufteilung auf Globalbudgets**

| Ergebnisvoranschlag | UG xx Bezeichn. | GB xx.01 Bezeichn. | GB xx.02 Bezeichn. | GB xx.03 Bezeichn. |
|--|----------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| Erträge aus der operativen Verwaltungstätigkeit und Transfers Finanzerträge | | | | |
| Erträge | xxx | xxx | xxx | xxx |
| Personalaufwand Transferaufwand Betrieblicher Sachaufwand Finanzaufwand | | | | |
| Aufwendungen hievon variabel | xxx | xxx | xxx | xxx |
| Nettoergebnis | xxx | xxx | xxx | xxx |

| Finanzierungsvoranschlag – Allgemeine Gebarung | UG xx Bezeichn. | GB xx.01 Bezeichn. | GB xx.02 Bezeichn. | GB xx.03 Bezeichn. |
|---|----------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| Einzahlungen aus der operativen Verwaltungstätigkeit und Transfers Einzahlungen aus der Investitionstätigkeit Einzahlungen aus der Rückzahlung von Darlehen sowie gewährten Vorschüssen | | | | |
| Einzahlungen | xxx | xxx | xxx | xxx |
| Auszahlungen aus der operativen Verwaltungstätigkeit Auszahlungen aus Transfers Auszahlungen aus der Investitionstätigkeit Auszahlungen aus der Gewährung von Darlehen sowie gewährten Vorschüssen | | | | |
| Auszahlungen hievon variabel | xxx | xxx | xxx | xxx |
| Nettogeldfluss | xxx | xxx | xxx | xxx |

Anmerkung: In der Untergliederung 58 Finanzierungen, Währungstauschverträge erfolgt an dieser Stelle eine Darstellung des Geldflusses aus der Finanzierungstätigkeit in der Gliederung laut § 33 (7) BHG 2013. Dies entspricht der Darstellung des Ausgleichshaushaltes nach dem bis 2012 gültigen Haushaltsrecht und enthält die auf Seite 12 angegebenen Gliederungselemente.

**Untergliederung xx Bezeichnung
Gesamtüberblick Personal**

| Untergliederung xx | PLANSTEL- LEN für das Jahr n +1 | | PLANSTEL- LEN für das Jahr n | | PERSONAL- STAND im Jahr n (Stichtag: xx) | | PERSONAL- STAND im Jahr n-1 (31.12.) | |
|--|--|------------|------------------------------------|------------|---|------------|---|------------|
| | PISt | PCP | PISt | PCP | VBÄ | PCP | VBÄ | PCP |
| Allgemeiner Verwaltungs- dienst | | | | | | | | |
| Exekutivdienst | | | | | | | | |
| Militärischer Dienst MB | | | | | | | | |
| Militärischer Dienst MZ | | | | | | | | |
| RichterInnen | | | | | | | | |
| StaatsanwältInnen | | | | | | | | |
| Schulaufsicht | | | | | | | | |
| Lehrpersonen | | | | | | | | |
| Krankenpflegedienst | | | | | | | | |
| ADV-Sonderverträge | | | | | | | | |
| Post- u. Fernmeldehoheitsver- waltung | | | | | | | | |
| Summe | xxx | xxx | xxx | xxx | xxx | xxx | xxx | xxx |

Wesentliche Veränderungen zum Vorjahr

| |
|--|
| |
|--|

**Globalbudget xx.01 Bezeichnung
Aufteilung auf Detailbudgets**

| Ergebnisvoranschlag | GB xx.01 Bezeichn. | DB xx.01.01 Bezeichn. | DB xx.01.02 Bezeichn. | DB xx.01.03 Bezeichn. |
|--|-------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Erträge aus der operativen Verwaltungstätigkeit und Transfers Finanzerträge | | | | |
| Erträge | xxx | xxx | xxx | xxx |
| Personalaufwand Transferaufwand Betrieblicher Sachaufwand Finanzaufwand | | | | |
| Aufwendungen hievon variabel | xxx | xxx | xxx | xxx |
| Nettoergebnis | xxx | xxx | xxx | xxx |

| Finanzierungsvoranschlag – Allgemeine Gebarung | GB xx.01 Bezeichn. | DB xx.01.01 Bezeichn. | DB xx.01.02 Bezeichn. | DB xx.01.03 Bezeichn. |
|---|-------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Einzahlungen aus der operativen Verwaltungstätigkeit und Transfers Einzahlungen aus der Investitionstätigkeit Einzahlungen aus der Rückzahlung von Darlehen sowie gewährten Vorschüssen | | | | |
| Einzahlungen | xxx | xxx | xxx | xxx |
| Auszahlungen aus der operativen Verwaltungstätigkeit Auszahlungen aus Transfers Auszahlungen aus der Investitionstätigkeit Auszahlungen aus der Gewährung von Darlehen sowie gewährten Vorschüssen | | | | |
| Auszahlungen hievon variabel | xxx | xxx | xxx | xxx |
| Nettogeldfluss | xxx | xxx | xxx | xxx |

Anmerkung: In der Untergliederung 58 Finanzierungen, Währungstauschverträge erfolgt an dieser Stelle eine Darstellung des Geldflusses aus der Finanzierungstätigkeit in der Gliederung laut § 33 (7) BHG 2013. Dies entspricht der Darstellung des Ausgleichshaushaltes nach dem bis 2012 gültigen Haushaltsrecht und enthält die auf Seite 12 angegebenen Gliederungselemente.

**Detailbudget xx.01.01
Erläuterungen**

Globalbudget xx.01 Bezeichnung

Detailbudget xx.01.01 Bezeichnung

Haushaltsführende Stelle: Bezeichnung der Organisationseinheit

Ziele

Ziel 1: Bezugnahme auf Wirkungsziele der Untergliederung und darauf aufbauend Formulierung von für die jeweilige haushaltsführende Stelle relevanten Zielen. Dies können sowohl Wirkungs-/Leistungs-/Prozess-/Qualitätsziele sein. Das Ziel der tatsächlichen Gleichstellung von Frauen und Männern ist in der Zielformulierung zu berücksichtigen. Es können maximal fünf Ziele je Detailbudget dargestellt werden.

Ziel 2:

Ziel 3:

Ziel 4:

Ziel 5:

Maßnahmen inklusive Gleichstellungsmaßnahme/n

| Beitrag zum/ zu den Ziel/en | Wesentliche Maß- nahmen | Wie sieht Erfolg aus? Meilensteine/Kennzahlen für n+1 | Istzustand zum 31.12.n-1 |
|--|------------------------------------|--|---------------------------------|
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

Prinzipiell wird das gleiche Schema wie für die Untergliederungs- bzw. Globalbudgetebene verwendet, nämlich Ziele und Maßnahmen – allerdings mit einigen Unterschieden im Detail (siehe dazu auch § 7 und Anhang 3 der Verordnung über die Angaben zur Wirkungsorientierung).

- Auf Detailbudgetebene sind die angestrebten Ziele nicht auf Wirkungsziele beschränkt, sondern es können auch Leistungs-/ Qualitäts-/ Prozessziele angeführt werden. Da auf der Ebene der Detailbudgets die operative Umsetzung politischer und strategischer Wirkungsziele (der jeweiligen Untergliederung) erfolgt, ist diese Erweiterung zweckmäßig. Das verfassungsrechtliche Ziel der tatsächlichen Gleichstellung von Frauen und Männern ist in der Zielformulierung zu berücksichtigen, wenn möglich, mit einem eigenen Gleichstellungsziel.
- Wie auf Globalbudgetebene sind auch auf Detailbudgetebene Maßnahmen anzuführen. Diese können sich sowohl auf zeitlich beschränkte Vorhaben, Aktivitäten und Projekte beziehen, als auch auf Routine-tätigkeiten und Leistungen, die in einer Kosten- und Leistungsrechnung abgebildet sind.
- Analog zu den Angaben zur Wirkungsorientierung auf Ebene der Untergliederungen und der Globalbudgets sollen nicht mehr als fünf Ziele sowie fünf wesentliche Maßnahmen dargestellt werden. Innerhalb dessen liegt die Abschätzung, was und wie viel an Information dargestellt werden soll, bei der jeweiligen haushaltsführenden Stelle.
- Wie auch auf Globalbudgetebene hat nach Möglichkeit zumindest eine der dargestellten Maßnahmen das Ziel der tatsächlichen Gleichstellung von Frauen und Männern zu betreffen.

- *Bei jeder Maßnahme ist im Eingabefeld „Beitrag zum/zu den Ziel/en“ anzuführen, zu welchem Ziel oder zu welchen Zielen des Detailbudgets diese einen Beitrag leistet. Dabei ist die Nummer des Ziels oder der Ziele anzugeben.*
- *Für jede Maßnahme ist im Eingabefeld „Wie sieht Erfolg aus? Meilensteine/Kennzahlen für das Jahr n+1“ zumindest eine Kennzahl oder zumindest ein Meilenstein festzulegen, sodass am Ende des Finanzjahres der tatsächliche Erfolg festgestellt werden kann. Bei einer Kennzahl ist der zu erreichende Zielwert festzulegen.*
- *Wird eine Maßnahme, die bereits im vorangegangenen Finanzjahr auf Ebene des Detailbudgets angeführt wurde, fortgeführt, ist im Eingabefeld „Istzustand zum 31. 12. des Finanzjahres X“ der bekannte Istzustand anzugeben. Dieser ist auch bei erstmaliger Aufnahme einer Maßnahme als Ausgangspunkt der Planung anzugeben, sofern Kennzahlen bekannt sind oder die Maßnahme bereits im Jahr n-1 mit Meilensteinen beschrieben werden kann.*

Die folgende Darstellung des Ergebnis- und Finanzierungsvoranschlags erfolgt nach Kontenkennziffern gegliedert. Leerzeilen werden unterdrückt, dh. es werden nur Kontenkennziffern mit budgetierten Werten ausgewiesen. Falls in Ausnahmefällen die Darstellung auf Ebene der Kontenkennziffern nicht ausreicht, besteht zusätzlich die Möglichkeit, ausgewählte Konten von besonderer Budget- und Steuerungsrelevanz als „davon“-Positionen darzustellen.

| Ergebnisvoranschlag | AB | BVA n+1 | BVA n | Erfolg n-1 |
|---|-----------|--------------------|------------------|-----------------------|
| Erträge aus der operativen Verwaltungstätigkeit und Transfers Abgaben – brutto Abgabenähnliche Erträge Ab-Überweisungen Erträge aus wirtschaftlicher Tätigkeit Erträge aus Kostenbeiträgen und Gebühren Erträge aus Transfers Erträge aus Transfers von öffentlichen Körperschaften und Rechtsträgern Erträge aus Transfers von ausländischen Körperschaften und Rechtsträgern Erträge aus Transfers von Unternehmen Erträge aus Transfers von privaten Haushalten und gemeinnützigen Einrichtungen Transfers innerhalb des Bundes Summe Erträge aus Transfers Sonstige Erträge | | | | |
| Summe Erträge aus der operativen Verwaltungstätigkeit und Transfers <i>hievon finanzierungswirksam</i> | | xxx | xxx | |
| Finanzerträge Erträge aus Zinsen Erträge aus Zinsen aus Währungstauschverträgen und sonstigen derivativen Finanzinstrumenten Dividenden und ähnliche Gewinnausschüttungen Sonderdividenden Erträge aus dem Abgang von Finanzanlagevermögen Sonstige Finanzerträge | | | | |
| Summe Finanzerträge <i>hievon finanzierungswirksam</i> | | xxx | xxx | |
| Erträge <i>hievon finanzierungswirksam</i> | | xxx | xxx | |

| Ergebnisvoranschlag | AB | BVA n+1 | BVA n | Erfolg n-1 |
|---|-----------|--------------------------|------------------|-----------------------|
| Personalaufwand | | | | |
| Bezüge | | | | |
| Mehrdienstleistungen | | | | |
| Sonstige Nebengebühren | | | | |
| Gesetzlicher Sozialaufwande | | | | |
| Abfertigungen und Jubiläumszuwen- dungen | | | | |
| Freiwilliger Sozialaufwand | | | | |
| Aufwandsentschädigungen im Personal- aufwand | | | | |
| Summe Personalaufwand <i>hievon finanzierungswirksam</i> | | xxx <i>xxx</i> | | |
| Betrieblicher Sachaufwand | | | | |
| Vergütungen innerhalb des Bundes | | | | |
| Materialaufwand | | | | |
| Mieten | | | | |
| Instandhaltung | | | | |
| Telekommunikation und Nachrichten- aufwand | | | | |
| Reisen | | | | |
| Aufwand für Werkleistungen | | | | |
| Personalleihe und sonstige Dienstver- hältnisse zum Bund | | | | |
| Transporte durch Dritte | | | | |
| Heeresanlagen | | | | |
| Entschädigungen an Präsenz- und Zivil- dienstleistende | | | | |
| Abschreibungen auf Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte | | | | |
| Geringwertige Wirtschaftsgüter (GWG) | | | | |

| Ergebnisvoranschlag | AB | BVA n+1 | BVA n | Erfolg n-1 |
|--|-----------|--|------------------|-----------------------|
| Aufwendungen aus der Wertberichtigung und dem Abgang von Forderungen | | | | |
| Sonstiger betrieblicher Sachaufwand | | | | |
| Summe Betrieblicher Sachaufwand <i>hievon finanzierungswirksam</i> | | xxx <i>xxx</i> | | |
| Transferaufwand | | | | |
| Transfers an öffentliche Körperschaften und Rechtsträger | | | | |
| Aufwand für Transfers an ausländische Körperschaften und Rechtsträger | | | | |
| Transfers an private Haushalte | | | | |
| Transfers an Unternehmen | | | | |
| Sonstige Transfers | | | | |
| Summe Transferaufwand <i>hievon finanzierungswirksam</i> | | xxx <i>xxx</i> | | |
| Finanzaufwand | | | | |
| Aufwendungen aus Zinsen aus Finanzschulden | | | | |
| Aufwendungen aus Zinsen aus Währungstauschverträgen und sonstigen derivativen Finanzinstrumenten | | | | |
| Aufwendungen aus Zinsen aus Geldverbindlichkeiten zur Kassenstärkung | | | | |
| Verluste aus dem Abgang von Finanzanlagevermögen | | | | |
| Sonstige Finanzaufwendungen | | | | |
| Summe Finanzaufwand <i>hievon finanzierungswirksam</i> | | xxx <i>xxx</i> | | |
| Aufwendungen <i>hievon variabel</i> <i>hievon finanzierungswirksam</i> <i>hievon variabel und finanzierungswirksam</i> | | xxx <i>xxx</i> <i>xxx</i> <i>xxx</i> | | |
| Nettoergebnis <i>hievon finanzierungswirksam</i> | | xxx <i>xxx</i> | | |

| Finanzierungsvoranschlag- Allgemeine Gebarung | AB | BVA n+1 | BVA n | Erfolg n-1 |
|--|-----------|--------------------|------------------|-----------------------|
| Einzahlungen aus der operativen Verwaltungstätigkeit und Transfers Einzahlungen aus Abgaben - brutto Einzahlungen aus abgabenähnlichen Erträge Einzahlungen aus Ab-Überweisungen Einzahlungen aus wirtschaftlicher Tätigkeit Einzahlungen aus Kostenbeiträgen und Gebühren Einzahlungen aus Transfers Einzahlungen aus Transfers von öffentlichen Körperschaften und Rechtsträger Einzahlungen aus Transfers von ausländischen Körperschaften und Rechtsträgern Einzahlungen aus Transfers von Unternehmen Einzahlungen aus Transfers von privaten Haushalten und gemeinnützigen Einrichtungen Einzahlungen aus Transfers innerhalb des Bundes Summe Einzahlungen aus Transfers Sonstige Einzahlungen Einzahlungen aus sonstigen Rücklagen Einzahlungen aus Finanzerträgen Einzahlungen aus Erträgen aus Zinsen Einzahlungen aus Erträgen aus Zinsen aus Währungstauschverträgen und sonstigen derivativen Finanzinstrumenten Einzahlungen aus Dividenden und ähnliche Gewinnausschüttungen Einzahlungen aus Sonderdividenden Einzahlungen aus Sonstige Finanzerträge Summe Einzahlungen aus Finanzerträgen | | | | |
| Summe Einzahlungen aus der operativen Verwaltungstätigkeit und Transfers | | | | xxx |
| Einzahlungen aus der Investitionstätigkeit Einzahlungen aus dem Abgang von | | | | |

| Finanzierungsvoranschlag- Allgemeine Gebarung | AB | BVA n+1 | BVA n | Erfolg n-1 |
|---|-----------|--------------------|------------------|-----------------------|
| Sachanlagen Einzahlungen aus dem Abgang von Grundstücken, Grundstückseinrichtungen Einzahlungen aus dem Abgang von Gebäuden und Bauten Einzahlungen aus dem Abgang von technischen Anlagen, Werkzeugen, Fahrzeugen Einzahlungen aus dem Abgang von Amts-, Betriebs- und Geschäftsausstattung Einzahlungen aus dem Abgang von Kulturgütern Summe Einzahlungen aus dem Abgang von Sachanlagen Einzahlungen aus dem Abgang von immateriellen Vermögensgegenständen Einzahlungen aus der Veräußerung von Beteiligungen | | | | |
| | | xxx | | |
| Summe Einzahlungen aus Investitionstätigkeit | | | | |
| | | xxx | | |
| Einzahlungen aus der Rückzahlung von Darlehen sowie gewährten Vorschüssen Einzahlungen aus der Rückzahlung von Darlehen Einzahlungen aus Forderungen aus gewährten Darlehen an Beteiligungen Einzahlungen aus Forderungen aus gewährten Darlehen an öffentliche Körperschaften und Rechtsträger Einzahlungen aus Forderungen aus gewährten Darlehen an ausländische Körperschaften und Rechtsträger Einzahlungen aus Forderungen aus gewährten Darlehen an Unternehmen und private Haushalte Einzahlungen aus Verbindlichkeiten an Beteiligungen aus empfangenen Darlehen Einzahlungen aus Verbindlichkeiten an öffentliche Körperschaften und Rechtsträger aus empfangenen Darlehen Einzahlungen aus Verbindlichkeiten aus empfangenen Darlehen von Unternehmen und privaten Haushalten Summe Einzahlungen aus der Rückzahlung von Darlehen Einzahlungen aus Rückzahlungen von (Unterhalts-)vorschüssen Einzahlungen aus sonstigen Forderungen Summe Einzahlungen aus Rückzahlungen | | | | |
| | | xxx | | |
| | | | | |
| | | xxx | | |

| Finanzierungsvoranschlag- Allgemeine Gebarung | AB | BVA n+1 | BVA n | Erfolg n-1 |
|--|-----------|--------------------|------------------|-----------------------|
| von (Unterhalts-) vorschüssen | | | | |
| Einzahlungen aus Forderungsabbau bei Haftungen Einzahlungen aus Forderungen aus Finanzhaftungen Summe Einzahlungen aus Forderungsabbau bei Haftungen | | xxx | | |
| Summe Einzahlungen aus der Rückzahlung von Darlehen sowie gewährten Vorschüssen | | xxx | | |
| Einzahlungen | | xxx | | |
| Auszahlungen aus der operativen Verwaltungstätigkeit | | | | |
| Auszahlungen aus Bezügen | | | | |
| Auszahlungen aus Mehrdienstleistungen | | | | |
| Auszahlungen aus sonstigen Nebengebühren | | | | |
| Auszahlungen aus gesetzlichem Sozialaufwand | | | | |
| Auszahlungen aus Abfertigungen und Jubiläumszuwendungen | | | | |
| Auszahlungen aus freiwilligem Sozialaufwand | | | | |
| Auszahlungen aus Aufwandsentschädigungen im Personalaufwand | | | | |
| Auszahlungen aus Vergütungen innerhalb des Bundes | | | | |
| Auszahlungen aus Materialaufwand | | | | |
| Auszahlungen aus Vorräten | | | | |
| Auszahlungen aus Mieten | | | | |
| Auszahlungen aus Instandhaltung | | | | |
| Auszahlungen aus Telekommunikation und Nachrichtenaufwand | | | | |
| Auszahlungen aus Reisen | | | | |
| Auszahlungen aus Werkleistungen | | | | |

| Finanzierungsvoranschlag- Allgemeine Gebarung | AB | BVA n+1 | BVA n | Erfolg n-1 |
|--|-----------|--------------------|------------------|-----------------------|
| Auszahlungen aus Personalleihe und sonst. Dienstverhältnisse zum Bund Auszahlungen aus Transporte durch Dritte Auszahlungen aus Heeresanlagen Auszahlungen aus Entschädigungen an Präsenz- und Zivildienstleistende Auszahlungen aus Geringwertigen Wirt- schaftsgütern (GWG) Auszahlungen aus sonstigem betriebli- chen Sachaufwand Auszahlungen aus sonstigen Rücklagen Auszahlungen aus Finanzaufwand Auszahlungen aus Aufwendungen aus Zin- sen aus Finanzschulden Auszahlungen aus Aufwendungen aus Zin- sen aus Währungstauschverträgen und sonstigen derivativen Finanzinstrumenten Auszahlungen aus Aufwendungen aus Zin- sen aus Geldverbindlichkeiten zur Kas- senstärkung Auszahlungen aus sonstigen Finanzauf- wendungen Summe Auszahlungen aus Finanzaufwand | | | | |
| Summe Auszahlungen aus der operativen Verwaltungstätigkeit <i>hievon variabel</i> | | xxx | xxx | xxx |
| Auszahlungen aus Transfers Auszahlungen aus Transfers an öffentli- che Körperschaften und Rechtsträger Auszahlungen aus Transfers an auslän- dische Körperschaften und Rechtsträ- ger Auszahlungen aus Transfers an private Haushalte Auszahlungen aus Transfers an Unter- nehmen Auszahlungen aus sonstigen Transfers | | | | |

| Finanzierungsvoranschlag- Allgemeine Gebarung | AB | BVA n+1 | BVA n | Erfolg n-1 |
|--|-----------|--------------------------|------------------|-----------------------|
| Summe Auszahlungen aus Transfers <i>hievon variabel</i> | | xxx <i>xxx</i> | | |
| Auszahlungen aus der Investitionstätigkeit | | | | |
| Auszahlungen aus dem Zugang von Sachanlagen Auszahlungen aus dem Zugang von Grund- stücken, Grundstückseinrichtungen Auszahlungen aus dem Zugang von Ge- bäuden und Bauten Auszahlungen aus dem Zugang von techni- schen Anlagen, Werkzeugen, Fahrzeugen Auszahlungen aus dem Zugang von Amts-, Betriebs- und Geschäftsausstattung Auszahlungen aus dem Zugang von Kul- turgütern | | | | |
| Summe Auszahlungen aus dem Zugang von Sachanlagen | | | | |
| Auszahlungen aus dem Zugang von im- materiellen Vermögensgegenständen | | | | |
| Auszahlungen aus dem Zugang von Be- teiligungen | | | | |
| Summe Auszahlungen aus Investitionstä- tigkeit <i>hievon variabel</i> | | xxx <i>xxx</i> | | |
| Auszahlungen aus der Gewährung von Darlehen sowie gewährten Vorschüssen | | | | |
| Auszahlungen aus der Gewährung von Darlehen Auszahlungen aus Forderungen aus ge- währten Darlehen an Beteiligungen Auszahlungen aus Forderungen aus ge- währten Darlehen an öffentliche Körper- schaften und Rechtsträger Auszahlungen aus Forderungen aus ge- währten Darlehen an ausländische Kör- perschaften und Rechtsträger Auszahlungen aus Forderungen aus ge- währten Darlehen an Unternehmen und private Haushalte Auszahlungen aus Verbindlichkeiten an Beteiligungen aus empfangenen Darlehen Auszahlungen aus Verbindlichkeiten an öf- fentliche Körperschaften und Rechtsträger aus empfangenen Darlehen Auszahlungen aus Verbindlichkeiten aus empfangenen Darlehen von Unternehmen und privaten Haushalten | | | | |

| Finanzierungsvoranschlag- Allgemeine Gebarung | AB | BVA n+1 | BVA n | Erfolg n-1 |
|---|-----------|--------------------|------------------|-----------------------|
| Summe Auszahlungen aus der Gewährung von Darlehen Auszahlungen aus der Gewährung von (Unterhalts-)vorschüssen Auszahlungen aus sonstigen Forderungen Summe Auszahlungen aus der Gewährung von (Unterhalts-)vorschüssen Auszahlungen bei Haftungen Auszahlungen aus Forderungen aus Fi- nanzhaftungen Summe Auszahlungen bei Haftungen | | | | |
| Summe Auszahlungen aus der Gewährung von Darlehen sowie gewährten Vorschüs- sen <i>hievon variabel</i> | | xxx xxx | | |
| Auszahlungen <i>hievon variabel</i> | | xxx xxx | | |
| Nettogeldfluss | | xxx | | |

Erläuterungen zum Budget

| |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • ... • |
|--|

**Detailbudget xx.01.01 Bezeichnung
Überblick Personal**

| Detailbudget xx.01.01 | PLANSTELLEN für das Jahr n +1 | | PLANSTEL- LEN für das Jahr n | | PERSONAL- STAND im Jahr n (Stichtag: xx) | | PERSONAL- STAND im Jahr n-1 (31.12.) | |
|--|----------------------------------|------------|------------------------------------|------------|---|------------|---|------------|
| | PISt | PCP | PISt | PCP | VBÄ | PCP | VBÄ | PCP |
| Allgemeiner Verwaltungs- dienst | | | | | | | | |
| Exekutivdienst | | | | | | | | |
| Militärischer Dienst MB | | | | | | | | |
| Militärischer Dienst MZ | | | | | | | | |
| RichterInnen | | | | | | | | |
| StaatsanwältInnen | | | | | | | | |
| Schulaufsicht | | | | | | | | |
| Lehrpersonen | | | | | | | | |
| Krankenpflegedienst | | | | | | | | |
| ADV-Sonderverträge | | | | | | | | |
| Post- u. Fernmeldehoheits- verwaltung | | | | | | | | |
| Summe | xxx | xxx | xxx | xxx | xxx | xxx | xxx | xxx |

Erläuterungen zum Personal

2. Erläuterungen zur wirkungsorientierten Haushaltsführung

2.1. Überblick über rechtliche Grundlagen und die Umsetzung

Der Grundsatz der Wirkungsorientierung ist ab dem Jahr 2013 in folgenden Artikeln der Bundesverfassung verankert:

Art. 51 (8) B-VG: „Bei der **Haushaltsführung des Bundes** sind die **Grundsätze der Wirkungsorientierung** insbesondere auch unter Berücksichtigung des Ziels der tatsächlichen Gleichstellung von Frauen und Männern, der Transparenz, der Effizienz und der möglichst getreuen Darstellung der finanziellen Lage des Bundes zu beachten.“

Art. 51 (9) B-VG: „Die näheren Bestimmungen [...] sind [...] entsprechend den Bestimmungen des Abs. 8 durch Bundesgesetz zu treffen. In diesem sind insbesondere zu regeln:

1. die **Maßnahmen für eine wirkungsorientierte Verwaltung** insbesondere auch unter Berücksichtigung des Ziels der tatsächlichen Gleichstellung von Frauen und Männern;“

Der Bundesverfassung zufolge ist die **Wirkungsorientierung in die gesamte Haushaltsführung zu integrieren** und nicht als ein von den finanziellen Ressourcen getrenntes Element anzusehen. Demzufolge haben sich alle Organe der Haushaltsführung im gesamten Kreislauf der Haushaltsführung, das heißt bei der mittelfristigen und jährlichen Planung, bei dem Vollzug und der Kontrolle, an den angestrebten Wirkungen zu orientieren. Das Ziel der tatsächlichen Gleichstellung von Frauen und Männern ist integrierter Bestandteil davon. Diese Zielbestimmung entspricht dem international etablierten Konzept des Gender Budgeting bzw. der geschlechtergerechten Budgetgestaltung. Nähere Erläuterungen dazu finden sich im Abschnitt 2.7 Gender Budgeting.

Eine wirkungsorientierte Haushaltsführung bedingt eine weit gehende **Annäherung der Strukturen für die materielle Aufgabenerfüllung an die Haushalts- und Personalverwaltung**. Eine solche Annäherung geht über rein haushaltsrechtliche Vorschriften und Praktiken hinaus. Das zugrunde liegende Konzept für das neue Haushaltsrecht sieht daher eine Anpassung der Strukturen im Sinne einer stärkere Zusammenführung von Fach- und Ressourcenverantwortung, auch in organisatorischer und personeller Natur, vor. Nähere Angaben dazu finden sich im Handbuch „Organisation der Haushaltsführung und neue Dienststellensteuerung“.

Da laut Art. 51 (9) B-VG im BHG „Maßnahmen für eine wirkungsorientierte Verwaltung“ zu regeln sind, ist der Rahmen für die Umsetzung des Grundsatzes der Wirkungsorientierung weit gefasst. **Die Umsetzung der Wirkungsorientierung erfolgt hauptsächlich** durch die Angaben zur Wirkungsorientierung im Strategiebericht (§ 14), im Bundesvoranschlag (§ 41) und in den Teilheften (§ 43); die wirkungsorientierte Folgenabschätzung bei Regelungsvorhaben und sonstigen Vorhaben sowie deren interne Evaluierung (§§ 17, 18); das Wirkungscontrolling (§ 68); Berichtslegungs- und Informationspflichten (§§ 41, 43 und 68) sowie die Steuerung der haushaltsführenden Stellen mit Hilfe des Ressourcen-, Ziel- und Leistungsplans (§ 45). Die Paragraphenangaben in Klammern beziehen sich auf die relevanten Bestimmungen im BHG 2013.

2.2. Angestrebte Ziele

Mit der wirkungsorientierten Haushaltsführung werden folgende Ziele verfolgt:

- **Transparente Darstellung** gegenüber Parlament und Öffentlichkeit, welche Wirkungsziele angestrebt werden und welche Maßnahmen mit den zur Verfügung stehenden Ressourcen gesetzt werden, um diese zu erreichen.
- **Erleichterung von Prioritätensetzung** auf Ebene der Politik und davon abgeleitet in der Verwaltung.
- Förderung einer **stärkeren Ergebnisverantwortlichkeit** der Ressorts und der einzelnen haushaltsführenden Stellen.

Hinsichtlich der **transparenten Darstellung** ist das Budget so aufzubereiten, dass es für das Parlament und die interessierte Öffentlichkeit verständlich ist. Das schließt mit ein, dass nicht jedes verwaltungsintern steuerungsrelevante Detail in den Bundesvoranschlag aufgenommen werden kann. Solche Details werden vielmehr in anderen Dokumenten darzulegen sein, wie insbesondere im Teilheft, wie im Abschnitt 1.4 Teilhefte zum Bundesvoranschlag ab 2013 beschrieben ist. Außerdem steht es jeder Institution frei, zusätzliche Informationen im Internet oder in Publikationen öffentlich zugänglich zu machen.

Eine transparente Darstellung bedeutet auch, dass die Angaben zur Wirkungsorientierung vom Umfang her zu bewältigen sein müssen. Daher ist es notwendig, **Prioritäten zu setzen** und den Fokus auf wesentliche Informationen zu lenken. Daher werden die Angaben zur Wirkungsorientierung sowohl im Bundesvoranschlag als auch in den Teilheften in ihrem Umfang beschränkt.

Hinsichtlich der **Verantwortlichkeit für Ergebnisse** spielen die Teilhefte eine wichtige Rolle. Diese sollen Aufschluss darüber geben, welche haushaltsführende Stelle die Wirkungsziele mit welchen Maßnahmen, Leistungen und veranschlagten Mitteln erbringt. Damit soll den haushaltsführenden Stellen auch die Möglichkeit gegeben werden, ihre Leistungen nach außen hin darzustellen.

2.3. Lessons Learned

Jene Länder, die bereits jahrelange Erfahrungen im Bereich des „Performance Budgeting“ gemacht haben, warnen, dass das **Budget nicht** als ein so genanntes „**Performance Management**“-Instrument oder -System verwendet werden bzw. ein solches nicht ersetzen kann.⁶ „Performance Management“ kann daher nicht über das Bundesministerium für Finanzen im Wege der Haushaltsplanung erfolgen, sondern obliegt der internen Verwaltungsführung bzw. Steuerung der jeweiligen Ressorts. Informationen daraus können und sollen jedoch sehr wohl in den Bundesvoranschlag einfließen, soweit diese eine entsprechend große

⁶ Graham Scott, International Conference on Performance Budgeting, Mexico, Juni 2008: *„Performance budgeting should be about budgeting above all and not about finance ministries turning the budget into a comprehensive public management system or setting and managing performance targets for the rest of the government. In the pursuit of performance budgeting finance ministries must not lose focus on their primary responsibility for the performance of the budget itself.“*

Priorität darstellen. Somit leisten das **Budget und die Haushaltsplanung** einen **Beitrag zur Wirkungsorientierung in der Verwaltung**.

Insgesamt stellt eine **Verknüpfung von Budgetmitteln mit Wirkungen, Maßnahmen und Leistungen eine Herausforderung** dar. In vielen Teilen des öffentlichen Sektors ist es schwierig, Wirkungen und Leistungen von Politik und Verwaltung eindeutig zu definieren, wenige und gleichzeitig aussagekräftige sowie steuerungsrelevante Kennzahlen dafür zu finden, entsprechende quantitative Erhebungen durchzuführen und die Ressourcen (Finanzmittel und Personal) dementsprechend zu verteilen.⁷ Die folgende Abbildung zeigt, dass der Zusammenhang zwischen einer gesetzten Maßnahme bzw. einer Leistung und den damit hervorgerufenen Wirkungen mehrdeutig und sehr komplex sein kann.

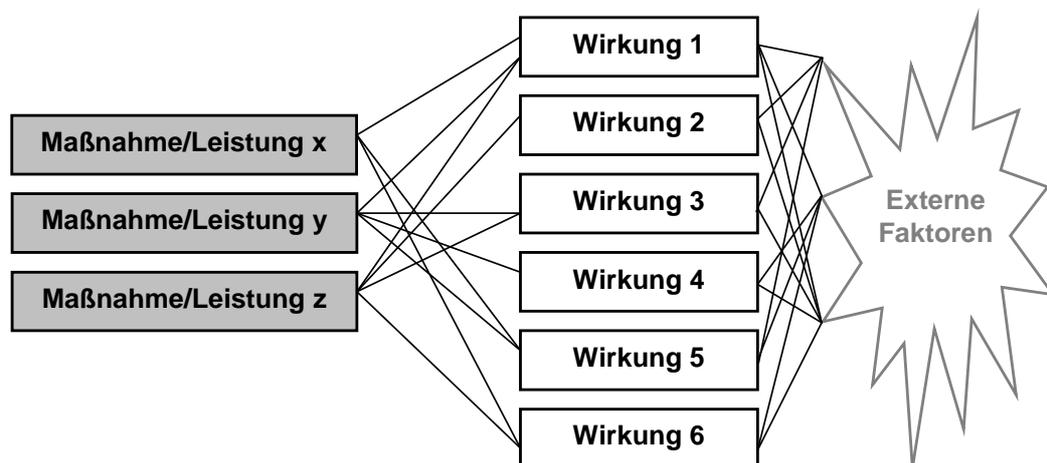


Abbildung 1: Möglicher Leistungs- und Wirkungszusammenhang

Internationale Erfahrungen in diesem Bereich legen daher ein **System ohne mechanistische Verknüpfung von Ressourcen mit Maßnahmen bzw. Leistungen und Wirkungen** nahe. Zudem wird zu einer Konzentration auf wesentliche, politisch und/oder administrativ steuerungsrelevante Informationen geraten. Die Entwicklung von Indikatoren ist wichtig, gleichzeitig gilt es jedoch, eine Datenflut zu vermeiden. Diesem Anspruch wird mit dem hier vorgelegten Vorschlag dahingehend Rechnung getragen, indem

⁷ Als weiterführende Lektüre dazu siehe u.a. Janik/Schatz „Implementierung von Wirkungsmessung und Evaluierung“ BMF Working Paper 2/2008.

- die Anzahl an Indikatoren beschränkt wird,
- sowohl klassische Kennzahlen als auch Meilensteine als Indikatoren verwendet werden können und
- ausreichend Möglichkeiten für qualitative Erläuterungen, wie beispielsweise in den Teilheften, vorgesehen werden.

Da in jedem Bereich zahlreiche externe bzw. nicht beeinflussbare Faktoren eine Rolle spielen, sollten Indikatoren mit dem Verständnis verwendet werden, dass diese einen **Richtwert** darstellen und daher nur den **Beitrag** einer Maßnahme zum angestrebten Wirkungsziel messen. Die Betonung liegt bewusst auf den Worten „Beitrag“ und „Richtwert“.

Eine andere Herausforderung bei der Darstellung von Wirkungen, Maßnahmen und Leistungen stellt die **zeitliche Dimension** dar. Nicht immer finden wesentliche Veränderungen auf einer jährlichen Basis statt. Oft zeigen sich der Erfolg sowie bestimmte Wirkungen einer Maßnahme erst nach Ablauf mehrerer Jahre. Trotzdem ist es sinnvoll, angestrebte Wirkungsziele und Maßnahmen im Rahmen der Haushaltsplanung darzustellen. Es ist wichtig, dass die zeitliche Dimension bei der Erfolgsmessung, wie beispielsweise im Rahmen des Wirkungscontrollings und von ex post Evaluationen, berücksichtigt wird.

2.4. Umsetzung der Wirkungsorientierung bei der mittelfristigen und jährlichen Haushaltsplanung

2.4.1. Mittelfristige und jährliche Haushaltsplanung

Bei der mittelfristigen Haushaltsplanung werden die Angaben zur Wirkungsorientierung im Strategiebericht abgebildet, bei der jährlichen Planung finden sich die Angaben für die Untergliederungs- und Globalbudgetebene im Bundesvoranschlag sowie für die Detailbudgetebene in den Teilheften.

Die **Angaben zur Wirkungsorientierung im Bundesvoranschlag** auf Ebene der Untergliederungen und Globalbudgets könnten laut Bundesverfassung sowohl als indikative als auch als normative Bestandteile in das BFG aufgenommen werden. Zur Vermeidung von

Normenkonflikten zwischen Wirkungsinformationen im BFG und materiell-rechtlichen Vorschriften wird im BHG vorgesehen, dass diese Informationen im BFG **indikativen Charakter** haben.

Die Angaben zur Wirkungsorientierung sind vom jeweils zuständigen haushaltsleitenden Organ im **Zusammenwirken** mit der jeweils zuständigen haushaltsführenden Stelle zu erstellen. Wichtig ist dabei, dass die angestrebten Wirkungsziele und Maßnahmen nicht bloß von einer hierarchisch übergeordneten Stelle verordnet werden, sondern dass diese – analog zum Budgeterstellungprozess – durch ein koordiniertes Zusammenspiel der verantwortlichen Akteure auf Grundlage von Top-down-Vorgaben und Bottom-up-Erfordernissen erstellt werden. Nur so ist gewährleistet, dass sich sowohl haushaltsführende Stellen als auch jene Organisationseinheiten, die ressortintern die Funktion des haushaltsleitenden Organs wahrnehmen, mit den angestrebten Zielen identifizieren können und die dazu am besten geeigneten Maßnahmen herausgearbeitet und in der Folge umgesetzt werden können.

Der Grundsatz der Wirkungsorientierung wird in der mittelfristigen und jährlichen Haushaltsplanung umgesetzt, indem mit den zur Verfügung stehenden Ressourcen **angestrebte Wirkungsziele und für deren Erreichen vorgesehene Maßnahmen mit Indikatoren** angeführt werden. Damit soll ersichtlich werden, wozu die veranschlagten Mittel vorrangig verwendet werden. Es erfolgt jedoch keine automatische oder mechanische Verknüpfung zwischen Wirkungszieleerreichung sowie Umsetzung von Maßnahmen und Dotierung von Mittelverwendungen.

Die **Angaben zur Wirkungsorientierung** sind gemäß § 41 BHG 2013 so zu wählen, dass ihre **Relevanz, inhaltliche Konsistenz, Verständlichkeit, Nachvollziehbarkeit, Vergleichbarkeit sowie Überprüfbarkeit** gewährleistet sind (zur Definition der Qualitätskriterien siehe Kapitel 1.2 Bundesvoranschlag je Untergliederung ab 2013)

Im Rahmen der zweiten Etappe der Haushaltsrechtsreform ändert sich der Budgeterstellungprozess aufgrund der Integration der Wirkungsorientierung in die Haushaltsführung sowie aufgrund weiterer Inhalte der Reform. In der folgenden Tabelle ist der Prozess der Budgeterstellung ab dem Jahr 2013 dargestellt. Es handelt sich hierbei um einen Idealprozess, sofern keine externen Einflüsse (wie beispielsweise Neuwahlen) den Zeitplan verändern.

Prozess der Budgeterstellung ab 2013 – „Idealprozess“:

A) ERSTELLUNG DES BFRG:

- 1 Versendung der BMF-Vorgaben zum Bundesfinanzrahmen (jedenfalls für das Jahr n+4)
- 2 Eingabe der Ressorts zu Bundesfinanzrahmen und Strategiebericht
- 3 Prüfung der Ressorteingaben durch das BMF, Aufbereitung der Informationen, Finanzrahmenverhandlungen
- 4 Einarbeitung der Ergebnisse der Finanzrahmenverhandlungen, Fertigstellung des Strategieberichts
- 5 Beschluss der Bundesregierung und Vorlage des Entwurfs zum BFRG und Strategiebericht bis 30. April an den Nationalrat
- 6 Parlamentsdebatte Bundesfinanzrahmen für das Jahr n+4 sowie Beschluss

B) BIS ZUR ERSTELLUNG DES BFG

- 1 Ressortintern: Erstellung bzw. Adaptierung der Budgetstruktur auf Global- und Detailbudgetebene inklusive der Organisation der Haushaltsführung, Aufteilung des Budgets, Formulierung von Wirkungszielen (Untergliederungsebene) und Maßnahmen (Globalbudgetebene) sowie Erstellung bzw. Adaptierung der Entwürfe der Ressourcen-, Ziel- und Leistungspläne.
- 2 Ressorts bringen geplante Wirkungsziele und Maßnahmen dem BKA sowie dem BMF bis zu einem von diesen beiden Stellen verlautbarten Zeitpunkt zur Kenntnis. Dabei liegt es in der Verantwortung des jeweiligen Ressorts, dass die Wirkungsziele und Maßnahmen mit den im Bundesfinanzrahmen zur Verfügung gestellten Mitteln abgedeckt sind. Das BKA prüft die Angaben und weist, falls notwendig, auf Verbesserungen hin.

C) ERSTELLUNG DES BFG:

- 1 Zu einem vom BMF vorgegebenen Zeitpunkt beginnt der Budgeterstellungsprozess mit Vorgaben des BMF an die Ressorts (insbesondere budgettechnische Vorgaben wie beispielsweise zweckgebundene Gebarung)
- 2 Ressorteingabe der Budgetstruktur in Globalbudgets und Detailbudgets inkl. Beträge sowie Wirkungsinformationen
- 3 Prüfung durch das BMF, allfällige Korrekturmaßnahmen
- 4 Einarbeitung der Ergebnisse und Erstellung aller Budgetunterlagen in der Entwurfsfassung
- 5 Beschluss der Bundesregierung und Vorlage des Entwurfs zum BFG bis 22. Oktober an den Nationalrat
- 6 Budgetdebatte im Nationalrat
- 7 Veröffentlichung des Budgets
- 8 Anpassung der Ressourcen-, Ziel- und Leistungspläne durch Ressorts

2.4.2. Ressourcen-, Ziel- und Leistungsplan

Eine wirkungsorientierte Haushaltsführung bedingt eine weit gehende Annäherung der Strukturen für die materielle, Haushalts- und Personalverwaltung. Abgesehen von den dazu notwendigen rechtlichen Voraussetzungen erfordert eine solche Bündelung neben entsprechenden organisatorischen Voraussetzungen auch angepasste Steuerungsinstrumente. Der Ressourcen-, Ziel und Leistungsplan stellt ein solches Instrument dar.

Beim Ressourcen-, Ziel- und Leistungsplan handelt es sich um ein **verwaltungsinternes Steuerungsinstrument**. Er ist nicht Teil der Budgetdokumente, bildet jedoch die wichtigste Grundlage für die Erstellung der Teilhefte. Der Ressourcen-, Ziel- und Leistungsplan orientiert sich an den Wirkungszielen der Untergliederung und den Maßnahmen des Globalbudgets, aus dem das der haushaltsführenden Stelle zugewiesene Detailbudget hervorgeht.

Wichtig ist, dass der Ressourcen-, Ziel- und Leistungsplan für den Zeitraum des geltenden Bundesfinanzrahmens erstellt wird. Dies ermöglicht einerseits dem haushaltsleitenden Organ, eine fundierte Informationsgrundlage für die Steuerung auf der Globalbudget- und Untergliederungsebene zu schaffen, andererseits wird so den haushaltsführenden Stellen eine mittelfristige Planbarkeit und Perspektive geboten. Im Rahmen des Pilotprojekts der Flexibilisierungsklausel hat sich insbesondere die mehrjährige Planung als ein Vorteil gegenüber der herkömmlichen Steuerung herausgestellt.

Der Ressourcen-, Ziel- und Leistungsplan ist analog zum Bundesfinanzrahmen jährlich um das jeweils viertfolgende Jahr zu ergänzen. Dabei ist auf eine verwaltungsökonomische Gestaltung und Abwicklung zu achten.

Der **Inhalt des Ressourcen-, Ziel- und Leistungsplans** hat **für den Zeitraum des geltenden Bundesfinanzrahmens** folgende Angaben zu enthalten:

1. **die finanziellen und personellen Ressourcen,**
2. **die angestrebten Ziele der haushaltsführenden Stelle,**
3. **die zur Zielerreichung erforderlichen Maßnahmen**

Für die genaue Gliederung werden jedoch keine Vorgaben erstellt. Vielmehr soll dieses Instrument an die unterschiedlichen Bedürfnisse der haushaltsführenden Stellen angepasst werden. In einigen Bundesministerien finden bereits integrierte Steuerungsansätze für Ressourcen, Wirkungen und Leistungen („Performance Management“) Anwendung. Es wird angestrebt, dass diese bestehenden Ansätze in den Ressourcen-, Ziel- und Leistungsplänen aufgehen.

Bewirtschaftet die haushaltsführende Stelle mehrere Detailbudgets, ist nur ein Ressourcen-, Ziel- und Leistungsplan für diese haushaltsführende Stelle zu erstellen. Sind nachgeordnete haushaltsführende Stellen eingerichtet, so ist ein Ressourcen-, Ziel-, und Leistungsplan auch für jede nachgeordnete haushaltsführende Stelle zu erstellen. In diesem Fall nehmen die übergeordneten haushaltsführenden Stellen die Aufgaben des haushaltsleitenden Organs im Zusammenhang mit der Festlegung der Ressourcen-, Ziel- und Leistungspläne für die nachgeordneten haushaltsführenden Stellen wahr.

Der Ressourcen-, Ziel- und Leistungsplan ist von den haushaltsführenden Stellen rechtzeitig und in der erforderlichen Qualität zu erstellen, sodass das haushaltsleitende Organ bei der Erstellung des Entwurfes sowohl zum Bundesfinanzrahmengesetz als auch zum Bundesfinanzgesetz unterstützt wird. Die Erstellung des Ressourcen-, Ziel- und Leistungsplans ist dennoch grundsätzlich eine ressortinterne Angelegenheit. Diese ist zwar im Rahmen der Haushaltsführung verpflichtend, unterliegt jedoch im Inhalt keiner ressortübergreifenden Einflussnahme. Da der **Ressourcen-, Ziel- und Leistungsplan jedoch die Grundlage für die Erstellung der Teilhefte darstellt**, insbesondere der darin zu nennenden Ziele und Indikatoren, wird das Teilheft einen guten Einblick in die Existenz und auch die Qualität des Ressourcen-, Ziel- und Leistungsplans geben. Ein Muster zum Ressourcen-, Ziel- und Leistungsplan und Erläuterungen zur Mustervorlage finden sich auf der Homepage des Finanzministeriums unter dem Menüpunkt Budget, Haushaltsrechtsreform. Ergänzende Informationen zum Ressourcen-, Ziel- und Leistungsplan finden sich im Handbuch Organisation der Haushaltsführung und Dienststellensteuerung ab 2013.

2.5. Umsetzung der Wirkungsorientierung bei der Vollziehung

2.5.1. Wirkungscontrolling

Zur Umsetzung des Grundsatzes der Wirkungsorientierung bei der Vollziehung hat jedes haushaltsleitende Organ ein internes Wirkungscontrolling einzurichten. Bei der Einrichtung und Durchführung werden die haushaltsleitenden Organe von der ressortübergreifenden Wirkungscontrollingstelle des Bundeskanzleramts unterstützt. Die ressortübergreifende Wirkungscontrollingstelle ist somit zuständig für die methodische und prozesshafte Begleitung sowie für die Qualitätssicherung. Die rechtlichen Bestimmungen zum Wirkungscontrolling finden sich in § 68 BHG 2013 und in der Wirkungscontrolling-Verordnung.

Die ressortübergreifende Wirkungscontrollingstelle führt ein regelmäßiges ressortübergreifendes Wirkungscontrolling durch. Durch das ressortübergreifende Wirkungscontrolling sollen

- die haushaltsleitenden Organe bei der systematischen Planung der Angaben zur Wirkungsorientierung im Bundesvoranschlagsentwurf auch hinsichtlich des Ziels der tatsächlichen Gleichstellung von Frauen und Männern unterstützt werden,
- die Angaben zur Wirkungsorientierung im Bundesvoranschlagsentwurf gemäß der zugrunde liegenden Verordnung dargestellt sowie die tatsächlichen Ergebnisse beurteilbar werden und
- Regelungsvorhaben gemäß § 17 Abs. 1 BHG 2013⁸ und Vorhaben von außerordentlicher finanzieller Bedeutung gemäß § 58 Abs. 2 BHG 2013 auf deren tatsächliche Zielerreichung sowie deren wesentliche Auswirkungen nach einheitlichen Grundsätzen evaluiert werden (siehe Abschnitt 2.6 Wirkungsorientierte Folgenabschätzung und interne Evaluierung).

Das Wirkungscontrolling auf Detailbudgetebene ist eine rein ressortinterne Angelegenheit, weshalb die Ziele und Maßnahmen auf Ebene der Detailbudgets im Rahmen des ressortübergreifenden Wirkungscontrollings nicht an die Wirkungscontrollingstelle gemeldet werden müssen.

⁸ Das sind Entwürfe für Gesetze, Verordnungen, über- oder zwischenstaatliche Vereinbarungen, Vereinbarungen gemäß Art. 15a B-VG sowie sonstige rechtsetzende Maßnahmen grundsätzlicher Art gemäß § 16 BHG 2013.

Der Wirkungscontrollingzyklus beginnt mit der Budgeterstellung: Die haushaltsleitenden Organe haben der ressortübergreifenden Wirkungscontrollingstelle die Angaben zur Wirkungsorientierung noch vor der Übermittlung des Entwurfs zum Bundesvoranschlag an das Bundesministerium für Finanzen zur Kenntnis zu bringen. Die ressortübergreifende Wirkungscontrollingstelle hat diese übermittelten Angaben zur Wirkungsorientierung unmittelbar nach Feststellung der Vollständigkeit dem Rechnungshof zur Kenntnis zu bringen. Die Wirkungscontrollingstelle überprüft die eingelangten Informationen nach bestimmten Prüfkriterien (siehe § 4 Wirkungscontrolling-VO). Ergibt die Prüfung der ressortübergreifenden Wirkungscontrollingstelle, dass die oben genannten Informationen nicht eingehalten werden oder Zielkonflikte vorliegen, so sind die jeweiligen haushaltsleitenden Organe darüber in Kenntnis zu setzen. Eine Anpassung der Angaben zur Wirkungsorientierung im Bundesvoranschlagsentwurf obliegt den haushaltsleitenden Organen. Wenn Empfehlungen der ressortübergreifenden Wirkungscontrollingstelle nicht berücksichtigt werden, so hat das jeweilige haushaltsleitende Organ seine Vorgangsweise zu begründen. Nähere Informationen zum Budgetstellungsprozess finden sich in der Tabelle im Abschnitt 2.4.1 Mittelfristige und jährliche Haushaltsplanung.

Die haushaltsleitenden Organe haben jährlich zwei Berichte an die ressortübergreifende Wirkungscontrollingstelle zu übermitteln:

Bericht zur Wirkungsorientierung: Dieser bis spätestens 31. Mai zu übermittelnde Bericht hat über die Zielerreichung der im Bundesvoranschlag festgelegten Wirkungsziele und Maßnahmen des vorangegangenen Finanzjahres Auskunft zu geben. Die ressortübergreifende Wirkungscontrollingstelle hat alle Berichte zusammenzufassen und an den Budget-Ausschuss des Nationalrats bis zum 31. Oktober zu übermitteln. Der Prozess und Inhalt dieses Berichts sind in § 7 der Wirkungscontrolling-VO näher vorgegeben.

Bericht zur internen Evaluierung von Regelungsvorhaben und sonstigen Vorhaben: Dieser bis zum 28./29. Februar zu übermittelnde Bericht hat die Ergebnisse der im vorangegangenen Finanzjahr durchgeführten internen Evaluierungen von Regelungsvorhaben und sonstigen Vorhaben anzugeben. Die ressortübergreifende Wirkungscontrollingstelle hat alle Berichte zu prüfen, zusammenzufassen und an den Budget-Ausschuss des Nationalrats

bis zum 31. Mai zu übermitteln. Der Prozess und der genaue Inhalt dieses Berichts sind in § 6 der Wirkungscontrolling-VO näher vorgegeben.

Nähere Ausführungen zur wirkungsorientierten Folgenabschätzung und zu internen Evaluierungen finden sich in Abschnitt 2.6.

2.5.2. Berichtslegungs- und Informationspflichten

Wie im vorherigen Unterabschnitt erwähnt, hat die ressortübergreifende Wirkungscontrollingstelle zweimal jährlich einen Bericht zu erstellen. Der Herbstbericht ist zum Stichtag 31. Oktober vorzulegen. Im Normalfall dauert die Budgetdebatte zum BFG im Parlament bis Anfang Dezember. Somit liegt der Herbstbericht zum Wirkungscontrolling dem Parlament für die Budgetdebatte als Informationsquelle vor. Durch diese Einbeziehung von Erkenntnissen aus der Vergangenheit in zukünftige Planungen wird der Budgetkreislauf geschlossen.

Zusätzlich können der Rechnungshof als auch das Bundeskanzleramt während des laufenden Finanzjahres von den jeweiligen haushaltsleitenden Organen Informationen zum Wirkungscontrolling anfordern.

2.6. Wirkungsorientierte Folgenabschätzung und interne Evaluierung

Ein zentrales Instrument der Wirkungsorientierung ist die Abschätzung der Auswirkungen von Regelungsvorhaben und sonstigen Vorhaben. Sie bietet durch die Formulierung von Zielen und Maßnahmen sowie der Abschätzung der Auswirkungen auf betroffene Akteurinnen und Akteure Kerninformationen im Gesetzgebungsprozess sowie in der Haushaltsführung. Gemäß § 17 Abs. 1 sind finanzielle, wirtschafts-, konsumentenschutz-, und umweltpolitische sowie Auswirkungen auf die Verwaltungskosten für Bürgerinnen und Bürger und für Unternehmen, Auswirkungen in sozialer Hinsicht und auf die tatsächliche Gleichstellung von Männern und Frauen zu berücksichtigen. In einem zweistufigen Vorgehen werden dabei nur die wesentlichen Auswirkungen näher betrachtet.

Analog zur Budgeterstellung, bei welcher die finanziellen Inputgrößen um die Angaben zur Wirkungsorientierung erweitert werden, soll auch die Darstellung von Vorhaben gemäß § 58 Abs. 2, die von außerordentlicher finanzieller Bedeutung sind, um Wirkungsinformationen ergänzt werden. In gleicher Weise wie für Regelungsvorhaben sind für diese Vorhaben der Ressourceneinsatz und die zu erwartenden Auswirkungen abzuschätzen und in die Planungen einzubeziehen.

Näheres wird in einem eigenen Handbuch zur wirkungsorientierten Folgenabschätzung bereitgestellt werden. Im Bundeshaushaltsgesetz finden sich die entsprechenden Regelungen in den §§ 17 und 18.

Prinzipien der wirkungsorientierten Folgenabschätzung

Die wirkungsorientierte Folgenabschätzung umfasst hinkünftig sowohl Regelungsvorhaben (Entwürfe für Bundesgesetze, Verordnungen, 15a-Vereinbarungen etc.) als auch Vorhaben (sofern von außerordentlicher finanzieller Bedeutung gemäß § 58 Abs. 2). Folgende Prinzipien werden dabei angewandt:

- Eine einheitliche, pragmatische Vorgangsweise wird sichergestellt, indem nur die wesentlichen Auswirkungen abgeschätzt werden. Die finanziellen Auswirkungen sind jedenfalls abzuschätzen.
- Ein einfaches, anwenderfreundliches Instrumentarium ermöglicht die Durchführung der Abschätzungen innerhalb der Verwaltung.
- Klare Darstellungen von Wirkungsinformationen erhöhen die Qualität von Informationen und Entscheidungsgrundlagen.
- Die ressortübergreifende Wirkungscontrollingstelle unterstützt die haushaltsleitenden Organe in der Anwendung und sichert eine einheitliche Qualität.
- Ex-ante Abschätzungen werden nach einem angemessenen Zeitraum durch ex-post Abschätzungen ergänzt (interne Evaluierung).

Vorgangsweise bei der wirkungsorientierten Folgenabschätzung

Zuerst werden die zugrundeliegenden Probleme analysiert und darauf aufbauend die Ziele sowie die Maßnahmen formuliert. Für Ziele sowie Maßnahmen werden Indikatoren für den Erfolg festgelegt, die später für die interne Evaluierung herangezogen werden. Bei Maßnah-

men wird zudem angegeben, ob sie einem Wirkungsziel einer Untergliederung im Bundesvoranschlag zuarbeiten. Anschließend ist die zweistufige Abschätzung der Auswirkungen vorzunehmen: In der ersten Stufe gilt es zu prüfen, ob wesentliche Auswirkungen in den Wirkungsdimensionen auftreten. Bei einem Vorhaben ist zudem zu prüfen, ob es von außerordentlicher finanzieller Bedeutung ist und wenn dies der Fall ist, ob wesentliche Auswirkungen in weiteren Wirkungsdimensionen bestehen. Eine Wirkungsdimension konkretisiert bestimmte Auswirkungen in einem Politikbereich wie beispielsweise umweltpolitische Auswirkungen oder Auswirkungen auf die tatsächliche Gleichstellung von Frauen und Männern. In der zweiten Stufe werden nur die wesentlichen Auswirkungen entsprechend der methodischen Anleitung der für die Wirkungsdimension zuständigen Bundesministerinnen und Bundesminister vertieft behandelt (Spezialverordnungen gemäß § 17 Abs. 3 Z 3). Dieses zweistufige Vorgehen stellt eine pragmatische, ressourcenschonende Herangehensweise und einen schlanken Prozess sicher.

Die finanziellen Auswirkungen auf den Bundeshaushalt sind immer wesentlich und daher jedenfalls abzuschätzen. Hierbei ist eine Berechnung aller verbundenen finanziellen Auswirkungen im Sinne einer „Vollkostensicht“ im Vermögens-, Finanzierungs- und Ergebnishaushalt gemäß der neuen Logik des BHG 2013 vorzunehmen. Wenn mit einem Regelungsvorhaben keine finanziellen Auswirkungen auf den Bundeshaushalt verbunden sind, so sind die übrigen Wirkungsdimensionen dennoch abzuschätzen, sofern in diesen wesentliche Auswirkungen zu erwarten sind. Die Ergebnisse der wirkungsorientierten Folgenabschätzung werden einheitlich dargestellt und den Begutachtungsunterlagen bzw. im Falle einer Einvernehmensherstellung den jeweiligen Unterlagen angeschlossen.

Interne Evaluierung

Bei der internen Evaluierung wird geprüft, ob die gesetzten Maßnahmen zur Erreichung der angestrebten Ziele beigetragen haben, ob die gesetzten Ziele erreicht werden konnten und ob die erwarteten Auswirkungen eingetreten sind. Hierbei werden die Annahmen aus der wirkungsorientierten Folgenabschätzung mit den tatsächlichen Auswirkungen verglichen. Eine interne Evaluierung hat, je nach Art oder Umfang des Vorhabens bzw. des Regelungsinhalts, in angemessenen Zeitabständen zu erfolgen, längstens jedoch nach fünf Jahren. Schon bei der wirkungsorientierten Folgenabschätzung muss daher festgelegt werden, wann die jeweils erste interne Evaluierung stattfinden soll (Planung der internen Evaluierung). Wird

nach der ersten internen Evaluierung festgestellt, dass über die Zielerreichung oder die Auswirkungen noch keine abschließenden Aussagen möglich sind, so können weitere interne Evaluierungen geplant werden.

Die ressortübergreifende Wirkungscontrollingstelle im Bundeskanzleramt erhält bis spätestens Ende Februar standardisierte Berichte zu den im abgelaufenen Finanzjahr durchgeführten internen Evaluierungen. Diese Berichte werden dann einer Qualitätssicherung hinsichtlich Plausibilität und Vollständigkeit unterzogen und in einem zusammenfassenden Bericht dem Nationalrat bis spätestens 31. Mai vorgelegt.

2.7. Gender Budgeting⁹

Beim Gender Budgeting geht es um die Berücksichtigung der geschlechterspezifischen Auswirkungen von Budgetentscheidungen, sowohl einnahmenseitig als auch ausgabenseitig. Gender Budgeting besteht nicht einfach aus Mittelzuweisungen an Frauen bzw. Männer und stellt keinen zusätzlichen Budgetposten dar, sondern es werden dabei die unterschiedlichen Lebensrealitäten von Frauen und Männern berücksichtigt und die Geschlechterverhältnisse systematisch in die Haushaltsführung einbezogen. Ziel ist, dass das Budget im Wege eines gezielten Mitteleinsatzes zur Gleichstellung von Frauen und Männern beiträgt.

Gender Budgeting ist somit das finanzpolitische Instrumentarium der gleichstellungspolitischen Strategie des Gender Mainstreaming. Es ist ein Analyse- und Steuerungsinstrument, das Geschlechtergerechtigkeit auch durch eine veränderte Haushaltsführung bzw. -politik herstellt.

Auf Ebene der **Untergliederung** ist im möglichen Rahmen auf das **Ziel der tatsächlichen Gleichstellung von Frauen und Männern** Bezug zu nehmen. Daher ist in jeder Untergliederung eines der Wirkungsziele direkt aus dem Gleichstellungsziel abzuleiten. Ist dies nicht möglich, so ist das Gleichstellungsziel bei den anderen Wirkungszielen zumindest mit zu berücksichtigen. Damit die aus dem Gleichstellungsziel abgeleiteten Wirkungsziele auch tatsächlich erreicht werden, hat in der Folge zumindest eine Maßnahme in einem der **Global-**

budgets einer Untergliederung die tatsächliche Gleichstellung von Frauen und Männern zu fördern. Dasselbe gilt für die Darstellung von Zielen und Maßnahmen auf **Detailbudgetebene**.

Da sich die Wirkungsorientierung wie auch die gesamte öffentliche Leistungserstellung an die Bürgerinnen und Bürger richtet, ist das Wirkungsziel, das aus dem Gleichstellungsziel abgeleitet wird, **primär auf externe, gesellschaftspolitische Wirkungen auszurichten**. Ein Beispiel für externe, gesellschaftspolitische Wirkungsziele und Maßnahmen im Konnex zur Gleichstellung ist beispielsweise die Sicherung des sozialen Friedens durch Armutsbekämpfung. Armut hat viele Facetten, alleinerziehende Frauen und Männer sind eine davon. Maßnahmen in verschiedenen Politikbereichen können hier wirkungsvoll gegensteuern.

Externe, gesellschaftspolitische Wirkungsziele im Bildungsbereich könnten beispielsweise auf eine gleichberechtigte Teilhabe von Frauen an der Wissensgesellschaft abzielen und somit Maßnahmen für eine Erhöhung der Anzahl der weiblichen Studierenden in technischen und naturwissenschaftlichen Studienfächern erfordern. Aus gleichstellungspolitischer Sicht fördern diese Maßnahmen zudem die wirtschaftliche Gleichstellung von Frauen, weil in den Branchen Technik und Naturwissenschaft vergleichsweise hohe Gehälter bezahlt werden und so die gegebenenfalls starken Einkommensunterschiede verringert werden könnten. Gleichzeitig können damit auch wirtschaftspolitische Zielsetzungen verfolgt werden, weil wirtschaftlicher Fortschritt und Wachstum zum Teil vom Innovationspotential einer Volkswirtschaft, insbesondere in den Bereichen Technik und Naturwissenschaft, abhängig ist. Dieses Beispiel zeigt, dass auch im Falle von Gleichstellungszielen nicht automatisch nur dem angesprochenen Geschlecht, sondern der Gesellschaft insgesamt dienen.

Wenn eine Formulierung eines externen Gleichstellungszieles nicht möglich ist, so kann dieses Wirkungsziel auch auf **interne, verwaltungsspezifische Wirkungen** ausgerichtet sein. Ein Beispiel für interne, ressortspezifische Wirkungsziele und Maßnahmen könnte auf eine Steigerung des Frauenanteils in mittleren und hohen Führungspositionen ausgerichtet sein.

⁹ Weiterführende Informationen finden sich auf der Webseite der interministeriellen Arbeitsgruppe Gender Mainstreaming/Budgeting unter <http://www.imag-gendermainstreaming.at>.

Der Bereich Gesundheit ist ein weiteres Beispiel für gleichstellungspolitisches Potential. Statistisch gesehen, wird Gesundheitsprävention von Frauen stärker in Anspruch genommen als von Männern. Maßnahmen, die mehr Männer zu präventiven Untersuchungen und Kontrollen bewegen, sollten positive Auswirkungen auf den gesamten Gesundheitszustand der Bevölkerung haben und auch die Kosten des Gesundheitssystems insgesamt senken.

Das Ziel der tatsächlichen Gleichstellung ist nicht nur in die mittelfristige und jährliche Haushaltsplanung zu integrieren, sondern ist auch bei der Vollziehung sowie bei Berichtslegungs- und Informationspflichten zu berücksichtigen. In der Vollziehung erfolgt dies insbesondere durch das Instrument des Wirkungscontrollings durch die ressortübergreifende Wirkungscontrollingstelle, bei dem das Gleichstellungsziel angemessen zu berücksichtigen ist.

Die meisten Untergliederungen beziehen sich jedoch auf sachlich definierte Politikbereiche und entfalten aufgrund ihrer gesellschaftspolitischen Relevanz gleichzeitig auch gleichstellungspolitische Relevanz. In diesen Fällen ist die Definition von Gleichstellungszielen jedenfalls möglich. Nur wenige Untergliederungen, wie beispielsweise die Untergliederungen Kasernenverwaltung oder Finanzierungen, Währungstauschverträge, haben kaum gleichstellungspolitisches Potential. In diesen Fällen dürfen die formulierten Wirkungsziele dem Ziel der Gleichstellung zumindest nicht entgegenstehen.

2.8. Voraussetzungen für eine erfolgreiche Umsetzung

2.8.1. Transparente Budgetstruktur als Basis

Eine transparente Budgetstruktur stellt die Basis für eine wirkungsorientierte Haushaltsführung dar. Das Budget soll daher in sachlich zusammengehörige Verwaltungsbereiche gegliedert werden. Weitere Details dazu finden sich in der Diskussionsgrundlage zum Veranschlagungs- und Rechnungssystem.

2.8.2. Integration von Finanzmanagement und Wirkungsorientierung

In den Budgetdokumenten werden hinkünftig sowohl Finanz- als auch Wirkungsinformationen enthalten sein, und zwar in mittelfristiger und jährlicher Perspektive. Die Abbildung 2 zeigt, wie Finanz- bzw. Inputinformationen mit der Wirkungsorientierung im Budget integriert

werden. Dadurch wird einerseits für die Öffentlichkeit, andererseits verwaltungsintern bei der mittelfristigen und jährlichen Haushaltsplanung und Veranschlagung ein transparenter Bezug zwischen Ressourcenallokation und inhaltlich ausgerichteter Budgetpolitik hergestellt.

| | Finanz- management | Steuerungsparameter/ Steuerungsinstrumente | Wirkungs- orientierung |
|-------------------------------------|--|---|--|
| Mittelfristig Makroebene | Finanzrahmen mit Auszahlungs- obergrenzen für 4 Jahre | Für Gesamtbudget Mittelfristiger Budgetpfad, budgetpolitische Kennzahlen | Strategiebericht zum Finanzrahmen |
| Jährlich Mesoebene | Jährliches Budget =Bundesfinanzgesetz Ergebnis- & Finanzierungs- voranschlag | Pro Untergliederung: Leitbild, angestrebte Wirkungsziele Pro Globalbudget: Maßnahmen | Jährliches Budget =Bundesfinanzgesetz Wirkungsziele und Maßnahmen |
| Jährlich Mikroebene | Detaillierte Finanzplanung im Teilheft | Pro Detailbudget: Operationalisierung durch Ressourcen-, Ziel- und Leistungsplan (RZL-Plan) | Detaillierte Zielsetzung im Teilheft auf Grundlage RZL-Plan |

Abbildung 2: Integration von Finanzmanagement und Wirkungsorientierung

Wirkungsorientierung bei der Haushaltsführung verlangt, dass Finanz- und Wirkungsinformationen nicht nur bei der Planung und im Voranschlag, sondern im gesamten Budgetkreislauf integriert werden. Aus diesem Grund müssen andere Instrumente der Haushaltsführung, wie das Controlling oder der Rechnungsabschluss, analog angepasst bzw. ergänzt werden.

2.8.3. Klare Verantwortlichkeiten und Abstimmung über alle Steuerungsebenen

Eine wirkungsorientierte Haushaltsführung ist nur möglich, wenn auf jeder Ebene des Budgets (Untergliederung, Globalbudget, Detailbudget) die Verantwortlichkeiten eindeutig festgelegt sind. Dieser Grundsatz wird bei der hinkünftigen Organisation der Haushaltsführung berücksichtigt. Eine zentrale Rolle werden neben den haushaltsleitenden Organen auch die haushaltsführenden Stellen spielen, da diese für die Bewirtschaftung der ihnen zugewiesenen Detailbudgets verantwortlich sein werden.

In diesem Zusammenhang ist es erforderlich, dass die Wirkungsinformationen über alle Steuerungsebenen (Gesamthaushalt, Untergliederung, Globalbudget, Detailbudget) abgestimmt sind. Die Informationen müssen von der haushaltsführenden Stelle bottom-up bis in den Strategiebericht münden und top-down von diesem wieder zurück in die haushaltsführenden Stellen fließen.

Die folgende Abbildung zeigt, wie im jährlichen Haushalt die Organisation der Haushaltsführung mit den Steuerungsebenen des Budgets sowie den Wirkungsinformationen abgestimmt sein soll. Weitere Informationen dazu finden sich im Handbuch Organisation der Haushaltsführung und neue Dienststellensteuerung.

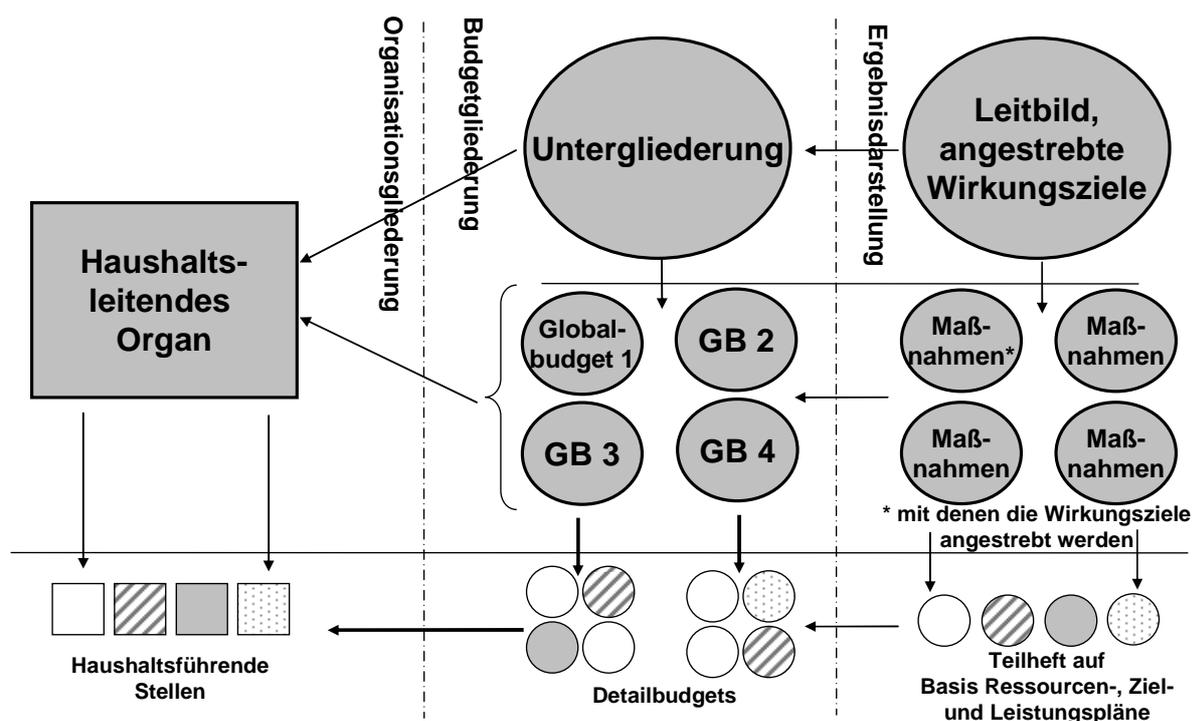


Abbildung 3: Klare Zuordnung der Organisation der Haushaltsführung mit Budgetgliederung und Wirkungsinformationen.
Anmerkung: Zu den haushaltsführenden Stellen zählen auch die Zentralstellen der Bundesministerien.

2.8.4. Rollendefinitionen

Eine wirkungsorientierte Veranschlagung und Haushaltsführung verändert die Aufgaben und damit auch die Rollen der beteiligten Akteure. Folgende Schlüsselakteure und Kernaufgaben

können im Hinblick auf die wirkungsorientierte Veranschlagung und Haushaltsführung identifiziert werden:

Die haushaltsleitenden Organe sind in ihrem jeweiligen Ressortbereich im Rahmen der Gesamthaushaltsplanung und -vollziehung für die Wirkungsinformationen auf Ebene der Untergliederung und der Globalbudgets gegenüber dem Parlament verantwortlich. Sie erstellen diese inhaltlich nach einem ressortintern vereinbarten Abstimmungsprozess.

Die haushaltsführenden Stellen sind für die Bewirtschaftung der ihnen zugewiesenen Detailbudgets verantwortlich. Dazu gehören auch die Wirkungsinformationen. Wie bereits erwähnt, sollen die Wirkungsinformationen über alle Steuerungsebenen (Gesamthaushalt, Untergliederung, Globalbudget, Detailbudget) zwischen den haushaltsführenden Stellen und dem haushaltsleitenden Organ abgestimmt sein. Den haushaltsführenden Stellen kommt eine zentrale Rolle zu, weil auf dieser Ebene die operative Umsetzung erfolgt. Die wirkungsrelevanten Informationen müssen von der haushaltsführenden Stelle bottom-up bis in den Strategiebericht münden und von dort top-down wieder zurück in die haushaltsführenden Stellen fließen. Die Steuerung in den haushaltsführenden Stellen erfolgt über einen Ressourcen-, Ziel- und Leistungsplan. Nähere Details dazu sind in der Diskussionsgrundlage zur neuen Dienststellensteuerung dargestellt.

Das Bundesministerium für Finanzen legt in seiner Verantwortung für den Gesamthaushalt die Rahmenbedingungen für die wirkungsorientierte Veranschlagung fest. Diese Rahmenbedingungen betreffen formale und prozedurale Vorgaben, um zeitgerecht eine standardisierte Darstellung der Angaben zur Wirkungsorientierung zu ermöglichen. Es werden keine inhaltlichen Vorgaben seitens des BMF gemacht.

Die ressortübergreifende Wirkungscontrollingstelle im Bundeskanzleramt koordiniert das ressortübergreifende Wirkungscontrolling. Im Rahmen der wirkungsorientierten Haushaltsführung sorgt sie für die Qualitätssicherung sowie eine methodische und prozesshafte Begleitung der haushaltsleitenden Organe bei der Erstellung der Angaben zur Wirkungsorientierung. Zweimal jährlich berichtet die Wirkungscontrollingstelle dem Budgetausschuss des Nationalrats. Der bis Ende Mai zu übermittelnde Bericht enthält dabei die Ergebnisse der internen Evaluierung der Regelungsvorhaben und sonstigen Vorhaben. Der bis En-

de Oktober zu übermittelnde Bericht enthält Informationen über die Zielerreichung der Wirkungsziele und Maßnahmen für Untergliederungen und Globalbudgets.

Der Rechnungshof ist wie schon bisher für den Bundesrechnungsabschluss sowie die Kontrolle der Gebarung des Bundes, der Länder, der Gemeindeverbände, der Gemeinden und anderer durch das Gesetz bestimmter Rechtsträger zuständig. Außerdem erhält der Rechnungshof die Möglichkeit, im Voranschlag bei jedem Globalbudget Auszüge von Empfehlungen aus Prüfberichten anzufügen. Darüber hinaus kann der Rechnungshof hinkünftig dem Budgetausschuss des Nationalrats zur Unterstützung der Beratungen eine Stellungnahme zum Entwurf des Bundesvoranschlags vorlegen.¹⁰

¹⁰ Siehe § 41 Abs. 3 BHG 2013.

3. Zusammenfassung und Ausblick

Ab dem Jahr 2013 wird das österreichische Bundesbudget noch deutlich weit reichendere Veränderungen erleben als mit der ersten Etappe der Haushaltsrechtsreform seit 2009. Ein wesentlicher Grund dafür liegt in der verfassungsrechtlich normierten Zielvorgabe der Wirkungsorientierung, die unter anderem durch die Integration von Wirkungsinformationen in das Budget umgesetzt wird und die Transparenz und Steuerungsfähigkeit des Budgets erhöhen wird. Durch zahlreiche Verordnungen wird die Wirkungsorientierung nun mit Leben erfüllt:

1. Hinsichtlich der **Angaben zur Wirkungsorientierung** geben zwei Verordnungen detaillierte Vorgaben: Das ist einerseits die Verordnung über die **Angaben zur Wirkungsorientierung**, die die quantitativen und qualitativen Vorgaben für Angaben zur Wirkungsorientierung festlegt, und andererseits die **Wirkungscontrolling-Verordnung**, die den dazu gehörigen Erstellungs-, Überprüfungs- und Berichtlegungsprozess zwischen den haushaltsleitenden Organen, der ressortübergreifenden Wirkungscontrollingstelle, dem Bundesministerium für Finanzen und dem Rechnungshof normiert.

2. Hinsichtlich der **wirkungsorientierten Folgenabschätzung und internen Evaluierung** wird mehrere Verordnungen geben, die qualitative und quantitative Vorgaben wie auch Vorgaben zum ressortübergreifenden Wirkungscontrolling festlegen, das auch dafür durchzuführen ist: Die Grundsätze dafür legt die **Verordnung über die Grundsätze der wirkungsorientierten Folgeabschätzung** (WFA-Grundsatzverordnung) fest, während einzelne **Spezialverordnungen** Vorgaben für wesentliche Auswirkungen eines Regelungsvorhabens oder sonstigen Vorhabens festlegen, zB für finanzielle, wirtschaftspolitische, umweltpolitische Auswirkungen etc. Regelungen zur erforderlichen Berichtslegung der haushaltsleitenden Organe über die tatsächlichen Auswirkungen an die ressortübergreifende Wirkungscontrollingstelle gibt die **Wirkungscontrolling-Verordnung** vor.

Die genannten Verordnungen, die sich derzeit im Entwurfs- bzw. Begutachtungsstadium befinden, werden im Laufe der Jahre 2011 und 2012 kundgemacht. Zusätzlich wird ein Handbuch zur Wirkungsorientierten Folgeabschätzung in der 2. Jahreshälfte 2011 zur Verfügung stehen. Alle kundgemachten Verordnungen, Handbücher, sonstige Mustervorlagen und Do-

kumente sowie Präsentationen zur Haushaltsrechtsreform werden auf der Homepage des Bundesministeriums für Finanzen unter Budget, Haushaltsrechtsreform, zu finden sein.

Durch die Zusammenführung von Wirkungs- und Ressourcenverantwortung sowie der Integration der europarechtlichen und verfassungsrechtlichen Vorgabe der tatsächlichen Gleichstellung von Frauen und Männern in das Budget schließt der Bund an internationale Vorreiter im Bereich des Budgetmanagements an bzw. nimmt selbst eine Vorreiterrolle ein. Österreich kann dadurch seinen modernen öffentlichen Sektor und seine guten Leistungen besser präsentieren. Der interessierten Öffentlichkeit wird es künftig leichter fallen nachzuvollziehen, welche Wirkungen mit dem Einsatz von Bundesmitteln generiert werden und wofür Steuergelder ausgegeben werden. Dies stellt einen wesentlichen Schritt in Richtung Transparenz für Bürgerinnen und Bürger dar. Die Politik kann durch die Wirkungsorientierung ebenfalls enorme Vorteile gewinnen, weil sie in die Lage versetzt wird, gezielter zu steuern.

Für die praktische Bedeutung der Haushaltsrechtsreform ist entscheidend, ob die rechtlich geschaffenen Möglichkeiten in der Praxis genutzt werden. Dies setzt einen Kulturwandel sowohl in der Verwaltung als auch in der Politik voraus. Eine erfolgreiche Umsetzung erfordert, dass Politik und Verwaltung bereit sind, ihre jeweiligen Rollen wahrzunehmen: Die Politik gibt Ziele vor und hält die Verwaltung für deren Umsetzung verantwortlich. Die Verwaltung ist mit dem nötigen operativen Spielraum ausgestattet, um die politischen Vorgaben effizient umsetzen zu können. Bei entsprechender Nutzung des vorhandenen Veränderungspotentials stellt die Wirkungsorientierung einen zentralen Hebel zur laufenden Verwaltungsreform und -modernisierung dar.