

## SWOT - Analyse

**Autoren:**

Matthias Mathis

Simon Nußbaumer

Andrea Hinteregger

**eVORIS**

 Gesellschaft und Soziales

## SWOT-Analyse

Modulnummer: 4

### **AutorInnen:**

Matthias Mathis,

eVORIS Soziale Dienstleister Vorarlberg gGmbH, Projektbüro IMPROVE, Vorarlberger Wirtschaftspark, 6840 Götzis

Mag. (FH) Simon Nußbaumer,

eVORIS Soziale Dienstleister Vorarlberg gGmbH, Projektbüro IMPROVE, Vorarlberger Wirtschaftspark, 6840 Götzis

Dr. Andrea Hinteregger,

Amt der Vorarlberger Landesregierung, Abteilung IVa Gesellschaft und Soziales, Landhaus, 6900 Bregenz



Eine Entwicklungspartnerschaft im Rahmen der Gemeinschaftsinitiative EQUAL  
Gefördert aus Mitteln des Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit und aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds.



## Inhaltsverzeichnis

1	Ausgangslage.....	5
2	Aufbau der Arbeit.....	6
3	Ziele der Arbeit.....	7
4	Methodik.....	8
4.1	Die interne Analyse.....	8
4.2	Die externe Analyse.....	8
5	Die Beschaffung von sozialen Dienstleistungen – eine Begriffsklärung.....	11
6	Beschaffungsmodelle in der Behindertenhilfe und beim Bundessozialamt.....	13
6.1	EPK Behindertenhilfe.....	14
6.2	Beschreibung Bundessozialamt – Landesstelle Vorarlberg.....	16
6.2.1	Individualförderungen.....	16
6.2.2	Projektförderungen.....	19
7	Ausgewählte Beschaffungsmodelle.....	24
7.1	Eigenerbringung.....	25
7.2	Individualförderung.....	26
7.3	DienstleisterInnen.....	26
7.3.1	Objektförderung.....	26
7.3.2	Public-Private-Partnership.....	27
8	Analyse der Stärken und Schwächen.....	31
8.1	Die kritischen Erfolgsfaktoren.....	31
8.2	Die Auswahl.....	33
9	Analyse der Chancen und Risiken.....	38
9.1	Einflussfaktoren und Trends.....	38
9.2	Die Auswahl.....	39
10	Zusammenfassende Darstellung und Überblick.....	47

11	Erfahrungsbericht zu den Auswirkungen des BVergG 2006.....	49
12	SWOT-Analyse der ausgewählten Beschaffungsmodelle .....	51
12.1	SWOT-Analyse Eigenerbringung.....	53
12.2	SWOT-Analyse Individualförderung .....	61
12.3	SWOT-Analyse Public Private Partnership (PPP) .....	69
12.4	SWOT-Analyse Objektförderung .....	76
13	Zusammenfassung .....	82
14	Literaturverzeichnis .....	83
15	Artikel aus dem Internet.....	84
16	Internetquellen.....	86
17	Abbildungsverzeichnis.....	87
18	Anhang.....	88

## 1 Ausgangslage

Im Rahmen der Sitzung des Lenkungsausschusses<sup>1</sup> des Impulsprogramms Vorarlberg am 1. Februar 2006 wurde von den TeilnehmerInnen beschlossen, welche Organisationen bzw. Fachbereiche der Öffentlichen Hand hinsichtlich der Beschaffungsmodelle, die darin Anwendung finden, einer Detailprüfung unterzogen werden.

Die Ergebnisse der IST-Analyse weisen darauf hin, dass nicht für jede Leistungsart (z.B. Information) und Zielgruppe (z.B. Frauen) ein explizites Beschaffungsmodell<sup>2</sup> angewandt wird. Vielmehr werden bestimmte Beschaffungsmodelle für mehrere Leistungsarten und Zielgruppen verwendet.

Aus diesem Grund hat sich der Lenkungsausschuss entschlossen, jene Beschaffungsmodelle einer Stärken-Schwächen-Chancen-Risiken-Analyse (SWOT-Analyse) zu unterziehen, die zum einen beim Fachbereich Behindertenhilfe der Abteilung IVa - Gesellschaft und Soziales der Vorarlberger Landesregierung und beim Bundessozialamt (Landesstelle Vorarlberg) bereits Anwendung finden bzw. in Zukunft zur Anwendung gelangen könnten.

Im Rahmen der Ausarbeitung der IST-Analyse wurde das Bundessozialamt als öffentliche Beschaffungsstelle noch keiner Analyse unterzogen. Deshalb wird dieses Amt mit in die Betrachtung einbezogen. Der Hintergrund, warum der Fachbereich Behindertenhilfe der Vorarlberger Landesregierung in der SWOT-Analyse berücksichtigt wird, besteht darin, dass innerhalb der Leistungen ein naher Zusammenhang zu jenen des Bundessozialamtes besteht und ein breites Spektrum an sozialen Organisationen in Vorarlberg im Bereich der Behindertenhilfe tätig ist.

Als Grundlage für die SWOT-Analyse dienen die Ergebnisse, die aus der Untersuchung der Ist-Situation gewonnen wurden. Im Dialog zwischen AuftraggeberInnen- und AnbieterInnen und im Gesamtkontext des Projektes soll der Check der Stärken und Schwächen sowie der Chancen und Risiken bestehender Beschaffungsmodelle dazu dienen, einen Sensibilisierungsprozess einzuleiten, da die Art und Weise wie beschafft wird, unterschiedliche Auswirkungen auf die beteiligten PartnerInnen (Öffentliche Hand, KundInnen, DienstleisterInnen und deren MitarbeiterInnen) hat.

---

<sup>1</sup> Mitglieder des Lenkungsausschusses sind: Dr. Ludwig Rhomberg (Landesregierung Vorarlberg), Dr. Andrea Hinteregger (Landesregierung Vorarlberg), Dr. Stefan Allgäuer (Institut für Sozialdienste), Dr. Heinz-Werner Blum (Lebenshilfe Vorarlberg), Peter Klinger (Caritas Vorarlberg), Gottfried Brändle (Arbeitsinitiative Bezirk Feldkirch), Matthias Mathis (Projektleitung Impulsprogramm Vorarlberg), Mag. (FH) Simon Nußbaumer (Projektmitarbeiter Impulsprogramm Vorarlberg).

<sup>2</sup> Unter einem Beschaffungsmodell verstehen die AutorInnen die Art und Weise, wie soziale oder arbeitsmarktpolitische Dienstleistungen „eingekauft“ werden. Vgl. hierzu das Kapitel 5 der vorliegenden Arbeit.

## 2 Aufbau der Arbeit

Nach der Definition der Ziele dieser Arbeit, wird den LeserInnen die Methodik der SWOT-Analyse näher erläutert. Im Anschluss daran wird veranschaulicht, was die AutorInnen unter dem Begriff der „Beschaffung“ von sozialen Dienstleistungen verstehen. Im Rahmen des Abschnitts 6 wird mit Hilfe von Prozessketten dargestellt, wie im Rahmen der Behindertenhilfe der Vorarlberger Landesregierung sowie beim Bundessozialamt bestimmte soziale Dienstleistungen beschafft werden.

In weiterer Folge werden die Beschaffungsmodelle umschrieben, die im Anschluss daran auf Stärken und Schwächen sowie Chancen und Risiken hin untersucht werden. Daraufhin werden, um Beschaffungsmodelle miteinander vergleichbar zu machen, die Kriterien aufgezeigt, nach denen die einzelnen Typen analysiert und bewertet werden. Eine zusammenfassende Darstellung im Kapitel 10 der vorliegenden Arbeit, soll dem/der LeserIn noch einmal einen Überblick über den gesamten Kontext der Aufgabenstellung ermöglichen.

Nach einem kurzen Erfahrungsbericht, der sich mit der Beschaffung arbeitsmarktpolitischer Dienstleistungen nach dem BVergG befasst, folgt der praktische Teil der Arbeit. In diesem werden die Stärken und Schwächen sowie Chancen und Risiken der vier Beschaffungsmodelle in einzelnen Tabellen zusammengefasst, um einen Gesamtüberblick zu erhalten. Zur besseren Gliederung der Tabellen werden die Aspekte nach dem so genannten PDCA-Zyklus in vier verschiedene Kategorien unterteilt. Schließlich werden jene Gesichtspunkte näher erläutert, bei denen dies hinsichtlich der verwendeten Begriffe notwendig erscheint, bzw. die aufgrund ihrer Komplexität einer näheren Beschreibung bedürfen. Eine kurze Zusammenfassung bildet den Abschluss des vorliegenden Berichts.

### 3 Ziele der Arbeit

Im Detail werden mit der Durchführung der SWOT-Analyse der Beschaffungsmodelle für den Fachbereich der Behindertenhilfe der Vorarlberger Landesregierung und dem Bundessozialamt nachfolgende Ziele verfolgt:

- Prüfung und Bewertung der **Stärken und Schwächen** der für die SWOT-Analyse ausgesuchten Modelle der Beschaffung (interne Analyse) in Bezug auf die beiden Organisationen bzw. Fachbereiche
- Prüfung und Bewertung der **Chancen und Risiken** der für die SWOT-Analyse ausgesuchten Modelle der Beschaffung (externe Analyse) in Bezug auf die beiden Organisationen bzw. Fachbereiche
- Auswertung der Ergebnisse aus den **Prüfungen anderer Module** (vor allem Modul 1<sup>3</sup>) und der rechtlichen Rahmenbedingungen für die Beschaffung von sozialen Dienstleistungen und zukünftig zu erwartende Konsequenzen
- **Know-how-Transfer** der Ergebnisse des Moduls 2<sup>4</sup> zu arbeitsmarktpolitischen Dienstleistungen. Erfahrungen und Auswirkungen von Wettbewerbssystemen auf die Sozialwirtschaft und Übertragung der Erfahrungen auf arbeitsmarktpolitische Leistungen in Vorarlberg und auf soziale Dienstleistungen

Im Anschluss daran werden die Ergebnisse der Erhebungen ausgewertet, einander gegenübergestellt und die Stärken und Schwächen bzw. Chancen und Risiken der verschiedenen Modelle in einzelnen Tabellen zusammengefasst.

---

<sup>3</sup> Das Modul 1 der Entwicklungspartnerschaft IMPROVE beschäftigt sich u.a. mit der Entwicklung von alternativen Beschaffungspolitiken neben dem Vergaberecht und der Entwicklung von Unterstützungsleistungen für die Sozialwirtschaft im Kontext des Vergaberechts.

<sup>4</sup> Das Modul 2 der Entwicklungspartnerschaft IMPROVE beschäftigt sich u.a. mit der Erhebung der Auswirkungen der öffentlichen Beschaffungspolitik auf arbeitsmarktpolitische Beratungs- und Qualifizierungseinrichtungen in Österreich.

## 4 Methodik

Die Methode der SWOT-Analyse ist eine relativ einfach zu handhabende Möglichkeit, Stärken (strengths), Schwächen (weaknesses), Chancen (opportunities) und Risiken (threats) für ein bestimmtes Geschäftsmodell übersichtlich darzustellen. Üblicherweise wird der Begriff der SWOT-Analyse in der Wirtschaft verwendet, um mögliche Quellen für Wettbewerbsvorteile zu identifizieren und daraus eine entsprechende Strategie für das Unternehmen abzuleiten. Nichtsdestotrotz eignet sich dieses Modell nach Meinung der AutorInnen auch sehr gut, die Stärken und Schwächen bestehender Beschaffungsmodelle im Kontext der sich verändernden Umwelt bzw. Rahmenbedingungen darzustellen. Grundsätzlich kann die SWOT-Analyse in zwei Bereiche unterteilt werden, und zwar in einen **internen** und einen **externen** Bereich (für die folgenden Ausführungen vgl. Steiniger 2003: 1-5; Bea/Haas 2003: 115ff).

### 4.1 Die interne Analyse

Die Analyse der **Stärken** und **Schwächen** kann mit **der internen Analyse** eines Beschaffungsmodells gleichgesetzt werden. Im Hinblick auf bestimmte Faktoren wird geprüft, ob das zu untersuchende Beschaffungsmodell dahingehend Stärken oder Schwächen aufzeigt. Hilfreich für die Analyse der Stärken und Schwächen ist häufig die vorherige Identifikation der entscheidenden Erfolgsfaktoren – in der Literatur auch critical bzw. key success factors genannt<sup>5</sup>. In Relation zu diesen Faktoren können dann alle Stärken und Schwächen eines bestimmten Beschaffungsmodells abgeprüft werden. Als ein entscheidender Erfolgsfaktor in Bezug auf Beschaffungsmodelle kann beispielsweise der Faktor „Einfluss auf die Qualität von Arbeitsplätzen der Beschäftigten in der Sozialwirtschaft“ angesehen werden.

Darüber hinaus ist zu beachten, dass alle identifizierten Stärken und Schwächen relativ sind. Sie gewinnen erst durch ein so genanntes **Benchmarking** mit einem anderen Modell der Beschaffung an Aussagekraft.

### 4.2 Die externe Analyse

Der „OT-Teil“ der SWOT-Analyse stellt den **externen Teil** der Betrachtung dar. Diese identifiziert die Chancen und Risiken, die sich für ein Beschaffungsmodell aus Trends und Veränderungen in seiner

---

<sup>5</sup> In der weiteren Abhandlung dieser Arbeit wird nur mehr der Begriff der „critical success factors“ verwendet.

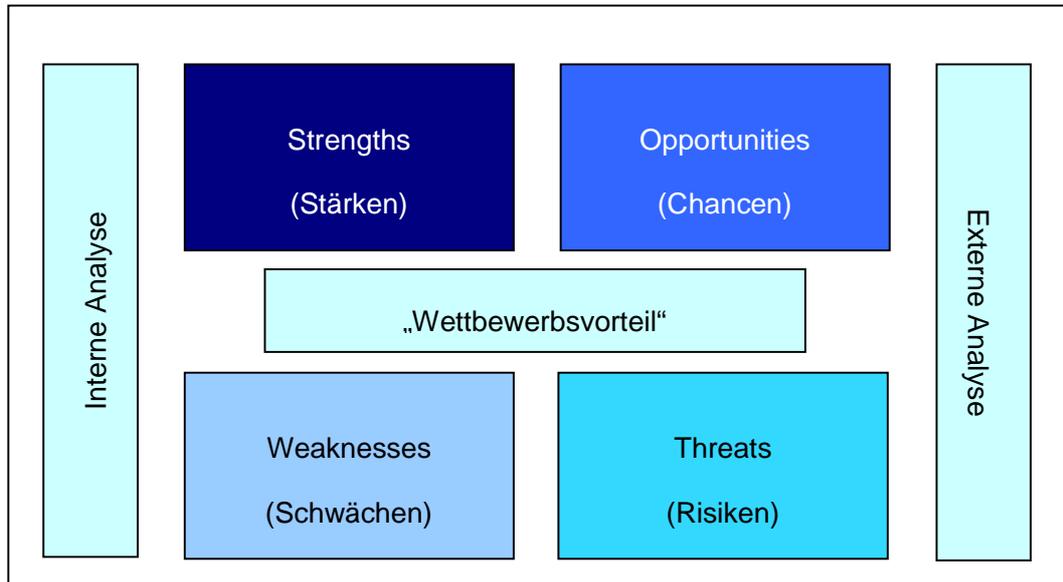
Umgebung ergeben. Als externe Faktoren im Sinne der SWOT sind all diejenigen anzusehen, auf die das konkrete Beschaffungsmodell selbst keinen direkten Einfluss hat. So stellt beispielsweise eine sich verändernde Gesetzeslage einen externen Faktor dar, auf den nicht direkt Einfluss genommen werden kann, aber der entsprechend im Auge behalten und auf den entsprechend reagiert werden muss.

Auch für die **externe Analyse** steht eine Reihe von Modellen zur Verfügung. Eine der gebräuchlichsten ist das so genannte „PEST(LE)-Modell“. Dieses untersucht die politischen (political), wirtschaftlichen (economical), sozio-kulturellen (socio-cultural), technologischen (tech-nological), rechtlichen (legal) und ökologischen (ecological) Einflussfaktoren und Trends. Wichtig ist hier die Identifikation der wesentlichen Triebkräfte für Veränderungen in der Umwelt und ihre möglichen Auswirkungen auf das Beschaffungsmodell.

Im Ergebnis sollte es möglich sein zu beurteilen, inwieweit und auf welche Weise das Beschaffungsmodell mit seinen gegebenen „Ressourcen“ in der Lage ist, auf zu erwartende externe Veränderungen zu reagieren. Fragen, zu denen die SWOT-Analyse nützliche Informationen und Denkanstöße geben kann, sind beispielsweise:

- Ist das gegenwärtige Beschaffungsmodell geeignet und ausreichend, um auf die zu erwartenden externen Veränderungen entsprechend reagieren zu können?
- Um Chancen zu nutzen oder Risiken zu minimieren – welche Stärken müssen ausgebaut und an welchen Schwächen muss gearbeitet werden?
- Passen die gegenwärtigen Stärken und Kernkompetenzen noch in die Welt von Morgen?

Nachfolgend wird das eben beschriebene Modell der SWOT-Analyse anhand einer Abbildung noch einmal veranschaulicht:



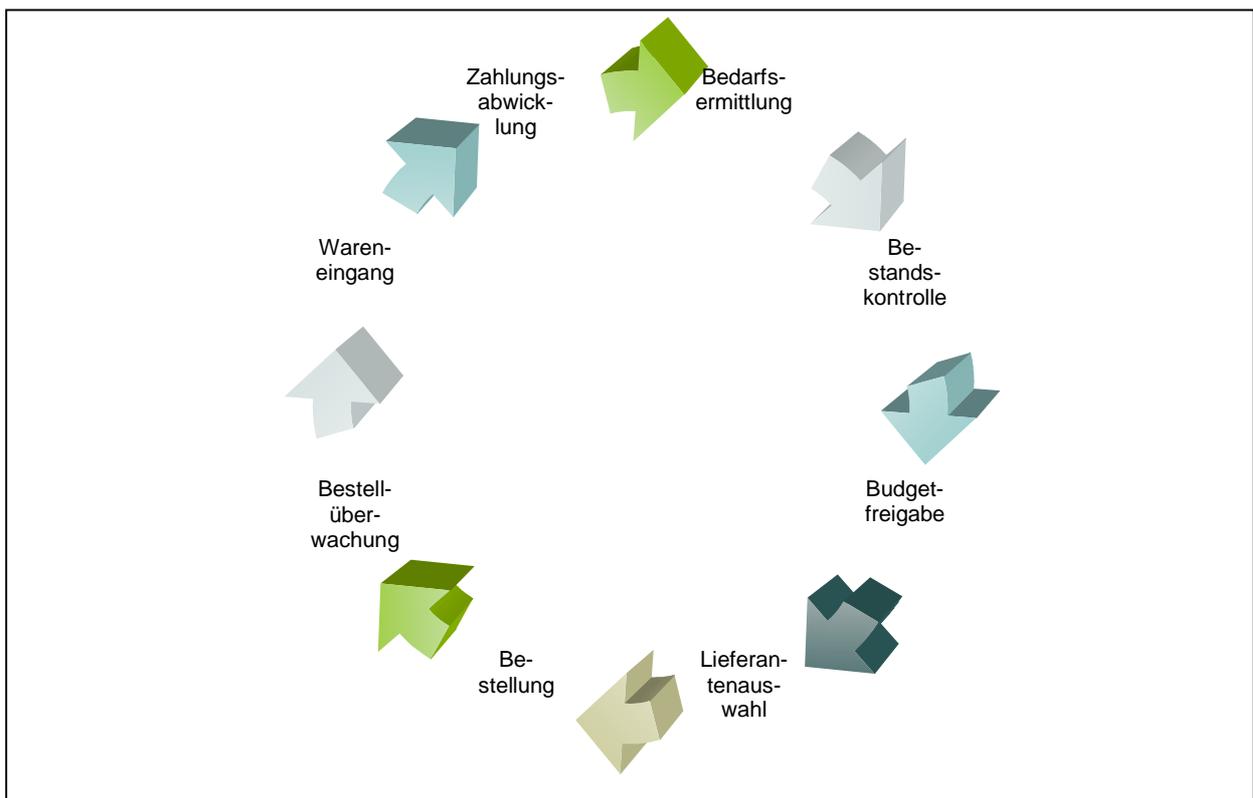
**Abbildung 1: Die Komponenten der SWOT-Analyse**

(modifiziert übernommen von Steiniger 2003, S.1)

## 5 Die Beschaffung von sozialen Dienstleistungen – eine Begriffsklärung

Der Begriff der „Beschaffung“ stammt aus der Betriebswirtschaftslehre und kann als „Grundvorgang des Besorgens von Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen sowie Dienstleistungen für die Produktion von Gütern“ angesehen werden<sup>6</sup>. Jenen Vorgang der „Beschaffung“ auch in der Sozialwirtschaft anzusiedeln, mag für manche LeserInnen auf den ersten Blick unpassend erscheinen. Bei genauerer Betrachtungsweise ist jedoch erkennbar, dass sich jene Elemente des Beschaffungsprozesses, wie sie aus der Betriebswirtschaftslehre bekannt sind, auch nahezu alle in der Sozialwirtschaft wieder finden.

Wenn die AutorInnen der vorliegenden Arbeit den Begriff der Beschaffung verwenden, dann ist dieser, wie in der Betriebswirtschaft auch, als sehr umfassend anzusehen. Die nachfolgende Grafik und deren anschließende Beschreibung veranschaulichen dies näher und lassen die Zusammenhänge zwischen der Betriebs- und der Sozialwirtschaft im Bereich der Beschaffung erkennbar machen:



**Abbildung 2: Operativer Beschaffungsprozess in der Betriebswirtschaft**

Quelle: Modifiziert übernommen von Röll 2003<sup>7</sup>

<sup>6</sup> Vgl. <http://de.wiktionary.org/wiki/Beschaffung> (05.07.06).

<sup>7</sup> Vgl. <http://www.roell.net/materialien/ebusiness-eprocurement-grafiken.shtml> (05.07.06).

Auch in der Sozialwirtschaft wird, nach einer Ermittlung des Bedarfs an sozialen Dienstleistungen und dem Vergleich, was an gleichwertigen Diensten schon vorhanden ist, das Budget festgesetzt und in weiterer Folge freigegeben. In einem nächsten Schritt kann auch im Bereich der Sozialwirtschaft von einer „Lieferantenauswahl“ gesprochen werden: Die Öffentliche Hand hat die Möglichkeit, die Dienstleistung selbst zu erbringen, oder aber diese von anerkannten TrägerInnen erbringen zu lassen. Nach der so genannten Bestellung – in der Sozialwirtschaft spricht man passenderweise eher von einer „Erteilung des Auftrags“, kommt es zur Bestellüberwachung. Im Bereich der Sozialwirtschaft ist dieses Element weniger erkennbar, der nachfolgende so genannte Wareneingang jedoch schon, wobei man an dieser Stelle in der Sozialwirtschaft von der eigentlichen Inanspruchnahme der Dienstleistung durch die KundInnen sprechen kann. Im Anschluss an diesen Bereich fehlt nach Meinung der AutorInnen ein wichtiges Element: Jenes der Wareneingangskontrolle. In der Sozialwirtschaft spricht man in diesem Zusammenhang von der Evaluation der Dienstleistung. Abschließend ist sowohl in der Betriebs-, als auch in der Sozialwirtschaft der abschließende Prozess der Zahlungsabwicklung feststellbar.

## **6 Beschaffungsmodelle in der Behindertenhilfe und beim Bundessozialamt**

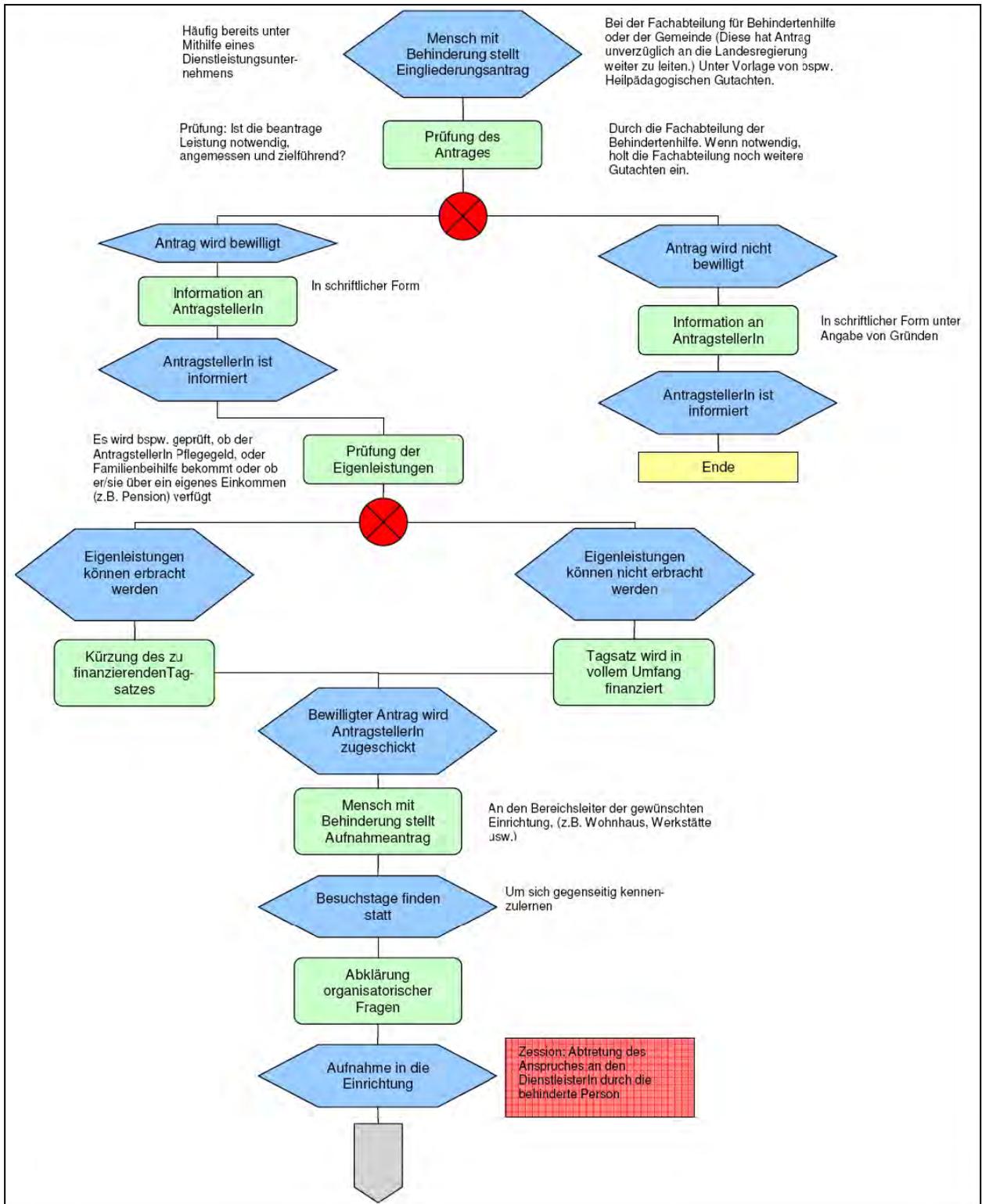
Die Beschaffung von Leistungen folgt sowohl bei der Behindertenhilfe beim Amt der Vorarlberger Landesregierung als auch beim Bundessozialamt einem bestimmten Modell. Diese beiden Modelle sollen im folgenden Abschnitt anhand der ereignisgesteuerten Prozesskette (im Folgenden EPK) dargestellt werden. Die EPK dient als Instrument, Arbeitsabläufe in Form von Flussdiagrammen übersichtlich darzustellen. Eine genauere Beschreibung dieses Modells erfolgte bereits bei der Ausarbeitung der IST-Analyse<sup>8</sup> und wird an dieser Stelle nicht noch einmal wiederholt.

Da die Beschreibung des Fachbereichs der Behindertenhilfe der Vorarlberger Landesregierung im Zuge der Ausarbeitung der IST-Analyse erfolgt ist, wird nachfolgend nur der Umfang des Leistungsangebotes des Bundessozialamtes – Landesstelle Vorarlberg – näher beschrieben. Für die Behindertenhilfe der Vorarlberger Landesregierung wird ausschließlich noch einmal der Leistungsbeschaffungsprozess dargestellt.

---

<sup>8</sup> Siehe IST-Analyse zum Impulsprogramm Vorarlberg, S. 23f. Diese steht [hier](#) zum Download zur Verfügung.

### 6.1 EPK Behindertenhilfe



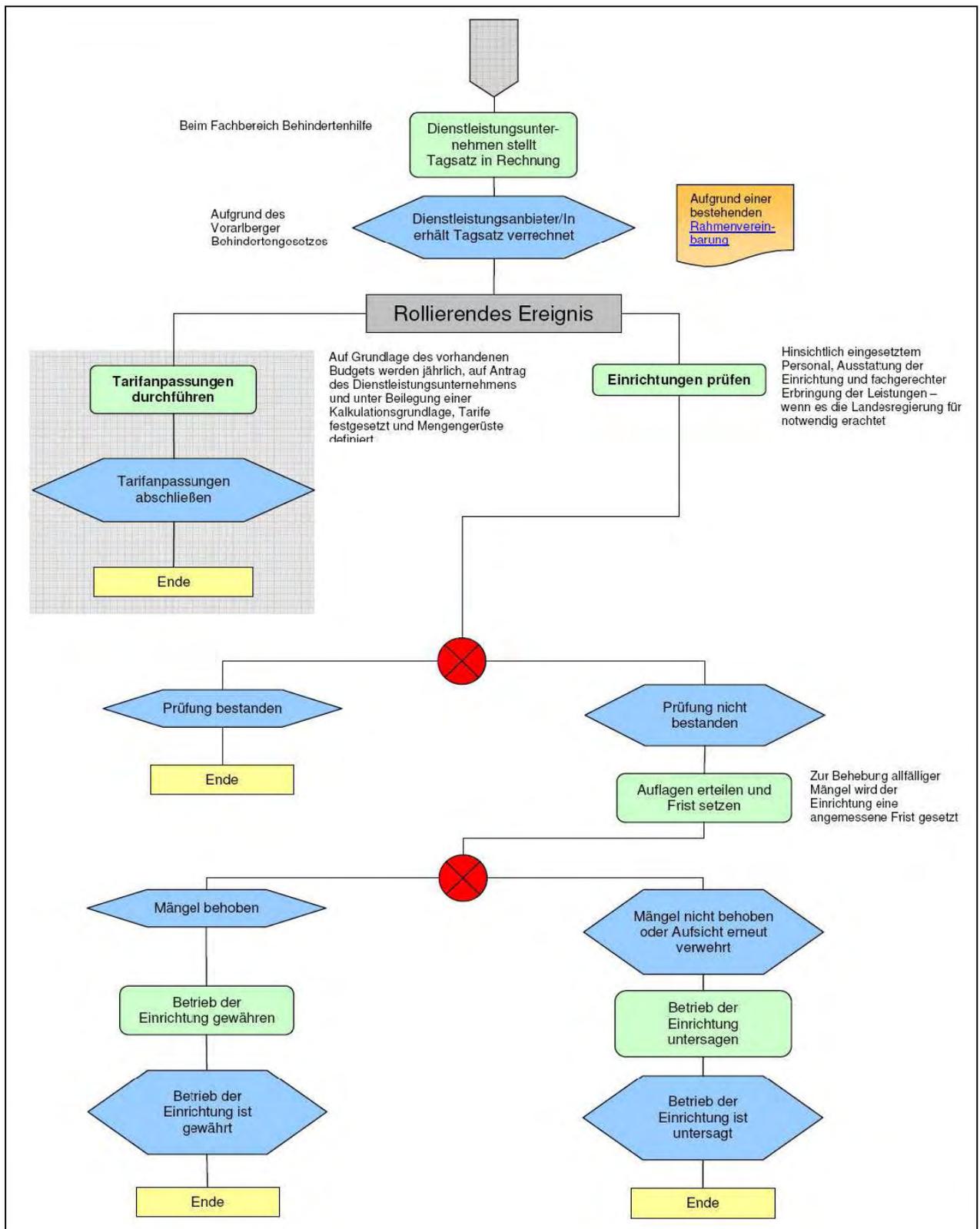


Abbildung 3: Ereignisgesteuerte Prozesskette der Behindertenhilfe der Vorarlberger Landesregierung

Quelle: Eigene Darstellung

## 6.2 Beschreibung Bundessozialamt – Landesstelle Vorarlberg

Nachfolgend werden das Leistungsangebot bzw. die Förderungen des Bundessozialamtes etwas detaillierter beschrieben. Diese gliedern sich in Projekt- und Individualförderungen (vgl. Bundessozialamt 2004: 5f).

### 6.2.1 Individualförderungen

Individualförderungen dienen der Erlangung neuer bzw. dem Erhalt gefährdeter Arbeitsplätze. Man unterscheidet zwei Formen von Individualförderungen: Förderungen für Unternehmen, die behinderte MitarbeiterInnen einstellen und Förderungen für DienstnehmerInnen mit Behinderungen:

#### Förderungen für Unternehmen mit behinderten MitarbeiterInnen

- Integrationsbeihilfe
- Entgeltbeihilfe
- Arbeitsplatzsicherungsbeihilfe
- Schulungskosten
- **Förderung von investiven Maßnahmen** zur Verbesserung der Zugänglichkeit von Betrieben für Menschen mit Behinderung
- Förderungen zur Schaffung von Arbeitsplätzen und Ausbildungsplätzen

#### Förderungen für Dienstnehmer/innen mit Behinderungen

- Ausbildungsbeihilfen
- Förderungen im Zusammenhang mit dem Antritt oder der Ausübung eines Beschäftigungsverhältnisses (z.B.: Orientierungs- und Mobilitätstraining, Anschaffung eines Blindenführhundes, Mobilitätshilfen)
- Hilfen zur wirtschaftlichen Selbständigkeit
- Gebärdensprachdolmetschkosten

#### 6.2.1.1 Förderung von investiven Maßnahmen

Das Ziel der Förderung von investiven Maßnahmen besteht darin, für Unternehmen einen weiteren Anreiz zur Verbesserung der Zugänglichkeit der Betriebe für Menschen mit Behinderung zu schaffen.

Förderungen in diesem Bereich können gewährt werden für

- Maßnahmen zur Verbesserung der Zugänglichkeit von Betrieben für Menschen mit Behinderung. Beispiele hierfür sind die Errichtung einer Rampe oder der Einbau eines (Treppen-) Liftes
- die behindertengerechte Umgestaltung von Arbeits- oder Ausbildungsplätzen und Sanitärräumen,
- Maßnahmen, welche die Benutzung therapeutischer Vorrichtungen für Menschen mit Behinderung in Einrichtungen der Gesundheitsvorsorge (insbesondere Arztpraxen, Ambulatorien, Apotheken, Kur- und Wellnesseinrichtungen) ermöglichen bzw. erleichtern.

#### 6.2.1.2 EPK Förderung von investiven Maßnahmen

Die nachfolgende Darstellung gibt einen Überblick über den Ablaufprozess bei der Förderung von investiven Maßnahmen nach § 10a Abs. 1 lit j BEinstG.

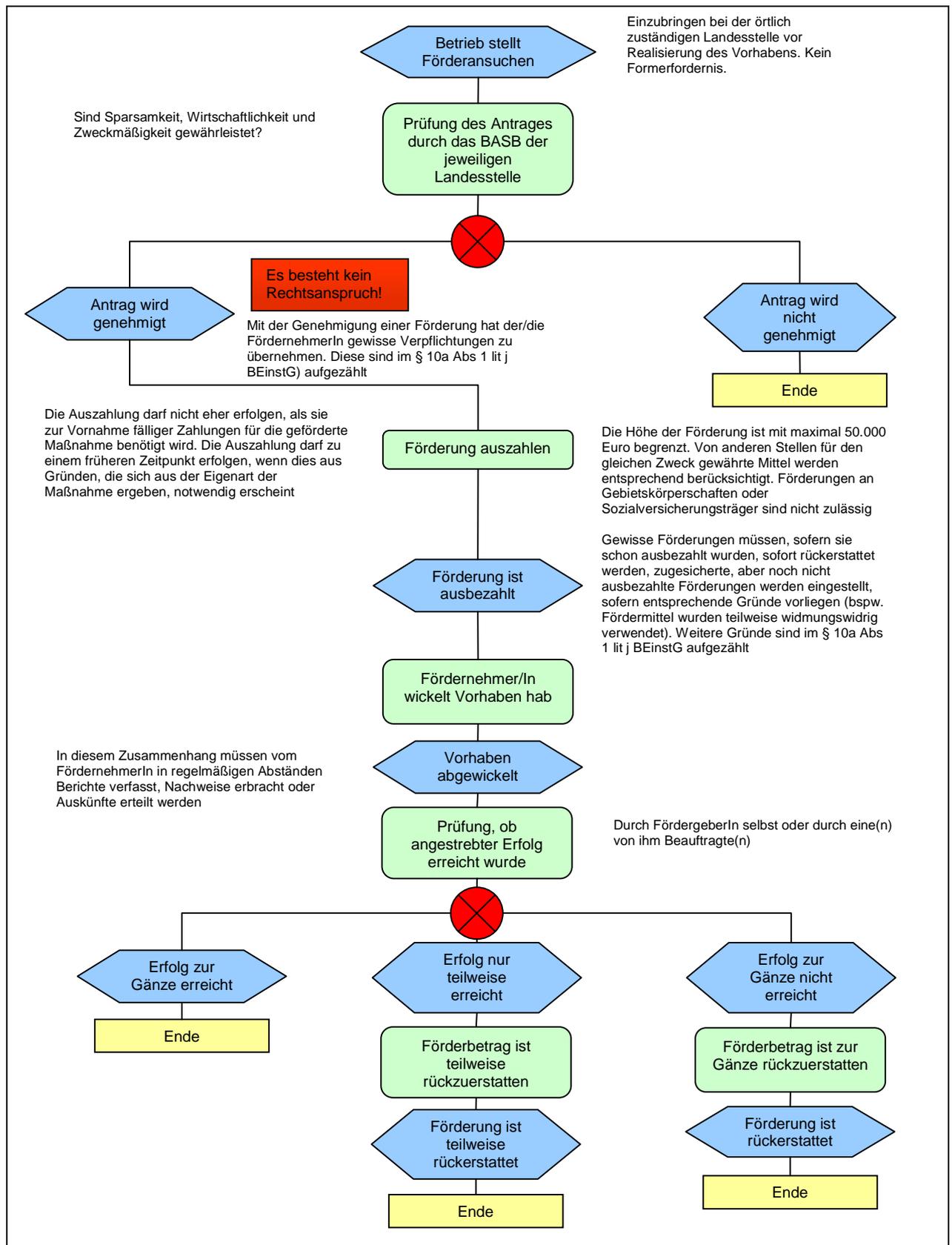


Abbildung 4: Ereignisgesteuerte Prozesskette Bundessozialamt – Förderung von investiven Maßnahmen

Quelle: Eigene Darstellung

## 6.2.2 Projektförderungen

### Clearing

Clearing ist eine Maßnahme für Jugendliche mit besonderen Bedürfnissen an der Schnittstelle im Übergang von der Schule zum Beruf. Durch die Abklärung des individuellen Leistungspotentials werden realistische Möglichkeiten im Bezug auf Lebens- und Berufsperspektiven aufgezeigt und Entscheidungsgrundlagen für die berufliche Integration erarbeitet.

### Berufsausbildungsassistenz

Das Ziel der Berufsausbildungsassistenz ist es, die Eingliederungschancen in das Berufsleben zu verbessern. Es gibt zwei Formen der Integrativen Berufsausbildung:

- Berufsausbildung in einem Lehrberuf mit einer um bis zu zwei Jahre verlängerten Lehrzeitdauer.
- Berufsausbildung in einer Teilqualifikation eines Lehrberufes in einer Zeitdauer von ein bis drei Jahren. Die genaue Dauer wird in einem Ausbildungsvertrag, der auch die zu erwerbenden Teilqualifikationen enthält, festgelegt.

### Arbeitsassistenz

Das Angebot der Arbeitsassistenz richtet sich sowohl an Menschen mit Behinderungen als auch an Unternehmen, die Menschen mit Behinderungen beschäftigen bzw. eine Einstellung beabsichtigen. Arbeitsassistenzeinrichtungen haben den Auftrag:

- Menschen mit Behinderungen bei der Erlangung von Arbeitsplätzen und der Sicherung von gefährdeten Arbeitsplätzen zu unterstützen, bei beruflichen Problemen zu beraten und Entscheidungs- und Orientierungshilfen zu geben
- Dienstgeber/innen zu beraten

### Persönliche Assistenz am Arbeitsplatz

Menschen mit erheblichen Behinderungen, die in einem sozialversicherungspflichtigen Dienstverhältnis stehen, können Persönliche Assistenz am Arbeitsplatz in Anspruch nehmen, um ihre Arbeitsleistung zu steigern oder einen drohenden Arbeitsplatzverlust zu verhindern. Auch als Unterstützung bei der

Absolvierung eines Studiums oder einer Berufsausbildung kann die Persönliche Assistenz herangezogen werden.

### **Qualifizierungsprojekte**

Die Qualifizierungsmaßnahmen reichen von Arbeitstrainingsmaßnahmen bis zur Erreichung des Lehrabschlusses.

### **Beschäftigungsprojekte**

Beschäftigungsprojekte decken eine wichtige Strukturlücke auf dem Weg zu einer erfolgreichen Integration in den Arbeitsmarkt ab. Sie bieten die Möglichkeit einer befristeten Beschäftigung, dienen der Stabilisierung und zielen darauf ab, auf eine Beschäftigung in der freien Wirtschaft vorbereitet zu werden.

### **Sensibilisierungsprojekte**

Parallel zu den vermittlungsorientierten Maßnahmen sollen Sensibilisierungsinitiativen die Integration von Menschen mit Behinderungen ins Erwerbsleben erleichtern. Durch gezielte Information und Aufklärung sollen die Einstellbereitschaft von Unternehmen erhöht und bestehende Vorurteile abgebaut werden.

### **Beratungsprojekte**

Die Mittel der Behindertenmilliarde bieten auch die Möglichkeit, Selbsthilfegruppen und Selbsthilfeorganisationen finanziell zu unterstützen, um eine umfassende und professionelle Beratung für Menschen mit Behinderungen zu ermöglichen.

#### **6.2.2.1 Berufsausbildungsassistenz**

Zweck der Förderung ist die Abgeltung des mit der Durchführung der BAS verbundenen Aufwandes der vom Bundessozialamt (BSB) beauftragten Einrichtung.

Für die Ausbildung in einer integrativen Berufsausbildung kommen Personen in Betracht, die das Arbeitsmarktservice (AMS) nicht in ein reguläres Lehrverhältnis vermitteln konnte und auf die eine der folgenden Voraussetzungen zutrifft (§ 8b Abs. 4 BAG):

1. Personen, die am Ende der Pflichtschule sonderpädagogischen Förderbedarf hatten und zumindest teilweise nach dem Lehrplan einer Sonderschule unterrichtet wurden, oder

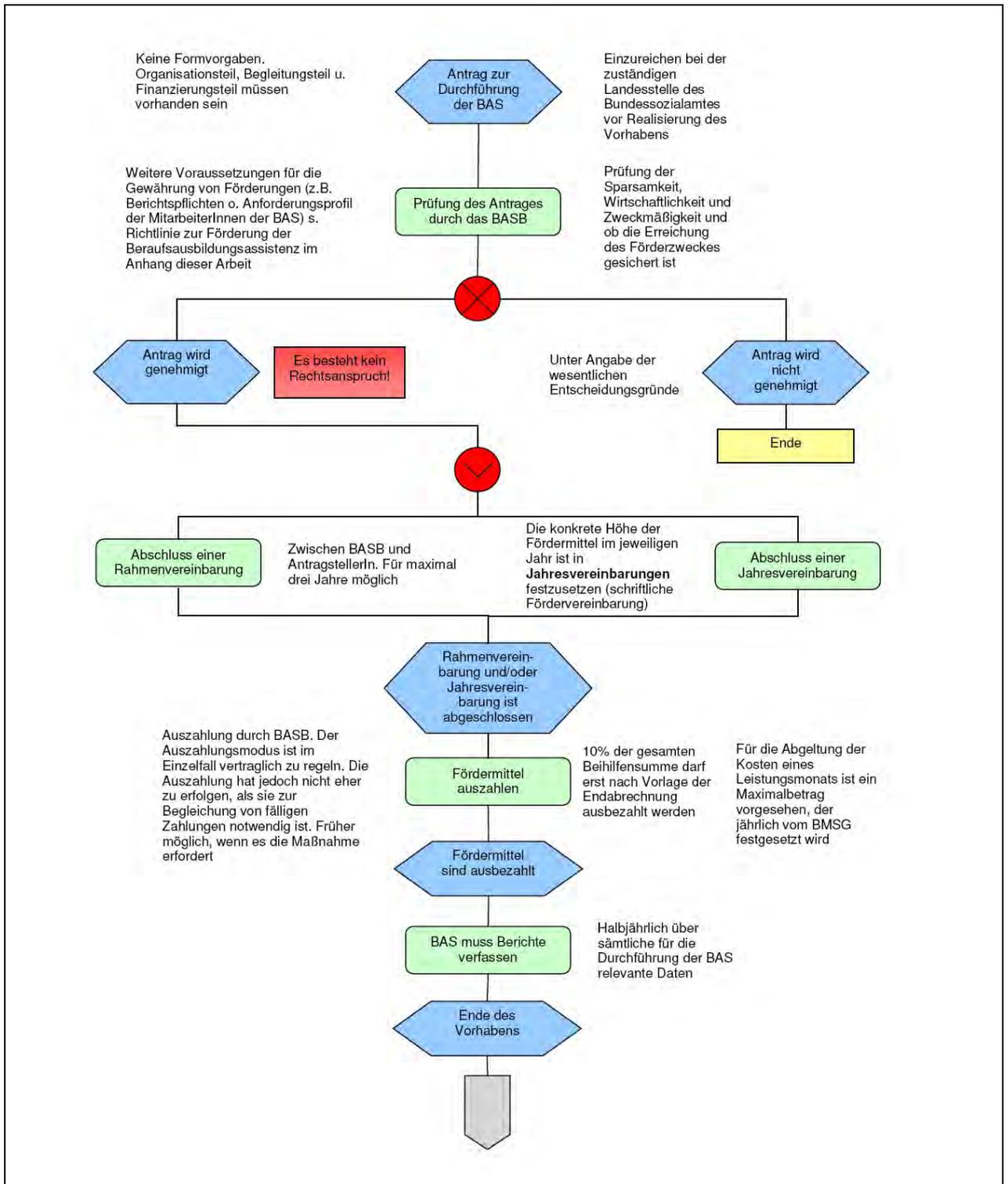
2. Personen ohne Hauptschulabschluss bzw. mit negativem Hauptschulabschluss, oder
3. Menschen mit Behinderung im Sinne des Behinderteneinstellungsgesetzes bzw. des jeweiligen Landesbehindertengesetzes, oder
4. Personen, von denen im Rahmen einer Berufsorientierungsmaßnahme oder auf Grund einer nicht erfolgreichen Vermittlung in ein reguläres Lehrverhältnis angenommen werden muss, dass für sie aus ausschließlich in der Person gelegenen Gründen in absehbarer Zeit keine reguläre Lehrstelle gefunden werden kann.

Die Zugehörigkeit dieser Personen zur Zielgruppe ist jedoch nur dann gegeben, wenn das Ergebnis des nach den Richtlinien zur Förderung der Abklärung von beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten für jugendliche Menschen mit Behinderung durchgeführten Clearings eine Maßnahme zur Verbesserung der beruflichen Eingliederung nach § 8b BAG vorsieht.

Eine weitere Voraussetzung für die Zugehörigkeit zur Zielgruppe ist das Vorliegen einer Bestätigung des AMS nach § 8b Abs. 5 BAG, nach der das AMS die betreffende Person nicht in ein Lehrverhältnis als Lehrling gemäß § 1 BAG vermitteln konnte.

#### 6.2.2.2 EPK Berufsausbildungsassistenz

Zur besseren Veranschaulichung wird im Folgenden der Prozess der **Berufsausbildungsassistenz (BAS)** nach § 8b Berufsausbildungsgesetz (BAG) (als Teil einer Projektförderung) im Detail dargestellt (vgl. Bundesministerium für soziale Sicherheit, Generationen und Konsumentenschutz 2005: 6)



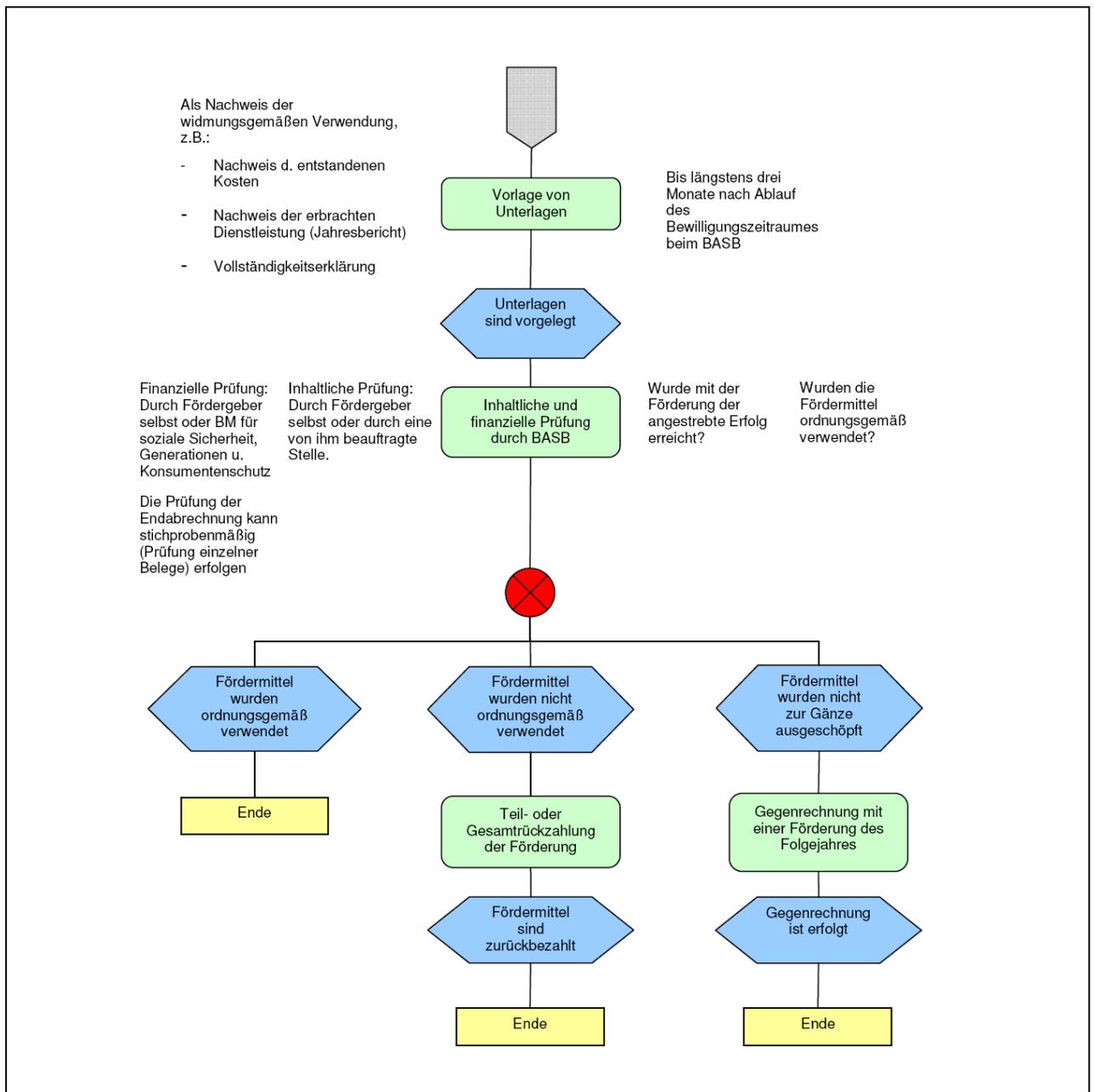


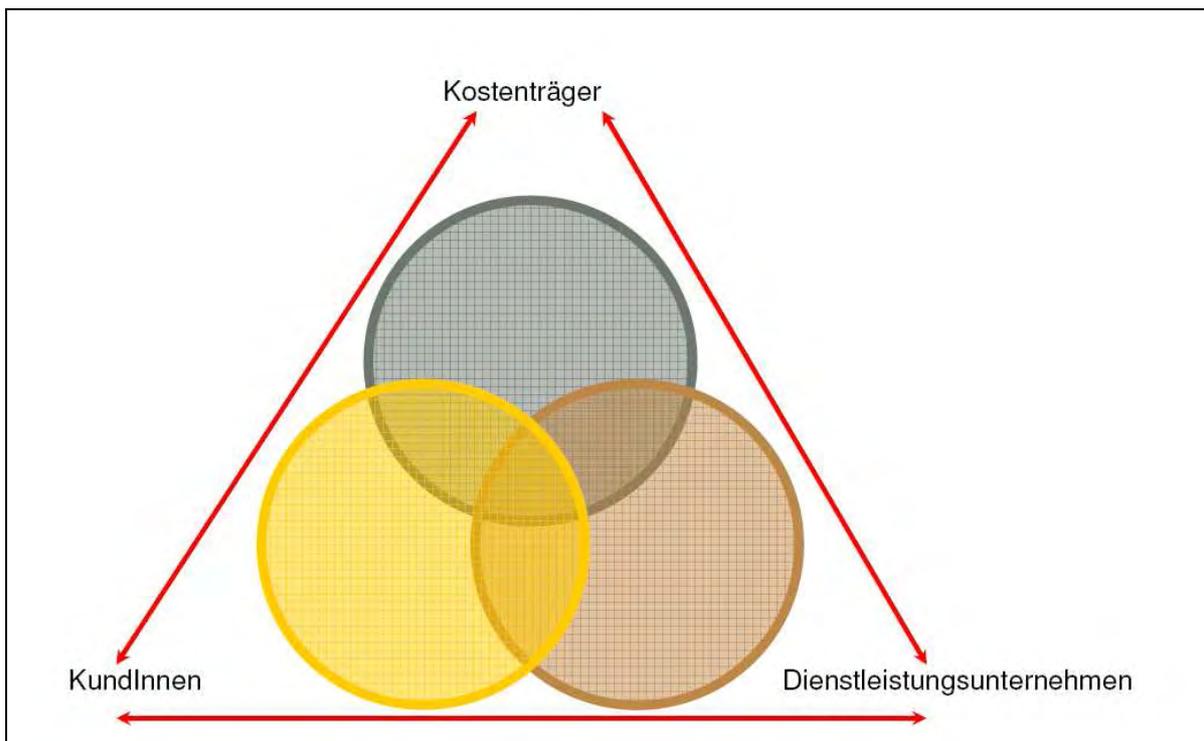
Abbildung 5: Ereignisgesteuerte Prozesskette Bundessozialamt – Berufsausbildungsassistenz

Quelle: Eigene Darstellung

## 7 Ausgewählte Beschaffungsmodelle

Um die Brücke zum Kapitel 6 „Beschaffungsprozesse in der Behindertenhilfe und beim Bundessozialamt“ der vorliegenden Arbeit zu schlagen, sei an dieser Stelle erwähnt, dass die nachfolgend beschriebenen Modelle als mögliche Beschaffungsmethoden sowohl für den Bereich der Behindertenhilfe der Abteilung IVa der Vorarlberger Landesregierung, als auch für das Bundessozialamt angedacht werden können. Darüber hinaus sind die Beschaffungsmodelle jedoch auch auf andere Bereiche der Sozialwirtschaft übertragbar – bspw. auf die Jugendwohlfahrt oder die Drogenhilfe.

Grundsätzlich verfügt die Öffentliche Hand über drei Möglichkeiten, soziale Dienstleistungen zu „beschaffen“, sofern sich eine bestimmte „soziale Problemstellung“ in deren Zuständigkeitsbereich befindet. Diese drei Möglichkeiten lassen sich auch in der nachfolgenden Abbildung wieder erkennen, welche in der Sozialwirtschaft unter dem Begriff „Sozialrechtliches Dreiecksverhältnis“ bekannt ist (vgl. Cremer 2004).



**Abbildung 6: Das Sozialrechtliche Dreiecksverhältnis**

Quelle: Eigene Darstellung

Das Spezielle im Bereich der Sozialwirtschaft ist, dass nicht der/die eigentliche KundIn für die Leistung eines Dienstleistungsunternehmens bezahlt, sondern ein(e) Dritte(r) – der/die so genannte KostenträgerIn, welche(r) in den meisten Fällen die Öffentliche Hand ist.

Aus der obigen Darstellung ist weiters erkennbar, dass es, wie schon erwähnt, grundsätzlich drei Möglichkeiten gibt, soziale Dienstleistungen zu „beschaffen“: Zum einen können diese vom KostenträgerIn selbst erbracht werden. Man nennt diese Form der Dienstleistungserbringung auch Eigenerbringung oder Inhouse-Vergabe<sup>9</sup>. Die zweite Möglichkeit, die besteht, ist jene der direkten Förderung von KundInnen. Diese Form der Leistungsbeschaffung wird in der Praxis auch häufig als Individualförderung bezeichnet. Schließlich hat die Öffentliche Hand die Möglichkeit, ihrer gesetzlichen Verpflichtung zur Bereitstellung von sozialen Dienstleistungen in der Form nachzukommen, als dass sie diese Aufgabe an Dritte, meist private soziale Dienstleistungsunternehmen, überträgt und deren Finanzierung übernimmt.

Im nachfolgenden Abschnitt werden diese drei Möglichkeiten der sozialen Dienstleistungsbeschaffung noch etwas genauer dargestellt. Die dargestellten Modelle der Beschaffung wurden in Absprache mit Modul 1 „IMPROVE Framework“ ausgewählt.

## 7.1 Eigenerbringung

Um eine so genannte Eigenerbringung handelt es sich dann, wenn ein/e öffentlicher AuftraggeberIn entweder die Leistung im Rahmen einer eigenen Abteilung selbst erbringt, oder den Auftrag an ein Tochterunternehmen vergibt, an dem er/sie 100 % der Anteile hält, also keine, mit welcher Anteilshöhe auch immer, private Beteiligung besteht (vgl. Urteil des Europäischen Gerichtshofs 2005)<sup>10</sup>. Bei der Ausarbeitung der Stärken und Schwächen sowie Chancen und Risiken wird der Einfachheit halber davon ausgegangen, dass der/die öffentliche AuftraggeberIn die Leistung im Rahmen einer **eigenen Abteilung** selbst erbringt.

---

<sup>9</sup> In weiterer Folge wird nur mehr der Begriff der „Eigenerbringung“ verwendet.

<sup>10</sup> <http://curia.eu.int/jurisp/cgi-bin/form.pl?lang=de&Submit=Suchen&docrequire=alldocs&numaff=C-26%2F03&datefs=2005-01-11&datefe=&nomusuel=&domaine=&mots=&resmax=100%20>. (12.05.06).

## 7.2 Individualförderung

Die Individualförderung<sup>11</sup> ist eine weitere Methode zur Beschaffung von Sozialleistungen. Im Gegensatz zu einer Objektförderung<sup>12</sup> stellt der Staat die Leistungen nicht direkt zur Verfügung, indem er bspw. Wohnheime für Menschen mit Behinderung etc. baut, sondern die zu **fördernde Person erhält Geld**<sup>13</sup> vom Staat, mit dem sie die notwendigen Leistungen bezahlen kann. Dadurch wird ermöglicht, dass sich der Bürger das Angebot selbst wählen kann und die DienstleistungsanbieterInnen treten in einen Wettbewerb um die KundInnen.

## 7.3 DienstleisterInnen

Schließlich hat ein(e) öffentliche(r) AuftraggeberIn, wie oben schon erwähnt, die Möglichkeit, ein privates Dienstleistungsunternehmen mit der Erfüllung öffentlicher Aufgaben zu betrauen. Die Zusammenarbeit zwischen den PartnerInnen bzw. die Finanzierung dieser Aufgaben kann unterschiedlich gestaltet werden, bspw. über eine Objektförderung, Public-Private-Partnership-Modelle, über den Abschluss von Leistungsverträgen oder Rahmenvereinbarungen. Von großer Wichtigkeit dabei ist, dass in diesem Zusammenhang der EG-Vertrag, das EU-Beihilfenrecht sowie das Bundesvergabegesetz in seiner aktuellen Fassung berücksichtigt werden.

### 7.3.1 Objektförderung

Unter einer Objektförderung wird an dieser Stelle eine Förderung nach den „Allgemeinen Rahmenrichtlinien für die Gewährung von Förderungen aus Bundesmitteln verstanden (vgl. Bundesgesetzblatt für die Republik Österreich. Allgemeine Rahmenrichtlinien für die Gewährung von Fördermitteln 2004). Eine Förderung kann in diesem Zusammenhang als Einzelförderung (für eine einzelne abgegrenzte, zeitlich und sachlich bestimmte Leistung) oder als Gesamtförderung (zur Deckung des gesamten oder aliquoten Teiles des nach Abzug allfälliger Einnahmen verbleibenden Fehlbetrages für die bestimmungsgemäße Gesamttätigkeit eines Förderungswerbers innerhalb eines im Förderungsvertrag bestimmten Zeitraumes) gewährt werden.

---

<sup>11</sup> Synonym zum Begriff der „Individualförderung“ wird in der Literatur auch häufig der Begriff der „Subjektförderung“ verwendet.

<sup>12</sup> Vgl. hierzu Punkt 7.3.1 „Objektförderung“.

<sup>13</sup> Individualförderung ist auch in Form der Ausgabe von „Gutscheinen“ (Dienstleistungschecks) möglich, die zum „Einkauf“ einer spezifischen Leistung ermächtigen.

### 7.3.2 Public-Private-Partnership

Unter einem Public Private Partnership-Modell versteht man die meist „langfristig vertraglich geregelte Zusammenarbeit zwischen **öffentlicher Hand** und **Privatwirtschaft**, bei der die erforderlichen Ressourcen (z.B. Know-how, Betriebsmittel, Kapital, Personal etc.) von den PartnerInnen zum gegenseitigen Nutzen in einem gemeinsamen Organisationszusammenhang eingestellt [...] werden“ (Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung (BMVBS) Deutschland: PPP im öffentlichen Hochbau 2003 II: 1). Die Öffentliche Hand erwartet sich durch die Zusammenarbeit mit privaten Unternehmen u. a. die Eröffnung neuer finanzieller Ressourcen und dabei auch eine Entlastung der angespannten öffentlichen Haushalte sowie eine Effizienzsteigerung.<sup>14</sup>

In der Praxis gibt es unterschiedliche Ausprägungen an Public Private Partnership-Modellen. Deshalb ist es für die AutorInnen wichtig, an dieser Stelle einen Überblick über die verschiedenen Arten zu geben. Die nachfolgende Grafik ermöglicht eine erste Übersicht:

---

<sup>14</sup> Vgl. URL: [http://de.wikipedia.org/wiki/Public\\_Private\\_Partnership](http://de.wikipedia.org/wiki/Public_Private_Partnership) (14.02.06).

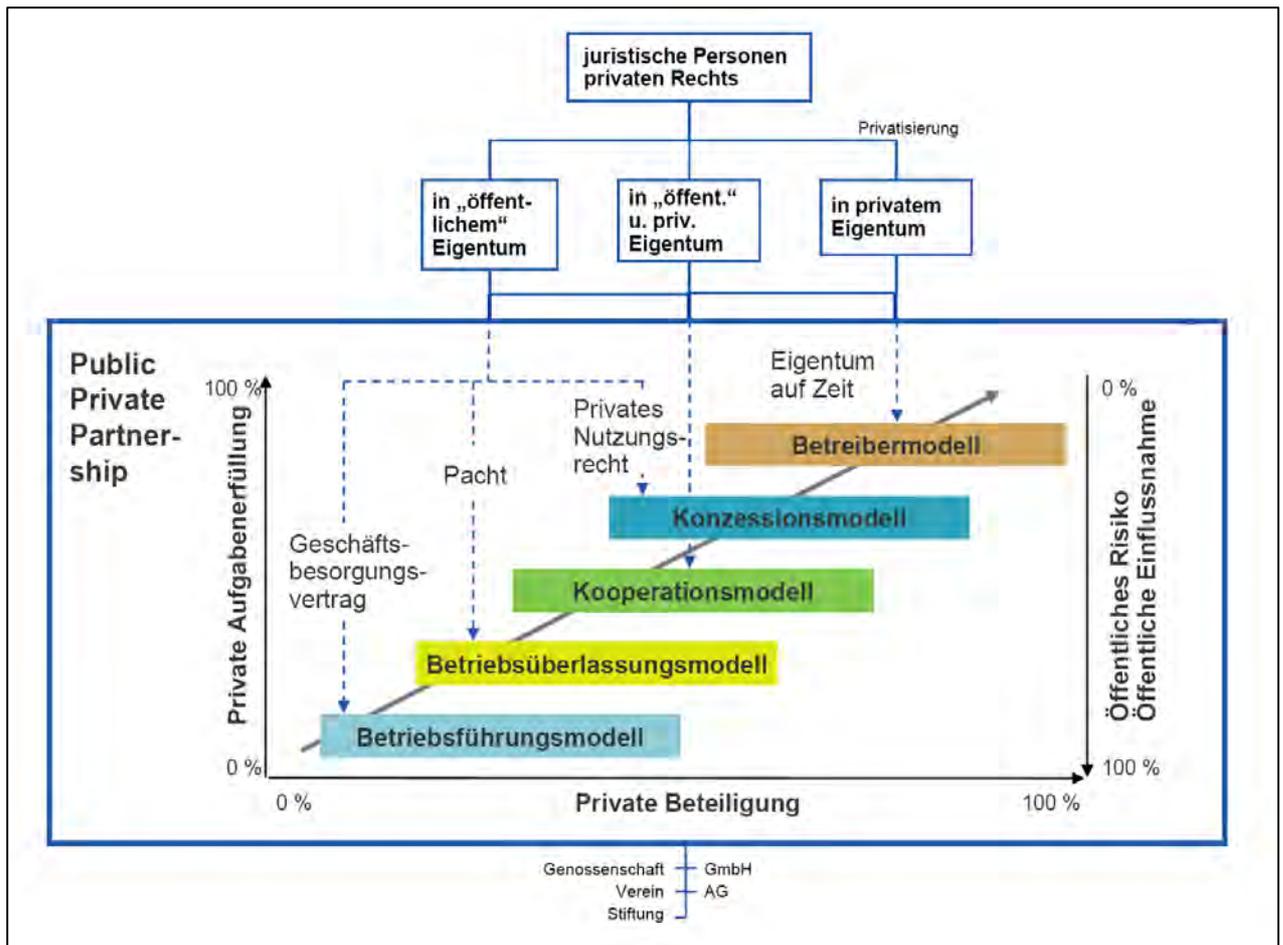


Abbildung 7: Public Private Partnership-Modelle

Quelle: Projektgruppe Bund Online, 2005

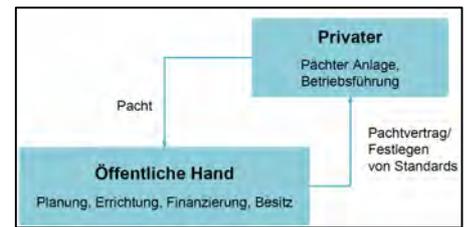
### 7.3.2.1 Das Betriebsführungsmodell

Beim Betriebsführungsmodell bleibt die öffentliche Hand Eigentümerin und Betreiberin der Anlage. Das Modell sieht lediglich vor, dass der private Betriebsführer auf vertraglicher Basis gegen Entgelt Anlagen des öffentlichen Aufgabenträgers in dessen Namen betreibt. Typischerweise umfasst dabei die übertragene Betriebsführung den Betrieb, die Wartung und die Instandhaltung der Anlagen. Daneben umfasst sie die technische und kaufmännische Verwaltung der Anlage.



7.3.2.2 Das Betriebsüberlassungsmodell

Als Zwischenform zwischen dem Betreibermodell und dem Betriebsführungsmodell wird das sog. Betriebsüberlassungsmodell angesehen. Gegenüber dem Betriebsführungsmodell unterscheidet es sich durch einen weiteren Rückzug der öffentlichen Hand aus dem laufenden Betrieb der Anlage. Der private Betriebsführer verfügt hier über einen weitergehenden Gestaltungsraum, der sich auch darin äußern kann, dass er zu außenwirksamem Handeln ermächtigt ist.



7.3.2.3 Kooperationsmodell

Die intensivste Form des PPP wird im Rahmen der so genannten Kooperationsmodelle betrieben. Dies sind Unternehmen, die sowohl öffentliche als auch private Anteilseigner haben. Diese werden teilweise als

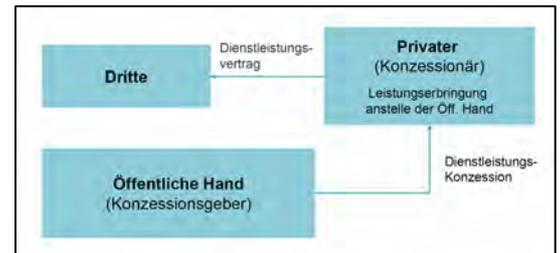


Modifikation der Betreibermodelle<sup>15</sup> betrieben, teilweise kommt dem privaten Anteilseigner aber auch lediglich eine finanzielle Beteiligung zu. Entsprechend der oben angegebenen Definition sind aber nur solche gemischtwirtschaftlichen Unternehmen als PPP zu verstehen, bei denen es durch die Beteiligung Privater nicht nur um ein Finanzierungsgeschäft geht, sondern die Partner ihre unterschiedlichen Kompetenzen in das Unternehmen einbringen.

<sup>15</sup> Siehe Punkt 7.3.2.5.

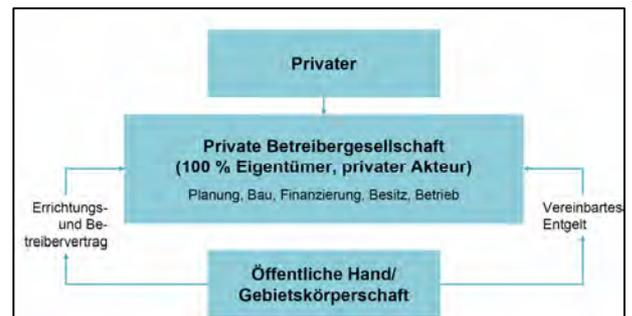
### 7.3.2.4 Dienstleistungskonzessionsmodell

Dienstleistungskonzessionsmodelle zeichnen sich durch einen Vertrag zwischen einem öffentlichen Auftraggeber und einem Konzessionär, der für eine bestimmte Dauer geschlossen wird und die Lieferung einer Leistung zum Gegenstand hat, aus. Der Konzessionär trägt das mit der Dienstleistung verbundene Risiko, indem er seine Vergütung, in welcher Form auch immer, über den Benutzer – insbesondere durch die Erhebung von Gebühren – erhält.



### 7.3.2.5 Betreibermodelle

Das Betreibermodell sieht vor, dass der private Unternehmer ein Infrastrukturprojekt errichtet und betreibt. Dabei hat er auch die Bauherreneigenschaft und trägt das wirtschaftliche Risiko. Die Finanzierung erfolgt jedoch über Gebühren, die Nutzer für die Inanspruchnahme zu entrichten haben. Im Verhältnis zu den Nutzern erbringt der private Betreiber seine Leistungen im Namen und auf Rechnung der Kommune, die Rechtsbeziehungen entstehen insoweit also nur zwischen der Kommune und den Nutzern. Die konkrete Ausgestaltung des Betreibermodells erfolgt jeweils durch einen Betreibervertrag. In diesem muss sich die Kommune insbesondere die nötigen Kontroll- und Zugriffsrechte sichern, um den gebotenen angemessenen Einfluss auf die Aufgabenerfüllung zu wahren.



## 8 Analyse der Stärken und Schwächen

Mit der so genannten „**internen Analyse**“ von Beschaffungsmodellen beabsichtigt der nachfolgende Abschnitt, Stärken und Schwächen bestehender Beschaffungsmodelle herauszufiltern. Um dies zu erreichen, werden in einem ersten Schritt die kritischen Erfolgsfaktoren definiert. Im Anschluss daran wird - da nicht alle kritischen Erfolgsfaktoren für ein Benchmarking der Beschaffungsmodelle herangezogen werden können – eine Auswahl getroffen.

### 8.1 Die kritischen Erfolgsfaktoren

Wie schon in Kapitel 4 der vorliegenden Arbeit erwähnt, ist es bei der Analyse der Stärken und Schwächen zweckmäßig, im Vorhinein die **kritischen Erfolgsfaktoren** („critical success factors“), nach denen einzelne Beschaffungsmodelle bewertet werden können, zu definieren.

Zu diesem Zweck wurde unter den PartnerInnen der Entwicklungspartnerschaft „IMPROVE – Qualität im Wettbewerb um soziale und arbeitsmarktpolitische Dienstleistungen“ ein „virtuelles Brainstorming“ zu den beiden folgenden Fragen durchgeführt:

1. „Nach welchen Kriterien kann ein Beschaffungsmodell bewertet werden?“ (interne Betrachtung des Beschaffungsmodells)
2. „Auf welche Bereiche hat ein Beschaffungsmodell Auswirkungen?“ (externe Betrachtung des Beschaffungsmodells)

Nachstehend sind die Ergebnisse dieses Brainstormings zusammenfassend dargestellt. Teilweise sind auch Überlegungen der Verfasser mit eingeflossen.

Frage 1	Nach welchen Kriterien kann ein Beschaffungsmodell (BM) bewertet werden?
<b>Antworten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Verhältnis Kosten/Nutzen (Total cost of ownership<sup>16</sup> – z.B. Kosten für Personal, Verwaltung usw.)</li> <li>▪ Notwendige Expertise bei den Beschaffenden</li> <li>▪ Schwierigkeitsgrad in der Abwicklung des BM</li> <li>▪ Gesellschaftspolitische Haltung, die hinter dem BM steckt</li> <li>▪ Dauer der Verträge oder Vereinbarungen, die mit dem BM eingegangen werden</li> <li>▪ Detailgrad der Vorgaben und Kontrollen, die das BM impliziert</li> <li>▪ Berücksichtigung von Diversity-Aspekten</li> <li>▪ Berücksichtigung der Referenzen des Unternehmens in der Leistungserbringung</li> <li>▪ Berücksichtigung der Erfahrungen der MitarbeiterInnen</li> <li>▪ Evaluation der Wirkungen der Leistungserbringung</li> <li>▪ Balance zwischen Qualität und Quantität</li> <li>▪ Möglichkeit der Einbindung der KundInnen</li> <li>▪ Synergieeffekte zwischen öffentlicher Hand und DienstleistungsanbieterIn</li> <li>▪ Schnelligkeit der Abhandlung</li> <li>▪ Chancengleichheit für kleinere und größere AnbieterInnen</li> <li>▪ Möglichkeit der Berücksichtigung sozialer Aspekte</li> <li>▪ Mitwirkung der Geschäftsleitung</li> <li>▪ Berücksichtigung des „regionalen und kulturellen“ Know-hows des Unternehmens</li> <li>▪ Berücksichtigung von Gender Mainstreaming-Aspekten</li> </ul>

**Tabelle 1: Kriterien für die Bewertung eines Beschaffungsmodells**

Quelle: Eigene Darstellung

<sup>16</sup> Der Ansatz dient dazu, Verbrauchern und Unternehmen dabei zu helfen, alle anfallenden Kosten von Investitionsgütern (insbesondere in der IT) wie beispielsweise Software und Hardware abzuschätzen. Die Idee dabei ist, eine Abrechnung zu erhalten, die nicht nur die Anschaffungskosten enthält, sondern alle Aspekte der späteren Nutzung (Energiekosten, Reparatur und Wartung) der betreffenden Komponenten – vgl. [http://de.wikipedia.org/wiki/Total\\_Cost\\_of\\_Ownership](http://de.wikipedia.org/wiki/Total_Cost_of_Ownership) (22.06.06).

Frage 2	Auf welche Bereiche hat das Beschaffungsmodell (BM) Auswirkungen?
Antworten	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Qualität der sozialen Dienstleistung</li> <li>▪ Quantität der sozialen Dienstleistung (Umfang des Dienstleistungsangebots)</li> <li>▪ Qualität der Arbeitsplätze</li> <li>▪ Möglichkeit der Planung sozialwirtschaftlicher Unternehmen</li> <li>▪ Möglichkeit der Innovation</li> <li>▪ Wettbewerbsbedingungen</li> <li>▪ Anzahl an Personal</li> <li>▪ Art der Verträge</li> <li>▪ Art der Arbeitsverhältnisse der MitarbeiterInnen</li> <li>▪ Fristigkeit der Laufzeiten der Verträge oder Vereinbarungen</li> <li>▪ Losgrößen bzw. Mengengerüste</li> <li>▪ Außenwahrnehmung durch Öffentlichkeit und Medien</li> <li>▪ Struktur der Anbieterinnen (kleine, mittlere, große)</li> <li>▪ Möglichkeit der Bevorzugung von AnbieterInnen aus der Region</li> <li>▪ Flexibilität und Spielraum bezüglich Personal und Dienstleistungsangebot</li> <li>▪ Kreativität in der Dienstleistungserbringung</li> <li>▪ Transparenz und Überprüfbarkeit der Leistung</li> <li>▪ Gewährleistung sozialer Standards</li> <li>▪ Kooperation mit anderen DienstleistungsanbieterInnen</li> <li>▪ Höhe der Einkommen der MitarbeiterInnen</li> <li>▪ Motivation, Arbeitszufriedenheit, Produktivität der MitarbeiterInnen</li> <li>▪ Transparenz und Nichtdiskriminierung</li> <li>▪ Nachhaltigkeit</li> </ul>

**Tabelle 2: Bereiche, auf die Beschaffungsmodelle Auswirkungen haben können**

Quelle: Eigene Darstellung

## 8.2 Die Auswahl

Es würde, wie schon erwähnt, den Rahmen dieser Arbeit sprengen, wenn alle gesammelten Merkmale zur Identifizierung der Stärken und Schwächen von Beschaffungsmodellen herangezogen werden. Aus diesem Grund ist es erforderlich, eine Auswahl zu treffen. Die Verfasser des vorliegenden Berichtes haben sich entschlossen, die Beschaffungsmodelle nach den folgenden Kriterien zu analysieren:

1. Komplexität des Beschaffungsmodells
2. Kosten der eigentlichen Dienstleistung sowie Kosten der Vor- und Nachleistung
3. Risiko für AuftragnehmerIn (Möglichkeit der Planung, Dauer der Verträge oder Vereinbarungen, Aspekte der Finanzierung)
4. Risiko für AuftraggeberIn

5. Detailgrad der Vorgaben und Kontrollen, die das Beschaffungsmodell impliziert (Evaluation der Wirkungen der Leistungserbringung, Möglichkeit der Innovation)
6. Berücksichtigung von Ausschlusskriterien (z.B. Diversity-Aspekte, Referenzen, Erfahrung der MitarbeiterInnen, usw.)
7. Auswirkungen auf die Qualität der sozialen Dienstleistung
8. Auswirkungen auf die Qualität von Arbeitsplätzen (Art der Dienstverhältnisse, Gewährleistung sozialer Standards in Arbeitsverhältnissen, Höhe der Einkommen der MitarbeiterInnen, Motivation, Arbeitszufriedenheit, Produktivität der MitarbeiterInnen)
9. Möglichkeit der Einbindung der KundInnen
10. Synergieeffekte (Kooperation mit anderen DienstleistungsanbieterInnen, Stärkung von Netzwerken)
11. Chancengleichheit für kleinere und größere AnbieterInnen
12. Berücksichtigung von Mengengerüsten bzw. Losgrößen
13. Nachhaltigkeit

Diese 13 Erfolgsfaktoren können wiederum **drei Kategorien** zugeordnet werden. Die Öffentliche Hand als Finanzier sozialer Dienstleistungen hat gemäß EG-Vertrag die Beschaffung derselben unter Berücksichtigung der Grundsätze der „**Sparsamkeit**“, „**Wirtschaftlichkeit**“ und „**Zweckmäßigkeit**“ durchzuführen. Die nachfolgende Aufstellung veranschaulicht die Zuordnung der kritischen Erfolgsfaktoren zu den eben erwähnten drei Grundsätzen<sup>17</sup>:

### **I. Sparsamkeit**

Der Grundsatz der Sparsamkeit stellt **ausschließlich** die **Kosten** einer Leistung in den Vordergrund. Es gilt das so genannte **Minimalprinzip**, nach welchem das Bestreben besteht, ein bestimmtes Ergebnis (=Nutzen) mit möglichst geringem Einsatz von Mitteln zu erreichen.

Dem Begriff der **Sparsamkeit** werden folgende kritische Erfolgsfaktoren zugeordnet:

- Kosten der eigentlichen Dienstleistung
- Kosten der Vorleistung (z.B. Leistungsbeschaffungsprozess) und Nachleistung (z.B. Abrechnung, Evaluation)

---

<sup>17</sup> Vgl. <http://www.olev.de/w/wirtschaft.htm> (17.05.06).

## II. Wirtschaftlichkeit

Der Grundsatz der Wirtschaftlichkeit zieht sowohl die Kosten, als auch den Nutzen<sup>18</sup>, der durch eine bestimmte Dienstleistung erreicht werden soll, in Betracht. Es herrscht das **Optimalprinzip** vor, welches fordert, dass innerhalb eines vorgegebenen Kosten- und/oder Nutzenrahmens ein möglichst günstiges Verhältnis zwischen erreichtem Nutzen und Mitteleinsatz (Kosten) erreicht wird.

Dem Grundsatz der Wirtschaftlichkeit werden folgende kritischen Erfolgsfaktoren zugeordnet:

- Risiko für AuftraggeberIn
- Risiko für AuftragnehmerIn (Möglichkeit der Planung, Dauer der Verträge oder Vereinbarungen, Aspekte der Finanzierung)
- Berücksichtigung von Mengengerüsten und Losgrößen
- Chancengleichheit für kleinere und größere AnbieterInnen
- Komplexität des Beschaffungsmodells
- Synergieeffekte (Kooperation mit anderen DienstleistungsanbieterInnen, Stärkung von Netzwerken)
- Nachhaltigkeit

## III. Zweckmäßigkeit

Der Grundsatz der Zweckmäßigkeit stellt den Nutzen, der aus einer Leistung gezogen werden soll, in den Vordergrund. Nach dem so genannten **Maximalprinzip** soll mit einem bestimmten Mitteleinsatz (Kosten) das bestmögliche Ergebnis (der größtmögliche Nutzen) erzielt werden.

Dem Grundsatz der Zweckmäßigkeit werden folgende kritische Erfolgsfaktoren zugeordnet:

- Detailgrad der Vorgaben und Kontrollen, die das Beschaffungsmodell impliziert (Evaluation der Wirkungen der Leistungserbringung, Möglichkeit der Innovation)
- Berücksichtigung von Ausschlusskriterien (Diversity-Aspekte, Referenzen, Erfahrung der MitarbeiterInnen)
- Möglichkeit der Einbindung von KundInnen

---

<sup>18</sup> Zur Berechnung des Nutzens kann der Social Return on Investment (SROI) herangezogen werden. Die Entwicklungspartnerschaft „Public Social Private Partnership“ (PSPP) beschäftigt sich u.a. damit, siehe: <http://www.pspp.at>

Die beiden kritischen Erfolgsfaktoren „**Einfluss auf die Qualität der sozialen Dienstleistung**“ und „**Einfluss auf die Qualität der Arbeitsplätze**“ bedürfen einer gesonderten Betrachtung, da gemäß dem Projektauftrag insbesondere untersucht werden soll, ob überhaupt und wenn ja, inwiefern die einzelnen Beschaffungsmodelle Auswirkungen auf diese beiden kritischen Erfolgsfaktoren haben.

Ein häufiger Fehler, der beim Ruf nach Ökonomisierung in der öffentlichen Verwaltung begangen wird, ist jener, dass der Grundsatz der **Wirtschaftlichkeit** mit jenem der **Sparsamkeit** gleichgesetzt wird. Die Forderung nach Verringerung der Kosten führt somit auch zur Reduktion der Leistung (Qualität, Umfang, etc.), der Belange der Mitarbeiter, sozialer oder ökologischer Belange, usw. Dies ist deshalb falsch, da im Rahmen der Wirtschaftlichkeit neben der **Kostenseite** auch **immer** jene des **Nutzens** mit einzubeziehen ist.

Darüber hinaus wird Wirtschaftlichkeit auch häufig als Kostendeckung verstanden: Es darf nur das gemacht werden, was sich durch entsprechende Einnahmen "rechnet". Das verkennt das Wirtschaftlichkeitsgebot jedoch in gleicher Weise: Die **öffentliche Verwaltung** nimmt Aufgaben wahr, die nicht durch private Anbieter oder gesellschaftliche Akteure wahrgenommen werden. Nur unter dieser Voraussetzung ist es **legitim**, diese Aufgaben in der besonderen Stellung als und mit den besonderen Rechten der öffentlichen Verwaltung wahrzunehmen.

Die Kritik ist also falsch und steht vor allem im Widerspruch zu den rechtlichen und auch verfassungsrechtlichen Vorgaben:

- Wirtschaftlichkeit kann nie nur mit Kostenargumenten bejaht werden, es muss **immer** auch eine Aussage zur Nutzenseite getroffen werden.
- Auf der Nutzenseite zählt **die Erfüllung des öffentlichen Auftrags** und die Berücksichtigung weiterer öffentlicher Belange
- Was der konkrete Inhalt des öffentlichen Auftrags ist und welche weiteren Belange zu berücksichtigen sind, sagt das Wirtschaftlichkeitsprinzip gerade nicht und ist deshalb offen für alles, was Gesetzgeber oder Regierung und Verwaltung im Rahmen der Gesetze als Nutzen definieren

Die nachfolgende Tabelle fasst die wichtigsten Aussagen der drei Grundsätze der Beschaffung noch einmal zusammen:

<b>Prinzipien in der öffentlichen Verwaltung im Überblick</b>			
<b>Prinzip</b>	<b>Minimalprinzip</b>	<b>Optimalprinzip</b>	<b>Maximalprinzip</b>
<b>Maxime</b>	<b>Minimiere</b> die Kosten für einen definierten Nutzen	<b>Optimiere</b> das Verhältnis Nutzen:Kosten	<b>Maximiere</b> den Nutzen bei definierten Kosten
<b>Entscheidungsregel</b>	Ist der Nutzen gleich, wähle die Alternative mit den geringsten Kosten	Wähle die Alternative mit dem günstigsten Nutzen-Kosten-Verhältnis	Sind die Kosten gleich, wähle die Alternative mit dem größten Nutzen

**Tabelle 3: Prinzipien in der öffentlichen Verwaltung**

Quelle: Modifiziert übernommen von Krems, 2006

## 9 Analyse der Chancen und Risiken

Die externe Analyse von Beschaffungsmodellen zielt darauf ab, **Chancen** und **Risiken**, die sich in Zukunft für das jeweilige Beschaffungsmodell ergeben können, zu identifizieren. Hierzu werden vorab Einflussfaktoren und Trends definiert, die sozusagen als nicht beeinflussbarer Teil auf das Beschaffungsmodell wirken. Aufgrund der Tatsache, dass es nicht möglich ist, alle Faktoren und Trends berücksichtigen zu können, haben sich die Verfasser abermals dazu entschlossen, eine Auswahl zu treffen. Diese wird unter Punkt 7.2 dargestellt.

### 9.1 Einflussfaktoren und Trends

Beschaffungsmodelle unterliegen unterschiedlichen Einflussfaktoren und Trends, die nicht beeinflusst werden können. In einem gemeinsamen Brainstorming der Verfasser des vorliegenden Berichts wurden diese definiert und in nachfolgender Tabelle zusammengefasst:

Frage	Welche Einflussfaktoren und Trends (z.B. politische, wirtschaftliche, sozio-kulturelle) wirken von außen auf die Beschaffungsmodelle ein?
<b>Antworten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entwurf Dienstleistungsrichtlinie</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bundesvergabegesetz (BVerG) 2006, EU-Vergaberecht</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Knapper werdende Ressourcen, Einsparungen</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lissabon-Strategie</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Demographische Entwicklungen</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Steigende Arbeitslosigkeit</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gesundheit der Bevölkerung</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Steigender Wettbewerb</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Liberalisierung</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Konvergenz, Kohäsion</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vorarlberger Sozialmodell (nach dem Leitbild der Sozialabteilung)</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Arbeitsrechtliche Bestimmungen</li> </ul>

**Tabelle 4: Einflussfaktoren und Trends**

Quelle: Eigene Darstellung

## 9.2 Die Auswahl

Auch im Rahmen der Chancen/Risiken-Analyse war es aufgrund der Vielzahl an Einflussfaktoren und Trends notwendig, eine Auswahl zu treffen. Die nachfolgenden werden in die weitere Untersuchung mit einbezogen:

1. Entsprechung dem Vorarlberger Sozialmodell (Instrument der Sozialpolitik)
2. Politische Rahmenbedingungen (Lissabon-Strategie, Konvergenz, Kohäsion)
3. Rechtliche Rahmenbedingungen (EG-Vertrag, EU-Beihilfenrecht, EU-Vergaberichtlinien - national umgesetzt im BVergG 2006, Arbeitsrechtliche Bestimmungen)
4. Ökonomische Rahmenbedingungen (Liberalisierung, Steigender Wettbewerb)
5. Sozio-kulturelle Rahmenbedingungen (Demographische Entwicklungen, Steigende Arbeitslosigkeit, Gesundheit der Bevölkerung)

Der Einfachheit halber erachten es die AutorInnen der vorliegenden Arbeit als sinnvoll, diese fünf Einflussfaktoren und Trends wiederum drei Kategorien zuzuordnen, welche sind: „**Gesetzliche Rahmenbedingungen**“, „**Politische Rahmenbedingungen**“ und „**Ökonomische Rahmenbedingungen**“. Nachfolgend ist diese Einteilung veranschaulicht:

### I. Gesetzliche Rahmenbedingungen

- EG-Vertrag
- EU-Vergaberichtlinie
- Bundesvergabegesetz 2006
- EU-Beihilfenrecht
- Arbeitsrechtliche Bestimmungen

## II. Politische Rahmenbedingungen (welche Chancen und Risiken ergeben sich aus den untenstehenden Elementen für die Beschaffungsmodelle?)

- Liberalisierung

Für bestimmte Dienstleistungen oder Produkte tritt der Staat derzeit noch (aufgrund von Gesetzen oder sonstigen besonderen Rechten) als alleiniger Leistungsersteller auf – dies wird auch als Monopol bezeichnet. Wird diese Leistungserstellung für weitere Unternehmen geöffnet, handelt es sich um Liberalisierung<sup>19</sup> – eine Tendenz, die in den letzten Jahren in Europa immer mehr zu beobachten und von der Europäischen Union auch entsprechend gefördert wird.

- Entsprechung dem Vorarlberger Sozialmodell

### Exkurs: Allgemeine sozial- und gesundheitspolitische Grundsätze Vorarlbergs

Das Leitbild der Abteilung IVa – Gesellschaft und Soziales des Amtes der Vorarlberger Landesregierung weist nachstehende **allgemeine sozial- und gesundheitspolitische Grundsätze** aus:

**Solidarität:** Es soll nicht nur das wechselseitige Angewiesensein der Menschen aufeinander, sondern auch die gegenseitige Achtung und Anerkennung betont und damit die Einhaltung des Generationenvertrages gewährleistet werden. Wenn die Kraft des/der Einzelnen für Eigenleistungen nicht ausreicht, sollen Angehörige und Nachbarn, aber auch Vereine, Selbsthilfegruppen und andere private und öffentliche Einrichtungen helfend einspringen. Die gesamte Gesellschaft ist aufgerufen, zur Bewältigung sozialer und gesellschaftlicher Probleme beizutragen.

**Ganzheitlichkeit:** Zur Ermöglichung von Gesundheit im Sinne einer Harmonie von Körper, Seele und Geist, eingebettet in ein soziales Umfeld, hat die Politik die verschiedenen sozialen, wirtschaftlichen, gesundheitlichen und ökologischen Belange in ihrer gesamten Tragweite und Komplexität zu berücksichtigen. Die Vielzahl von Interessen ist ausgewogen zu berücksichtigen, Einzelaspekte sind zu einem sinnvollen, von Widersprüchen freien Ganzen zusammenzuführen.

**Nachhaltigkeit:** Die langfristige Stabilität des gesellschaftlichen Systems bzw. des „sozialen Friedens“ kann nur durch ein zukunftsverträgliches Wertesystem und eine umweltgerechte Sicherung der

---

<sup>19</sup> Vgl. <http://www.arbeiterkammer.com/www-685-IP-13157-AD-13157.html#1>. (17.05.06).

materiellen und immateriellen Lebensqualität erreicht werden. Ein optimales Zusammenwirken von Natur, Gesellschaft und Wirtschaft wird angestrebt. Insbesondere ökologisch, ökonomisch und sozial sinnvolle sowie dauerhafte und zukunftsorientierte Formen der Wertschöpfung und Arbeit ermöglichen ohne Beeinträchtigung durch kurzfristige Orientierungen die Erhaltung einer attraktiven Kultur- und Naturlandschaft sowie der geistigen und sozialen Existenzgrundlagen auch für künftige Generationen („sustainable development“).

**Integration:** Alle Lebenssituationen sind ganzheitlich zu betrachten. Die Belange der Einzelperson, der Familie, der sozialen Umwelt und der äußeren Lebensbedingungen sind als vernetzte Systeme zu sehen. Die Integration des Menschen in die soziale Umwelt ist anzustreben. Maßnahmen zur Beibehaltung oder Schaffung einer günstigen persönlichen Umwelt sollen Vorrang vor Ausgliederungsmaßnahmen haben. Der Förderung der ganzheitlichen Betreuung und der Vernetzung des Angebotes zeitgemäßer Dienstleistungseinrichtungen vor Ort kommt besondere Bedeutung zu.

**Pluralität:** Vielfältige Lösungen sollen nach den Grundsätzen der Zweckmäßigkeit, Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit die freie Wahl der sozialen Dienste gewährleisten. Die Transparenz der Dienstleistungen und die Koordination der Dienste sind Voraussetzungen dazu.

**Emanzipation:** Die öffentliche Hilfe soll vor allem zur Selbsthilfe befähigen bzw. diese fördern und nicht dauernde Abhängigkeiten schaffen. Um dies zu erreichen, soll der Finanzfluss nach Möglichkeit zum Bürger erfolgen. Neben der Förderung der Selbsthilfe hat die Beteiligung der BürgerInnen bei der Bewältigung der sozialen und gesundheitlichen Aufgaben höchsten Stellenwert.

**Nahraum:** Die Lösung sozialer und gesellschaftlicher Probleme, aber auch umfassende Gesundheitsvorsorge und Gesundheitsförderung sind ohne eigenverantwortliche Mitwirkung der BürgerInnen nicht denkbar. Die Kompetenz und Verantwortung des/der Einzelnen und der kleinen sozialen Gruppe sowie Selbsthilfe und Privatinitiative im überschaubaren sozialen Nahraum, in der Familie, in der Nachbarschaft, in der Gemeinde müssen unterstützt und gefördert werden. Die sozialen Dienstleistungen sollen daher im Nahraum angeboten werden, wo sie kompetent, effektiv und effizient sowie kostengünstig durchzuführen sind. Zusammenarbeitsmodelle im Nahraum, z. B. im Sinne des Sozial- und Gesundheitssprengels, sollen die Koordination, Kooperation und Integration der verschiedenen sozialen Dienstleistungseinrichtungen sicherstellen.

**Kooperation:** Es gilt, ein optimales Verhältnis zwischen zentralen und dezentralen sowie staatlichen und privaten Organisationen herzustellen.

**Partizipation:** Maßnahmen in der Konzeption und im Vollzug von Lösungen sollen nach Möglichkeit unter Mitwirkung der Betroffenen und unter Beteiligung von Selbsthilfeinitiativen erfolgen.

**Service:** Bürgerfreundlichkeit und rascher, unbürokratischer Zugang zu den Leistungen sind ein permanenter Handlungsauftrag und müssen in der Art, wie die Dienststellen des Landes den BürgerInnen begegnen, zum Ausdruck kommen.

**Wirtschaftlichkeit:** Effektivität und Effizienz sozialer Dienste müssen gesichert werden. Es gilt, bei möglichst geringem Aufwand einen möglichst großen Nutzen zu stiften. Es müssen diesen Leitgedanken entsprechend Formen sozialer Dienstleistungen nach den Grundsätzen der Zweckmäßigkeit, Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit weiterentwickelt und gefördert werden. Begleitung, Dokumentation und Evaluation sind notwendig.

**Subsidiarität:** Unter dem Begriff der Subsidiarität ist gemeint, dass die Problemlösungskompetenz der Betroffenen und deren Selbsthilfekräfte Vorrang vor der Hilfe Dritter haben. Den kleinen Gemeinschaften soll gegenüber den übergeordneten Gemeinschaften der Vorzug gegeben werden. Aufgaben werden funktionsgerecht zugewiesen. Gemäß dem Grundsatz, „so viel privat als möglich, nur so viel Staat als nötig“ hat sich die staatliche Verwaltung auf ihre eigentlichen Aufgaben zu beschränken, wobei allen Möglichkeiten des Abbaus staatlicher Verwaltung Rechnung zu tragen ist. Dies bedeutet konkret die Förderung der privaten Initiativen, der kleinräumigen Sozialstrukturen und des dezentralen Dienstleistungsangebotes im Nahraum. Wichtig für eine effektive und effiziente Bewältigung der Herausforderungen im Sozialbereich ist eine funktionsgerechte Aufgabenzuweisung unter Berücksichtigung der entsprechenden Aktionsebenen Nahraum, regionale Ebene bzw. Bezirksebene und Landesebene.

**Prävention:** Auch die Prävention nimmt im Rahmen der sozialpolitischen Grundsätze Vorarlbergs eine zentrale Stellung ein. Notlagen und Hilfsbedürftigkeit sollen möglichst vorbeugend vermieden werden. Als richtig und hilfreich erkannte Tendenzen sollen gefördert, Fehlentwicklungen hingegen verhindert werden. Dies bedeutet, dass in allen Bereichen des Sozial- und Gesundheitswesens in Vorarlberg der möglichst frühzeitigen Erkennung von Problemlagen und der möglichst vorbeugenden Vermeidung von Notlagen erhöhte Bedeutung zukommen.

**Erhaltung der Finanzkraft des Landes:** Auch die Sozialpolitik des Landes ist dem Grundsatz einer einnahmenorientierten Ausgabegebarung verpflichtet. Die Mach- bzw. Finanzierbarkeit ist im Spannungsfeld begrenzter Ressourcen zu prüfen (vgl. Barbisch, Badelt 2000: 15f).

- Konvergenz – als Instrument der Lissabon-Strategie (MM):

### **Exkurs: Die Lissabon-Strategie**

Auf seiner Tagung im März 2000 in Lissabon setzte sich der Europäische Rat das strategische Ziel, innerhalb des nächsten Jahrzehnts „die Union zum wettbewerbsfähigsten und dynamischsten wissensbasierten Wirtschaftsraum der Welt zu machen - einem Wirtschaftsraum, der fähig ist, ein dauerhaftes Wirtschaftswachstum mit mehr und besseren Arbeitsplätzen und einem größeren sozialen Zusammenhalt zu erzielen“. Damit umfasst die Lissabon-Strategie sämtliche Maßnahmen zur wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Erneuerung der EU.

Am 2. Februar 2005 hat die Kommission einen **Neubeginn für die Strategie von Lissabon** vorgeschlagen. Die Anstrengungen der Europäischen Union sollen dabei auf zwei zentrale Aufgaben konzentriert werden: verstärktes, dauerhaftes Wachstum und Schaffung von mehr und besseren Arbeitsplätzen. Die Organe der Europäischen Union haben seither damit begonnen, die neuen Impulse in konkrete Maßnahmen umzusetzen. Der Europäische Rat vom März hat, ebenso wie das Europäische Parlament und die europäischen Sozialpartner, dem Kommissionsvorschlag, die Strategie von Lissabon neu zu starten und gezielter auszurichten, seine volle Unterstützung erklärt.

Ziel der Lissabonner Partnerschaft für Wachstum und Beschäftigung ist es, unsere Wirtschaft zu modernisieren, um angesichts zunehmend globaler Märkte, des technologischen Wandels, der Umweltbelastungen und der Alterung der Bevölkerung den Erhalt unseres einzigartigen Sozialmodells zu sichern. Diese Strategie ist auch im weiteren Kontext der nachhaltigen Entwicklung zu sehen, die erfordert, dass die Bedürfnisse der heutigen Generation erfüllt werden, ohne die Möglichkeiten künftiger Generationen, ihre eigenen Bedürfnisse zu befriedigen, zu gefährden (vgl. Mitteilung der Kommission an den Rat und das Europäische Parlament – Gemeinsame Maßnahmen für Wachstum und Beschäftigung: Das Lissabon-Programm der Gemeinschaft).

Die in dem Programm vorgeschlagenen Maßnahmen lassen sich drei großen Bereichen zuordnen:

- Wissen und Innovation für Wachstum,
- Stärkung der Anziehungskraft Europas für Investoren und Arbeitskräfte,
- Schaffung von mehr und besseren Arbeitsplätzen.

## EU-Kohäsionspolitik<sup>20</sup>

Die Kohäsionspolitik der EU basiert auf der Annahme, dass eine Umverteilung zwischen reicheren und ärmeren EU-Regionen erforderlich ist, um die Auswirkungen der fortschreitenden wirtschaftlichen Integration auszugleichen.

Am 15. Juli 2004 haben die Kommissare Jacques Barrot und Peter Balazs einen neuen Rahmen für die EU-Kohäsionspolitik vorgeschlagen, dessen Grundlage **drei neue Prioritäten** bilden:

- Konvergenz (früher Ziel 1): Förderung von Wachstum und Schaffung von Arbeitsplätzen in den am geringsten entwickelten Mitgliedstaaten und Regionen.
- Wettbewerbsfähigkeit und Beschäftigung (früher Ziel 2): soll den reicheren Mitgliedstaaten helfen, mit wirtschaftlichen und sozialen Veränderungen, Globalisierung und dem Übergang zur Wissensgesellschaft umzugehen. Beschäftigungsinitiativen sollen auf Grundlage der Europäischen Beschäftigungsstrategie (EBS) (Anpassungsfähigkeit der Arbeitskräfte, der Arbeitsplatzschaffung und Zugang zum Arbeitsmarkt für die Sozialschwächsten) entwickelt werden.
- Territoriale Zusammenarbeit: es sollen Anreize für die grenzüberschreitende Zusammenarbeit geschaffen werden, damit gemeinsame Lösungen für Probleme, etwa die Entwicklung von Städten, ländlichen Gebieten und Küstengebieten, gefunden werden können sowie Förderung von Wirtschaftsbeziehungen und Ausbau von kleinen und mittleren Betrieben.

Das Gesetzespaket, das hierzu beitragen soll, besteht aus fünf neuen Verordnungen. Diese sind folgende:

- Eine allgemeine Verordnung, die die Grundsätze, Regeln und Normen für die Umsetzungen des neuen Systems festlegt, wobei Vereinfachung und Dezentralisierung im Mittelpunkt stehen sollen,
- Eine Verordnung zur Rolle des Europäischen Fonds für regionale Entwicklung (EFRE): zur Finanzierung von Projekten in den Bereichen Forschung, Innovation, Umwelt, Risikoverhütung und Infrastruktur in den am wenigsten entwickelten Regionen,

---

<sup>20</sup> Vgl. <http://www.euractiv.com/de/agenda2004/reform-eu-kohaesionspolitik/article-132032> (25.06.2006).

- Eine Verordnung zu den Europäischen Sozialfonds (ESF): Projekte zur Förderung von Beschäftigung, Arbeitsplatzqualität und Arbeitsproduktivität und der sozialen Eingliederung,
- Eine Verordnung zu den Kohäsionsfonds: für Investitionen in Umweltprojekte und transeuropäische Netze in den zehn neuen Mitgliedstaaten sowie Griechenland und Portugal,
- Eine Verordnung zu einem neuen Instrument, der Europäischen Gruppe für grenzüberschreitende Kooperation: für grenzüberschreitende Projekte.

### **III. Ökonomische Rahmenbedingungen**

- Einsparungen bei den öffentlichen Haushalten

Öffentliche Gelder werden immer knapper, Einsparungen in öffentlichen Haushalten immer notwendiger. Dies ist ein Trend, den man in den letzten Jahren immer mehr verfolgen kann. Die leeren Kassen sind u.a. eine Folge der rigiden Steuerpolitik, die in den letzten Jahren – nicht nur in Österreich - stattgefunden hat. So gibt die OECD bspw. an, dass von 1985 bis 1990 in den OECD-Ländern die Belastung der obersten Steuerklasse im Durchschnitt um exakt 10 % zurückgegangen ist. Auch die durchschnittliche Besteuerung von Kapital wurde um 10 % gesenkt (vgl. Wall-Strasser 2004: 39).

- Steigerung der Effizienz in der Sozialwirtschaft

Gemäß einer Mitteilung der europäischen Kommission zur Umsetzung des Gemeinschaftsprogramms von Lissabon sowie zu den Sozialdienstleistungen von allgemeinem Interesse in der Europäischen Union, geht es bei den Sozialdienstleistungen darum, sich intensiv um Qualität, aber auch um Effizienz zu bemühen. Allgemeine Aspekte der Modernisierung, wie bspw. Benchmarking, Qualitätskontrolle und Nutzerbeteiligung, lassen sich beobachten (vgl. Mitteilung der Kommission 2006).

- Steigender Wettbewerb

Aufgrund des Artikel 43<sup>21</sup> (Niederlassungsfreiheit) und 49<sup>22</sup> (Dienstleistungsfreiheit) des EG-Vertrages wird es in Zukunft auch bei sozialen Dienstleistungen zu einem erhöhten Wettbewerb kommen, obwohl nach der Rechtsprechung des Europäischen Gerichtshofes die Ziele der Sozialpolitik „zwingende Gründe des Allgemeininteresses“ darstellen, die die Anwendung von Maßnahmen zur Marktregulierung rechtfertigen können, etwa die Genehmigungspflicht für die Ausübung eines Sozialdienstes. Diese Maßnahmen, so die Meinung des Europäischen Gerichtshofes, müssen sich jedoch auf objektive, nichtdiskriminierende und vorab bekannte Kriterien stützen. Außerdem müssen diese Maßnahmen verhältnismäßig sein.

---

<sup>21</sup> Die Niederlassungsfreiheit gemäß Artikel 43 des EG-Vertrages erlaubt es einem Akteur, eine Wirtschaftstätigkeit mittels einer festen Niederlassung in einem anderen Mitgliedstaat auf unbegrenzte Dauer auszuüben.

<sup>22</sup> Die Dienstleistungsfreiheit gemäß Artikel 49 des EG-Vertrages erlaubt es einem Wirtschaftsakteur, Dienstleistungen vorübergehend in einem anderen Mitgliedstaat zu erbringen, ohne dort niedergelassen zu sein. Auch erlaubt sie es einem Verbraucher, Dienstleistungen eines Akteurs in Anspruch zu nehmen, der in einem anderen Mitgliedstaat niedergelassen ist.

## 10 Zusammenfassende Darstellung und Überblick

Zum besseren Verständnis des Zusammenhangs zwischen den Kapiteln 7 bis 7, werden deren Inhalte in der nachfolgenden Grafik noch einmal zusammenfassend dargestellt und kurz erläutert.

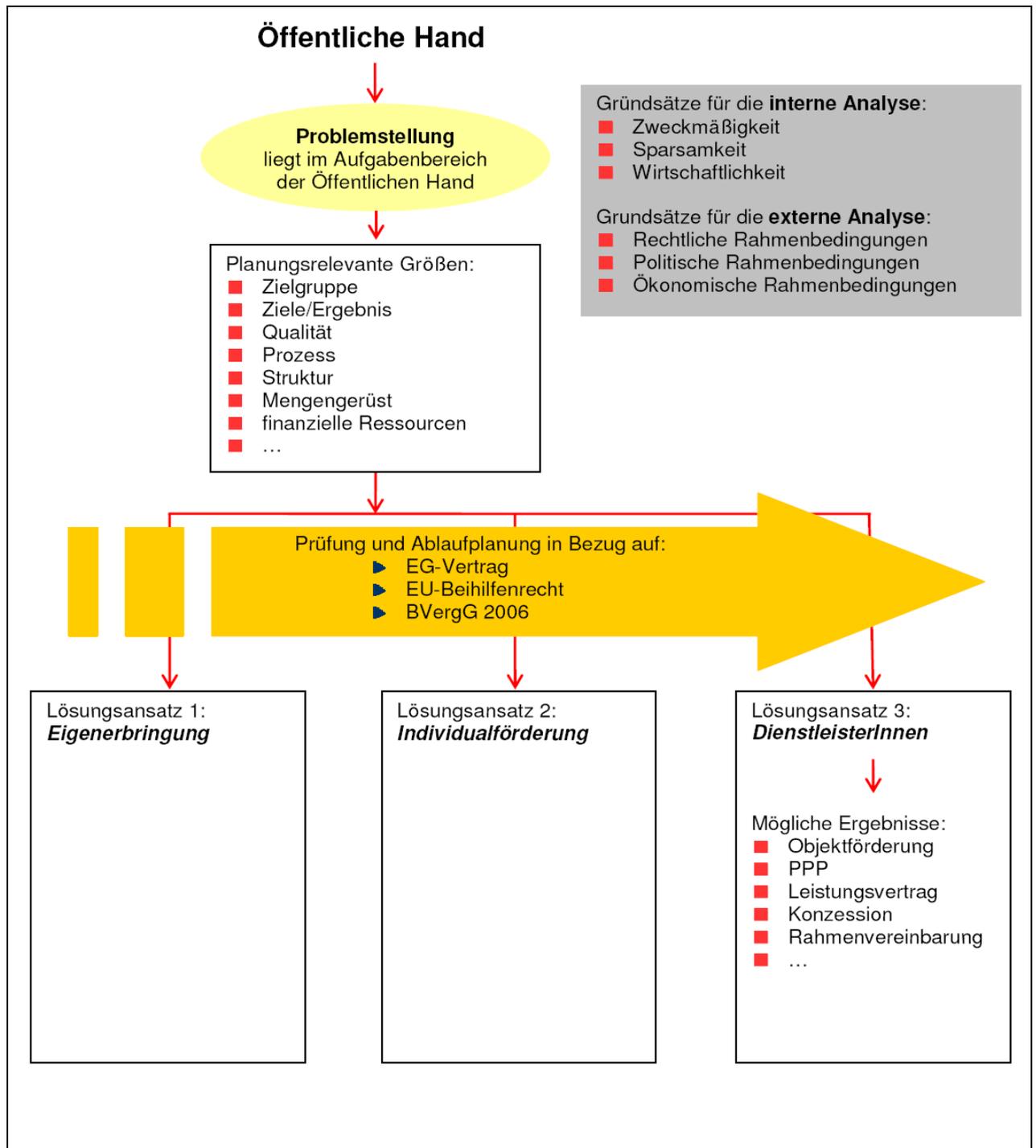


Abbildung 8: Zusammenfassende Darstellung von Beschaffungsmodellen

Quelle: Eigene Darstellu

Die Öffentliche Hand hat, unter Berücksichtigung der Grundsätze der **Sparsamkeit, Wirtschaftlichkeit** und **Zweckmäßigkeit**, soziale Dienstleistungen zu beschaffen, sofern sich eine gewisse „Problemstellung“ in deren Aufgabenbereich befindet. Die planungsrelevanten Größen bilden dabei gewissermaßen das Gerüst der zu beschaffenden Leistung. Darüber hinaus hat die Öffentliche Hand auch gewisse externe Rahmenbedingungen zu beachten, die das Agieren auf dem Beschaffungsmarkt sozusagen in eine gewisse Richtung lenken. In diesem Bereich sind insbesondere die rechtlichen Rahmenbedingungen zu erwähnen, wie bspw. der EG-Vertrag, das EU-Beihilfenrecht oder das Bundesvergabegesetz auf nationaler Ebene. Die eben erwähnten drei Gesetzestexte sind es auch, denen nach der Wahl des Beschaffungsmodells eine entscheidende Bedeutung zukommt, da die darin enthaltenen Regelungen berücksichtigt werden müssen.

## 11 Erfahrungsbericht zu den Auswirkungen des BVerG 2006

Das Modul 2 "Impulsprogramm Sozialwirtschaft – arbeitsmarktpolitische Dienstleistungen" hat im Rahmen der Entwicklungspartnerschaft IMPROVE eine Fragebogenerhebung bei TrägerInnen arbeitsmarktpolitischer Dienstleistungen in ganz Österreich durchgeführt.

Ziel dieser Erhebung war es, einerseits die bisherigen Auswirkungen des BVerG 2002 auf die betroffenen Organisationen tendenziell zu erfassen. Andererseits die Erwartungen und Bedürfnisse der Organisationen in Richtung Beschaffungswesen bzw. BVerG, bei denen das BVerG bereits Anwendung findet bzw. (noch) keine Anwendung findet, abzuklären. Als zentrale Ergebnisse<sup>23</sup> der Online-Befragung lassen sich für TrägerInnen arbeitsmarktpolitischer Dienstleistungen, die bereits vom BVerG 2006 betroffen sind, folgende Punkte festhalten:

- Die Veränderungen, die durch das BVerG in den Organisationen ausgelöst wurden, werden tendenziell negativ bewertet.
- Betroffen sind vor allem die Bereiche Planung und Finanzierung.
- Der Ressourcenaufwand und das Risiko sind bei einer Beteiligung an einer Ausschreibung für die Organisationen gestiegen.
- Wird der Auftrag an eine andere Organisation erteilt, war die vorangegangene Investition an Ressourcen umsonst.
- Auch haben sich die Auswahlkriterien der MitarbeiterInnen verändert. Der Kostenfaktor spielt im Vergleich zu der Zeit vor dem BVerG bei der Auswahl der MitarbeiterInnen eine größere Rolle. Tendenziell findet eine Verlagerung von fixen zu freien MitarbeiterInnen statt.
- Die Qualität der Arbeitsplätze hat sich aufgrund niedrigerer Gehälter, gesteigener Arbeitsplatzunsicherheit, sinkender sozialrechtlicher Absicherung und gestiegenen Arbeitsdruck aufgrund knapperer Ressourcen verschlechtert.
- Die genormten Ausschreibungsbedingungen verhindern die Investition in Innovation und Entwicklung.
- Beim Dienstleistungsangebot sind die Preise eindeutig gesunken. Vor allem bei der Preisgestaltung werden für große Organisationen Wettbewerbsvorteile gesehen.

---

<sup>23</sup> Die gesamten Ergebnisse der Fragebogenerhebung von Modul 2 stehen auf der Website der EP IMPROVE zum Download zur Verfügung.

Nach Einschätzung der befragten Organisationen (Grundgesamtheit: 474 Organisationen, davon haben sich 70 an der Befragung beteiligt – dies entspricht einer Rücklaufquote von rund 15 %) lässt sich zusammenfassend ableiten, dass die Auswahl von TrägerInnen arbeitsmarktpolitischer Dienstleistungen mittels Ausschreibung durch die Anwendung des Billigstbieterprinzips mit erheblichen negativen Auswirkungen verbunden ist.

In Vorarlberg werden noch kaum soziale Dienstleistungen mittels Ausschreibungen nach dem BVergG beschafft. Die AutorInnen können deshalb keine repräsentative Aussage darüber treffen, welche Auswirkungen eine solche Vorgehensweise auf die TrägerInnen sozialer Dienstleistungen sowie deren MitarbeiterInnen und Arbeitsplätze hätte.<sup>24</sup>

---

<sup>24</sup> Nichts desto trotz sind in der Literatur zahlreiche Hinweise angeführt, dass die Beschaffung sozialer Dienstleistungen durch die Ausschreibung neben positiven Aspekten auch eine Vielzahl an negativen Auswirkungen für die Beteiligten mit sich bringt – vgl. in diesem Zusammenhang bspw. Cremer, 2004 oder Cremer, 2005.

## 12 SWOT-Analyse der ausgewählten Beschaffungsmodelle

Der nachfolgende Abschnitt dieser Arbeit veranschaulicht die von den AutorInnen identifizierten Stärken und Schwächen sowie Chancen und Risiken der ausgewählten Beschaffungsmodelle. Die erwähnten Aspekte stammen zum einen aus der Literatur, zum anderen sind auch eigene Überlegungen mit in die Arbeit eingeflossen.

Die dargestellten Gesichtspunkte liegen einer rein **subjektiven Einschätzung** zugrunde. Eine Einordnung in die eine oder andere Kategorie ist maßgeblich von Einzelfaktoren abhängig. Weiters erheben die VerfasserInnen keinerlei Anspruch auf Vollständigkeit. Die nachfolgend angeführten Beschreibungen und Tabellen sind daher in ihrer Allgemeinheit **sehr vorsichtig** zu interpretieren und es können in der Regel keine konkreten Schlussfolgerungen für Einzelfälle gezogen werden.

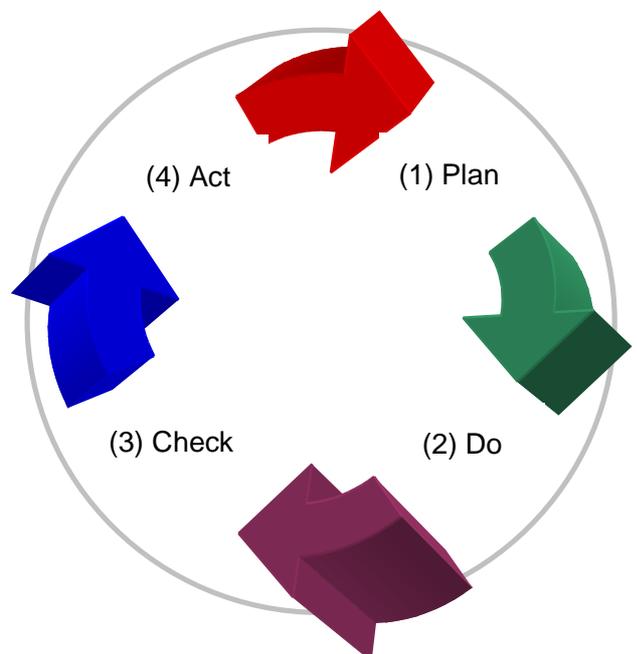
Für eine Gliederung sowie zum besseren Verständnis der nachfolgenden Tabellen, haben die VerfasserInnen des vorliegenden Berichtes einen wesentlichen Bestandteil des modernen Qualitätsmanagements, den Demingkreis oder auch PDCA-Zyklus, verwendet (vgl. Deming 1986). Er geht auf William Edwards Deming zurück, einen amerikanischen Physiker und Statistiker. Die Stärken und Schwächen bzw. Chancen und Risiken wurden den vier Elementen des Demingkreises zugeordnet:

1) **P**: Plan - der jeweilige Prozess muss vor seiner eigentlichen Implementierung komplett geplant werden

2) **D**: Do - der Prozess wird wie geplant implementiert und umgesetzt

3) **C**: Check - der Prozessablauf und eventuell seine Resultate werden überprüft. Durch Soll-Ist-Abgleich werden eventuelle Abweichungen identifiziert

4) **A**: Act - die Ursachen der festgestellte Abweichungen werden abgestellt, der Prozess kann wieder von vorne beginnen - selbstverständlich unter Berücksichtigung des PDCA-Zyklus.



Die Umsetzung dieses eigentlich einfachen Tools bildet die Grundlage für viele, heutzutage genutzte QM-Systeme. Mit dessen Hilfe soll im Unternehmen eine stete Verbesserung der Prozesse und Abläufe etabliert werden (Kontinuierlicher Verbesserungsprozess, KVP), was wiederum Faktoren wie die wirtschaftliche Effizienz oder Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit des Unternehmens beeinflussen.

## 12.1 SWOT-Analyse Eigenerbringung

Erläuterungen zu dieser Tabelle sind im Anschluss an diese angeführt.

	A	B	C	D
1	<b>Stärken</b>	<b>Schwächen</b>	<b>Chancen</b>	<b>Risiken</b>
2	<b>Öffentliche Hand</b>			
3	<ul style="list-style-type: none"> <li>Beibehaltung der Kontrolle über Planung, Durchführung, Kontrolle und Verbesserung (P, D, C, A)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Unternehmerisches Risiko (P)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>In Bezug auf die rechtlichen Rahmenbedingungen der Vergabe der sozialen Dienstleistung auf der sicheren Seite (P)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Auswirkungen auf den Haushalt - Maastricht-Kriterien (P)</li> </ul>
4	<ul style="list-style-type: none"> <li>Keine starren Vertragsvereinbarungen (P)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Der Preis wird nicht über den Wettbewerb geregelt. Ein Wettbewerb senkt möglicherweise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Direkte Umsetzbarkeit von Gender Mainstreaming-Aspekten (D)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Chancen der Liberalisierung werden nicht genutzt (P)</li> </ul>
5	<ul style="list-style-type: none"> <li>Niedrige Kosten in der Vorleistung (P)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Erhöhung der Prozesskomplexität (P, D, C, A)</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Keine Entlastung der öffentlichen Haushalte (C)</li> </ul>
6	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kein aufwendiges Prüfverfahren nach den rechtlichen Rahmenbedingungen, z.B. EU-Beihilfenrecht, BVergG usw. (P)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fehlende Fokussierung auf die Kernkompetenzen: Planung, Finanzierung und Evaluation (D)</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Trägt nicht zur Steigerung der Effizienz der Sozialwirtschaft bei wegen Erhöhung der Prozesskomplexität (P, D, C, A)</li> </ul>
7	<ul style="list-style-type: none"> <li>Geringe Komplexität des Beschaffungsmodells – Einfache Handhabe (P)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Keine Entlastung des Führungspersonals von der Verantwortung für das Alltagsgeschäft (D)</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Freier Wettbewerb wird verhindert (P)</li> </ul>

	A	B	C	D
8	<b>Stärken</b>	<b>Schwächen</b>	<b>Chancen</b>	<b>Risiken</b>
9	<b>Öffentliche Hand</b>			
10	<ul style="list-style-type: none"> <li>Regionalspezifische Eigenheiten sind bekannt <b>(P)</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kein Vergleich (Benchmark) in Bezug auf die Kosten der eigentlichen Dienstleistung – Informationsentgang <b>(D)</b></li> </ul>		
11	<ul style="list-style-type: none"> <li>Macht über Definition von Qualität, Mengen, Preis, Art usw. der Leistungserbringung <b>(P)</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Keine privatwirtschaftlichen Interessen – möglicherweise geringere Effizienz <b>(D)</b></li> </ul>		
12	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aufbau und Schutz von eigenem Know-how <b>(D)</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>„Betriebsblindheit“, da kein Wettbewerb vorhanden ist <b>(D)</b></li> </ul>		
13	<ul style="list-style-type: none"> <li>Es besteht keine USt-Pflicht für die öffentliche Hand <b>(D)</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Keine doppelte Buchführung <b>(D)</b></li> </ul>		
14	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sicherung von Arbeitsplätzen – langfristig gesehen <b>(D)</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hohe Personalkosten aufgrund SpezialistInnen <b>(D)</b></li> </ul>		
15	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kurze Entscheidungswege <b>(D)</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Einschränkung der Flexibilität durch strengere arbeitsrechtliche Bestimmungen <b>(D)</b></li> </ul>		
16	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wertschöpfung bleibt in der Region <b>(D)</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Keine Investitionen in die Sozialwirtschaft <b>(D)</b></li> </ul>		

	A	B	C	D
17	<b>Stärken</b>	<b>Schwächen</b>	<b>Chancen</b>	<b>Risiken</b>
18	<b>Öffentliche Hand</b>			
19	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Unabhängigkeit von Dritten <b>(D)</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Überprüfung und Verbesserung der Qualität der Dienstleistung wird durch die fehlende Möglichkeit des Benchmarking erschwert <b>(C)</b></li> </ul>		
20	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Direkte Umsetzbarkeit von Gender Mainstreaming-Aspekten <b>(D)</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kein Zugang zu privaten Investitionen, um die Dienstleistung weiter zu entwickeln <b>(C)</b></li> </ul>		
21	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mehr Flexibilität zur Anpassung der Dienstleistungen an Veränderungen <b>(A)</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hohe Kosten in der Nachleistung <b>(C)</b></li> </ul>		
22	<b>KundInnen</b>			
23	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Möglicherweise geringerer bürokratischer Aufwand <b>(P, D, C, A)</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Keine Wahlmöglichkeit der sozialen Dienstleistung <b>(P)</b></li> </ul>		
24	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Eine zentrale Anlaufstelle <b>(D)</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bei Qualitätsmängeln in der Dienstleistung keine Möglichkeit, den/die AnbieterIn zu wechseln <b>(D)</b></li> </ul>		
25		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Es liegt weitestgehend in der Entscheidungsgewalt der öffentlichen Hand, wie soziale Dienstleistungen gestaltet werden <b>(D)</b></li> </ul>		

	A	B	C	D
26	<b>Stärken</b>	<b>Schwächen</b>	<b>Chancen</b>	<b>Risiken</b>
27	<b>KundInnen</b>			
28		<ul style="list-style-type: none"> <li>Stellung der Hilfeberechtigten ist relativ schwach <b>(D)</b></li> </ul>		
29		<ul style="list-style-type: none"> <li>Möglicherweise keine Anonymität bei leistungsübergreifenden Anliegen <b>(D)</b></li> </ul>		
30	<b>DienstleisterInnen</b>			
31		<ul style="list-style-type: none"> <li>Keine Möglichkeit, am Markt teilzunehmen <b>(P)</b></li> </ul>		
32	<b>MitarbeiterInnen</b>			
33	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sichere Arbeitsplätze <b>(P, D, C, A)</b></li> </ul>			
34	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gute arbeitsrechtliche Bestimmungen <b>(P, D, C, A)</b></li> </ul>			

Tabelle 5: Stärken und Schwächen sowie Chancen und Risiken der Eigenerbringung

Quelle: Eigene Darstellung

**Verwendete Quellen:**

- Handout zum Workshop „Anpassung und Finanzierung der öffentlichen Dienstleistungen. Bereitstellung von Dienstleistungen: Strategien und Ergebnisse“. Europäischer Gemeindetag 2006. 11. Mai 2006. Innsbruck.
- Meyer, Dirk (1999): Wettbewerbliche Neuorientierung der Freien Wohlfahrtspflege. Berlin: Duncker & Humblot.
- Meyer, Dirk (2003): Für mehr Wettbewerb im stationären Altenhilfesektor. Berlin: Duncker & Humblot. S. 71 ff.
- Eigene Überlegungen

## Erläuterungen

- **A5: Niedrige Kosten in der Vorleistung (P):**

Unter Kosten der Vorleistung verstehen die AutorInnen die Kosten, die im Rahmen des Leistungsbeschaffungsprozesses anfallen, z.B. Erarbeitung von planungsrelevanten Größen, wie Ziele, Zielgruppen, Qualität, Mengengerüste usw.

- **A13: Es besteht keine Ust-Pflicht für die Öffentliche Hand (D):**

Es besteht nur dann keine Ust-Pflicht, wenn die Leistung im Rahmen einer eigenen Abteilung erbracht wird. Sobald die Leistung im Rahmen einer 100%igen Tochter erbracht wird, besteht Ust-Pflicht.

- **A20: Direkte Umsetzbarkeit von Gender Mainstreaming-Aspekten (D):**

Die Öffentliche Hand hat bspw. die Möglichkeit, bei der Einstellung von neuen MitarbeiterInnen direkt Gender Mainstreaming-Aspekte zu berücksichtigen.

- **A21: Mehr Flexibilität zur Anpassung der Dienstleistungen an Veränderungen (A):**

Es besteht die Möglichkeit, ohne Nachverhandlungen mit Dritten direkt Veränderungen im Angebot der Dienstleistung vorzunehmen.

- **A23: Möglicherweise geringerer bürokratischer Aufwand (P, D, C, A):**

Die Prüfung der Anspruchsvoraussetzung und die Erbringung der Dienstleistung liegen in einer Hand.

- **A33: Sichere Arbeitsplätze (P, D, C, A):**

Es gibt bspw. keine Unsicherheit darüber, ob der/die eigene DienstgeberIn auch zukünftig erbringt. Diese Unsicherheit besteht bspw., wenn die Dienstleistung über das Verfahren der Ausschreibung beschafft wird.

- **B3: Unternehmerisches Risiko (P):**

Unternehmerische Risiken sind bspw. das Risiko der Finanzierung, das Risiko der Dienstleistungsinanspruchnahme, das Ergebnisrisiko und das Opportunitätsrisiko (Risiko, dass eine andere Entscheidung günstiger gewesen wäre).

- **B5: Erhöhung der Prozesskomplexität (P, D, C, A):**

Unter dem gesamten Prozess verstehen die AutorInnen die Planung, Durchführung, Kontrolle und Verbesserung. Dieser Gesamtprozess kann bei der Eigenerbringung als komplexer angesehen werden, als dies bei anderen Beschaffungsmodellen der Fall ist.

- **B13: Keine doppelte Buchführung (D):**

Von einer doppelten Buchführung spricht man dann, wenn jeder Geschäftsfall in zweifacher Weise erfasst wird – auf so genannten Bestands- und Erfolgskonten. Bestandskonten nehmen Bestände an Gütern und Geld auf, also erfolgsneutrale Zustände. Aktive Bestandskonten halten das Vermögen fest, passive Bestandskonten erfassen die Verbindlichkeiten oder Schulden. Erfolgskonten nehmen erfolgswirksame Vorgänge auf. Aufwandskonten werden verwendet um die Minderung des Eigenkapitals festzuhalten. Ertragskonten werden mit Wertzuflüssen bebucht, die das Eigenkapital erhöhen.

- **B21: Hohe Kosten in der Nachleistung (C):**

Unter Kosten der Nachleistung verstehen die AutorInnen jene Kosten, die für die Abrechnung, Evaluation und Optimierung der Dienstleistung anfallen.

- **D3: Auswirkungen auf den Haushalt - Maastricht-Kriterien (P):**

Der Vertrag zur Gründung der Europäischen Gemeinschaft (in der Fassung: Vertrag von Nizza) sieht in Artikel 121 vier Konvergenzkriterien vor, die EU-Mitglieder erfüllen müssen, wenn sie der dritten Stufe der Europäischen Währungsunion beitreten und den Euro einführen wollen (auch Maastricht-Kriterien genannt). Die vier Kriterien sind: Preisstabilität, Finanzlage der Öffentlichen Hand (die Netto-Neuverschuldung < gleich 3 % des BIP), der Wechselkurs, langfristige Zinssätze.

- **D4: Chancen der Liberalisierung werden nicht genutzt (P):**

Die Europäische Union erwartet sich durch die Liberalisierung die Schaffung neuer Arbeitsplätze und einen positiven Einfluss auf das Wirtschaftswachstum.

## 12.2 SWOT-Analyse Individualförderung

Erläuterungen zu dieser Tabelle sind im Anschluss an diese angeführt.

	A	B	C	D
1	<b>Stärken</b>	<b>Schwächen</b>	<b>Chancen</b>	<b>Risiken</b>
2	<b>Öffentliche Hand</b>			
3	<ul style="list-style-type: none"> <li>Individuelle Lösungsansätze sind möglich (P)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Steuerungsfunktion wird eingeschränkt - Mengensteuerung bleibt dort erhalten, wo per Verwaltungsakt über die Gewährung der Hilfe entschieden wird. Weitere Steuerung bleibt über die Definition der Förderrichtlinien (P)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stärkung des Individuums → Förderung der Bedeutung von Eigenverantwortung (P)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Führt ein freier Markt nicht unweigerlich zu „großen“ DienstleisterInnen? (P)</li> </ul>
4	<ul style="list-style-type: none"> <li>Auf Individuum abgestimmtes Förderprogramm → keine Leistungspakete (P)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mündigkeit der BürgerInnen wird vorausgesetzt (P, D)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gewährung von Förderungen grundsätzlich nur auf Grundlage eines Förderprogramms bzw. Förderrichtlinien möglich (P)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Financier kann in der Regel nicht auf Erfüllung bestehen; nur Anspruch auf Inforückfluss über Mittelverwendung (D, C)</li> </ul>
5	<ul style="list-style-type: none"> <li>Keine festen Verbindungen zu DienstleistungsanbieterInnen (P, D, C, A)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Der Übergang zur reinen Individualförderung ist kostenintensiv (P, D)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ein mögliches Instrument der Sozialpolitik (P)</li> </ul>	
6	<ul style="list-style-type: none"> <li>Macht über Definition der Qualität → Anerkenntnis eines(r) DienstleisterIn nach bestimmten Qualitätskriterien – Präqualifikation (P)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Doppelgleisigkeiten und Überschneidungen zwischen verschiedenen Zielgruppen (P, D)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Abruf von zusätzlichen Leistungen i.d.R. unproblematisch (C, A)</li> </ul>	

	A	B	C	D
7	<b>Stärken</b>	<b>Schwächen</b>	<b>Chancen</b>	<b>Risiken</b>
8	<b>Öffentliche Hand</b>			
9	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestaltungsmöglichkeit für das Zulassungsverfahren – Präqualifikation (P)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wechselnde DienstleisterInnen → erhöhter Verwaltungsaufwand - z.B. Präqualifizierung, Abrechnung usw. (P, D, C, A)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Förderung des Wettbewerbs und Liberalisierung des Marktes (P)</li> </ul>	
10	<ul style="list-style-type: none"> <li>Unternehmensrisiko liegt beim Dienstleister(In) (P, D, C, A)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wenig Spielraum bezüglich der Frage, was gefördert werden darf (P)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stärkung des Individuums und dadurch Förderung der Nachhaltigkeit (P, D, C, A)</li> </ul>	
11	<ul style="list-style-type: none"> <li>Keine langfristigen Verträge (P, D, C, A)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zweckentfremdete Verwendung von Geldern möglich - z.B. beim Pflegegeld (D)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rechtliche Rahmenbedingungen werden berücksichtigt - BVergG 2006, EU-Beihilfenrecht, EU-Vergaberichtlinien (P)</li> </ul>	
12	<ul style="list-style-type: none"> <li>Keine Ausschreibungspflicht (P)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Handlungsfähigkeit der BürgerInnen wird vorausgesetzt (D)</li> </ul>		
13	<ul style="list-style-type: none"> <li>Keine expliziten ExpertInnen in Bezug auf die Ausarbeitung der allgemeinen Förderrichtlinien notwendig (P, C)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bisher geförderte Infrastrukturen werden nicht ausgelastet (D)</li> </ul>		
14	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gewährung von Förderungen grundsätzlich nur auf Grundlage eines Förderprogramms bzw. Förderrichtlinien möglich (P)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Financier kann in der Regel nicht auf Erfüllung bestehen; nur Anspruch auf Inforückfluss über Mittelverwendung (D, C)</li> </ul>		

	A	B	C	D
15	<b>Stärken</b>	<b>Schwächen</b>	<b>Chancen</b>	<b>Risiken</b>
16	<b>Öffentliche Hand</b>			
17	<ul style="list-style-type: none"> <li>Direkte Förderungen von Zielgruppen <b>(D)</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aufgrund der größeren Anzahl an kleineren Dienstleistungspaketen ist eine größere Anzahl von Evaluierungsindikatoren notwendig <b>(C)</b></li> </ul>		
18	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stärkung des Individuums zu einem(r) mündige(n) BürgerIn <b>(D)</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Financier kann nur das Erreichen der Ziele feststellen, Fortgang des Vorhabens aber kaum beeinflussen <b>(C)</b></li> </ul>		
19	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hypothese: Es werden nur jene Leistungen in Anspruch genommen, die auch benötigt werden <b>(D)</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Keine – angemessene geldwerte – Gegenleistung kann gefordert werden sondern es wird „fremdes“ Vorhaben unterstützt <b>(D)</b></li> </ul>		
20	<ul style="list-style-type: none"> <li>Überarbeitungen der Zielsetzungen sind leichter möglich <b>(C)</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bei Handlungsunfähigkeit der KundInnen (Krisensituationen) ist der Erfolg fraglich <b>(C)</b></li> </ul>		
21	<ul style="list-style-type: none"> <li>Abruf von zusätzlichen Leistungen i.d.R. unproblematisch <b>(C, A)</b></li> </ul>			
22	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reduzierung der staatlichen Aufgaben und somit Senkung der Kosten <b>(C)</b></li> </ul>			

	A	B	C	D
23	<b>Stärken</b>	<b>Schwächen</b>	<b>Chancen</b>	<b>Risiken</b>
24	<b>KundInnen</b>			
25	<ul style="list-style-type: none"> <li>Macht der Angebotssteuerung - Definitionsmacht <b>(P)</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Art und Weise des Zugangsverfahrens <b>(P)</b></li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Es besteht kein Rechtsanspruch auf die Leistung <b>(P)</b></li> </ul>
26	<ul style="list-style-type: none"> <li>Subjektstellung wird durch eigenes Wahlrecht gestärkt <b>(D)</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zugang ist durch Kontrollmechanismen möglicherweise erschwert - Schwellenangst <b>(P)</b></li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Förderungsnehmer hat i.d.R. keinen Anspruch auf vollständige Abwicklung des geförderten Vorhabens <b>(D)</b></li> </ul>
27	<ul style="list-style-type: none"> <li>Direkte Beziehung zwischen KundInnen und AnbieterInnen <b>(D)</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gewährung von Förderungen grundsätzlich nur auf Grundlage eines Förderprogramms bzw. Förderrichtlinien möglich <b>(P)</b></li> </ul>		
28	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hilfeberechtigte können selbst wählen - event. Unterstützung durch Betreuungsperson notwendig <b>(D)</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ohne fremde Hilfe möglicherweise nicht in der Lage, die eigenen Interessen gegenüber den AnbieterInnen zu vertreten <b>(D)</b></li> </ul>		
29	<ul style="list-style-type: none"> <li>Selbstbewusstsein der KundInnen steigt – Rolle wechselt vom HilfeempfängerIn zum KundIn <b>(D)</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Möglicherweise selbst nicht in der Lage, Leistungen des/der Anbieters/AnbieterIn zu beurteilen bzw. deren Qualität zu bestimmen <b>(C)</b></li> </ul>		
30	<ul style="list-style-type: none"> <li>Selbstbestimmung wird erhöht <b>(D)</b></li> </ul>			

	A	B	C	D
31	<b>Stärken</b>	<b>Schwächen</b>	<b>Chancen</b>	<b>Risiken</b>
32	<b>KundInnen</b>			
33	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kaufkraft wird an KundIn übertragen <b>(D)</b></li> </ul>			
34	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mehr Einfluss der KundIn, wodurch eine Anpassung der Leistung an die Bedürfnisse des/der KundIn erfolgt <b>(D, C, A)</b></li> </ul>			
35	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Anreiz, Preise und Leistungen zu vergleichen, steigt <b>(C)</b></li> </ul>			
36	<b>DienstleisterInnen</b>			
37	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Qualität und Preis sowie Umfang der DL können selbst bestimmt werden <b>(P, D)</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kostendruck durch Wettbewerb <b>(P, D)</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Chancengleichheit für kleinere und größere DienstleisterInnen <b>(P)</b></li> </ul>	
38	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ TrägerInnen eigener Aufgaben und nicht einfach nur Erfüllungsgehilfen der Öffentlichen Hand <b>(D)</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Planungsunsicherheit - „Laufkundschaften“ <b>(P)</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ „Lernen“ durch Benchmarking mit anderen Dienstleistungsunternehmen <b>(C)</b></li> </ul>	

	A	B	C	D
39	<b>Stärken</b>	<b>Schwächen</b>	<b>Chancen</b>	<b>Risiken</b>
40	<b>DienstleisterInnen</b>			
41	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Handeln nicht im Auftrag und nicht auf Weisung der Öffentlichen Hand <b>(D)</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kein Einfluss auf die Gestaltung des Präqualifikationsverfahrens <b>(P)</b></li> </ul>		
42	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Abhängig von der Wahlentscheidung der KundInnen und nicht von der Angebotssteuerung staatlicher Instanzen <b>(D)</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gesamtes unternehmerisches Risiko <b>(P, D, C, A)</b></li> </ul>		
43	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zusätzliche Aufträge in anderen Geschäftsfeldern sind möglich <b>(D)</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Preiskampf <b>(P, D, C, A)</b></li> </ul>		
44	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Betriebswirtschaftliche Kostenkalkulation ist möglich - z.B. Rücklagenbildung, kalkulatorische Aufwendungen für Abschreibungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gewährung von Förderungen grundsätzlich nur auf Grundlage eines Förderprogramms bzw. Förderrichtlinien möglich <b>(P, D)</b></li> </ul>		
45	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Möglicherweise Steigerung der Kreativität in der Dienstleistungserbringung <b>(D)</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gestaltung des Präqualifikationsverfahrens <b>(P)</b></li> </ul>		
46	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Möglicherweise Förderung der Kooperation zwischen DienstleistungsanbieterInnen <b>(P, D, C, A)</b></li> </ul>			

	A	B	C	D
47	<b>Stärken</b>	<b>Schwächen</b>	<b>Chancen</b>	<b>Risiken</b>
48	<b>MitarbeiterInnen</b>			
49		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hypothese: Mögliche Auswirkungen auf die Art der Dienstverträge, z.B. befristete Dienstverhältnisse, Werkverträge usw. (P, D, C, A)</li> </ul>		

**Tabelle 6: Stärken und Schwächen sowie Chancen und Risiken der Individualförderung**

Quelle: Eigene Darstellung

**Verwendete Quellen:**

- Cremer, Georg (2005): Nutzer müssen auswählen können. In: Neue Caritas. 3/2005. S.14f.
- Prove Unternehmensberatung: Förderung und Vergabe. Chancen und Risiken – Ein grober Überblick. (Stand: 18.04.06).
- Prove Unternehmensberatung: Vergleichstabelle Förderung per Bescheid, Förderungsvertrag, Leistungsvertrag. (Stand: 08.04.2005).
- Eigene Überlegungen

## Erläuterungen

- **B4: Mündigkeit der BürgerInnen wird vorausgesetzt (P, D):**

Mündigkeit bedeutet, dass eine Person für ihre Aussagen und Entscheidungen die Verantwortung übernimmt. Im juristischen Sinn entspricht Mündigkeit der Volljährigkeit.

- **B12: Handlungsfähigkeit der BürgerInnen wird vorausgesetzt (D):**

Handlungsfähig sein heißt, von sich aus und vor allem frei selbst bestimmen zu können. Die Handlungsfähigkeit kann durch eine Krise oder eine geistige Erkrankung dauerhaft oder vorübergehend eingeschränkt werden.

- **B25: Art und Weise des Zugangsverfahrens (P):**

Um eine Dienstleistung in Anspruch nehmen zu können, ist eine Prüfung der Anspruchsvoraussetzung notwendig. Die Frage, die sich in diesem Zusammenhang stellt ist, wie der Zugang geregelt ist. Möglicherweise ist dieser durch bürokratische Hürden erschwert.

- **B45: Gestaltung des Präqualifikationsverfahrens (P):**

Unter Präqualifikation verstehen die AutorInnen die Zulassung zur Erbringung einer bestimmten Dienstleistung.

- **C3: Stärkung des Individuums und dadurch Förderung der Nachhaltigkeit (P):**

Eine nachhaltige Entwicklung bezeichnet eine Entwicklung, welche den Bedürfnissen der heutigen Generation entspricht, ohne die Möglichkeiten künftiger Generationen zu gefährden, ihre eigenen Bedürfnisse zu befriedigen (Definition der Brundland-Kommission).

- **C38: „Lernen“ durch Benchmarking mit anderen Dienstleistungsunternehmen (C):**

Der Begriff Benchmark (Maßstäbe setzen) bezeichnet ein formalisiertes Konzept, um Verbesserungsmöglichkeiten durch den Vergleich von Leistungsmerkmalen mehrerer vergleichbarer Objekte, Prozesse oder Programme zu finden.

### 12.3 SWOT-Analyse Public Private Partnership (PPP)

Erläuterungen zu dieser Tabelle sind im Anschluss an diese angeführt.

	A	B	C	D
1	<b>Stärken</b>	<b>Schwächen</b>	<b>Chancen</b>	<b>Risiken</b>
2	<b>Öffentliche Hand</b>			
3	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aufwand für die eigene Personalrekrutierung und Ausbildung kann reduziert werden - Kapazität wird frei (P)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die Organisation wird durch einen externen Dienstleister komplexer, da eine weitere Schnittstelle entsteht (P, D, C, A)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tendenz der Politik zur Privatisierungen (P, D)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Je höher die Investitionskosten sind, desto länger ist die zeitliche Bindung an den/die DienstleisterIn → kein freier Wettbewerb (P, D, C, A)</li> </ul>
4	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entlastung des Staates in vielen Aufgabenbereichen, z.B. Buchführung, IT, Administration usw. (P, D, C, A)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Langjährige Bindungen an eine(n) DienstleisterIn (P, D, C, A)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entlastung der öffentlichen Haushalte – Möglichkeit der Effizienzsteigerung (P, D, C, A)</li> </ul>	
5	<ul style="list-style-type: none"> <li>Für die Öffentliche Hand besteht kein unternehmerisches Risiko (P, D, C, A)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Umfangreiches Vertragswerk für die Zusammenarbeit notwendig – je nach PPP unterschiedlich (P, D, C, A)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Positive Auswirkungen auf den Haushalt - Maastricht-Kriterien (P, D, C, A)</li> </ul>	
6	<ul style="list-style-type: none"> <li>Keine Investitionskosten für die öffentliche Hand – abhängig vom PPP-Modell (P)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zeitintensiver Prozess für die Auswahl eines geeigneten Dienstleistungsunternehmens - Ausschreibung (P)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Förderung des Wettbewerbs und Liberalisierung (P, D, C, A)</li> </ul>	

	A	B	C	D
7	<b>Stärken</b>	<b>Schwächen</b>	<b>Chancen</b>	<b>Risiken</b>
8	<b>Öffentliche Hand</b>			
9	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entpolitisierung von Entscheidungen → raschere Projektrealisierung <b>(P)</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Erhöhter Aufwand durch die Auswahl geeigneter Tätigkeitsbereiche, die in Form von PPP-Modellen outgesourct werden können <b>(P)</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nachhaltigkeit durch optimale Nutzung der Ressourcen und der Finanzierung der Dienstleistungen <b>(P, D, C, A)</b></li> </ul>	
10	<ul style="list-style-type: none"> <li>Größere Kontroll- und Einflussmöglichkeit als bei einer reinen Privatisierung – abhängig vom PPP-Modell <b>(P, D, C, A)</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Keine Förderung der Kooperation mit anderen DienstleistungsanbieterInnen <b>(P, D, C, A)</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rechtliche Rahmenbedingungen werden berücksichtigt - BVergG 2006, EU-Beihilfenrecht, EU-Vergaberichtlinien <b>(P)</b></li> </ul>	
11	<ul style="list-style-type: none"> <li>Infrastruktur und ausgebildetes Personal beim DL vorhanden – Kompetenz <b>(D)</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verlust der Verantwortlichkeit – in Abhängigkeit des PPP-Modells <b>(P, D, C, A)</b></li> </ul>		
12	<ul style="list-style-type: none"> <li>Keine expliziten ExpertInnen in Bezug auf die Leistungserbringung notwendig <b>(D)</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Geringe Erfahrung der öffentlichen Hand in Bezug auf PPP-Modelle <b>(P, D, C, A)</b></li> </ul>		
13	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definitionsmacht der Ausschreibungskriterien wie Qualität, Quantität, Referenzen, Mitarbeiterqualifizierung, Diversity-Aspekte, Evaluationsindikatoren, KundInnenbeirat usw. <b>(P)</b></li> </ul>			

	A	B	C	D
14	<b>Stärken</b>	<b>Schwächen</b>	<b>Chancen</b>	<b>Risiken</b>
15	<b>Öffentliche Hand</b>			
16	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Möglichkeit, sich auf die Kernkompetenzen (Steuerung, Finanzierung, Kontrolle) zu beschränken (P, D, C, A)</li> </ul>			
17	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Optimierung der eigenen Wettbewerbsfähigkeit (P, D, C, A)</li> </ul>			
18	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nutzung von neuester Technologie- und Managementenerfahrung (P, D, C, A)</li> </ul>			
19	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nutzung von vorhandenen Ressourcen (z.B. Gebäude) (P)</li> </ul>			
20	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Erhöhte Kostentransparenz (P, D, C, A)</li> </ul>			

	A	B	C	D
21	<b>Stärken</b>	<b>Schwächen</b>	<b>Chancen</b>	<b>Risiken</b>
22	<b>Öffentliche Hand</b>			
23	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realisierung von Investitionen, die andernfalls nicht oder nicht zeitgerecht umgesetzt werden können (P, D)</li> </ul>			
24	<b>KundInnen</b>			
25	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kontinuität im Dienstleistungsangebot (D)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Keine individuelle Wahlmöglichkeit (D)</li> </ul>		
26	<ul style="list-style-type: none"> <li>Eine zentrale Anlaufstelle um einen gewissen Zeitraum (D)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bei Qualitätsmängeln in der Dienstleistung keine Möglichkeit, den/die AnbieterIn zu wechseln (D)</li> </ul>		
27	<b>DienstleisterInnen</b>			
28	<ul style="list-style-type: none"> <li>Langjährige Bindung (P, D, C, A)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Risiko des Wettbewerbs – Investitionen in die Beteiligung an einer Ausschreibung mit dem Risiko, die Ausschreibung zu verlieren (P)</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Verringerte Chancengleichheit für kleinere Dienstleistungsunternehmen (D)</li> </ul>
29	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bereitschaft zur Investition in Forschung und Entwicklung (P)</li> </ul>			
30	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lang- und mittelfristige Geschäfts- und Personalplanung möglich (P)</li> </ul>			

	A	B	C	D
31	<b>Stärken</b>	<b>Schwächen</b>	<b>Chancen</b>	<b>Risiken</b>
32	<b>DienstleisterInnen</b>			
33	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Betriebswirtschaftliche Kostenkalkulation ist möglich, z.B. Rücklagenbildung, kalkulatorische Aufwendungen für Abschreibungen <b>(P)</b></li> </ul>			
34	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Steigerung der Kreativität in der Dienstleistungserbringung <b>(D)</b></li> </ul>			
35	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kalkulierbare Größen vorhanden <b>(P)</b></li> </ul>			
36	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sicherer Markt und dadurch die Möglichkeit der Akquisition neuer Aufträge <b>(P)</b></li> </ul>			
37	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kreativität in der Dienstleistungserbringung <b>(D)</b></li> </ul>			
38	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nutzung von vorhandenen Ressourcen <b>(P)</b></li> </ul>			
39	<b>MitarbeiterInnen</b>			
40	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sichere Arbeitsplätze über einen gewissen Zeitraum <b>(P, D, C, A)</b></li> </ul>			

**Tabelle 7: Stärken und Schwächen sowie Chancen und Risiken von PPP-Modellen**

Quelle: Eigene Darstellung

**Verwendete Quellen:**

- Schedler, Kuno / Isabella Proeller (2000): New Public Management. Bern, Stuttgart, Wien: Haupt.
- Köhler-Frost, Wilfried (Hrsg.) (2005): Outsourcing. Schlüsselfaktoren der Kundenzufriedenheit. 5., vollständig neu bearbeitete Auflage. Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- 5. Forum für Finanzierung und Beteiligung. Public Private Partnership – Chance für Länder, Gemeinden und Privatwirtschaft. Dornbirn. 2005.
- URL: [http://grutzeck.de/service/cc\\_outsourcen.htm](http://grutzeck.de/service/cc_outsourcen.htm) [ 22.05.06]
- Eigene Überlegungen

## Erläuterungen

- **C4: Entlastung der öffentlichen Haushalte – Möglichkeit der Effizienzsteigerung (P, D, C, A):**

Die Effizienz ist das Verhältnis eines vorgegebenen Ziels mit einer definierten Qualität zum Aufwand, der zur Erreichung dieses Ziels notwendig ist.

## 12.4 SWOT-Analyse Objektförderung

Erläuterungen zu dieser Tabelle sind im Anschluss an diese angeführt.

	A	B	C	D
1	<b>Stärken</b>	<b>Schwächen</b>	<b>Chancen</b>	<b>Risiken</b>
2	<b>Öffentliche Hand</b>			
3	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entscheidungsgewalt, wer Dienstleistung anbieten darf (Präqualifikation) <b>(P)</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mehrkostenvorbehalt nutzt nur, wenn auch Alternativen angeboten werden können <b>(P)</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gewährung von Förderungen grundsätzlich nur auf Grundlage eines Förderprogramms bzw. Förderrichtlinien möglich <b>(P)</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Notifizierungspflicht<sup>25</sup> ab einem bestimmten Umfang <b>(P)</b></li> </ul>
4	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planungs- und Durchführungsverantwortung bleiben bestehen <b>(P, D)</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gebietsschutz <b>(P)</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ein mögliches Instrument der Sozialpolitik <b>(P)</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wettbewerbsrecht der EU (EGV) sieht allgemeines Beihilfenverbot vor<sup>26</sup> <b>(P)</b></li> </ul>
5	<ul style="list-style-type: none"> <li>Steuerungs- und Definitionsmacht über die Förderrichtlinien und die Gewährung von Förderungen <b>(P)</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Auch vergleichsweise teure Einrichtungen können auf „Belegung“ hoffen <b>(P, D)</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Abruf von zusätzlichen Leistungen i.d.R. unproblematisch <b>(D, C, A)</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die EU möchte Förderungen im allgemeinen reduzieren <b>(P)</b></li> </ul>

<sup>25</sup> Als Notifizierungspflicht wird die Pflicht bezeichnet, eine Subvention bei der Europäischen Union (EU) anzumelden und genehmigen zu lassen. Die Europäische Kommission genehmigt die Subvention nur, wenn diese als mit dem Binnenmarkt vereinbar hält. Die Notifizierungspflicht gilt sowohl für Einzelförderungen als auch für Programme. Lediglich Förderungen in kleine(re)m Umfang bedürfen nicht der Genehmigung (sog. de minimis-Beihilfen). De minimis-Beihilfen sind Subventionen, die den Wert von € 100.000,- an dieselbe begünstigte Stelle binnen 36 Monaten nicht überschreiten. (Vgl. <http://de.wikipedia.org/wiki/Notifizierungspflicht> (Download: 16.06.06)).

<sup>26</sup> Ausgenommen sind Beihilfen, die unter die de minimis-Regel fallen – siehe Fußnote 25.

	A	B	C	D
6	<b>Stärken</b>	<b>Schwächen</b>	<b>Chancen</b>	<b>Risiken</b>
7	<b>Öffentliche Hand</b>			
8	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gewährung von Förderungen grundsätzlich nur auf Grundlage eines Förderprogramms bzw. Förderrichtlinien möglich <b>(P)</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Grundsätzlich besteht keine Pflicht zum Wettbewerb<sup>27</sup> <b>(P)</b></li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Grundsätzlich besteht keine Pflicht zum Wettbewerb<sup>28</sup> <b>(P)</b></li> </ul>
9	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Erhalt bewährter Kooperationen und Strukturen: Nachhaltigkeit <b>(P, D, C, A)</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wenig Spielraum bezüglich der Frage, was gefördert werden darf <b>(P)</b></li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Angebot reguliert die öffentliche Hand, nicht der Markt <b>(P)</b></li> </ul>
10	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Abruf von zusätzlichen Leistungen i.d.R. unproblematisch <b>(D, C, A)</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Grundsatz der Transparenz nicht immer erfüllt <b>(P)</b></li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Financier kann in der Regel nicht auf Erfüllung bestehen; nur Anspruch auf Inforückfluss über Mittelverwendung <b>(D, C)</b></li> </ul>
11	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Financier kann nur Erreichen der Ziele feststellen, Fortgang des Vorhabens aber kaum beeinflussen <b>(D, C)</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Financier kann in der Regel nicht auf Erfüllung bestehen; nur Anspruch auf Inforückfluss über Mittelverwendung <b>(D, C)</b></li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Keine Förderung des Wettbewerbs <b>(D)</b></li> </ul>
12	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Direkte Förderung von Vorhaben <b>(D)</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hoher Aufwand für die Belegprüfung <b>(C)</b></li> </ul>		

<sup>27</sup> Gemeint: Muss vor Ermittlung des Förderungsnehmers / Werkunternehmers eine Form des qualitativen / finanziellen Wettbewerbs durchgeführt werden?

<sup>28</sup> Gemeint: Muss vor Ermittlung des Förderungsnehmers / Werkunternehmers eine Form des qualitativen / finanziellen Wettbewerbs durchgeführt werden?

	A	B	C	D
13	<b>Stärken</b>	<b>Schwächen</b>	<b>Chancen</b>	<b>Risiken</b>
14	<b>Öffentliche Hand</b>			
15	<ul style="list-style-type: none"> <li>Überarbeitung der Förderrichtlinien leichter möglich <b>(C)</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Financier kann nur Erreichen der Ziele feststellen, Fortgang des Vorhabens aber kaum beeinflussen</li> </ul>		
16	<ul style="list-style-type: none"> <li>Keine expliziten ExpertInnen in Bezug auf die Ausarbeitung der allgemeinen Förderrichtlinien</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wenig Spielraum bezüglich der Frage, was gefördert werden darf <b>(P)</b></li> </ul>		
17	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definitionsmacht der Förderrichtlinien: Definition von Qualität, Quantität, Referenzen, Mitarbeiterqualifizierung, Diversity-Aspekte, Evaluationsindikatoren, KundInnenbeirat usw. <b>(P)</b></li> </ul>			
18	<b>KundInnen</b>			
19		<ul style="list-style-type: none"> <li>Die Wahlmöglichkeit wird eingeschränkt <b>(P)</b></li> </ul>		
20		<ul style="list-style-type: none"> <li>An die Qualitätsdefinition der Öffentlichen Hand gebunden <b>(P)</b></li> </ul>		

	A	B	C	D
21	<b>Stärken</b>	<b>Schwächen</b>	<b>Chancen</b>	<b>Risiken</b>
22	<b>KundInnen</b>			
23		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Verknappung des Angebots durch Bedarfsplanung der Öffentlichen Hand – Wartelisten können die Folge sein <b>(P)</b></li> </ul>		
24	<b>DienstleisterInnen</b>			
25	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Keine – angemessene geldwerte - Gegenleistung ist erforderlich sondern es wird „fremdes“ Vorhaben unterstützt <b>(D)</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Eingeschränkte Bereitschaft, in Forschung und Entwicklung zu investieren <b>(P, D, C, A)</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Chancengleichheit für FörderwerberInnen wenn die Präqualifikationskriterien erfüllt sind <b>(D)</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Keine Förderung des Wettbewerbs sondern dieser wird künstlich eingeschränkt <b>(P)</b></li> </ul>
26		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gewährung von Förderungen grundsätzlich nur auf Grundlage eines Förderprogramms bzw. Förderrichtlinien möglich <b>(P)</b></li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ I.d.R. kein Anspruch auf vollständige Abwicklung des geförderten Vorhabens <b>(D)</b></li> </ul>
27		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zeitliche Dimension der Förderperiode <b>(D)</b></li> </ul>		
28		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Finanzielle Abhängigkeit im geförderten Bereich <b>(D)</b></li> </ul>		
29		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Keine Möglichkeit, Rücklagen zu bilden <b>(P, D, C, A)</b></li> </ul>		

	A	B	C	D
30	<b>Stärken</b>	<b>Schwächen</b>	<b>Chancen</b>	<b>Risiken</b>
31	<b>DienstleisterInnen</b>			
32		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 100% Förderung nur ausnahmsweise zulässig bzw. Pflicht zur Eigenleistung, z.B. EU-Projekte (P, D)</li> </ul>		
33		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zugang für neue Förderungswerber u. U. schwierig (P)</li> </ul>		
34	<b>MitarbeiterInnen</b>			
35		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Arbeitsplatz ist aufgrund der möglichen zeitlichen Befristung der Förderung unsicher (P, D, C, A)</li> </ul>		
36		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Möglicherweise befristete Dienstverhältnisse (P, D, C, A)</li> </ul>		

Tabelle 8: Stärken und Schwächen sowie Chancen und Risiken der Objektförderung

Quelle: Eigene Darstellung

**Verwendete Quellen:**

- Cremer, Georg (2005): Nutzer müssen auswählen können. In: Neue Caritas. 3/2005. S. 9-15.
- Eigene Überlegungen

## Erläuterungen

- **B3: Mehrkostenvorbehalt nutzt nur, wenn auch Alternativen angeboten werden können**  
**(P):**

Die Öffentliche Hand kann eine Objektförderung mit der Begründung, sie sei zu teuer nur dann ablehnen, wenn es zu diesem Angebot auch Alternativen vorhanden sind.

## 13 Zusammenfassung

Für die Öffentliche Hand existieren mehrere Möglichkeiten, soziale Dienstleistungen zu beschaffen. Je nachdem, wie beschafft wird, hat dies unterschiedliche Auswirkungen auf die Öffentliche Hand, die KundInnen, Dienstleistungsunternehmen sowie deren MitarbeiterInnen.

Die SWOT-Analyse (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) bietet eine Möglichkeit, Beschaffungsmodelle miteinander vergleichen zu können. Diese kann in eine interne und externe Analyse unterteilt werden. Die interne Analyse analysiert die Stärken und Schwächen, die das jeweilige Beschaffungsmodell impliziert. Die Aufgabe der externen Analyse besteht darin herausfinden, welche Chancen und Risiken sich für das jeweilige Beschaffungsmodell durch bestimmte, nicht beeinflussbare externe Rahmenbedingungen für die Zukunft ergeben. Sowohl für die interne als auch für die externe Analyse bedarf es vorab der Definition von geeigneten Kriterien, anhand derer ein sinnvoller Vergleich der Beschaffungsmodelle möglich wird.

Die SWOT-Analyse hat eine Vielzahl an Aspekten aufgezeigt, die Anhaltspunkte dafür liefern können, welche Modelle für die Beschaffung sozialer Dienstleistungen sinnvoll erscheinen. Dennoch spiegeln die gewonnenen Erkenntnisse nur Teilaspekte wieder und dürfen niemals isoliert betrachtet werden, da bspw. ein bestimmter Aspekt, der sich positiv auf einen der beteiligten PartnerIn auswirkt, für einen anderen negative Konsequenzen nach sich ziehen kann.

Den AutorInnen war es zum einen wichtig darzulegen, nach welchen Kriterien Beschaffungsmodelle bewertet werden können. Zum anderen lag das Hauptaugenmerk darauf, alle am Beschaffungsprozess beteiligten PartnerInnen für die Thematik zu sensibilisieren und darauf aufmerksam zu machen, dass die Auswahl des Modells, wie soziale Dienstleistungen beschafft werden, nicht willkürlich erfolgen sollte sondern im Bewusstsein, dass mit einer bestimmten Wahl unterschiedliche Stärken und Schwächen sowie Chancen und Risiken für die Beteiligten verbunden sind. Die AutorInnen sehen den Prozess nicht als abgeschlossen an, sondern die vorliegende Arbeit soll als Diskussionsgrundlage für weitere Nachforschungen in diesem Bereich angesehen werden.

## 14 Literaturverzeichnis

Bea, Franz-Xaver; Jürgen Haas (2001): Strategisches Management, 3., neu bearbeitete Auflage, Stuttgart: Verlag Lucius & Lucius.

Bundesgesetzblatt für die Republik Österreich (2004): Allgemeine Rahmenrichtlinien für die Gewährung von Fördermitteln, Teil II.

Cremer, Georg (2005): Nutzer müssen auswählen können, in: Neue Caritas. 3/2005.

Deming, William Edwards (1986): Out of the crisis. Massachusetts Institute of Technology, Massachusetts.

Handout zum Workshop „Anpassung und Finanzierung der öffentlichen Dienstleistungen. Bereitstellung von Dienstleistungen: Strategien und Ergebnisse“, Europäischer Gemeindetag 2006. 11. Mai 2006. Innsbruck.

Köhler-Frost, Wilfried (Hrsg.) (2005): Outsourcing. Schlüsselfaktoren der Kundenzufriedenheit. 5., vollständig neu bearbeitete Auflage, Berlin: Erich Schmidt Verlag.

Meyer, Dirk (2003): Für mehr Wettbewerb im stationären Altenhilfesektor, Berlin: Duncker & Humblot.

Meyer, Dirk (1999): Wettbewerbliche Neuorientierung der Freien Wohlfahrtspflege, Berlin: Duncker & Humblot.

Prove Unternehmensberatung (2006): Förderung und Vergabe. Chancen und Risiken – Ein grober Überblick, Wien.

Prove Unternehmensberatung (2005): Vergleichstabelle Förderung per Bescheid, Förderungsvertrag, Leistungsvertrag, Wien.

Schedler, Kuno / Isabella Proeller (2000): New Public Management, Bern, Stuttgart, Wien: Haupt.

5. Forum für Finanzierung und Beteiligung. Public Private Partnership – Chance für Länder, Gemeinden und Privatwirtschaft. Dornbirn. 2005

## 15 Artikel aus dem Internet

Barbisch, Johannes; Christoph Badelt: Bericht über die soziale Lage in Vorarlberg (November 2000), <http://www.vorarlberg.at/pdf/berichtueberdiesozialelag.pdf> (26.06.2006).

Bundesministerium für soziale Sicherheit, Generationen und Konsumentenschutz (2005): Richtlinien. Berufliche Integration von Menschen mit Behinderung (RBI), 2005, <http://www.bmsg.gv.at/cms/site/liste.html?channel=CH0062> (03.04.2006).

Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung (BMVBS) Deutschland (2003): PPP im öffentlichen Hochbau, In: Wikipedia, Public Private Partnership, [http://de.wikipedia.org/wiki/Public\\_Private\\_Partnership](http://de.wikipedia.org/wiki/Public_Private_Partnership) (14.04.06).

Bundessozialamt (2004): Jahresbericht 2004 Landesstelle Vorarlberg, Wien, [http://www.basb.bmsg.gv.at/cms/basb/downloads/JB\\_vorarlberg.pdf](http://www.basb.bmsg.gv.at/cms/basb/downloads/JB_vorarlberg.pdf) (18.04.06).

Cremer, Georg (2004): Wohlfahrtsverbände und Staat – welche Spielregeln bestimmen die Zukunft der Sozialwirtschaft?, Vortrag ConSozial, [http://www.caritas.de/aspe\\_shared/form/download.asp?nr=68130&form\\_typ=115&acid=&ag\\_id=6607](http://www.caritas.de/aspe_shared/form/download.asp?nr=68130&form_typ=115&acid=&ag_id=6607) (23.06.06).

Krems, Burkhardt (2006): Wirtschaftlichkeit, Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen, <http://www.olev.de/w/wirtsch.htm#0> (07.06.2006).

Mitteilung der Kommission an den Rat und das Europäische Parlament - Gemeinsame Maßnahmen für Wachstum und Beschäftigung: das Lissabon-Programm der Gemeinschaft, <http://eur-lex.europa.eu/Notice.do?val=405154:cs&lang=de&list=418324:cs,418273:cs,417636:cs,417235:cs,416815:cs,414628:cs,413168:cs,412746:cs,405154:cs,404135:cs,&pos=9&page=2&nbl=130&pgs=10&hwords=Lissabon~&checktexte=checkbox&visu=#texte> (26.06.06).

Mitteilung der Kommission - Umsetzung des Gemeinschaftsprogramms von Lissabon - Die Sozialdienstleistungen von allgemeinem Interesse in der Europäischen Union, <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2006:0177:FIN:EN:HTML> (26.06.06).

Projektgruppe Bund Online (2005): Public Private Partnership (PPP). Hintergrundwissen, [http://www.wms.bundonline.bund.de/cln\\_007/lang\\_de/nn\\_1304/Content/99\\_\\_shareddocs/Publikationen/PPP/ppp\\_\\_02\\_\\_hintergrundwissen,templated=raw,property=publicationFile.pdf/ppp\\_02\\_\\_hintergrundwissen.pdf](http://www.wms.bundonline.bund.de/cln_007/lang_de/nn_1304/Content/99__shareddocs/Publikationen/PPP/ppp__02__hintergrundwissen,templated=raw,property=publicationFile.pdf/ppp_02__hintergrundwissen.pdf) (16.06.06).

Steiniger, Henny (2003): Die SWOT-Analyse, [http://www.edditrex.de/scripts/consulting/swot\\_analyse.pdf](http://www.edditrex.de/scripts/consulting/swot_analyse.pdf) (14.02.2006).

Wall-Strasser, Sepp (2004): Leere Gemeindetöpfe – wieso es zum Ausverkauf sozialer Dienstleistungen kommen muss, In: Leere Gemeindetöpfe – Ausverkauf oder Stärkung der kommunalen Dienstleistungen? Dokumentation der Veranstaltung im Rahmen des 2. Austrian Social Forum, [http://www.arbeiterkammer.com/pictures/d18/Leere\\_Gemeindetoepfe.pdf](http://www.arbeiterkammer.com/pictures/d18/Leere_Gemeindetoepfe.pdf) (17.05.06).

## 16 Internetquellen

<http://curia.eu.int/jurisp/cgi-bin/form.pl?lang=de&Submit=Suchen&docrequire=alldocs&numaff=C-26%2F03&datefs=2005-01-11&datefe=&nomusuel=&domaine=&mots=&resmax=100%20>. (12.05.06).

[http://de.wikipedia.org/wiki/Public\\_Private\\_Partnership](http://de.wikipedia.org/wiki/Public_Private_Partnership) (14.02.06).

[http://de.wikipedia.org/wiki/Total\\_Cost\\_of\\_Ownership](http://de.wikipedia.org/wiki/Total_Cost_of_Ownership) (22.06.06).

<http://www.olev.de/w/wirtschaft.htm> (17.05.06).

<http://www.arbeiterkammer.com/www-685-IP-13157-AD-13157.html#1>. (17.05.06).

<http://www.euractiv.com/de/agenda2004/reform-eu-kohaesionspolitik/article-132032> (25.06.06).

[http://grutzeck.de/service/cc\\_outsourcen.htm](http://grutzeck.de/service/cc_outsourcen.htm) (22.05.06).

<http://de.wikipedia.org/wiki/Notifizierungspflicht> (16.06.06).

<http://www.langenscheidt.de/fremdwb/fremdwb.html> (29.06.06).

## 17 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Die Komponenten der SWOT-Analyse .....	10
Abbildung 2: Operativer Beschaffungsprozess in der Betriebswirtschaft.....	11
Abbildung 3: Ereignisgesteuerte Prozesskette der Behindertenhilfe der Vorarlberger Landesregierung .....	15
Abbildung 4: Ereignisgesteuerte Prozesskette Bundessozialamt – Förderung von investiven Maßnahmen .....	18
Abbildung 5: Ereignisgesteuerte Prozesskette Bundessozialamt – Berufsausbildungsassistenz .....	23
Abbildung 6: Das Sozialrechtliche Dreiecksverhältnis.....	24
Abbildung 7: Public Private Partnership-Modelle .....	28
Abbildung 8: Zusammenfassende Darstellung von Beschaffungsmodellen .....	47

## 18 Anhang

### **Richtlinie zur Förderung der Berufsausbildungsassistenz nach § 8b Berufsausbildungsgesetz (BAG) (44.101/45-6/03)**

#### **Präambel**

Ziel der integrativen Berufsausbildung ist die Verbesserung der Eingliederung von benachteiligten Jugendlichen mit persönlichen Vermittlungshindernissen in das Berufsleben.

Die integrative Berufsausbildung kann

1. durch Verlängerung der gesetzlichen Lehrzeitdauer (§ 8b Abs. 1 BAG) um 1 Jahr bzw. in Ausnahmefällen um 2 Jahre, wenn dies für die Absolvierung der Lehrabschlussprüfung notwendig ist, erreicht werden oder
2. durch Abschluss eines Ausbildungsvertrages erfolgen, der den Erwerb einer Teilqualifikation (1-3 Jahre) durch Einschränkung auf bestimmte Teile des Berufsbildes eines Lehrberufes, allenfalls unter Ergänzung von Fertigkeiten und Kenntnissen aus Berufsbildern weiterer Lehrberufe, vorsieht (§ 8 b Abs. 2 BAG).

Die integrative Berufsausbildung ist durch die Berufsausbildungsassistenz (BAS) zu begleiten und zu unterstützen.

#### **1. Förderzweck**

Zweck der Förderung ist die Abgeltung des mit der Durchführung der BAS verbundenen Aufwandes der vom Bundessozialamt (BSB) beauftragten Einrichtung.

#### **2. Zielgruppe der BAS**

Für die Ausbildung in einer integrativen Berufsausbildung kommen Personen in Betracht, die das Arbeitsmarktservice (AMS) nicht in ein reguläres Lehrverhältnis vermitteln konnte und auf die eine der folgenden Voraussetzungen zutrifft (§ 8b Abs. 4 BAG):

1. Personen, die am Ende der Pflichtschule sonderpädagogischen Förderbedarf hatten und zumindest teilweise nach dem Lehrplan einer Sonderschule unterrichtet wurden, oder
2. Personen ohne Hauptschulabschluss bzw. mit negativem Hauptschulabschluss, oder
3. Menschen mit Behinderung im Sinne des Behinderteneinstellungsgesetzes bzw. des jeweiligen Landesbehindertengesetzes, oder

4. Personen, von denen im Rahmen einer Berufsorientierungsmaßnahme oder auf Grund einer nicht erfolgreichen Vermittlung in ein reguläres Lehrverhältnis angenommen werden muss, dass für sie
5. aus ausschließlich in der Person gelegenen Gründen in absehbarer Zeit keine reguläre Lehrstelle gefunden werden kann.

Die Zugehörigkeit dieser Personen zur Zielgruppe ist jedoch nur dann gegeben, wenn das Ergebnis des nach den Richtlinien zur Förderung der Abklärung von beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten für jugendliche Menschen mit Behinderung durchgeführten Clearings eine Maßnahme zur Verbesserung der beruflichen Eingliederung nach § 8b BAG vorsieht.

Eine weitere Voraussetzung für die Zugehörigkeit zur Zielgruppe ist das Vorliegen einer Bestätigung des AMS nach § 8b Abs. 5 BAG, nach der das AMS die betreffende Person nicht in ein Lehrverhältnis als Lehrling gemäß § 1 BAG vermitteln konnte.

### **3. Aufgaben der BAS**

#### **3.1 Unterstützungstätigkeit**

Die BAS hat im Zuge ihrer Unterstützungstätigkeit sozialpädagogische, psychologische und didaktische Probleme von Personen, die ihr im Rahmen der integrativen Berufsausbildung anvertraut sind, mit Vertreter/innen von Lehrbetrieben, besonderen selbstständigen Ausbildungseinrichtungen und Berufsschulen zu erörtern, um zur Lösung dieser Probleme beizutragen.

Diese Aufgabe umfasst insbesondere:

- die Koordination und Vernetzung mit Vertreter/innen von Lehrbetrieben, besonderen selbstständigen Ausbildungseinrichtungen, Berufsschulen, Schulbehörden erster Instanz und Schulerhaltern sowie von sonstigen für die integrative Berufsausbildung relevanten Einrichtungen,
- Generelle Information über die integrative Berufsausbildung,
- Unterstützung in behördlichen Angelegenheiten,
- Begleitung und Unterstützung des/der Auszubildenden bei Praktika zur Orientierung und Vermittlung sowie gemeinsame Reflexion,
- Beratung der Ausbildungsbetriebe über Förderungen; Sensibilisierungsarbeit,
- Prozessverantwortung bei der Ausbildungsplatzsuche,
- Krisenintervention.

### **3.2 Festlegung der Ziele der integrativen Berufsausbildung**

Die BAS hat vor Beginn der integrativen Berufsausbildung gemeinsam mit den dafür in Frage kommenden Personen bzw. den Erziehungsberechtigten und den Lehrbetrieben oder den besonderen selbstständigen Ausbildungseinrichtungen und unter Einbeziehung der Schulbehörde erster Instanz und des Schulerhalters die Ziele der integrativen Berufsausbildung festzulegen.

Diese Aufgabe umfasst insbesondere:

- die Festlegung der Ausbildungsinhalte und des Zeitraumes der integrativen Berufsausbildung mit den Vertragsparteien unter Einbeziehung der Schulbehörde erster Instanz und des Schulerhalters sowie laufende Beobachtung und bei Bedarf Anpassung der Ausbildungsinhalte und des Zeitraumes,
- die Organisation der Lernbegleitung und der pädagogischen Begleitmaßnahmen im Berufsschulunterricht unter Berücksichtigung der persönlichen Fähigkeiten und Bedürfnisse der auszubildenden Person,
- die Organisation der Begleitung am Ausbildungsplatz und die Unterstützung der lehrausbildungsberechtigten Personen,
- die Organisation der Begleitung der auszubildenden Person im Betrieb nach individuellem Bedarf,
- die Organisation von Hilfsmitteln am Arbeitsplatz und in der Berufsschule,
- die Dokumentation der Lernschritte während des Lehr- bzw. Ausbildungsverhältnisses,
- die Einholung der verbindlichen Erklärung des BSB über die Durchführung der BAS zur Eintragung des Lehr- bzw. Ausbildungsvertrages gemäß § 8b Abs. 2 BAG.

### **3.3 Ausbildungswechsel**

Bei einer Ausbildung in einem regulären Lehrverhältnis (§ 1 BAG), bei einer Ausbildung mit verlängerter Lehrzeit (§ 8 b Abs. 1 BAG) oder bei einer Ausbildung mit Teilqualifikation (§ 8 b Abs. 2 BAG) ist der Wechsel in eine jeweils andere dieser Ausbildungen möglich. Voraussetzungen sind die Vereinbarung zwischen dem/r Lehrberechtigten, dem/der Erziehungsberechtigten und dem/r Auszubildenden, das Einvernehmen mit der BAS sowie die Einbeziehung der Schulbehörde. Ein neuer Lehr- bzw. Ausbildungsvertrag ist abzuschließen.

Der Wechsel von einer Ausbildung in einem regulären Lehrverhältnis (§ 1 BAG) zu einer Ausbildung mit verlängerter Lehrzeit (§ 8 b Abs. 1 BAG) und umgekehrt kann auch durch eine Änderung des Lehrvertrages erfolgen. (Ausbildungsinhalte und noch erforderliche Ausbildungsdauer).

Die BAS hat bei einem Ausbildungswechsel (§ 8 b Abs. 6 BAG) das Einvernehmen mit den genannten an der integrativen Berufsausbildung Beteiligten herzustellen und diesbezüglich besondere Beratungen durchzuführen.

Diese Aufgabe umfasst insbesondere:

- Beobachtung der Lernfortschritte,
- Durchführung von Beratungsgesprächen mit allen Beteiligten,
- Vernetzungsarbeit und Abstimmung,
- Organisatorische Abwicklung.

### **3.4 Abschlussprüfung**

Die BAS hat zusammen mit einem/r Experten/in des betreffenden Berufsbereichs die Abschlussprüfung zum Abschluss der Ausbildung gem. § 8 b Abs. 2 BAG durchzuführen.

Diese Aufgabe umfasst insbesondere:

- Erstellung von Unterlagen für die Abschlussprüfung auf Grundlage der dokumentierten erworbenen Kenntnisse.

### **4. Anforderungsprofil**

Die BAS soll durch geeignete Personen erfolgen, die über eine abgeschlossene Berufsausbildung im psychologischen, sozialen, pädagogischen oder wirtschaftlichen Bereich und längere einschlägige Berufserfahrung verfügen.

Weitere Voraussetzungen sind:

- Kenntnisse über den Arbeitsmarkt, über Berufe und Ausbildungswege,
- Kenntnisse über Fertigkeiten, die im Wirtschaftsleben verwertbar sind,
- Kenntnisse über relevante gesetzliche Grundlagen (Arbeits-, Sozial-, Behindertenrecht),
- Kenntnisse über Prozesse der Berufsfindung und Zukunftsplanung,

- Kenntnisse über berufliche Integration.

Sie sollen weiters in Gesprächs- und Beratungstechniken geschult sein.

## **5. Betreuungsintensität und Erfolgskriterien**

Ein Vollzeitäquivalent der BAS hat durchgehend pro Jahr zumindest 20 Jugendliche zu betreuen, das entspricht 240 Leistungsmonaten. Die Erfolgskriterien der BAS orientieren sich an der Zielsetzung, den Jugendlichen durch geeignete Maßnahmen der Vorbereitung, Unterstützung, Betreuung und Begleitung einen erfolgreichen Abschluss der gewählten Ausbildung zu ermöglichen und somit den Rahmen für eine längerfristige Eingliederung in den ersten Arbeitsmarkt zu schaffen.

## **6. Berichtspflichten**

Der Träger der BAS hat dem BSB halbjährlich über sämtliche für die Durchführung der BAS relevante Daten (Beilage) Bericht zu erstatten.

## **7. Finanzierung**

Für die Abgeltung der Kosten eines Leistungsmonats ist ein Maximalbetrag vorgesehen, der jährlich vom BMSG festgesetzt wird. Für die Jahre 2003 und 2004 beträgt der Maximalbetrag 240 € pro Leistungsmonat.

## **8. Allgemeine Voraussetzungen für die Gewährung von Förderungen**

Für die Durchführung der Förderungen einschließlich der Prüfung der widmungsgemäßen Verwendung der Fördermittel gelten, sofern in diesen Richtlinien nicht Anderes geregelt ist, sinngemäß die einschlägigen Richtlinien für die Gewährung von Förderungen nach dem BEinstG sowie die Sonderrichtlinie zur Förderung von Arbeitsmöglichkeiten für behinderte Menschen.

Auf die Gewährung einer Förderung besteht kein Rechtsanspruch.

Eine Förderung ist nur zulässig, wenn die Sparsamkeit, Wirtschaftlichkeit und Zweckmäßigkeit des Mitteleinsatzes gewährleistet sind und die Erreichung des Förderzweckes gesichert ist.

Eine Förderung darf nur unter solchen Auflagen und Bedingungen gewährt werden, die der Eigenart der zu fördernden Maßnahmen entsprechen und die außerdem sicher stellen, dass die Mittel nur in dem zur Erreichung des angestrebten Erfolges unumgänglich notwendigen Umfang eingesetzt werden.

Die Gewährung von Zuwendungen kann auch über die Bestimmungen dieser Richtlinien hinaus mit weiteren Auflagen verbunden werden, um den angestrebten Erfolg zu sichern.

Bei Gewährung einer Förderung hat sich der Fördergeber auszubedingen, dass sich der Fördernehmer verpflichtet,

- die Vorschriften des Bundesvergabegesetzes sinngemäß anzuwenden;
- Organen oder Beauftragten des Bundes oder der Europäischen Union die Überprüfung der widmungsgemäßen Verwendung der Fördermittel durch Einsicht in die Bücher und Belege sowie durch Besichtigung an Ort und Stelle zu gestatten und ihnen die erforderlichen Auskünfte zu erteilen. Der Fördernehmer hat über die Durchführung des Vorhabens unter Vorlage einer zahlenmäßigen Nachweisung innerhalb zu vereinbarenden Fristen zu berichten;
- alle mit der gewährten Förderung in Zusammenhang stehenden Unterlagen, Bücher und Belege nach Auszahlung der Förderung zehn Jahre lang sicher und geordnet aufzubewahren;
- keine Rücklagen aus den Fördermitteln zu bilden;
- alle Ereignisse, welche die Durchführung des geförderten Vorhabens verzögern oder unmöglich machen oder eine Abänderung gegenüber dem Förderansuchen oder vereinbarten Auflagen oder Bedingungen erfordern würden, unverzüglich dem Fördergeber anzuzeigen;
- Forderungen, die der Fördernehmer an den Fördergeber hat, nicht zu zedieren;
- bekannt zu geben, ob und in welchem Ausmaß er bei anderen Kostenträgern um Förderungen für das Vorhaben angesucht hat oder ansuchen will.

Der Förderwerber hat zur Kenntnis zu nehmen, dass die im Zusammenhang mit der Anbahnung und Abwicklung des Vertrages anfallenden personenbezogenen Daten, deren Verwendung eine wesentliche Voraussetzung für die Wahrnehmung einer dem Fördergeber gesetzlich übertragenen Aufgabe oder sonst gemäß §§ 7 bis 11 des Datenschutzgesetzes 2000, BGBl. Nr. 165/1999, in der jeweils geltenden Fassung zulässig ist, vom Fördergeber und der von ihm beauftragten Förderabwicklungsstelle als Dienstleister für Zwecke des Abschlusses und der Abwicklung des Fördervertrages, der Wahrnehmung der dem Fördergeber übertragenen Aufgaben und für Kontrollzwecke verwendet und insbesondere an Organe und Beauftragte des Rechnungshofes (insbesondere gemäß §§ 3 Abs. 2, 4 Abs. 1 und § 13 Abs. 3 des Rechnungshofgesetzes, BGBl. Nr. 144/1948, in der jeweils geltenden Fassung), des Bundesministeriums für Finanzen (insbesondere gemäß §§ 43 bis 47 und § 54 des Bundeshaushaltsgesetzes sowie Pkt. 6.4. der Sonderrichtlinie des Bundesministeriums für soziale Sicherheit, Generationen und Konsumentenschutz zur Förderung von Arbeitsmöglichkeiten für behinderte Menschen in der jeweils geltenden Fassung), des Bundesministeriums für soziale Sicherheit, Generationen und Konsumentenschutz, anderer Fördergeber, die das gegenständliche Vorhaben mitfordern, und der Europäischen Union nach den EU-rechtlichen Bestimmungen übermittelt werden.

Vor Gewährung einer Förderung hat sich das anweisende Organ unter Vorbehalt der Geltendmachung weiter gehender gesetzlicher Ansprüche überdies auszubedingen, dass eine Zuwendung vom Empfänger der Förderung über Aufforderung des Fördergebers oder der Abwicklungsstelle sofort rückzuerstatten ist, bzw. werden zugesicherte aber noch nicht ausbezahlte Förderungen eingestellt, wenn

1. Organe oder Beauftragte des Fördergebers oder der Abwicklungsstelle oder der Europäischen Union über wesentliche Umstände unrichtig oder unvollständig unterrichtet worden sind,
2. vorgesehene Berichte nicht erstattet oder Nachweise nicht erbracht oder erforderliche Auskünfte nicht erteilt worden sind, sofern in diesen Fällen eine schriftliche, befristete und den ausdrücklichen Hinweis auf die Rechtsfolge der Nichtbefolgung enthaltende Mahnung erfolglos geblieben ist,
3. die unverzügliche Meldung von Ereignissen, welche die Durchführung des geförderten Vorhabens verzögern oder unmöglich machen oder deren Abänderung erfordern würde, unterblieben ist,
4. über das Vermögen des Förderwerbers vor ordnungsgemäßigem Abschluss des geförderten Vorhabens oder innerhalb einer Frist von 3 Jahren nach dessen Abschluss ein Konkursverfahren eröffnet oder die Eröffnung eines Konkurses mangels kostendeckenden Vermögens abgelehnt wird,

5. der Förderwerber vorgesehene Kontrollmaßnahmen be- oder verhindert oder die Berechtigung zur Inanspruchnahme der Förderung innerhalb des für die Aufbewahrung der Unterlagen vorgesehenen Zeitraumes nicht mehr überprüfbar ist,
6. die Fördermittel ganz oder teilweise widmungswidrig verwendet worden sind,
7. das Vorhaben nicht oder nicht rechtzeitig durchgeführt werden kann oder durchgeführt worden ist,
8. das Zessionsverbot nicht eingehalten wurde,
9. die Bestimmungen des Gleichbehandlungsgesetzes nicht beachtet wurden,
10. von Organen der Europäischen Union die Aussetzung und/oder Rückforderung verlangt wird oder
11. sonstige Fördervoraussetzungen, insbesondere solche zur Sicherung der Erreichung des Förderzweckes, vom Förderwerber nicht eingehalten wurden.

In den Fällen der Pkt. 1 bis 3, 6, 8, 9 und 11 erfolgt jedenfalls, in den übrigen Fällen nur, soweit der Förderwerber oder solche Personen, deren er sich zur Erstellung der für die Gewährung der Förderung maßgeblichen Unterlagen oder zur Durchführung des geförderten Vorhabens bedient hat, am Eintritt eines Rückforderungsgrundes ein Verschulden trifft, eine Verzinsung des Rückforderungsbetrages vom Tage der Auszahlung an mit 3 % über dem jeweils geltenden Basiszinssatz pro Jahr. Trifft den Fördernehmer in den Fällen der Pkt. 4, 5, 7 und 10 kein Verschulden, erfolgt eine Verzinsung des Rückforderungsbetrages in der Höhe von 4 % pro Jahr. Liegen die o.a. Zinssätze unter dem von der Europäischen Union für Rückforderungen festgelegten Zinssatz, wird dieser herangezogen.

Wenn bei der Durchführung des zu fördernden Vorhabens bewegliche Investitionsgüter, deren Wert (Preis) im Einzelfall € 1.500,- übersteigt, ausschließlich oder überwiegend aus nicht rückzahlbaren Zuschüssen angeschafft werden sollen, ist zu vereinbaren, dass der Fördernehmer bei Wegfall oder wesentlicher Änderung des Förderzweckes entweder eine angemessene Abgeltung in Geld zu erstatten, die betreffende Sache für weitere Förderzwecke dem Fördergeber kostenlos zur Verfügung zu stellen oder die Sache zu diesem Zweck in das Eigentum eines vom Fördergeber genannten Rechtsträgers zu übertragen hat.

Bei Gewährung einer Förderung für die Anschaffung von unbeweglichen Investitionsgütern ist im Einzelfall jeweils eine bestimmte, von der Art der Investition abhängige Nutzungsdauer zu vereinbaren. Bei Wegfall des Förderzweckes innerhalb der Nutzungsdauer ist der Fördernehmer zu verpflichten, entweder

- die Investitionsgüter einer wirtschaftlichen Verwertung zuzuführen (Veräußerung, Ablöse durch den/die Vermieter/in, Ablöse durch den/die Nachmieter/in etc.) und den Erlös dem Fördergeber zurückzuerstatten,
- dem Fördergeber den Zeitwert in Geld (Schätzungsgutachten) zu erstatten oder
- den der verbleibenden Nutzungsdauer entsprechenden Betrag aliquot rückzuerstatten.

Der Fördergeber hat nach Abwicklung eines geförderten Vorhabens zu prüfen, ob der mit der Förderung angestrebte Erfolg erreicht wurde. Die Prüfung kann durch den Fördergeber selbst oder durch eine von ihm beauftragte Stelle erfolgen.

Die Auszahlung einer Förderung ist nur insoweit und nicht eher vorzunehmen, als sie zur Vornahme fälliger Zahlungen für die geförderte Maßnahme benötigt wird. Die Auszahlung darf zu einem früheren Zeitpunkt vorgenommen werden, wenn dies aus Gründen, die sich aus der Eigenart der Maßnahme ergeben, notwendig erscheint. Bei vorheriger Festlegung bestimmter Zahlungstermine ist auf die Verfügbarkeit der erforderlichen Mittel Bedacht zu nehmen.

## **9. Antragstellung**

Die Anträge sind bei der zuständigen Landesstelle des Bundessozialamtes einzubringen. Die Anträge haben aus einem Organisationsteil, einem Begleitungsteil und einem Finanzteil zu bestehen. Die Ansuchen sind an kein Formerfordernis gebunden und vor Realisierung des Vorhabens einzubringen. Sofern seit der Realisierung des Vorhabens noch keine zwölf Monate verstrichen sind und den Förderwerber kein Verschulden am verspäteten Einbringen des Ansuchens trifft, kann vom Erfordernis der fristgerechten Einbringung abgesehen werden. Dem Bundessozialamt obliegt es, nach Verhandlungen mit den übrigen Kostenträgern im Rahmen der Richtlinien bis zu einer Förderung in der Höhe von € 581.382,- eine entsprechende Vereinbarung mit dem Förderwerber über die Gewährung einer Förderung zu treffen.

Grundsätzlich können Rahmenvereinbarungen für maximal drei Jahre abgeschlossen werden. Die konkrete Höhe der Fördermittel im jeweiligen Jahr ist in Jahresvereinbarungen festzusetzen. Die Gewährung der Förderung erfolgt in Form einer ausführlichen schriftlichen Fördervereinbarung. Eine

negative Entscheidung des Förderansuchens ist dem Förderwerber unter Angabe der wesentlichen Entscheidungsgründe bekannt zu geben. Im Falle einer positiven Entscheidung sind in der Fördervereinbarung alle für den Förderzeitraum wesentlichen Punkte der Rechtsbeziehung festzuhalten.

### **10. Auszahlung der Fördermittel**

Der Auszahlungsmodus der einzelnen Förderteilbeträge ist im Einzelfall – unter Berücksichtigung der jeweiligen Liquiditätslage und nach Maßgabe des Bedarfes der Einrichtung der Berufsausbildungsassistenz – vertraglich zu regeln.

Bei der Auszahlung der Beihilfe ist darauf zu achten, dass zumindest 10 % der gesamten Beihilfensumme erst nach Vorlage der Endabrechnung angewiesen werden.

### **11. Verwendungsnachweis**

Zum Zwecke des Nachweises der widmungsgemäßen Verwendung sind vom Fördernehmer jeweils bis längstens drei Monate nach Ablauf des Bewilligungszeitraumes folgende Unterlagen vorzulegen:

- Nachweis der entstandenen Kosten (geprüfter Rechnungsabschluss, Einnahmen-/Ausgabenrechnung),
- Nachweis der erbrachten Dienstleistung (Jahresbericht),
- Vollständigkeitserklärung (damit verpflichtet sich der Fördernehmer gegenüber dem Bundessozialamt, die Geschäftsgänge wahrheitsgemäß und vollständig erfasst zu haben),
- ist der Fördernehmer neben der Berufsausbildungsassistenz noch in anderen Geschäftsbereichen tätig, ist eine Aufstellung über die Gesamtgebarung vorzulegen.

MitarbeiterInnen des Bundessozialamtes und des Bundesministeriums für soziale Sicherheit, Generationen und Konsumentenschutz ist jederzeit die Einsichtnahme in alle mit der Erfüllung der Fördervereinbarung im Zusammenhang stehenden Unterlagen zu gewähren.

Die Endabrechnung kann sich auf eine stichprobenartige Prüfung einzelner Belege beschränken. Voraussetzung für diese vereinfachte Form der Prüfung ist, dass schon bei Abschluss der Fördervereinbarung Regelungen für die Verwendung der Förderung getroffen werden (Virementfähigkeit<sup>29</sup> oder Präzisierung einzelner Aufwandspositionen etc.).

---

<sup>29</sup> Unter „Virement“ versteht man die Übertragung von Haushaltsmitteln von einem Titel auf den nächsten – vgl. URL: <http://www.langenscheidt.de/fremdwb/fremdwb.html> [29.06.06].

Nicht verwendete bzw. nicht widmungsgemäß verwendete Förderteilbeträge sind rückzuerstatten bzw. mit einer Förderung des Folgejahres gegen zu rechnen.

## **12. Bekanntmachung**

Diese Richtlinie ist von den Landesstellen des Bundessozialamtes und dem Bundesministerium für soziale Sicherheit, Generationen und Konsumentenschutz zur Einsicht aufzulegen.

## **13. Inkrafttreten**

Die Richtlinie tritt mit 1. November 2003 in Kraft.