

KARL-HEINZ GRASSER

GZ 040502/147-I/4/03

Bundesminister für Finanzen

Himmelpfortgasse 4-8
A-1015 Wien
Tel. +43/1/514 33/1100 DW
Fax +43/1/512 62 00Herrn Präsidenten
des Nationalrates**XXII. GP.-NR****680 /AB**

Dr. Andreas Khol

2003 -09- 08Parlament
1017 Wien**zu 603/J**

Wien, 8. September 2003

Sehr geehrter Herr Präsident!

Auf die schriftliche parlamentarische Anfrage Nr. 603/J vom 8. Juli 2003 der Abgeordneten Dr. Wittmann und Kollegen, betreffend geplante Reformen des Finanzministeriums, beehre ich mich Folgendes mitzuteilen:

Die österreichische Finanzverwaltung steht vor großen Herausforderungen. Es gilt nicht nur das Staatsbudget nachhaltig zu sanieren, sondern auch den Standort Österreich wettbewerbsfähig zu machen. Es steigen die Leistungsansprüche der Öffentlichkeit, die nicht zuletzt durch die Vertrautheit mit modernen Informationstechnologien an hohe Servicequalität rund um die Uhr gewöhnt ist. Ich habe die Finanzverwaltung in einem nicht den heutigen Anforderungen entsprechenden Zustand übernommen. In der Vergangenheit ist es nicht gelungen, die Abgabenrückstände, die sich in Milliardenhöhe bewegen, zu verringern, was auch der Rechnungshof des Öfteren kritisiert hat. Des Weiteren hat der Rechnungshof bei seinen Prüfungsberichten in der Vergangenheit kritisiert, dass im Sinne einer bürgernahen und serviceorientierten Verwaltung die Erledigungszeiten von Berufungen zu verkürzen sind. Antragserledigungen

variieren z.B. zwischen 38 und 87 Tagen und die Wettbewerbsgleichheit ist durch eine uneinheitliche Prüfungsdichte nicht gegeben. Dies alles will ich durch tiefgreifende Reformmaßnahmen verändern. Trotz weiterer massiver Personaleinsparungen wird das Einsparungs- und Mehregebnispotential auch nach Ansicht der externen Berater bei ca. 250 Mio.€ liegen.

Die Aufgabenstellung umfasst daher den Veränderungsprozess in der gesamten Finanzverwaltung. Es geht dabei nicht um punktuelle Maßnahmen wie bei bisherigen Veränderungsmaßnahmen, sondern um eine umfassende Gesamtreform, die auf einer klaren Diagnose aufbaut und Entwicklungsrichtungen und Optimierungsansätze aufzeigt. Das Bundesministerium für Finanzen hat es sich daher zum Ziel gesetzt, eine serviceorientierte, kostengünstige, flexible und effiziente Organisation zu schaffen, die die Aufgabe der Aufkommenssicherung optimal erfüllt und den sich ändernden Anforderungen der Zukunft gewachsen ist. Zu diesem Zweck wurde ein Reformteam eingesetzt, um mit internem und externem Know-how eine Sollorganisation zu entwickeln und die flächendeckende Umsetzung zu gewährleisten.

Um die Finanzverwaltung insgesamt bürgerfreundlicher und effizienter zu gestalten sind als Ziele zu nennen: Synergien nutzen, Dualismen entgegenwirken, flache und entscheidungsfreudige Strukturen, insbesondere Wirtschaftsräume nach sinnvollen Kriterien schaffen, Stärkung der Eigenverantwortung, dezentrale Ressourcenbewirtschaftung, Wirtschaftlichkeit, Gleichmäßigkeit/Gerechtigkeit der Besteuerung, normierte Qualitätsstandards, Leistungsorientierung, Elektronisierung, Ausgleich von Arbeitsbelastungen durch flexible Arbeitseinteilung.

Die Reformmaßnahmen betreffen alle Organisationseinheiten mit unterschiedlichen Schwerpunkten, in unterschiedlicher Intensität und seitens des Reformteams bzw. seiner Leitung in unterschiedlichen

Steuerungsformen. Für den Bereich der Steuerverwaltung also der Finanzämter, Großbetriebsprüfungen und Finanzlandesdirektionen hat das Reformteam den umfassendsten Auftrag.

Eine tiefgreifende Neuorientierung einer Organisation mit mehr als 13.000 MitarbeiterInnen bedarf eines mehrjährigen Organisationsentwicklungsprozesses. Selbstverständlich muss dieser Prozess transparent, nachvollziehbar und durchschaubar sein und unter größtmöglicher Einbindung der MitarbeiterInnen erfolgen.

Festgehalten wird, dass Fragen im Zusammenhang mit (EU-weiten) öffentlichen Ausschreibungen nach dem Bundesvergabegesetz nur insoweit und in anonymisierte Form beantwortet werden können, als eine Beantwortung nicht Bestimmungen des Bundesvergabegesetzes oder das Firmengeheimnis verletzen würde. Im Bundesvergabegesetz wird der Vertraulichkeitsschutz im Bezug auf verschiedene Aspekte geregelt. Einerseits regelt das Gesetz einen Vertraulichkeitsschutz bis zu einer gesetzlich festgelegten Phase eines Vergabeverfahrens, andererseits ist der Vertraulichkeitsschutz in Bezug auf Informationen, die während eines Vergabeverfahrens offengelegt werden, normiert. Dieser Schutz von Geschäfts- und Betriebsgeheimnissen ist auch über das Ende eines Vergabeverfahrens hinaus zu beachten. Unter diesem Gesichtspunkt ist auch die Beantwortung insbesondere zu den Fragen 19. bis 27. zu sehen.

Zu 1. und 2.:

Es wurde ein Reformteam eingerichtet, das seine Tätigkeit ab Mitte des Jahres 2001 sukzessive aufgenommen hat und lt. Geschäfts- und Personaleinteilung des BMF als Projektteam (Stabsstelle) seit 1.11.2001 ausübt und direkt mir unterstellt ist. Das Reformteam nimmt folgende Agenden wahr:

Steuerung der Reformprojekte BMF-Zentralstelle, Steuerverwaltung und Zollverwaltung; Koordinierung bereichsübergreifender Projekte; Koordinierung sämtlicher Teilprojekte der Steuerverwaltung; Projektmanagement Steuerverwaltung (Planung, Steuerung und Überwachung des Gesamtprozesses); Organisationsentwicklung Steuerverwaltung durch Gestaltung der Bereiche Aufgabenreform, Prozessverbesserung, Technologieinsatz, Kompetenzverteilung, Personalentwicklung und Controlling; Durchführung von Analysen; Erstellen von Konzepten; Implementierung von Reformschritten; Begleitung der Umsetzung; Evaluierung des Veränderungsprozesses

Zu 3. und 4.:

Mit der Leitung des Reformteams wurden Mag. I. Schmalz und Dipl.-Kfm. E. Müller betraut. I. Schmalz hat das Studium der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften absolviert und verfügt über langjährige Erfahrung in der Unternehmens- und Organisationsentwicklung sowie in der Gestaltung von Kommunikations- und Innovationsprozessen. E. Müller hat Wirtschaftswissenschaften studiert und bringt Erfahrungen aus alien Bereichen der Steuerverwaltung sowie der Europäischen Kommission ein. Seine Studiumsschwerpunkte waren Organisation, Planung und Personalwirtschaft.

Die Mitarbeiterinnen des Reformteams kommen aus der Steuerverwaltung und weisen daher unterschiedliche Qualifikationen auf. Zum Stichtag 1. Juli 2003 sind folgende Personen im Wege einer Dienstzuteilung zum

Bundesministerium – Zentraleitung und damit unmittelbar dem Reformteam zugeordnet:

- C. Granzer, Sekretariat, (FLD Wien, Niederösterreich und Burgenland, Entlohnungsgruppe v3)
- M. Engelbert, Change Agent, IT, Organisation, (Sektion IV des BMF, üblicher ADV-Sondervertrag);
- H. Scherer, Change Agent, Organisation (FLD Vorarlberg, Verwendungsgruppe A2);
- Mag. B. Paumgartner (50 %), Personalentwicklung (UFS, Verwendungsgruppe A1) sowie
- Mag. (FH) M. Stief, Change Agent, Infrastruktur (FLD Wien, Niederösterreich und Burgenland, Verwendungsgruppe A2).

Darüber hinaus arbeiten für das Reformteam MitarbeiterInnen aus unterschiedlichsten Organisationseinheiten. Die Aufgaben im Reformteam haben sich in den verschiedenen Phasen des Projektes verändert, bei der Auswahl der MitarbeiterInnen wurde und wird vor allem auf das Entwicklungspotenzial in Richtung Organisationsentwicklung Bedacht genommen.

Zu 5.:

Bei der Einrichtung des Reformteams wurden keine Umbaumaßnahmen durchgeführt. Die Mitarbeiter bezogen vorhandene Büroräume, die entsprechende Infrastruktur boten. Die Räume wurden lediglich im üblichen Ausmaß adaptiert (Ausmalen und Ergänzung der Büroausstattung).

Zu 6. und 7.:

Da alle MitarbeiterInnen aus anderen Organisationseinheiten der Finanzverwaltung kommen, entstanden nur insoweit zusätzliche Personalkosten, als Aufwertungen im Rahmen der bewerteten Projektarbeitsplätze und Reisetätigkeiten notwendig waren. Dienstzuteilungen sind gesetzlich im Beamten-Dienstrechtsgesetz – BDG 1979 bzw. im Vertragsbediensteten-

gesetz - VBG 1948 geregelt, Überstunden werden nach Bedarf bis zu einer Obergrenze von 30 Stunden pro Monat genehmigt.

Folgende Kosten sind seit Einrichtung des Reformteams vom 1.11.2001 bis zum 30.06.2003 entstanden:

Reisekosten inkl. Dienstzuteilungsgebühr

Jahr 2001	€ 3.455,36
Jahr 2002	€ 30.743,80
Jahr 2003	€ 13.596,60
Gesamt	€ 47.795,76

Überstunden

Jahr 2001	€ 7.879,39
Jahr 2002	€ 49.715,20
Jahr 2003	€ 15.758,00
Gesamt	€ 73.352,59

Leistungsbelohnungen

Jahr 2001	€ 3.424,78
Jahr 2002	€ 7.146,00
Jahr 2003	€ 0,00
Gesamt	€ 10.570,78

Demgegenüber steht, wie ich eingangs dargelegt habe, ein Einsparungs- und Mehregebnispotential in der Höhe von ca. 250 Mio.€.

Zu 8. bis 10.:

Es gibt eine Personalfluktuaton, die für diese Art der Tätigkeit üblich und gewünscht ist, da bewusst vielseitig einsetzbare Personen mit hohem Engagement und hoher Flexibilität sowie großem Entwicklungspotenzial

gesucht wurden. Eine Bewährung in einem so umfassenden Veränderungsprozess bewirkt gute Ausgangschancen für Schlüsselfunktionen und Projektarbeiten. Es ist auch in meinem Interesse, dass Wissen in der Organisationsentwicklung und Reformideen in viele Stellen der Organisation weitergetragen werden.

Nachfolgend jene Personen, die aus dem Reformteam in andere Funktionen gewechselt haben, unter Angabe ihrer Funktion samt Bewertung vor und nach ihrer Tätigkeit im Reformteam:

- Beamter O. Aiglsperger: unverändert Referent im Bereich der Sektion IV des Bundesministeriums für Finanzen, A1/3
- Beamtin Mag. B. Gierlinger: vor ihrer Tätigkeit im Reformteam war sie als Gruppenleiter-Stellvertreterin in der Großbetriebsprüfung Wien-KÖSt, A1/2; danach erfolgte die Versetzung in das Bundesministerium für Finanzen – Zentralleitung unter Verwendung als Referentin (Sektionsleiter-Assistentin), A1/4;
- Beamtin Mag. R. Pendl: vor ihrer Tätigkeit im Reformteam war sie als Referatsleiterin im Finanzamt Innsbruck tätig, A2/2; während ihrer Tätigkeit im Reformteam hatte sie einen Projektarbeitsplatz mit einer A1/2 Bewertung, danach kehrte sie mit ihrer ehemaligen Bewertung wieder in den Bereich des Finanzamtes Innsbruck zurück;
- Oberrat Mag. K. Wappel: vor seiner Tätigkeit im Reformteam Leiter Veranlagungsinspektion im Bereich der FLD Wien, Niederösterreich und Burgenland, A1/3, danach Leiter der Bundesfinanzakademie, unveränderte Bewertung;

Zu 11. bis 15.:

Die Leiterin des Reformteams, Mag. I. Schmalz, wird nach einem Arbeitsleihvertrag entlohnt. Im Zeitraum von November 2001 bis inklusive Juni 2003 sind hierbei Kosten in der Höhe von rund € 11.990,-- monatlich angefallen.

Es trifft nicht zu, dass mit einem Mitglied des Reformteams ein Sondervertrag abgeschlossen wurde.

Zu 16.:

Die Ergebnisse der unmittelbaren Tätigkeit des Reformteams sind neben der bereits erwähnten Einrichtung des Unabhängigen Finanzsenates sehr umfangreich; um den Rahmen dieser Anfrage nicht zu sprengen werden sie daher nur schlagwortartig wiedergegeben:

- **Wirtschaftsraumkonzept**

80 Finanzämter werden zu 43 Wirtschaftsraum-Finanzämtern unter einer Leitung zusammengefasst. Grundlage sind geografische Gegebenheiten, Anzahl der Akten, Bevölkerungsdaten, Zukunftsperspektiven.

- **Reformprinzipien**

Fünf Reformprinzipien werden entwickelt: Gleichmäßigkeit der Besteuerung, Bürgernähe/Bürgerorientierung, Wirtschaftlichkeit, Leistungsorientierung, Mitarbeiterorientierung. Diese Grundsätze sind mit den Detailbeschreibungen Leitlinie für die Reform.

- **Geschäftsprozessanalysen**

In den Organisationseinheiten werden die IST-Prozesse analysiert und auf Schwach- und Schnittstellen überprüft, um daraus für die Organisationsmodelle SOLL-Prozesse zu entwickeln.

- **Organisationsbasismodelle für die Finanzämter**

Aufbau- und Ablaufstruktur sowie Funktionen werden für die Sollorganisation neu definiert. Es gibt 2 statt 4 Hierarchieebenen, höchstmögliche Eigenverantwortung statt Approbationsstufen, durchgängige Team-

strukturen statt segmentiertem und prozessunabhängigem Arbeiten, 4 statt 7 Produktionsabteilungen.

- Pilotierung

Es werden Pilotwirtschaftsräume ausgewählt, die die Organisationsbasismodelle auf den konkreten Wirtschaftsraum adaptieren und einsetzen mit dem Ziel der Weiterentwicklung dieser Modelle, der Anpassung der Rahmenbedingungen, der Evaluierung der Prinzipien und der Bereitstellung der Erfahrungen der Pilotierung für den nachfolgenden Roll Out.

In den Pilotwirtschaftsräumen Mühlviertel (Finanzämter Freistadt, Rohrbach, Urfahr), Burgenland/Bruck (Finanzämter Bruck, Eisenstadt, Oberwart), die Oststeiermark (Finanzämter Feldbach, Hartberg, Radkersburg, Weiz), Baden, Graz-Stadt, Wien 9/18/19 Korneuburg und St. Pölten sind ca. 700 MitarbeiterInnen in die Pilotierung involviert. Im Mühlviertel und Burgenland Bruck wurden alle Führungskräfte neu ausgewählt, die MitarbeiterInnen neuen Teams zugeordnet, die Abläufe neu gestaltet, die Qualifizierungen durchgeführt, Ziel- und Leistungsvereinbarungen abgeschlossen u.v.m.

- MitarbeiterInnen- und Kundenbefragungen

Im Rahmen der Pilotierung wurden die MitarbeiterInnen zweimal zu den relevanten Reformbereichen befragt, um für den nachfolgenden Roll Out Erkenntnisse zu gewinnen. Dazu gab es eine Kundenbefragung in den neu errichteten Infocenters, die der Kunden- bzw. Bürgerorientierung Rechnung tragen.

- Evaluierungsberichte

Über die Ergebnisse in den Pilotwirtschaftsräumen gibt es Evaluierungsberichte, die sich mit den neuen Schlüsselbereichen beschäftigen und vier Hauptziele verfolgen: Detailkonzeptüberprüfung, Praxiserfahrungsauswertung, Erkenntnisse für den Roll Out und laufende Verbesserung. Die Informationen aus Interviews, Workshops und Befragungen wurden zusammengeführt, auf Gemeinsamkeiten und Unterschiede untersucht, mit

Kennzahlen und Datenmaterial ergänzt und mit den Konzeptaussagen und den Reformprinzipien abgeglichen. Die sich daraus ergebenden Aussagen und Schlussfolgerungen wurden nach einer einheitlichen Struktur dokumentiert.

- **Roll Out-Planung**

Für die flächendeckende Umsetzung wurde ein Plan entwickelt, der aufgrund der Menge der organisatorischen Maßnahmen 4 Wellen des Reformprozesses vorsieht. In einer ersten Welle werden 6 Wirtschaftsräume in der Steiermark (14 Standorte), 3 in Kärnten (5 Standorte), das Mühlviertel und Burgenland/Bruck (je 3 Standorte) in die Umsetzung geführt. Insgesamt geht es dabei bereits um ca. 1.900 MitarbeiterInnen.

- **Roll Out-Leitfaden**

Für die Bereiche Steuerung, Kommunikation, Personalentwicklung sowie Organisation & Infrastruktur wurde ein Leitfaden für die flächendeckende Umsetzung der Reform entwickelt, der sämtliche Grundlagen der Reform, alle Prozessschritte mit Beschreibungen und entsprechenden Arbeitsdokumenten beinhaltet.

- **Arbeitsplatzbeschreibungen**

Für die neue Organisation mussten alle Arbeitsplätze neu beschrieben und auch bewertet werden. Das Bewertungsverfahren mit dem Bundeskanzleramt ist noch nicht abgeschlossen. Alle dafür erforderlichen Aufgaben- und Tätigkeitsbeschreibungen wurden erstellt und mit einem entsprechenden Mengengerüst versehen.

- **Controlling**

Als Basis wurde eine Balanced Scorecard entwickelt, strategische Ziele in den Dimensionen Aufgabenerfüllung, Wirtschaftlichkeit, Kunden und Mitarbeiter definiert und eine Reihe von Kennzahlen und Indikatoren erarbeitet. Ein Produkt- und Leistungskatalog wurde erstellt. Ein Controllinghandbuch beschreibt die Kerninstrumente und Verantwortlichkeiten.

- **Personalentwicklung**

Im Laufe des Reformprozesses wurden für die Führungskräfteauswahl, die MitarbeiterInnen-Zuordnung und die Qualifizierung Verfahren und Instrumente entwickelt, die im Roll Out zum Einsatz kommen. Von Orientierungsworkshops über Beurteilungskriterien bis zu standardisierten Schulungsunterlagen reicht die Palette der umfangreichen in der Praxis erprobten Ergebnisse.

- IT-Konzept

Für die Umsetzung der Reform musste aufgrund der neuen Organisationsmodelle ein IT-Konzept mit den neuen Anforderungen erstellt werden, das seitens der IT-Sektion sukzessive umgesetzt wird.

Zu 17. und 18..

Für einen so tiefgreifenden Reformprozess ist es wichtig, den Kommunikationsprozess möglichst offen und transparent zu gestalten, aber auch möglichst viele MitarbeiterInnen in den Arbeitsprozess einzubinden. Die Reform soll von und durch die MitarbeiterInnen getragen werden.

Es fanden daher zahlreiche Veranstaltungen für unterschiedlichste Zielgruppen (VorständInnen, NetzwerkerInnen, Personalvertretung, betroffene MitarbeiterInnen) statt, die durch die Eigenorganisation an eigenen Veranstaltungsorten in der Bundesfinanzakademie, den Finanzlandesdirektionen und Finanzämtern und die Optimierung von Anreiseentfernungen möglichst kostengünstig durchgeführt wurden.

Die dafür entstandenen Reisekosten sind in der Summe zu 6. und 7. enthalten. Die Beraterkosten sind unter 19. bis 27. subsumiert.

Die Kosten für die Veranstaltungen sind nachfolgend angeführt:

Rechnungsjahr 2001	€ 139,95
Rechnungsjahr 2002	€ 38.516,62
Rechnungsjahr 2003	€ 20.668,78
<hr/> Gesamt	<hr/> € 59.325,35

Ausgaben für Bedienstete nachgeordneter Dienststellen werden in der Verrechnung nicht gesondert, sondern im Gesamtbereich der betroffenen Dienststelle des jeweiligen Mitarbeiters dargestellt. Eine Auflistung würde einen unverhältnismäßig hohen Verwaltungsaufwand darstellen. Es ist in diesem Zusammenhang darauf hinzuweisen, dass im Finanzressort wie auch in den anderen Ressorts derzeit eine Kostenrechnung sich in der Einführungsphase befindet, weshalb eine Zuordnung auf Kostenträger noch nicht möglich ist.

Hingewiesen wird, dass den Gesamtkosten mittelfristig ein Einsparungspotential von ca. 250 Mio.€ gegenübersteht, dass einem 127-fachen Nutzen entspricht. Damit ist es offensichtlich, dass es sich um zweckmäßige und notwendige Investitionen für eine leistungsorientierte und bürgernahe Finanzverwaltung handelt.

Zu 19. bis 27.:

Es trifft zu, dass Berater zugezogen wurden. Folgende Verträge wurden seit Beginn der Tätigkeit des Reformteams abgeschlossen:

- INFCRA, Gesellschaft für Unternehmensberatung m.b.H.
Beratungsvolumen von Euro 750.000 zuzüglich USt. Gegenstand des Vertrages ist die professionelle Begleitung des Change-Prozesses und Unterstützung des Auftraggebers beim Management des Change-Prozesses im Rahmen der Neuorientierung der Finanzverwaltung in der anlaufenden Pilotierung sowie optional in der Phase der flächendeckenden Umsetzung (Roll Out). Darüber hinaus können vom

Auftraggeber noch Euro 200.000 für die Jahre 2004, 2005 und 2006 gänzlich oder teilweise, je nach konkretem Bedarf abgerufen werden. Die Vertragsdauer ist bis 31.12.2006 angesetzt. Bis zum 30.6. sind Kosten in Höhe von Euro 487.209,42 zuzüglich USt entstanden.

Dieser Auftrag wurde in einem EU-weiten Verhandlungsverfahren nach dem Bundesvergabegesetz 1997 ausgeschrieben. Der Vertrag umfasst folgende Leistungsbereiche: Organisationsberatung/Prozessberatung samt Evaluationsbericht; Fachberatung im Bereich Verwaltungsreform/New Public Management samt Evaluierung in den Pilot-Wirtschaftsräumen; begleitende Maßnahmen der Personalentwicklung, Beratung des Auftraggebers; Unterfertigt wurde der Vertrag vom zuständigen Abteilungsleiter im Bundesministerium für Finanzen.

- Unternehmensberatung Roland Steindl

Nach Durchführung einer Interessentensuche im Sinne der ÖNORM A 2050 wurde für die Durchführung von Workshops mit Assessmentcenter-Charakter ein Werkvertrag vom zuständigen Abteilungsleiter im BMF abgeschlossen. Die Kosten betragen Euro 40.834 zuzüglich USt. Gegenstand des Vertrages sind ein 2 tägiger Assessed Workshop als Auswahlverfahren für 4 Projektleiterpositionen für die neu definierten Wirtschaftsräume (Pilotprojekte) sowie das Auswahlverfahren für den unabhängigen Finanzsenat.

- INFORA, Gesellschaft für Unternehmensberatung m.b.H.

Mit einem Auftragsvolumen von insgesamt Euro 181.682,- zuzüglich Reisekosten zuzüglich USt. Die Laufzeit des Vertrages dauerte von Juni 2001 bis 31.3.2002. Unterzeichnet wurde der Vertrag von dem zuständigen Abteilungsleiter im Bundesministerium für Finanzen. Gegenstand des Vertrages war insbesondere die Vorbereitung des Change-Prozesses, die Change Architektur und das Prozessdesign, der

Aufbau einer Projektorganisation und die Unterstützung beim Projektmanagement.

Auf die vergaberechtlichen Vorschriften wurde selbstverständlich Bedacht genommen.

Die abgerufenen Leistungen wurden erbracht.

Zu 28. und 29.:

Nein. Es gibt keine Abhängigkeiten von Reformteammitgliedern zu den genannten Beratern.

Zu 30. bis 32.:

Ja. Mummert & Partner wurde als externer Berater für die Zollreform zu Gesamtkosten von Euro 279.167 zuzüglich USt. unter Vertrag genommen. Das Ergebnis des Vertrages umfasst die vertragsgemäß vereinbarte Analyse des IST-Standes und Empfehlungen für die Ressourcenanpassung sowie eine Umsetzungs- und Maßnahmenplanung. Das von der Firma Mummert & Partner erarbeitete Konzept wird den politischen Vorgaben entsprechend in mehreren Teilprojekten, abhängig vom Beitritt der mittelosteuropäischen Länder und der damit zusammenhängenden Reorganisation der Zolliverwaltung umgesetzt.

Zu 33.:

Hierzu verweise ich auf die Beantwortungen zu 16. und 30. bis 32.

Zu 34. bis 36.:

Reformprozesse, die die ganze Organisation betreffen, müssen vorher auf ihre Umsetzbarkeit geprüft werden. Dies erfolgte im Rahmen von Pilotierungen, die bereits abgeschlossen sind. Ein Evaluierungsbericht sichert die Ergebnisse. Die Pilotierungen fanden in den Finanzämtern Freistadt,

Rohrbach, Urfahr (Mühlviertel), Bruck, Eisenstadt, Oberwart (Burgenland/Bruck), Feldbach, Hartberg, Radkersburg, Weiz (Oststeiermark), in Baden, Wien 9/18/19 Klosterneuburg, Graz-Stadt und St. Pölten statt. Durch die Einbeziehung von mehr als 700 MitarbeiterInnen (ca. 10 % der insgesamt in den Finanzämtern Tätigen) und deren Engagement und Entwicklungstätigkeit wurde die flächendeckende Umsetzung möglich.

Umbaumaßnahmen gab es bisher nur soweit sie für die organisatorische Umsetzung neuer Arbeitsprozesse notwendig waren und betrafen nur das Entfernen einiger Zwischenwände. Kundenorientierte Möbel wurden im Eigenbau durch die Finanzlandesdirektionen hergestellt bzw. wurde für jeden Standort ein Testmöbel angekauft.

Die Zoli-Reorganisation wird in den Bundesländern Tirol, Salzburg und Kärnten erprobt, die anderen Bundesländer nehmen mit November 2003 den Probetrieb auf. Der Echtbetrieb kann erst mit der EU-Erweiterung gestartet werden, da die Grenzzollämter zu Tschechien, der Slowakei, Ungarn und Slowenien bis zum 30. April 2004, 24 Uhr, in vollem Umfang weiter betrieben werden müssen. Die notwendigen, räumlichen Teamzusammenführungen haben sich auf interne Übersiedlungen beschränkt, Umbaumaßnahmen waren nicht erforderlich.

Hinsichtlich Kosten verweise ich auf die Beantwortung zu Frage 39. bis 41.

Zu 37. und 38.:

In einem internen Begutachtungsverfahren wurden die Finanzämter und MitarbeiterInnen zur Stellungnahme zur Wirtschaftsraumkonzeption (43 statt 80 Finanzämter unter Beibehaltung der Standorte) eingeladen; interne Entscheidungsprozesse in den Finanzämtern haben unabhängig davon stattgefunden. Die Logik für die Zusammenführung der Finanzämter folgt

u.a. Kriterien wie geografische Gegebenheiten, Aktenanzahl, Bevölkerungsanzahl, Zukunftsperspektiven, gesamtösterreichische Einbindung.

Zu 39. bis 41.:

Selbstverständlich existiert ein Projektcontrolling. Es ist ein wichtiges Führungs- und Steuerungsinstrument und wird daher von der Reformteamleitung durchgeführt. Entsprechende Strukturen unterstützen das Controlling. Es gibt einen Reformbeirat, der aus Mitgliedern der Finanzämter, Großbetriebsprüfungen, Finanzlandesdirektionen, dem BMF und dem BMÖLS/BKA besteht, eine zentrale Pilotsteuerung sowie Steuerungsgremien innerhalb der Pilotwirtschaftsräume.

Die Kontrolle der Fremdleistungen ist vertraglich fixiert und erfolgt über eine rollierende Planung sowie genaue Aufzeichnungen der erbrachten Leistungen.

Die Kosten des Projektteams werden im Bereich des Budgets – Zentralleitung gesondert nach den Bestimmungen des Haushaltsrechts dargestellt. Die Ausgaben von MitarbeiterInnen der nachgeordneten Dienststellen werden im Budgetbereich der betroffenen FLD verrechnet.

Die Kosten für Humanressourcen aus dem Budget des Reformteams

Rechnungsjahr 2001	€ 149.754,56
Rechnungsjahr 2002	€ 386.563,30
Rechnungsjahr 2003	€ 139.201,30
<hr/> Gesamt	<hr/> € 675.519,16

Die Kosten für Sachressourcen

Rechnungsjahr 2001	€ 376.765,44
Rechnungsjahr 2002	€ 673.960,33
Rechnungsjahr 2003	€ 238.563,49
<hr/>	
Gesamt	€ 1,289.289,26

Wie ich bereits zu den Fragen 17. und 18. ausgeführt habe, befindet sich in Finanzressort wie auch in anderen Ressorts eine Kostenrechnung in der Einführungsphase, sodass eine getrennte Darstellung nach Projektabschnitten oder Maßnahmen nicht möglich ist.

Für das Reformprojekt Zoll sind die wesentlichen Parameter des Projektcontrolling die Beschleunigung des Kundenservice, damit die Zufriedenheit der Kunden und die Zufriedenheit der MitarbeiterInnen. Das Projektcontrolling liegt in den Händen des Leiters der Abteilung Zollmanagement.

Hinsichtlich der Gesamtkosten wird auf die Beantwortung zu 17. und 18. verwiesen.

Zu 42. bis 44.:

Mit der Pilotierung werden Erfahrungen gesammelt, die eine kostengünstige und effiziente Umsetzung der Reform ermöglichen. Ein weiterer Nutzen liegt darin, die Organisationsmodelle so praxisnah weiterzuentwickeln, dass ein Höchstausmaß an Personaleinsparungen, Mehrergebnissen sowie Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit erreicht wird. Eine konkrete Aussage darüber lässt sich letztendlich nach erfolgreichem Abschluss der Reform treffen.

Zu 45.:

Die Pilotierung ist Teil des Gesamtprojektes, hinsichtlich der Kosten wird auf die Beantwortung der Fragen zu 39. bis 41. verwiesen.

Zu 46.:

Es trifft nicht zu, dass Workshops oder Seminare nur mit externen Beratern durchgeführt wurden. Der Einsatz der Berater richtet sich nach folgenden Kriterien: Größe der Gruppe, mögliche Rollenkonflikte, Gruppendynamische Prozesse sowie Bedarf an Fachwissen. Insofern werden die Berater zweckmäßig, im notwendigem Ausmaß und punktuell eingesetzt, wenn die Anforderung externes Know-how notwendig macht.

Zu 47. und 48.:

Es existieren genaue Umsetzungspläne. Die erste Roll Out-Welle hat bereits in der Steiermark, in Kärnten und mit den Finanzämtern Freistadt Rohrbach Urfahr und Bruck Eisenstadt Oberwart begonnen.

Die Kosten betreffen das Reformteam und die Beratungsleistungen, wobei dafür das bisher Gesagte gilt, für die Infrastruktur wird gerade ein Masterplan erstellt.

Zusätzliche Kosten entstehen durch Höherbewertungen der MitarbeiterInnen in den Finanzämtern, die sich aus einem breiteren Aufgabengebiet, höherer Eigenverantwortung und der Übernahme von speziellen Zusatzaufgaben ergeben. Diese Höherbewertungen machen jedoch nur einen Bruchteil der Ersparnisse aus.

Das Roll-Out Konzept für die Reorganisation Zoll orientiert sich am Beitritt der osteuropäischen Länder mit 1. Mai 2004.

Zu 49. bis 52.:

Dort wo pilotiert wurde, wurden auch MitarbeiterInnen-Befragungen durchgeführt, die sich auf Inhalt, Arbeitssituation u.a. bezogen. Die Ergebnisse sind Bestandteil des Evaluierungsberichtes. Sowohl die

Befragungen wie auch die Auswertungen konnten vom Reformteam ohne Zusatzkosten durchgeführt werden.

Allfällige Frustrationen von MitarbeiterInnen durch die Arbeitssituation sollen gerade durch die Reform beseitigt werden.

Zu 53. bis 56.:

Falls mit dieser Frage die Bestellung von Dipl.-Kfm. E. Müller zum Gruppenleiter IV/D der Sektion IV im Bundesministerium für Finanzen angesprochen ist, weise ich darauf hin, dass ich bei der Besetzung der Gruppenleitung dem Reihungsvorschlag der unabhängigen und weisungsungebundenen Begutachtungskommission gefolgt bin. Im Übrigen stelle ich ausdrücklich klar, dass Dipl.-Kfm. E. Müller auf Grund seiner bisherigen Tätigkeit in allen Ebenen der Finanzverwaltung sowie seiner Publikationen zu Themen des Steuerrechts, der Organisation und Personalentwicklung und seiner Organisationsentwicklungs-Ausbildung als exzellenter Experte anerkannt ist.

Zu 57 und 58.:

Das Reformteam ist für zukünftige Organisationen bzw. für Organisationsentwicklungen - im Sinne der einleitenden Ausführungen - zuständig, die bestehenden Organisationsabteilungen hingegen für die laufende Tätigkeit. Schon aus diesen Gründen kann es daher zu keinen, wie von Ihnen dargestellten, Kompetenzeinschränkungen kommen.

Zu 59.:

Das Reformprojekt wird von einem Beirat begleitet. Im Reformbeirat sind neben den Sektionschefs der Steuer- und Zollsektion, der Präsidialsektion

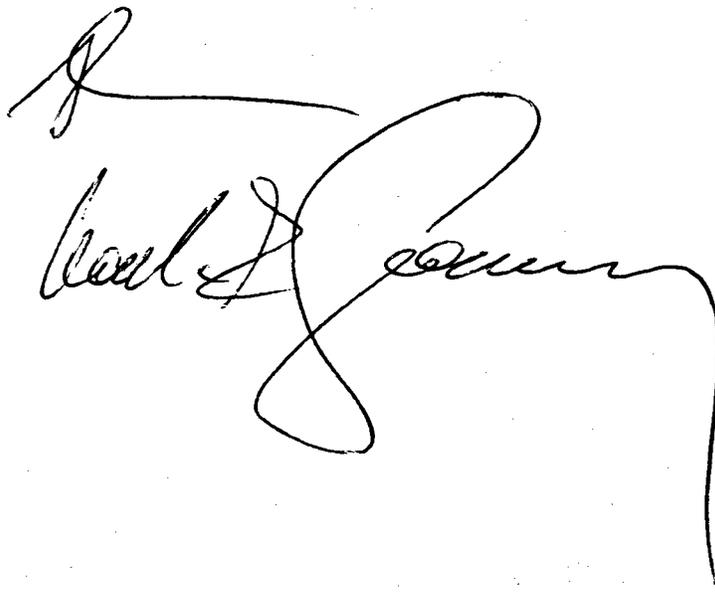
und der IT-Sektion, die Leiter der Finanzlandesdirektionen Wien, Niederösterreich und Burgenland sowie Vorarlberg und VorständInnen aus den Finanzämtern sowie einer Großbetriebsprüfung vertreten.

Im Bereich der Reorganisation Zoll wurden alle Funktionsträger vollständig eingebunden und wird von diesen die Umsetzung des Reorganisationskonzeptes in Zusammenarbeit mit den regionalen Managern – Chefinspizierende Zoll, Zollwache, Zoll-Landesinspektoren – wesentlich mitgetragen.

Zu 60 und 61.:

Herausfordernde Veränderungsprozesse erfordern ein hohes Engagement der Mitarbeiter und in bestimmten Situationen einen besonders flexiblen Zeiteinsatz. Eine negative Beeinflussung durch den besonderen Einsatz der Reformteam-Mitarbeiter schließe ich daher aus.

Mit freundlichen Grüßen

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Karl J. Gasser'. The signature is written in a cursive style with a long horizontal line extending to the right.