



## STADTRECHNUNGSHOF WIEN

Landesgerichtsstraße 10  
A-1082 Wien

Tel.: 01 4000 82829 FAX: 01 4000 99 82810

E-Mail: [post@stadtrechnungshof.wien.at](mailto:post@stadtrechnungshof.wien.at)

[www.stadtrechnungshof.wien.at](http://www.stadtrechnungshof.wien.at)

DVR: 0000191

StRH I - 22/17

MA 22, Prüfung des Qualitätsmanagements

## KURZFASSUNG

*Der Stadtrechnungshof Wien konnte sich im Zuge der Prüfung des Qualitätsmanagement der Magistratsabteilung 22 davon überzeugen, dass dieses auf einem qualitativ hohen Niveau vorhanden war. Es waren Instrumente und Methoden im Einsatz, die ein positives Bild hinsichtlich der Erledigung des Tagesgeschäftes reflektierten. In diesem Zusammenhang war der im generellen Qualitätsmanagement-Handbuch beschriebene Informationsfluss zu erwähnen, der den durch Terminvorgaben und Verantwortlichkeiten geprägten Kommunikationsaustausch und die Weitergabe an Informationen regelte.*

*Da Qualitätsmanagement das Festlegen der Qualitätspolitiken, der Qualitätsziele und der Prozesse umfasst, sah der Stadtrechnungshof Wien bei einigen Punkten des generellen Qualitätsmanagement-Handbuchs in Bezug auf deren inhaltliche Ausgestaltung einen Verbesserungsbedarf.*

*Einen weiteren Verbesserungsbedarf konstatierte der Stadtrechnungshof Wien beim Thema Prozesse. Für die Visualisierung und Dokumentation der zu adaptierenden und neuen Prozesse wäre unter anderem das im Magistrat der Stadt Wien angebotene Standardwerkzeug zu verwenden.*

*Durch Umsetzung der angesprochenen Empfehlungen sollte es künftig möglich sein, Verbesserungen bei Formalismen des Qualitätsmanagementsystems sowie Vereinfachungen bei der Aktenbearbeitung zu erlangen.*

## INHALTSVERZEICHNIS

1. Prüfungsgrundlagen des Stadtrechnungshofes Wien.....	7
1.1 Prüfungsgegenstand .....	7
1.2 Prüfungszeitraum .....	7
1.3 Prüfungshandlungen .....	8
1.4 Prüfungsbefugnis.....	8
1.5 Vorberichte .....	8
2. Common Assessment Framework (CAF) .....	8
3. Qualitätsmanagement.....	10
3.1 Allgemeines .....	10
3.2 Begriffsdefinitionen .....	13
3.3 Interne Kontrollsysteme .....	17
4. Rechtliches .....	19
5. Aufgaben und Struktur der Magistratsabteilung 22.....	19
6. Qualitätsmanagement der Magistratsabteilung 22 .....	21
7. Qualitätsmanagement-Handbuch .....	24
8. Prozessmanagement.....	30
8.1 Allgemeines .....	30
8.2 Prozessmanagement bei der Magistratsabteilung 22.....	32
8.3 Prozess "Verwaltungsverfahren nach dem Wiener Naturschutzgesetz und dem Wiener Nationalparkgesetz (gilt nicht für Umweltverträglichkeitsprüfungs- Verfahren)" .....	39
8.4 Prozess "Verfahren Abfallwirtschaftsgesetz § 24" .....	39
8.5 Prozess "Subventionen vergeben" .....	40
9. Abwicklung von Aufgaben im elektronischen Akt .....	41
10. Kundinnen- bzw. Kundenzufriedenheit .....	42
11. Mitarbeitendenzufriedenheit .....	43
12. Umgang mit Risiken .....	43
12.1 Allgemeines .....	43
12.2 Risikomanagement im Magistrat der Stadt Wien.....	44

12.3 Risikomanagement in der Magistratsabteilung 22 .....	45
13. Feststellungen .....	46
14. Zusammenfassung der Empfehlungen .....	46

## TABELLEN- UND ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Entwicklungsstufen des Qualitätsmanagements.....	12
Abbildung 2: Organigramm.....	20
Abbildung 3: Überblick über das Qualitätsmanagement in der Magistratsabteilung 22 .....	23
Abbildung 4: Zusammenhang zwischen Organisations- bzw. Unternehmenspolitik und Qualitätspolitik ..	28
Abbildung 5: Prozessbeispiel "Genehmigung erteilen" .....	31
Tabelle 1: Gegenüberstellung der in der Magistratsabteilung 22 verwendeten unterschiedlichen Prozessbezeichnungen .....	35
Abbildung 6: Vorlage zur Visualisierung von Prozessen mit Microsoft Visio .....	37

## ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

Abb. ....	Abbildung
Abs. ....	Absatz
ADONIS.....	Geschäftsprozessmanagement-Werkzeug
A-TOM.....	Abteilungs-Team-Objective-Meeting
AWG.....	Abfallwirtschaftsgesetz
B-TOM.....	Bereichs-Team-Objective-Meeting
bzgl.....	bezüglich
bzw. ....	beziehungsweise
CAF .....	Common Assessment Framework
COSO.....	Committee of the Sponsoring Organisations of the Treadway Commission
d.h. ....	das heißt

EFQM.....	European Foundation for Quality Management
ELAK .....	Elektronischer Akt
E-Mail .....	Elektronische Post
etc.....	et cetera
gem. ....	gemäß
GEMMA.....	Gemeinsame elektronische Aktenführung im Magistrat
IKS.....	Internes Kontrollsystem
IKT .....	Informations- und Kommunikationstechnologie
ISO .....	Internationale Organisation für Normung
IT .....	Informationstechnologie
lt.....	laut
MA .....	Magistratsabteilung
MDK .....	Magistratsdirektion - Gruppe Koordination
Mio. EUR .....	Millionen Euro
MOG .....	MitarbeiterInnenorientierungsgespräch
MS .....	Microsoft
ÖNORM.....	Österreichische Norm
ONR .....	Regel des österreichischen Normungsinstituts
PDF .....	Portable Dokument Format
Pkt. ....	Punkt
Pkten. ....	Punkten
QM.....	Qualitätsmanagement
QMS .....	Qualitätsmanagementsystem
rd. ....	rund
S.....	Seite
s.....	siehe
StRH.....	Stadtrechnungshof
Tab. ....	Tabelle
TQM .....	Total Quality Management
u.a. ....	unter anderem
u.zw. ....	und zwar

usw. .... und so weiter  
UVP ..... Umweltverträglichkeitsprüfung  
UVP-G 2000 ..... Umweltverträglichkeitsprüfungsgesetz 2000  
Wr. .... Wiener  
z.B. .... zum Beispiel  
z.T. .... zum Teil

## GLOSSAR

### Mission

Durch die oberste Leitung erklärter Existenzzweck einer Organisation.

### Politik

Absichten und Ausrichtung einer Organisation, wie von der obersten Leitung formell ausgedrückt.

### Qualitätspolitik

Politik bzgl. Qualität. Üblicherweise steht die Qualitätspolitik mit der übergeordneten Politik der Organisation in Einklang, sie kann der Vision und Mission der Organisation angepasst werden und bildet den Rahmen für die Festlegung von Qualitätszielen.

### Vision

Durch die oberste Leitung erklärter Anspruch zur angestrebten Entwicklung einer Organisation.

## PRÜFUNGSERGEBNIS

Der Stadtrechnungshof Wien unterzog das Qualitätsmanagement der Magistratsabteilung 22 einer stichprobenweisen Prüfung und teilte das Ergebnis seiner Wahrnehmungen nach Abhaltung einer diesbezüglichen Schlussbesprechung der geprüften Stelle mit. Die von der geprüften Stelle abgegebene Stellungnahme wurde berücksichtigt. Allfällige Rundungsdifferenzen bei der Darstellung von Berechnungen wurden nicht ausgeglichen.

### **1. Prüfungsgrundlagen des Stadtrechnungshofes Wien**

#### **1.1 Prüfungsgegenstand**

Die Entscheidung zur Durchführung der gegenständlichen Prüfung wurde in Anwendung der risikoorientierten Prüfungsthemenauswahl des Stadtrechnungshofes Wien getroffen.

Die gegenständliche Prüfung wurde von der Abteilung Kultur und Bildung des Stadtrechnungshofes Wien durchgeführt.

Ausgangspunkt für die gegenständliche Prüfung war die im Jahr 2006 durchgeführte Selbstbewertung mit dem CAF der Magistratsabteilung 22. Da diese Selbstbewertung jedoch nur einmal von der Magistratsabteilung 22 vorgenommen wurde, behandelte die Prüfung das Qualitätsmanagementsystem dieser Magistratsabteilung.

#### **1.2 Prüfungszeitraum**

Der Prüfungszeitraum umfasste die Daten der Jahre 2006 bis Anfang 2018. Die gegenständliche Prüfung erfolgte im ersten Halbjahr 2018. Das Eröffnungsgespräch fand in der zweiten Woche im Jänner 2018 statt. Die Schlussbesprechung wurde in der ersten Juliwoche 2018 durchgeführt.

### **1.3 Prüfungshandlungen**

Die Prüfungshandlungen umfassen Dokumentenanalysen, Literatur- und Internetrecherchen, Berechnungen, Unterlagenprüfungen und Interviews bei der geprüften Stelle.

Bei der Durchführung der Prüfung ergaben sich keine Prüfungshemmnisse. Die angeforderten Unterlagen wurden dem Stadtrechnungshof Wien rasch und in übersichtlicher Form zur Verfügung gestellt.

### **1.4 Prüfungsbefugnis**

Die Prüfungsbefugnis für diese Gebarungsprüfung ist in § 73b Abs. 1 der Wiener Stadtverfassung festgeschrieben.

### **1.5 Vorberichte**

Eine Prüfung der Anwendung des CAF wurde seitens des Stadtrechnungshofes Wien zuletzt in den Jahren 2016/17 bei der Magistratsabteilung 17 (MA 17, Prüfung der Anwendung des Common Assessment Framework [CAF], StRH I - 12/16) durchgeführt.

## **2. Common Assessment Framework (CAF)**

Um die Leistungsfähigkeit und die öffentliche Akzeptanz des Magistrats der Stadt Wien nachhaltig zu sichern, bekennt sich die Stadt Wien seit Ende der 1990er-Jahre zur Einführung von New Public Management im Weg des Kontraktmanagements. Beim Kontraktmanagement müssen die Dienststellen ihr Leistungsspektrum und die Leistungsziele in Abstimmung mit den politischen Entscheidungsträgern definieren und festlegen. Dies geschieht durch Vereinbarungen in Form von Kontrakten.

Seit dem Jahr 2005 erfassen diese strukturierten Zielvereinbarungen zwischen Politik und Verwaltung das Leistungsspektrum des gesamten Magistrats der Stadt Wien und den jeweils erforderlichen Mitteleinsatz. Primäre Ziele sind Kundinnen- bzw. Kundenorientierung, Effizienzsteigerung und die Beschleunigung von Verwaltungsabläufen. Darüber hinaus wurden z.T. dynamische Prozesse ausgelöst, die zur Bewusstseinsbildung und verbesserten Kommunikation innerhalb der Dienststellen beitragen.



Diesem eingeleiteten Veränderungsprozess trugen die Magistratsabteilungen dahingehend Rechnung, indem sie ihre Kontrakte auf Basis der von der Magistratsdirektion für alle Kontraktdienststellen vorgegebenen und verbindlichen strategischen Zielsetzungen erstellten. Gemäß dem Verwaltungsziel *"Erhaltung bzw. Ausbau moderner Projekt- und Qualitätsstandards"* im Leistungskontrakt wird beim Zielindikator *"Konzept Qualitätsstandards"* die Erstellung eines Konzeptes zur Darstellung der bereits eingesetzten bzw. zu planenden Qualitätsmanagementsysteme in der Dienststelle eingefordert. Dieses Konzept lässt neben dem CAF, dem *"European Foundation for Quality Management"* und den entsprechenden ISO-Normen auch andere Qualitätsmanagementsysteme zu.

In diesem Zusammenhang sei auf das sogenannte integrative Qualitätsmanagement hingewiesen. Unter dem integrativen Qualitätsmanagement wird im Magistrat der Stadt Wien verstanden, dass sich ein gesamtes Qualitätsmanagementsystem aus mehreren Qualitätsmanagement-Modellen zusammensetzt, z.B. den Modellen der ISO, des CAF oder des EFQM. Es geht darum, das individuell passende Modell situativ herauszufiltern bzw. mehrere Methoden miteinander zu kombinieren. Im Magistrat der Stadt Wien wird darauf Wert gelegt, Managementmethoden nicht konkurrierend, sondern integrierend anzuwenden. In diesem Sinn entschied sich die Wiener Umweltschutzabteilung für ein prozessorientiertes Qualitätsmanagement.

CAF ist speziell ein für alle öffentlichen Verwaltungseinrichtungen der Europäischen Union entwickeltes Modell der Selbstbewertung. Es schafft durch sein auf Konsens begründetes Einfordern kontinuierlicher Verbesserungen einen Mehrwert innerhalb einer Organisation und für die Bürgerinnen bzw. Bürger oder beispielsweise für die Kundinnen bzw. Kunden. CAF gibt eine strukturierte Vorgangsweise vor, mit der Mitarbeitende zusammen mit den Führungskräften die eigene Organisation bewerten. Durch Anwendung des CAF können systematische Kommunikationsprozesse geschaffen und Aktionspläne mit Verbesserungsmaßnahmen erarbeitet werden. CAF unterstützt regelmäßig durchgeführt einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess und bietet vergleichendes Lernen voneinander. CAF ist ein Werkzeug für die Modernisierung der öffentlichen

Verwaltung und ist ein im Magistrat der Stadt Wien weit verbreitetes Qualitätsmanagementsystem.

Eine detailliertere Beschreibung des CAF ist im Tätigkeitsbericht des Stadtrechnungshofes Wien für das Jahr 2017 unter dem Prüfungsbericht "MA 17, Prüfung der Anwendung des Common Assessment Framework (CAF)", StRH I - 12/16, enthalten.

### **3. Qualitätsmanagement**

#### **3.1 Allgemeines**

3.1.1 Historisch betrachtet liegt der Ursprung des Qualitätsmanagements in der Endkontrolle erzeugter Produkte. Die Qualitätsprüfungen wurden von einer eigenen Abteilung durchgeführt. Die allenfalls festgestellten Qualitätsabweichungen wurden dann entweder sofort (Aussortieren von Ausschuss, Nachbearbeiten) oder später (Garantieleistungen) behoben.

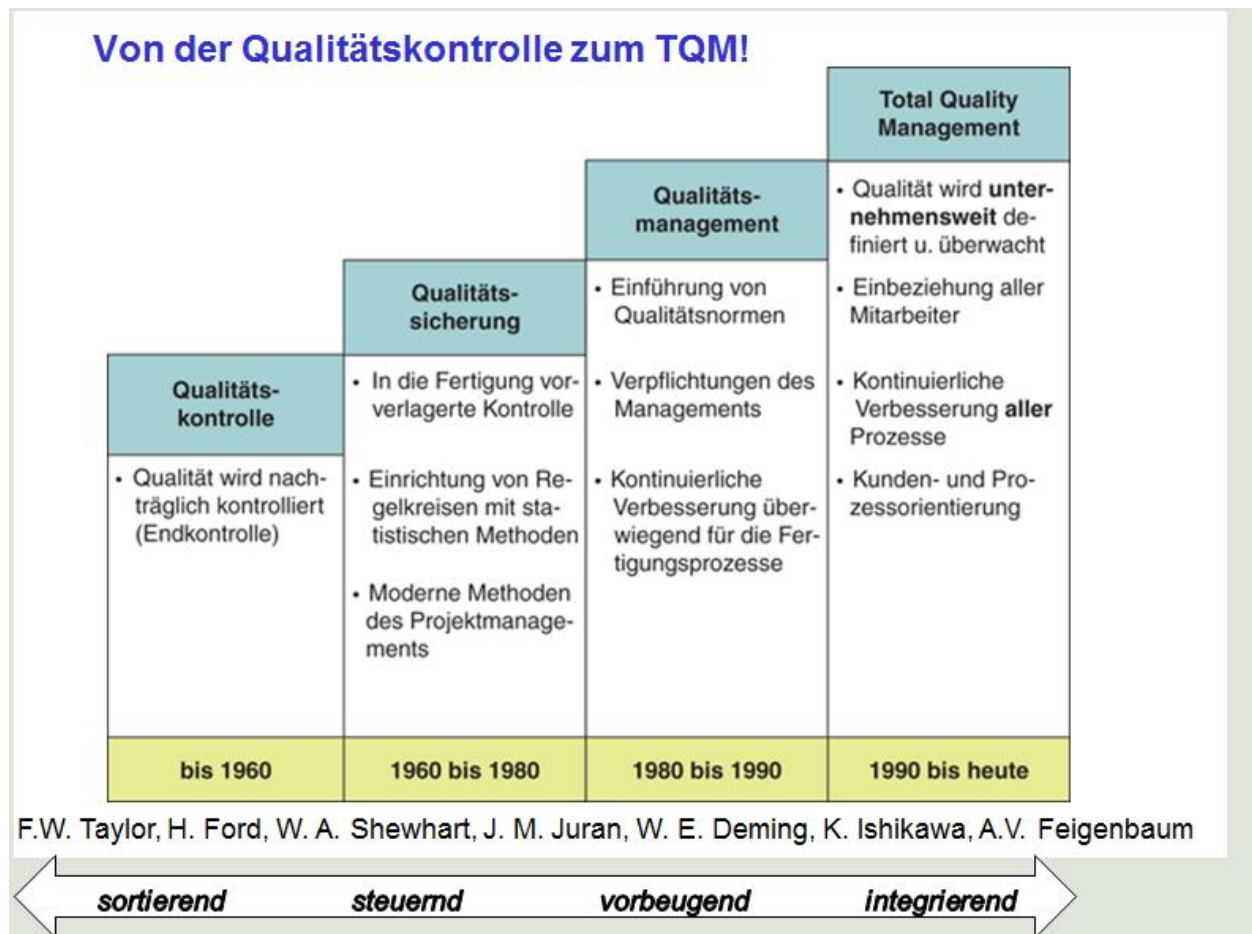
3.1.2 Die nächste Stufe der Entwicklung von Qualitätsmanagement war durch eine Umorientierung zu einer prozessorientierten Qualitätsbetrachtung geprägt. Deren Ziel bestand darin, kostenintensive Prüfungsprozesse durch eine sofortige Realisierung des angestrebten Qualitätsniveaus während des Leistungserstellungsprozesses abzulösen. Dahinter stand der Gedanke, dass jede Mitarbeiterin bzw. jeder Mitarbeiter einen Beitrag zur Qualität leistete und insofern Verantwortung trug.

3.1.3 Die neueren Konzepte beziehen das gesamte System und damit das gesamte Potenzial einer Organisation bzw. eines Unternehmens in ihre Überlegungen ein. Diese Potenzialdimension umfasst die sachlichen, persönlichen und organisatorischen Leistungsvoraussetzungen einer Anbieterin bzw. eines Anbieters. Auch die Leistungen von Zulieferbetrieben werden in die Überlegungen einbezogen. In der öffentlichen Verwaltung werden bzgl. Qualitätsmanagement darüber hinaus zunehmend Aussagen über die Wirkungen der Verwaltungstätigkeit (Effektivität, Outcome) berücksichtigt. Der Schwerpunkt verlagerte sich von der Fehlerbeseitigung auf die Fehlervermeidung.

3.1.4 Mit Beginn der Massenproduktion Anfang des 20. Jahrhunderts wurde immer deutlicher, dass eine 100%ige Kontrolle der gefertigten Produkte zu aufwendig ist. Diese wurde durch eine Teilkontrolle auf Basis statistischer Verfahren ersetzt, um die Leistungsfähigkeit und den Durchsatz der Prüfungsabteilungen zu erhöhen. In den 1960er- und 1970er-Jahren führte die zunehmende Komplexität der Produkte und Fertigungsprozesse zu einer stärkeren Integration des Qualitätsmanagements in den Produktentwicklungs- und Herstellungsprozess. Ziel der Bemühungen war und ist es, Fehler nicht erst dort, wo sie entdeckt werden, sondern dort, wo sie entstehen, zu beseitigen. Denn je später ein Fehler entdeckt wird, desto höher sind die Kosten der Fehlerbehebung. Reine Kontrollmaßnahmen traten demgegenüber in den Hintergrund.

Die nachfolgende Grafik zeigt neben den einzelnen Entwicklungsstufen auch einige Vordenker des Qualitätsmanagements, welche die jeweiligen Stufen maßgeblich geprägt haben.

Abbildung 1: Entwicklungsstufen des Qualitätsmanagements



Quelle: Titel: "Einführung in das Management von Geschäftsprozessen", Susanne Koch, adaptiert durch Stadtrechnungshof Wien

3.1.5 Qualitätsmanagement bedeutet, dass die Organisation oder das Unternehmen alles unternimmt, um mit ihren Führungskräften und Mitarbeitenden Prozesse, Standards und Ressourcen so zu organisieren, dass noch im Leistungserstellungsprozess auf die Bedürfnisse der Bürgerinnen bzw. Bürger und anderer Partnerinnen bzw. Partner eingegangen wird. Qualitätsmanagement bedeutet aber auch, mit Fehlern umgehen zu lernen, denn keine Mitarbeitende kann trotz größtem Bemühen, fehlerfrei arbeiten.

Der Suche nach den Ursachen der Fehler ist anstelle der Suche nach Schuldigen der Vorzug zu geben. Dies bewirkt eine künftige Fehlervermeidung. Abschließend sei erwähnt, dass Qualitätsmanagement Geld kostet. Die Bemühungen, bessere Qualität durch systematische und gezielte Maßnahmen zu erreichen, verlangen den Einsatz

verschiedener Ressourcen. Die Aufgabe des Qualitätsmanagements besteht zusammenfassend darin, die vorhandene Qualität festzustellen, sie zu verbessern bzw. eine bereits erzielte hohe Qualität zu erhalten.

### 3.2 Begriffsdefinitionen

3.2.1 Qualität ist ein Schlagwort mit einer nicht klar umrissenen Definition und wird in unterschiedlichsten Zusammenhängen verwendet, wobei die intendierte Bedeutung weit variiert. Feststellen lässt sich, dass Qualität

- eine Menge von Eigenschaften repräsentiert, die einem Produkt oder Verfahren immanent oder beigegeben ist,
- einer der Maßstäbe ist, mit dem die Kundin bzw. der Kunde seine Kaufentscheidung herbeiführt und
- ein Faktor ist, der in intensiver Wechselwirkung mit der Wettbewerbssituation und Leistungsfähigkeit einer Anbieterin bzw. eines Anbieters steht.

Qualität ist aber nicht die bloße Konformität mit technischen Spezifikationen, sondern immer mehr die in der Anspruchshaltung viel weitergehende Erfüllung von Kundinnen- bzw. Kunden- und Nutzerinnen- bzw. Nutzeranforderungen.

Gemäß der Internationalen Organisation für Normung (ISO - 9000:2015) *"fördert eine auf Qualität ausgerichtete Organisation eine Kultur, die zu Verhaltensweisen, Einstellungen, Tätigkeiten und Prozessen führt, die Wert schaffen, indem sie die Erfordernisse und Erwartungen von Kunden und anderen relevanten interessierten Parteien erfüllen"*.

Qualität wird auch als "Grad, in dem ein Satz inhärenter Merkmale eines Objekts Anforderungen erfüllt" definiert. Qualität gibt damit an, in welchem Maße ein Produkt (Ware oder Dienstleistung) den bestehenden Anforderungen entspricht. Diese Anforderungen können explizit definiert sein, sie können aber auch implizit vorausgesetzt werden (Erwartungen). Qualität ist das Ausmaß an Übereinstimmung von Anforderungen und Erwartungen. Im Laufe der Zeit werden die Anforderungen zu Erwartungen. Die Benennung der Qualität kann zusammen mit Adjektiven wie schlecht, gut oder ausgezeichnet verwendet werden. Inhärent bedeutet, einer Einheit innewohnend, anhaftend, insbe-

sondere als ständiges Merkmal. Damit sind objektiv messbare Merkmale wie z.B. Länge, Breite, Gewicht oder Materialspezifikation gemeint. Nicht inhärent sind subjektiv zugeordnete Beschreibungen wie "schön" oder auch der Preis, weil diese nicht objektiv messbar sind. Der Preis oder ein persönliches Urteil sind somit nicht Bestandteil der Qualität.

Aus den oben angeführten Definitionen ist ersichtlich, dass eine einheitliche Definition des Begriffes Qualität nicht möglich ist.

3.2.2 Im Zusammenhang mit Qualität wird zwischen dem produktorientierten, dem kundenorientierten und dem wertorientierten Qualitätsansatz unterschieden. Beim ersten Qualitätsansatz geht es um ein Bündel von Eigenschaften eines Sachgutes bzw. einer Dienstleistung, das die objektive Gebrauchstauglichkeit anzeigt. Beim zweiten Qualitätsansatz muss das Produkt den Anforderungen und dem vorgesehenen Verwendungszweck entsprechen sowie in Leistung und Preis einem von der Kundin bzw. vom Kunden angestellten Wettbewerbsvergleich standhalten. Je mehr ein Produkt diesen Ansprüchen genügt, desto eher wird es von den Kundinnen bzw. Kunden nachgefragt. Der dritte Qualitätsansatz erscheint gerade für die öffentliche Verwaltung von Bedeutung u.zw. dort, wo sie keinem Wettbewerb unterliegt und die Leistungen aus politischen Gründen nicht kostendeckend anbieten kann. Die Kundinnen- bzw. Kundensicht muss zwangsläufig den zusätzlichen Filter der Finanzierbarkeit und der politisch gewollten Wirkung (Outcome) durchlaufen.

Zusätzlich zu den drei Qualitätsansätzen werden die Dimensionen der Qualität in Struktur-, Ergebnis- und Wirkungs- sowie Prozessqualität unterschieden. Unter der Strukturqualität sind Rahmenbedingungen gemeint, die eine Organisation zur Verfügung hat, um gute Qualität herstellen zu können. So müssen beispielsweise Mitarbeitende einer Organisation ausreichend qualifiziert sein, um ihre Aufgaben erledigen zu können. Es bedarf aber auch notwendiger Ressourcen wie z.B. einer adäquaten Büroinfrastruktur. Unter Ergebnisqualität versteht man die Eigenschaften und Merkmale der zu erbringenden Leistung, wobei es insbesondere darauf ankommt, ob die Leistung der Anforderung der Kundin bzw. des Kunden entspricht. Ein Ausweis muss fälschungssicher sein, ein

Bescheid muss eindeutig, verständlich und lesbar sein. Im Leistungsbereich z.B. "Betreuungseinrichtungen für Kinder" ist die Wirkungsqualität auf die Förderung der Entwicklung der Kinder ausgerichtet. Die Prozessqualität beschreibt die Anforderungen der Leistungsempfängerinnen bzw. Leistungsempfänger an den Prozess der Leistungserstellung. So erwarten die Kundinnen bzw. Kunden möglichst rasch eine Antwort zu erhalten, oder möglichst auch alles an einer Stelle erledigen zu können. Manchmal ist die Prozessqualität wichtiger als die Ergebnisqualität.

3.2.3 Qualitätsmanagement setzt sich aus den beiden Begriffen Qualität und Management zusammen. Qualität ist "Fitness for Use", die Übereinstimmung von Produkten und Leistungen mit den vereinbarten Eigenschaften und Erwartungen. Unter Management wird die zielorientierte Gestaltung und Steuerung von Organisationen oder Teilen davon verstanden. Qualitätsmanagement im Magistrat der Stadt Wien bedeutet Gutes, Bewährtes, Erfolgreiches (Vorgehen) erhalten und sichern sowie laufend verbessern und weiterentwickeln.

Qualitätsmanagement ist eine Kernaufgabe des Managements. Bei der Gestaltung von Arbeitsabläufen in Organisationen soll Qualitätsmanagement sicherstellen, dass Qualitätsbelange den zugewiesenen Platz einnehmen. Qualität bezieht sich dabei sowohl auf die vermarkteten Produkte und Dienstleistungen, als auch auf die internen Prozesse der Organisation und ist definiert als das Maß, in dem das betrachtete Produkt oder der betrachtete Prozess den Anforderungen genügt. Qualitätsmanagement führt somit nicht zwangsläufig zu einem höherwertigen Ergebnis, sondern stellt nur die vorgegebene Qualität sicher. Auch der Herstellungsprozess eines Billigproduktes kann einem vollständigen Qualitätsmanagement unterliegen. Qualitätszertifizierungen z.B. nach ISO sagen somit nichts über die Produktqualität aus, sondern nur über das Qualitätsmanagement im Herstellungsprozess.

3.2.4 In der ISO 9000:2015 umfasst Qualitätsmanagement das Festlegen der Qualitätspolitik, der Qualitätsziele und der Prozesse für das Erreichen dieser Ziele durch Qualitätsplanung, Qualitätssicherung, Qualitätssteuerung und Qualitätsverbesserung. Ein Qualitätsmanagement sollte immer auf das Erreichen von Zielen ausgerichtet sein. Je-

de Organisation bzw. jedes Unternehmen muss dabei individuell die für ihre Situation relevanten Ziele ermitteln und festlegen. Übergeordnete Ziele, die in jedem Fall durch das Qualitätsmanagement erreicht werden sollen, sind: Das Qualitätsbewusstsein in allen Bereichen zu fördern, Verbesserungsmöglichkeiten als Chance zu sehen, geeignete Instrumente zur permanenten Qualitätssteigerung und Qualitätssicherung einzusetzen und die Bedürfnisse der Mitarbeitenden sowie der Kundinnen bzw. Kunden in den Mittelpunkt zu stellen. Darüber hinaus sind adäquate Prozess-, Struktur- und Ergebnisqualitäten Ziele eines Qualitätsmanagements.

Unter Qualitätsplanung wird das Festlegen der Qualitätsziele und der notwendigen Ausführungsprozesse sowie der zugehörigen Ressourcen zum Erreichen der Qualitätsziele verstanden. Ziel der Qualitätsplanung ist, Qualität in allen Bereichen und Prozessen von vornherein sicherzustellen. Für einen Produktionsbetrieb bedeutet dies beispielsweise, dass vor dem Start eines neuentwickelten Produktes der Produktionsprozess (d.h. Produktionseinrichtungen, Anlagen, Werkzeuge, Technologie, Methode, Personal, Transportwege etc.) in all seinen Details geplant werden muss. Ob die Planung ausreichend war, um das Produkt in einwandfreier Qualität produzieren zu können, kann im Rahmen einer Prototyp- und Pilotphase noch vor dem Serienstart überprüft werden. Die Phasen der Qualitätsplanung untergliedern sich in die Planung, Prozessdesign und Prozessentwicklung, Prozessvalidierung, Rückmeldung, Beurteilung und Korrekturmaßnahmen. Die Qualitätssicherung oder Qualitätskontrolle als Teil des Qualitätsmanagements, ist ein Sammelbegriff für unterschiedliche Ansätze und Maßnahmen zur Sicherstellung festgelegter Qualitätsanforderungen. Der Fokus bei der Qualitätssteuerung liegt auf der Erfüllung von Qualitätsanforderungen, während die Qualitätsverbesserung auf die Erhöhung der Eignung zur Erfüllung der Qualitätsanforderungen abzielt.

3.2.5 Ein Qualitätsmanagementsystem umfasst nach der ISO 9000:2015 *"Tätigkeiten, mit denen die Organisation ihre Ziele ermittelt und die Prozesse und Ressourcen bestimmt, die zum Erreichen der gewünschten Ergebnisse erforderlich sind. Das QMS führt und steuert in Wechselwirkung stehende Prozesse und Ressourcen, die erforderlich sind, um Wert zu schaffen und die Ergebnisse für relevante interessierte Parteien*



*zu verwirklichen. Es ermöglicht der obersten Leitung, den Ressourceneinsatz unter Berücksichtigung der lang- und kurzfristigen Folgen ihrer Entscheidungen zu optimieren."*

Qualitätsmanagementsysteme stellen sicher, dass die System-, Prozess- und Produktqualität in einer Organisation geprüft und verbessert wird mit dem Ziel einer dauerhaften Verbesserung der Unternehmensleistung.

Die Festlegung der Verantwortung und Befugnisse ist Grundvoraussetzung für ein funktionierendes Qualitätsmanagementsystem. Verantwortungen und Befugnisse sind deshalb für die Mitarbeitenden der einzelnen Bereiche, die die Produkt- und Prozessqualität beeinflussen, eindeutig festzulegen. Dies schafft Klarheit an Schnittstellen und bzgl. der Aufgabenstellung. Die Organisation wird transparenter. Die Festlegung der Verantwortung und Befugnisse erfolgt beispielsweise in Organigrammen, Zuständigkeitsmatrizen, Funktionsdiagrammen, Stellen- und Prozessbeschreibungen.

### **3.3 Interne Kontrollsysteme**

3.3.1 Das Interne Kontrollsystem ist ein Führungsinstrument, an das wachsende Anforderungen gestellt werden. Stand anfänglich die Sicherstellung einer ordnungsgemäßen finanziellen Berichterstattung im Vordergrund, ist das Interne Kontrollsystem inzwischen ein wesentlicher Bestandteil der Führung von Organisationen. Im Zentrum stehen dabei die Ziele der Organisation und die Ziele bedrohenden Risiken. Die Zurverfügungstellung entscheidungsrelevanter Informationen erlaubt es der Organisationsleitung, gezielt zu handeln. Das Interne Kontrollsystem wird daher an den Zielen und an der Risikostruktur der Organisation ausgerichtet. Die systematische Erfassung wichtiger Prozesse, die Optimierung interner Prozesse und Strukturen sowie Kontrollen ermöglichen es einer Organisation, effizienter zu werden.

Wichtige Kriterien für die konkrete Ausgestaltung des Internen Kontrollsystems sind das Risikoprofil, die Prozesse in der Organisation und die angestrebte Wahrnehmung der Organisation in der Öffentlichkeit.

Damit ein Internes Kontrollsystem wirksam ist, müssen die vorgegebenen Kontrollen verlässlich durchgeführt werden. Die Dokumentation dieser dient dazu, die Durchführung der Kontrollen nachvollziehbar zu machen. Darüber hinaus sind Information und Kommunikation nicht nur für funktionierende Arbeits- und Betriebsabläufe, sondern auch für Kontrollprozesse unerlässlich. Effektive Kontrollen können im Laufe der Zeit jedoch ihre Wirksamkeit verlieren. Daher sind eine Überwachung, eine laufende Evaluierung und gegebenenfalls eine Anpassung des Internen Kontrollsystems notwendig.

3.3.2 Grundlage eines internen Kontrollsystems bilden folgende Prinzipien:

- Transparenz: Sollkonzepte sollen bekannt gemacht sein, sodass eine Außenstehende bzw. ein Außenstehender beurteilen kann, ob eine Organisation nach den Sollkonzepten handelt.
- Vieraugenprinzip: Jeder wesentliche Vorgang soll einer Gegenkontrolle unterzogen werden.
- Funktionstrennung: Vollziehende (z.B. Beschaffung), verbuchende (z.B. Finanzbuchhaltung) und verwaltende (z.B. Lagerverwaltung) Tätigkeiten sollen von verschiedenen Personen vorgenommen werden.
- Mindestinformation: Mitarbeitende sollen über diejenige Information verfügen können, die sie für ihre Arbeit benötigen.

3.3.3 Die Kontrollaktivitäten umfassen die von einer Organisation zur Risikosteuerung und zur Erreichung der Organisationsziele eingesetzten Strategien und Verfahren. Kontrollaktivitäten sind beispielsweise:

- Organisatorische Kontrolle durch entsprechende Bevollmächtigungs- und Genehmigungsverfahren,
- Aufgabentrennung,
- Kontrolle über den Zugriff auf Ressourcen und Unterlagen,
- Verifizierung von Sachverhalten und Unterlagen,
- Übereinstimmungsvergleich: Aufzeichnungen werden in regelmäßigen Abständen mit der Dokumentation verglichen,

- Leistungsüberprüfung: Die Leistungserbringung wird regelmäßig auf ihre Wirksamkeit und Wirtschaftlichkeit überprüft,
- Überprüfung der Arbeitsabläufe oder
- Leitung und Beaufsichtigung von Mitarbeitenden.

3.3.4 Das COSO setzte sich Anfang der 1990er-Jahre das Ziel, die Qualität der Finanzberichterstattung zu verbessern. Darüber hinaus sollten einheitliche Standards für ein IKS-Konzept geschaffen werden. Das damals erstellte Konzept (COSO I) bildet heute die Basis für alle entwickelten Internen Kontrollsysteme bzw. auch für alle modernen Risikomanagementsysteme.

#### **4. Rechtliches**

4.1 Laut §12 der Geschäftsordnung für den Magistrat der Stadt Wien hat die Dienststellenleiterin bzw. der Dienststellenleiter die Pflicht, eine Qualitätssicherung sowie interne Kontroll- und Risikomanagementsysteme einzurichten.

4.2 Gemäß Erlass MDK-168759-1/12 - "*Büroordnung für den Magistrat der Stadt Wien*" hat jede Dienststelle ein Organisationshandbuch zu erstellen, jährlich zu evaluieren und gegebenenfalls zu aktualisieren.

#### **5. Aufgaben und Struktur der Magistratsabteilung 22**

Die Magistratsabteilung 22, auch als Wiener Umweltschutzabteilung bezeichnet, ist Teil der Geschäftsgruppe Umwelt und Wiener Stadtwerke des Magistrats der Stadt Wien. Die Magistratsabteilung 22 befasst sich mit einem umfangreichen Themenkomplex und ist im Sinn eines vorsorgenden, integrativen und partnerschaftlichen Umweltschutzes mit vielen Belangen des Umweltschutzes in Wien betraut. Die von dieser Magistratsabteilung zu besorgenden Aufgaben sind in der Geschäftseinteilung für den Magistrat der Stadt Wien angeführt. So liegen beispielsweise die Handhabung des Wiener Abfallwirtschaftsgesetzes, die Handhabung des Wiener Umgebungslärmschutzgesetzes, der Betrieb eines stationären Luftmessnetzes, Angelegenheiten des Naturschutzes und der Erhaltung des Landschaftsbildes oder die Erteilung und der Widerruf von Ausnahmegewilligungen nach der Winterdienst-Verordnung im Aufgabenbereich der Wiener Um-

weltschutzabteilung. Die nachstehende Abbildung veranschaulicht die einzelnen Bereiche und das Leitbild der Magistratsabteilung 22.

Abbildung 2: Organigramm



Quelle: Magistratsabteilung 22

Gemäß Erlass MDK-168759-1/12 - "Büroordnung für den Magistrat der Stadt Wien" hat jede Dienststelle ein Organisationshandbuch zu erstellen, jährlich zu evaluieren und gegebenenfalls zu aktualisieren. Laut Erlass gilt Folgendes: "Das Organisationshandbuch regelt die Dokumentation von Ablaufregelungen und Organisationsstrukturen. Jede Dienststelle hat ein Organisationshandbuch zu erstellen, jährlich zu evaluieren und gegebenenfalls zu aktualisieren. Inhalte sind insbesondere: Protokollierungsrichtlinie, Unterschriftenregelung, Berechtigungsstruktur, Festlegung der Ordnung zur Ablage von physischen Akten und Regeln für den Rückstandsausweis (Verzeichnis nicht erledigter Akten oder Geschäftsstücke)".

Die Einschau des Stadtrechnungshofes Wien zeigte, dass ein Organisationshandbuch bei der Magistratsabteilung 22 vorlag. Die in obengenanntem Erlass geforderten Inhalte

*"Protokollierungsrichtlinie, Unterschriftenregelung, Berechtigungsstruktur, Festlegung der Ordnung zur Ablage von physischen Akten und Regeln für den Rückstandsausweis"* wurden allesamt im Organisationshandbuch der Magistratsabteilung 22 geregelt. Der Stadtrechnungshof Wien sah daher bzgl. des Organisationshandbuches keinen Grund zur Beanstandung.

## **6. Qualitätsmanagement der Magistratsabteilung 22**

6.1 Die Magistratsabteilung 22 teilte mit, dass im Zuge der Etablierung von Qualitätsmanagementsystemen im Magistrat der Stadt Wien CAF als eine von mehreren Optionen von der Magistratsdirektion vorgestellt wurde. Die Dienststelle entschied sich daraufhin, eine Selbstbewertung mit dem CAF im Jahr 2006 auf Basis der Version CAF 2002 durchzuführen, um Erfahrungen mit diesem Instrument zu sammeln und um seine Anwendbarkeit für die abteilungsspezifischen Erfordernisse zu prüfen. Weitere Ergebnisse dieser CAF-Selbstbewertung waren aus Sicht der Magistratsabteilung 22 das routinemäßige Hinterfragen von auch längerfristigen Zielen, die Implementierung eines innerbetrieblichen Vorschlagswesens, die Evaluierung der strategischen Partnerschaften sowie die jährliche Identifizierung von möglichen "Worst-Case-Szenarien". Dies wurde im Rahmen der einmal jährlich stattfindenden sogenannten Abteilungs-Team-Objective-Meetings (A-TOM, s. Pkt. 7.6) gemeinsam mit anderen Aspekten behandelt.

6.2 Da aus Sicht der Magistratsabteilung 22 die Durchführung der Selbstbewertung mit dem CAF außerordentlich ressourcenaufwendig war, erfolgte vor der Durchführung einer weiteren Bewertung mit dem CAF eine eingehende Abwägung zwischen Aufwand und Nutzen. Die einmalig durchgeführte Selbstbewertung mit CAF der Magistratsabteilung 22 im Jahr 2006 und die daraus gewonnenen Erkenntnisse und Erfahrungen waren der Ausgangspunkt für das im Jahr 2007 sukzessiv installierte prozessorientierte Qualitätsmanagement.

6.3 Aus Sicht der Dienststelle war ein prozessorientiertes Qualitätsmanagement effektiver und effizienter. Als weitere Gründe für die Etablierung dieses prozessorientierten Qualitätsmanagements im Jahr 2007 nannte die Magistratsabteilung 22 einerseits die von der Abteilungsleitung formulierten Vorgaben hinsichtlich der Sicherstellung von

Qualität der abteilungsbezogenen Leistungen. Andererseits die Erkenntnis, dass bei anderen Dienststellen ein prozessorientiertes Qualitätsmanagement sich als am zielführendsten erwies. Die bisherigen Erfahrungen mit diesem Instrument zeigten aus Sicht der Dienststelle, dass sowohl die Magistratsziele als auch jene der Magistratsabteilung 22 erreicht wurden.

6.4 Die Magistratsabteilung 22 übermittelte dem Stadtrechnungshof Wien die Tabelle "QM in der Wiener Umweltschutzabteilung - MA 22" (s. Abb. 3), deren Inhalt eine übersichtsmäßige Beschreibung des Qualitätsmanagement darstellte. Die Dienststelle teilte hierzu mit, dass es sich bei dieser Tabelle um eine demonstrative Aufzählung von Qualitätsmanagement-Elementen handelt, die einen Überblick über die zentralen Aspekte und Eckpfeiler ihres Qualitätsmanagements bot.

Der Stadtrechnungshof Wien prüfte daraufhin stichprobenweise folgende Qualitätsmanagement-Elemente:

- Qualitätsmanagement-Handbuch,
- Prozessmanagement,
- Risikomanagement,
- Untersuchung der Zufriedenheit von Kundinnen bzw. Kunden,
- Untersuchung der Zufriedenheit von Mitarbeitenden,
- Internes Kontrollsystem.

Abbildung 3: Überblick über das Qualitätsmanagement in der Magistratsabteilung 22



### QM in der Wiener Umweltschutzabteilung - MA 22

#### Überblick

TQM-Maßnahme	Qualitätssichernde Maßnahme	
o Gemeinsame Erarbeitung einer <b>Vision</b>	o Jährliche Prüfung beim ATOM auf Aktualität	
o Gemeinsame Erarbeitung der <b>strategischen Ziele</b>	o Jährliche Prüfung beim ATOM auf Aktualität	
o Gemeinsame Erarbeitung der Organisationsform als Matrix		
o Abteilungs-Team-Objektive Meeting ( <b>A-TOM</b> ) -> Schwerpunktsetzung auf Abteilungsebene	o Reflexion bei den MOG's	
o MitarbeiterInnenorientierungsgespräch ( <b>MOG AL+BL</b> ) -> Schwerpunkt des Bereiches	o MitarbeiterInnenbefragung	
o Bereichs-Team-Objektive-Meeting ( <b>B-TOM</b> ) -> Schwerpunkt des Bereiches	o Reflexion bei den MOG's	
o MitarbeiterInnenorientierungsgespräch ( <b>MOG BL +MA</b> ) mit allen MitarbeiterInnen -> Schwerpunktes des/der MitarbeiterIn	o MitarbeiterInnenbefragung	
o Wöchentliches <b>Abteilungs-Jour Fixe</b> : alle BereichsleiterInnen, Personalvertretung und Abteilungsleitung	o Informationsweitergabe schriftlich an ALLE MitarbeiterInnen	
o Wöchentliches <b>Bereichs-Jour Fixe</b> : alle BereichsleiterInnen mit allen MitarbeiterInnen		
o <b>Stellenbeschreibungen</b> und <b>Anforderungsprofile</b> für alle MitarbeiterInnen	o Jährliche Aktualisierung	
o <b>CAF</b> (Common Assessment Framework): Selbstbewertung der Dienststelle	o Einmalig durchgeführt	
	o Durchführung einer <b>MitarbeiterInnenbefragung 2007</b> (Die MA 22 hat bei <b>11 von 52 erhobenen Fragen, die besten jemals von der Firma Eucusa erhobenen Werte</b> z.B.: <b>Ich stehe voll hinter dem Leitbild meiner Abteilung</b> ; das Tempo von Veränderungen ist für mich gut verkraftbar. Meine Führungskraft ist für mich ein Vorbild)	
o <b>Aus- und Weiterbildung</b> : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Erarbeitung eines allgemeinen Weiterbildungsplanes</li> <li>- Verpflichtende Weiterbildungen für alle MitarbeiterInnen</li> <li>- Jährliche Festlegung der Weiterbildungsziele für jede/n MitarbeiterIn</li> </ul>	o Reflexion bei den MOG's, Gespräche mit der Personalentwicklung	
o <b>Prozesse</b> wurden identifiziert, modelliert und werden jährlich evaluiert	o Jährliche Evaluierung z.B: Evaluierung bestimmter Durchlaufzeiten, etc..	
o „ <b>Jahresterminübersicht</b> “ (Kontrakt/Voranschlag/..)		
o Die technisch „fachlichen“ Qualitätssicherung (z.B. Luftmessnetz) obliegt der Verantwortung der BereichsleiterInnen		
o <b>PatInnsystem</b> für NeueinsteigerInnen	o NeueinsteigerInnengespräch nach drei Monaten	
o <b>Lessons learned</b> nach allen größeren Projekten		
o <b>Identitätsstiftende „Maßnahmen“</b> (gemeinsames Begehen von Jubiläen, Bildungsfahrten,...)		
	o <b>Auswertung der Krankenstandstage</b> : o MA 22 seit Jahren immer <b>unter</b> dem Magistratsdurchschnitt	
<b>Was wir noch ausprobiert haben:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Open Space</b> für alle MitarbeiterInnen ohne Führungskräfte</li> <li>- <b>Organisationsaufstellung</b></li> </ul>	<b>Was uns wichtig ist:</b> <b>QM mit „Hausverstand“</b> : Prozesse nur dort wo wirklich sinnvoll (Problem: Vielfältigkeit der Arbeit der MA 22)	<b>Was noch im Laufen ist:</b> <b>Controllings</b> in enger Verbindung mit dem Qualitätsmanagement

Quelle: Magistratsabteilung 22

## **7. Qualitätsmanagement-Handbuch**

7.1 Das Qualitätsmanagement-Handbuch beschreibt überblicksmäßig das Qualitätsmanagementsystem der Organisation und dient vor allem zur externen Darlegung der Organisation sowie der Abläufe und Zuständigkeiten gegenüber Kundinnen bzw. Kunden. Das Qualitätsmanagement-Handbuch wird von der Leitung der Organisation in Kraft gesetzt, bzgl. ihrer praktischen Anwendung überwacht und jeweils dem neuesten Stand angepasst. Umfang und Inhalt des Qualitätsmanagement-Handbuchs sind abzustimmen auf die Organisationsstruktur, die Produkte und Dienstleistungen, die Prozesse, die Organisationsgröße und die Unternehmenskultur.

7.2 Die Magistratsabteilung 22 verfügte über ein mit Jänner 2018 aktualisiertes Qualitätsmanagement-Handbuch. Auf S. 2 war die Aktualisierung dieser Unterlage vermerkt worden, die im Zuge eines Jour fixes vorgenommen wurde. Die Aktualisierung des Qualitätsmanagement-Handbuchs wurde in der 14. Kalenderwoche bekannt gegeben. In diesem Zusammenhang stellte der Stadtrechnungshof Wien fest, dass keine mit den Unterschriften der Abteilungsleiterin und der Bereichsleiterinnen bzw. Bereichsleiter versehene Verbindlichkeitserklärung im Qualitätsmanagement-Handbuch enthalten war. Darüber hinaus fand sich kein Vermerk im Qualitätsmanagement-Handbuch, dass dieses für die gesamte Organisation gültig ist.

Auch wenn die Struktur des aktualisierten Qualitätsmanagement-Handbuchs in Anlehnung an die Anforderungen der ISO gestaltet wurde, empfahl der Stadtrechnungshof Wien, eine Verbindlichkeitserklärung zur Verdeutlichung der Relevanz des Qualitätsmanagement-Handbuchs vorzusehen.

7.3 Folgende Themen wurden im aktualisierten Qualitätsmanagement-Handbuch behandelt:

- Geschäftseinteilung,
- TQM,
- Begriffsdefinition,



- Entwicklung der Wiener Umweltschutzabteilung,
- Aufbau des Qualitätsmanagement,
- Informationsfluss,
- Organigramm,
- Visionen und Ziele,
- Prozesse,
- Zeitlicher Ablauf des TQM,
- Abkürzungen.

Die Durchsicht des aktualisierten Qualitätsmanagement-Handbuchs ergab folgende Feststellungen:

7.4 Unter dem Pkt. 1 "*Geschäftseinteilung*" bildete die Magistratsabteilung 22 den für sie relevanten Teil der Geschäftseinteilung für den Magistrat der Stadt Wien ab und gliederte diesen in verschiedene Themen wie z.B. "Abfall", "Forschung", "Förderungen", "Luft", "Lärm", "Natur" usw. Die Dienststelle ordnete die in der Geschäftseinteilung für den Magistrat der Stadt Wien formulierten Aufgaben den Themen zu, um so eine bessere Übersicht über ihren Aufgabenbereich zu erhalten. Der Stadtrechnungshof Wien stellte fest, dass einerseits zwei in der Geschäftseinteilung für den Magistrat der Stadt Wien angeführte Aufgaben der Magistratsabteilung 22 nicht den im Qualitätsmanagement-Handbuch enthaltenen Themen zugeordnet wurden. Andererseits war eine Aufgabe angeführt, die wiederum nicht in der Geschäftseinteilung für den Magistrat der Stadt Wien enthalten war. Darüber hinaus fand bei den Themen "Abfall", "Luft", "Lärm" und "Weitere rechtliche Aufgaben" die gegenderte Form "Landeshauptfrau" keine Berücksichtigung.

Noch im Zuge der Prüfung aktualisierte die Magistratsabteilung 22 diese im Qualitätsmanagement-Handbuch angeführten Aufgaben.

7.5 Im Pkt. 2.3 "*Aufbau des Qualitätsmanagementsystems*" wurden die Aufgaben, Pflichten, Verantwortlichkeiten und Rechte der Prozessverantwortlichen beschrieben.

Da in dieser Beschreibung manche wesentliche Aspekte des Prozessmanagements nicht erwähnt wurden, empfahl der Stadtrechnungshof Wien folgende Ergänzungen aufzunehmen: Prozessverantwortliche sind für die Berichtserstattung zur Prozesszielerreichung sowie für die Einschulung neuer Mitarbeitender hinsichtlich der Prozesse und ihrer Vorgaben verantwortlich. Im Allgemeinen obliegt ihnen das Entscheidungsrecht in Bezug auf die laufende Zusammensetzung des Prozessteams, da sie für eine aktive Führung der im Prozess tätigen Mitarbeitenden verantwortlich sind.

7.6 Im Qualitätsmanagement-Handbuch sind im Pkt. 3 "*Informationsfluss*" verbindlich festgelegte Schritte für einen einheitlichen und durchgehenden Informationsfluss in Form einer Tabelle beschrieben. Die Magistratsabteilung 22 hielt eine Reihe von regelmäßig wiederkehrenden Sitzungen ab. Diese dienten u.a. zur Kommunikation, Reflexion, Planung, Strategie- und Zielentwicklung.

Das A-TOM fand einmal pro Jahr statt, jeweils in der ersten Oktoberwoche. Dort erfolgte eine Abstimmung der Arbeit der Magistratsabteilung 22 für das kommende Jahr. Die Festlegung von Schwerpunkten und Zielen sowie die Verteilung der Ressourcen bildeten den Rahmen für die Erstellung des Kontraktes für das Folgejahr. Darüber hinaus diente das A-TOM der Reflexion des vergangenen Jahres und dem Austausch unter den Bereichsleiterinnen bzw. Bereichsleitern sowie der Teambildung. Am A-TOM nahmen die Dienststellenleiterin und die Bereichsleiterinnen bzw. Bereichsleiter teil. Im Zuge einer Fragenbeantwortung zum A-TOM teilte die Magistratsabteilung 22 mit, dass auch die Personalvertretung am A-TOM teilnimmt und gab bekannt, dass diese Information im aktualisierten Qualitätsmanagement-Handbuch enthalten sein wird. Der Stadtrechnungshof Wien stellte dazu fest, dass im aktuellen Qualitätsmanagement-Handbuch eine diesbezügliche Anmerkung fehlte. Noch im Zuge der Prüfung wurde dieses aktualisiert.

Die B-TOMs der einzelnen Bereiche werden von allen Bereichen zeitnah nach dem A-TOM und dem MOG zwischen Abteilungsleiterin und Bereichsleiterinnen bzw. Bereichsleitern durchgeführt, um die im A-TOM und im jeweiligen MOG vereinbarten Ziele für die einzelnen Bereiche bzw. für die Mitarbeitenden zu konkretisieren. Diese dienen der

Reflexion, zur Planung innerhalb des nächsten Arbeitsjahres und zur Teambildung für die einzelnen Bereiche der Magistratsabteilung 22. An diesen B-TOMs nahmen die jeweilige Bereichsleiterin bzw. der jeweilige Bereichsleiter und alle Mitarbeitenden des Bereiches teil. Die Ergebnisse des jeweiligen A-TOMs wurden in Listen festgehalten, welche die Grundlage für das B-TOM bildeten.

Ferner fanden jährliche "MitarbeiterInnenorientierungsgespräche (MOG)", wöchentliche Abteilungs-Jour fixe und wöchentliche Bereichs-Jour fixe statt.

Die "*IKS-Erhebungsbögen*" untergliederten sich in die vier Blöcke "*Organisation und Prozesse*", "*Finanz- und Rechnungswesen, Materialwirtschaft*", "*Personalwirtschaft*" und "*Datenschutz und IKT-Sicherheit*". Die "*IKS-Erhebungsbögen*" wurden im Zuge des A-TOM jährlich evaluiert und aktualisiert.

Im "*IKS-Erhebungsbogen*" des Jahres 2017 war zu Unterschriftenregelungen festgehalten, dass eine Auflistung der Zeichnungsberechtigten zentral versperrt auflag. Unterschriftsberechtigungen waren im Prozess "*Aktenlauf*" geregelt. Mehraugenprinzipien waren lt. "*IKS-Erhebungsbogen*" in den einzelnen Prozessen festgelegt.

Zu den Kernprozessen "*Behördentätigkeit*", "*Sachverständigentätigkeit*" und "*Strategischer Umweltschutz*", die sich weiter in insgesamt acht Prozesse untergliederten (s. Pkt. 8.2.2), war im "*IKS-Erhebungsbogen*" festgehalten, dass Kontrollmaßnahmen und Maßnahmen zur Qualitätssicherung in den Prozessbeschreibungen festgehalten wurden.

7.7 Die Magistratsabteilung 22 führte jährlich anhand von Checklisten Überprüfungen für das Kassenwesen, die Inventargebarung, die Subventionen, den Datenschutz, die IKT-Sicherheit, den Portalverbund und für den Bereich Personal durch. Die Checklisten wurden von der Magistratsdirektion und Fachdienststellen zur Verfügung gestellt.

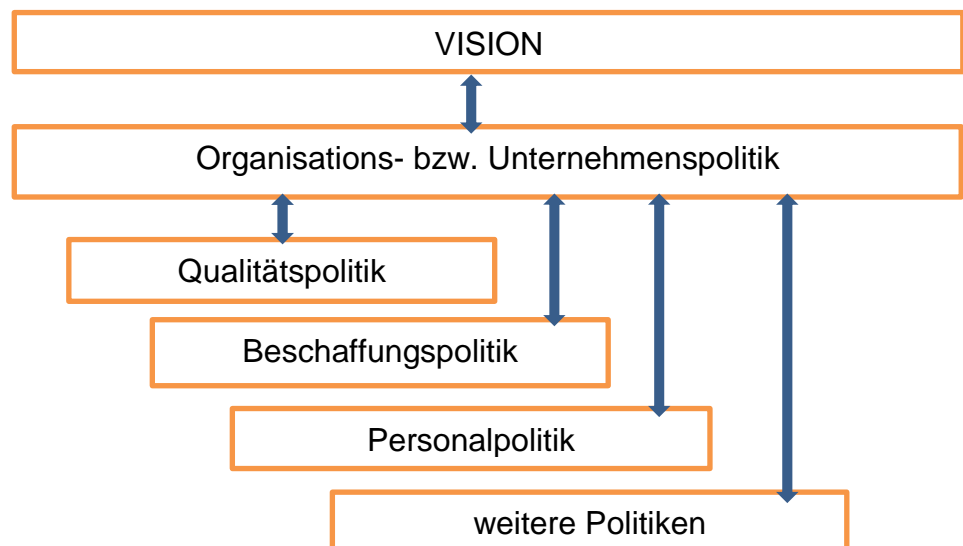
Die stichprobenweise Überprüfung dreier Checklisten zeigte, dass alle drei Listen vorlagen. Auf der Checkliste für das Kassenwesen fehlten jedoch das Datum und die Unter-

schrift. Das Versehen der jährlich ausgefüllten Checkliste mit Datum und Unterschrift dient zur Bestätigung, dass die jährliche Bearbeitung durchgeführt wurde und ermöglicht die Kontrolle, ob diese stattgefunden hat.

Der Stadtrechnungshof Wien empfahl daher der Magistratsabteilung 22, auf die kontinuierliche Bestätigung mittels Datum und Unterschrift der Person, die für die jährliche Bearbeitung der Checkliste verantwortlich ist, zu achten.

7.8 Das Kapitel 5 des Qualitätsmanagement-Handbuchs befasste sich mit den "Visionen und Zielen" der Magistratsabteilung 22. Qualitätsziele beruhen im Allgemeinen auf der Qualitätspolitik der Organisation, die üblicherweise mit der übergeordneten Politik der Organisation bzw. Unternehmenspolitik in Einklang steht. Die Qualitätspolitik kann der Vision und Mission der Organisation angepasst werden und bildet den Rahmen für die Festlegung von Qualitätszielen. Die Qualitätspolitik beschreibt die qualitätsrelevante Zielsetzung der Organisation und legt somit fest, was das Qualitätsmanagementsystem leisten muss.

Abbildung 4: Zusammenhang zwischen Organisations- bzw. Unternehmenspolitik und Qualitätspolitik



Quelle: Prozessorientiertes Qualitätsmanagement, Leitfaden zur Umsetzung der ISO 9001:2000, Karl W. Wagner

Die von der Abteilungsleitung zu erstellende Qualitätspolitik stellt den Ausgangspunkt bei der Zielfestlegung dar. Aus der Qualitätspolitik werden die Qualitätsziele für die zutreffenden Funktionsbereiche, Ebenen, Prozesse sowie für die Mitarbeitenden in der Organisation festgelegt und stellen damit das Erreichen der Qualitätspolitik sicher. Qualitätsziele, die den Prozessen zugeordnet werden, tragen die Bezeichnung Prozessziele. Die Kenntnis der für den eigenen Bereich relevanten Ziele schafft Transparenz und klare Vorgaben für die Mitarbeitenden.

Im Qualitätsmanagement-Handbuch wurden neben der Beschreibung der *"Vision der MitarbeiterInnen der Wiener Umweltschutzabteilung"* auch drei strategische Ziele festgelegt, die im Rahmen des jährlichen A-TOM auf Aktualität hinterfragt und gegebenenfalls adaptiert wurden. Die Magistratsabteilung 22 teilte hierzu mit, dass die oben genannten drei Ziele in ihrem Sinn auch als Qualitätsziele zu sehen sind.

Nachdem Qualitätsziele aus der Qualitätspolitik abgeleitet werden, empfahl der Stadtrechnungshof Wien, die Qualitätspolitik der Magistratsabteilung 22 im Qualitätsmanagement-Handbuch zu beschreiben.

7.9 Im Pkt. 6 des Qualitätsmanagement-Handbuchs wurde Allgemeines über Prozesse, über den Ablauf einer Prozesserstellung sowie über die Aufgaben der Prozessverantwortlichen formuliert.

Da die Aufgaben der Prozessverantwortlichen bereits im Kapitel *"Aufbau des Qualitätsmanagementsystems"* des Qualitätsmanagement-Handbuchs (s. Pkt. 7.5) erläutert wurden, empfahl der Stadtrechnungshof Wien, die Magistratsabteilung 22 möge sich überlegen, ob die Aufgaben der Prozessverantwortlichen entweder dem Pkt. 2.3 oder dem Pkt. 6 des Qualitätsmanagement-Handbuchs zuzuordnen wären.

7.10 Zusätzlich zum generellen Qualitätsmanagement-Handbuch verfügte die Magistratsabteilung 22 ferner über ein Qualitätsmanagement-Handbuch für den Bereich IKT und ein Qualitätsmanagement-Handbuch für den Bereich Luft. Das Qualitätsmanagement-Handbuch für den Bereich IKT behandelte u.a. die Verantwortlichkeiten und die

Kommunikation betreffend die IKT, die Datensicherheit und den Datenschutz. Das Qualitätsmanagement-Handbuch für den Bereich Luft behandelte u.a. die wiederkehrenden Sitzungen, das Mehraugenprinzip, Hinweise über die Speicherorte wichtiger Dokumente, das Wissensmanagement und Vereinbarungen zur Arbeitsweise des Bereiches Luft.

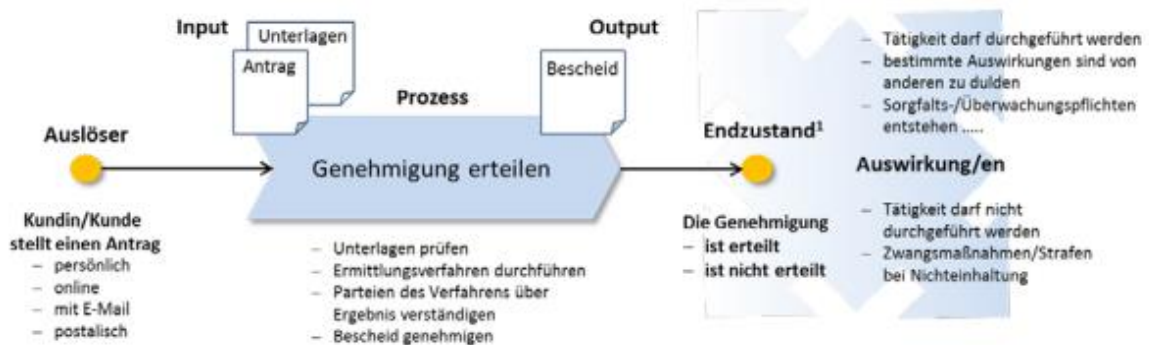
## **8. Prozessmanagement**

### **8.1 Allgemeines**

8.1.1 Unter einem Prozess versteht man eine wiederkehrende, standardisierte Abfolge von Tätigkeiten bzw. Aktivitäten, die durch zeitliche und logische Beziehungen miteinander verknüpft sind und in ständiger Wechselwirkung zueinanderstehen. Ein Prozess wird von einem spezifischen Ereignis ausgelöst und mündet in einem oder mehreren Ergebnissen, die entweder zum Abschluss des Prozesses führen oder einen weiteren Prozess zur Folge haben. Die ISO 9000:2015 definiert einen Prozess als einen *"Satz zusammenhängender oder sich gegenseitig beeinflussender Tätigkeiten, der Eingaben zum Erzielen eines vorgesehenen Ergebnisses verwendet"*.

Ein Prozess dient dazu, ein Startobjekt (Input) in ein Ergebnis (Output) umzuwandeln. Ziel eines Prozesses ist es, durch das Ergebnis und dessen Auswirkungen einen Mehrwert für die Kundinnen bzw. Kunden des Prozesses zu schaffen. Um die sogenannten Schnittstellen zu definieren, ist für jeden Prozess festzuhalten, welches Ergebnis in welcher Form vom vorhergehenden Prozess übergeben wird, wie dieses Ergebnis weiterverarbeitet wird und in welcher Form das weiterverarbeitete Ergebnis an den anschließenden Prozess weitergegeben wird. Um den Prozess hinsichtlich seiner Güte zu bewerten, gibt es folgende drei Anhaltspunkte: Den Input, den eigentlichen Prozessablauf und die dafür erforderlichen Ressourcen sowie den Output. Um über die Güte bzw. den Erfolg eines Prozesses eine Aussage zu treffen, muss der Prozess einer Messung und folglich einer Evaluierung bzw. Analyse zugeführt werden. Aus diesen Evaluierungen und Analysen werden vom Prozessverantwortlichen und seinem Prozessteam Vorgaben und Maßnahmen zur Verbesserung der Zielerreichung getroffen.

Abbildung 5: Prozessbeispiel "Genehmigung erteilen"



Quelle: Prozessmanagement im Magistrat der Stadt Wien

Ziel des Prozessmanagements ist die Optimierung der Abläufe innerhalb der Organisation, um die Effektivität und die Effizienz der Leistungserbringung zu steigern. Somit umfasst das Prozessmanagement neben der Planung, Durchführung, Überwachung und Steuerung von Prozessen auch deren systematische Weiterentwicklung und Verbesserung.

Der Nutzen von Prozessmanagement für die Gesamtorganisation umfasst u.a.

- die Verbesserung der Wirksamkeit und Wirtschaftlichkeit von Prozessen,
- die Schaffung von Transparenz in Bezug auf einzelne Abläufe und deren Zusammenhänge,
- die Identifizierung und bestmögliche Gestaltung von Schnittstellen, um Reibungsverluste und Doppelgleisigkeiten zu reduzieren,
- die klare Regelung von Verantwortungsbereichen,
- den Gewinn von Zeit für Kernaufgaben,
- den wirksamen Einsatz vorhandener Mittel sowie
- die Verkürzung von Durchlaufzeiten.

8.1.2 Um alle Prozesse einer Organisation bzw. eines Unternehmens und deren Beziehung zueinander übersichtlich darstellen zu können, kann eine Prozesslandschaft bzw. Prozesslandkarte erstellt werden. Die Prozesslandkarte umfasst dabei die Prozesse zur Leistungserbringung (Kernprozesse) und auch jene Prozesse, die notwendig sind, um

diese Leistungserbringung für Kundinnen bzw. Kunden zu steuern (Managementprozesse), zu unterstützen (Unterstützungsprozesse) und zu verbessern. Managementprozesse sind Prozesse, die der strategischen und strukturellen Ausrichtung der Organisation dienen bzw. einen strategischen Anspruch haben und damit die Grundlage für Entscheidungen bilden. Kernprozesse dienen der Wertsteigerung im Rahmen der Erstellung von Produkten bzw. der Erbringung von Dienstleistungen. Die Kundinnen- bzw. Kundenorientierung sollte dabei stets im Vordergrund stehen. Unterstützungsprozesse dienen der Unterstützung der anderen Prozesse, um eine reibungslose Leistungserbringung sicherzustellen.

Prozesslandschaften bzw. Prozesslandkarten sind immer organisations- bzw. unternehmensspezifisch gestaltet, da sie die Besonderheiten und Zusammenhänge der Organisation bzw. des Unternehmens darstellen. Sie erfüllen die Funktion eines Inhaltsverzeichnis in bildlicher Form und sind der Ausgangspunkt für den Aufbau eines prozessorientierten Qualitätsmanagementsystems.

## **8.2 Prozessmanagement bei der Magistratsabteilung 22**

8.2.1 Die Dokumentation der Prozesse erfolgte auf einem sogenannten Abteilungsnetzlaufwerk, zu dem alle Mitarbeitenden der Magistratsabteilung 22 Zugriff haben.

8.2.2 Von der Magistratsabteilung 22 - Bereich Kommunikation und Personal wurden insgesamt 21 Prozesse an den Stadtrechnungshof Wien übermittelt, die in einer Prozesslandschaft nach Geschäftsprozessen und unterstützenden Prozessen gegliedert waren.

Die Geschäftsprozesse wurden unterteilt in

- Behördentätigkeit
  - Prozess "*Verwaltungsverfahren nach Wr. Naturschutzgesetz und Wr. Nationalparkgesetz*",
  - Prozess "*Verwaltungsverfahren nach UVP-G 2000/Feststellungsverfahren*",
  - Prozess "*Anlagengenehmigungsverfahren nach AWG 2002*",
  - Prozess "*Verfahren AWG § 24*",



- Sachverständigentätigkeit
  - Prozess *"Stellungnahme zu Flächenwidmungs- und Bebauungsplänen"*,
  - Prozess *"Mitwirkung der MA 22 an Verkehrsplanungen"*,
  - Prozess *"Mitwirkung der MA 22 an Planungen"*,
- Strategischer Umweltschutz
  - Prozess *"Subventionen vergeben"*.

Die unterstützenden Prozesse waren Folgende:

- Prozess *"Aktenlauf"*,
- Prozess *"Budgetmittel sichern und Aufträge vergeben"*,
- Prozess *"Personalmanagement"*,
- Prozess *"Ausbildung sichern"*,
- Prozess *"Medienarbeit durchführen"*,
- Prozess *"Werbemittel erstellen"*,
- Prozess *"Beschwerden"*,
- Prozess *"Veranstaltungen durchführen"*,
- Prozess *"Internetseiten erstellen"*,
- Prozess *"Computer und Telefone verwalten"*,
- Prozess *"Umweltdaten administrieren"*,
- Prozess *"Datenschutz"*,
- Prozess *"Internes Vorschlagswesen"*.

8.2.3 In der von der Magistratsabteilung 22 übermittelten aktuellen Prozesslandschaft wurde eine Aufteilung der Prozesse in "unterstützende Prozesse" und "Geschäftsprozesse" vorgenommen. "Management- bzw. Führungsprozesse" wurden unter dieser Kategorie subsumiert und nicht eigens ausgewiesen. Die Nichtberücksichtigung der Management- bzw. Führungsprozesse beantwortete die Dienststelle damit, dass die vorliegende Einteilung in Geschäftsprozesse und unterstützende Prozesse als ausreichend angesehen wurde.

Der Stadtrechnungshof Wien empfahl, Überlegungen hinsichtlich der Kategorisierung und Modellierung von Management- bzw. Führungsprozessen anzustellen, da diese die Grundlage für Entscheidungen auf den Gebieten der strategischen und operativen Planung sowie der Organisationssteuerung bilden. So fallen beispielsweise Prozesse wie "Strategie planen, umsetzen und weiterentwickeln", "Budget, Personal, Risiken und Qualität managen" unter klassische Führungsprozesse.

8.2.4 Die Prozessdokumentation umfasst im Wesentlichen die Prozessbeschreibung einschließlich der Prozessdarstellung sowie die begleitenden Arbeitsdokumente. Gemäß dem Prozessmanagement-Handbuch des Magistrats der Stadt Wien ist eine Prozessbeschreibung das Vorgabedokument, in welchem die wesentlichen Informationen zum Prozess für alle Mitarbeitenden der Organisation dokumentiert werden.

Eine Prozessbeschreibung sollte zumindest folgende Inhalte haben:

- Zweck des Prozesses,
- Geltungsbereich des Prozesses,
- Prozessverantwortliche bzw. Prozessverantwortlicher/Prozessteam,
- Prozessziel,
- Prozessablauf (Ablaufplan),
- Zusätzliche Erläuterungen zu den Prozessschritten,
- Schnittstellen,
- Abkürzungen, Begriffe und Symbole, die im Prozess verwendet werden,
- Hinweise und Verweise auf mitgeltende Unterlagen, Dokumente etc.,
- Verteiler der Prozessbeschreibung.

8.2.5 Vom Stadtrechnungshof Wien wurden 11 der insgesamt 21 Prozesse in Bezug auf die Dokumentation einer Prüfung unterzogen. Es handelte sich dabei um folgende von der Magistratsabteilung 22 übermittelte Prozesse: "Aktenlauf", "Budgetmittel sichern und Aufträge vergeben", "Ausbildung sicherstellen", "Beschwerdemanagement", "Veranstaltungen organisieren und durchführen", "Umweltdaten administrieren", "Dezentrales Vorschlagswesen", "Teilprozess Verwaltungsverfahren nach Wr. Naturschutzgesetz

und Wr. Nationalparkgesetz (gilt nicht für UVP-Verfahren)", "Teilprozess Verwaltungsverfahren nach UVP-G 2000/Feststellungsverfahren", "Berufsrechtliches Erlaubnisverfahren nach § 24a AWG 2002 durchführen" und "Subventionen vergeben".

Es ergaben sich folgende Feststellungen und Empfehlungen:

8.2.6 In den Prozessdokumentationen war stellenweise keine durchgehende Übereinstimmung von Prozessbezeichnungen in der Prozesslandschaft und den Prozessbeschreibungen vorhanden (s. Tab. 1).

Tabelle 1: Gegenüberstellung der in der Magistratsabteilung 22 verwendeten unterschiedlichen Prozessbezeichnungen

Prozesslandschaft	Prozessbezeichnung lt. Prozessbeschreibung
Beschwerden	Beschwerdemanagement
Veranstaltungen durchführen	Veranstaltungen organisieren und durchführen
Internes Vorschlagswesen	Dezentrales Vorschlagswesen
Verwaltungsverfahren nach Wiener Naturschutzgesetz und Wiener Nationalparkgesetz	Teilprozess Verwaltungsverfahren nach Wiener Naturschutzgesetz und Wiener Nationalparkgesetz (gilt nicht für UVP-Verfahren)
Verwaltungsverfahren nach UVP-G 2000/Feststellungsverfahren	Teilprozess Verwaltungsverfahren nach UVP-G 2000/Feststellungsverfahren
Verfahren AWG § 24	Berufsrechtliches Erlaubnisverfahren nach § 24a AWG 2002 durchführen

Quelle: Darstellung Stadtrechnungshof Wien

Aus Sicht des Stadtrechnungshofes Wien wäre ein Abgleich der Prozessbezeichnungen zwischen der Prozesslandschaft und den Prozessbeschreibungen sinnvoll.

Die Einschau des Stadtrechnungshofes Wien ergab, dass für den Prozess "*Subventionen vergeben*" lediglich ein Ablaufdiagramm, jedoch keine Prozessbeschreibung vorlag. Das Budget zur Subventionsvergabe von rd. 1,60 Mio. EUR im Jahr 2017 stellte aus Sicht des Stadtrechnungshofes Wien eine nicht zu vernachlässigende Größe dar.

Hinsichtlich dieses Prozesses wurde empfohlen, den Prozessablauf zu benennen sowie eine Prozessbeschreibung zu erstellen und dort ein Mehraugenprinzip für die Prozessschritte "Annahme des Subventionsantrags", "Ablehnung des Subventionsantrags" und "Prüfung der widmungsgemäßen Verwendung" schriftlich festzuhalten.

8.2.7 Die Prozessbeschreibungen mit den unter Pkt. 8.2.4 angeführten zehn Inhalten (von "Zweck des Prozesses" bis "Verteiler der Prozessbeschreibung") wurden nicht bei allen elf Prozessen vollständig berücksichtigt. Es fehlten bei einigen Prozessen die explizite Angabe des Namens jener Person, die den Prozess prüfte und anschließend genehmigte sowie das dazu korrespondierende Datum der Überprüfung und Genehmigung (Freigabevermerk). Den Hinweis, dass der Prozess im Zuge eines Jour fixe geprüft und genehmigt wurde, hielt der Stadtrechnungshof Wien für nicht ausreichend, da keine namentliche Konkretisierung über die Prozessverantwortung vorlag. Darüber hinaus fehlten bei einigen Prozessen die Bekanntgabe der Versionsnummer, die Angaben über Schnittstellen und über Hinweise und Verweise auf mitgeltende Unterlagen, Dokumente etc. Bei allen elf Prozessen gab es keine Angabe über den Verteiler der Prozessbeschreibung.

Der Stadtrechnungshof Wien empfahl, die Einhaltung der Prozessbeschreibung gemäß dem Prozessmanagement-Handbuch des Magistrats der Stadt Wien.

8.2.8 Es gab für alle Prozesse grafische Darstellungen des Prozessablaufes, diese waren jedoch uneinheitlich gestaltet. Die Visualisierung der Prozesse erfolgte mit den Programmen MS Word bzw. MS Visio. Einige Prozesse wie z.B. der "Teilprozess Verwaltungsverfahren nach Wr. Naturschutzgesetz und Wr. Nationalparkgesetz (gilt nicht für UVP-Verfahren)" wurden in Anlehnung an die Vorlage des Prozessmanagement-Handbuchs der Stadt Wien modelliert. Andere Prozesse wie z.B. der Prozess "Ausbildung sicherstellen" wurden zwar mit dem Programm MS Visio erstellt, wiesen aber nicht jene Merkmale auf, wie sie im Prozessmanagement-Handbuch der Stadt Wien angeführt waren. Bei allen elf Prozessablauf-Darstellungen fehlte die Input- und Output-Spalte, bei sieben Prozessen die Spalten für "Durchführung", "Entscheidung", "Mitwirkung" und "Information". Der Prozess "Berufsrechtliches Erlaubnisverfahren nach § 24a AWG 2002 durchführen" wies keine grafische Darstellung des Prozessablaufes auf.

Abbildung 6: Vorlage zur Visualisierung von Prozessen mit Microsoft Visio

<b>Input</b> (Unterlagen/ Informationen)  Von wem?	<b>Prozess-Name</b> (Nomen + Verb)	<b>Output</b> (Unterlagen/ Informationen)  An wen?	<b>Durchführung</b>	<b>Entscheidung</b>	<b>Mitwirkung</b>	<b>Information</b>
-	Darstellung des Prozessablaufes					

Quelle: Prozessmanagement-Handbuch des Magistrats der Stadt Wien

Der Stadtrechnungshof Wien empfahl, eine Adaptierung der Prozesse nach den Vorgaben bzw. Vorlagen des Prozessmanagement-Handbuchs des Magistrats der Stadt Wien vorzunehmen.

8.2.9 Zur besseren Verständlichkeit sollten Prozessnamen und Prozessschritte immer mit einem Nomen und einem Verb benannt werden. Der Stadtrechnungshof Wien stellte diesbezüglich fest, dass die Bezeichnung mit Nomen und Verb nur teilweise bei der grafischen Darstellung der Prozessabläufe Berücksichtigung fanden und empfahl, eine Nachbesserung bei jenen Prozessabläufen und Prozessschritten durchzuführen, wie es das Prozessmanagement-Handbuch des Magistrats der Stadt Wien vorsieht.

8.2.10 Wie bereits erwähnt, erfolgte die Visualisierung der Prozesse mit den Programmen MS Word bzw. MS Visio. Diese Programme sind reine Zeichenprogramme, die zur Visualisierung von Prozessen verwendet werden können, aber nicht mit einer Datenbank ausgestattet sind. Im Prozessmanagement-Handbuch des Magistrats der Stadt Wien ist für die Darstellung und Dokumentation der Prozesse als Standardwerkzeug ADONIS vorgesehen. Mit diesem Programm können Prozesslandschaften bzw. Prozesskarten, einzelne Prozessabläufe in Form eines Prozess-Ablaufdiagrammes, Rollen und Verantwortlichkeiten, unterstützende IT-Systeme etc. übersichtlich dargestellt wer-

den. ADONIS ist ein datenbankbasiertes Geschäftsprozessmanagementprogramm, mit dem über die Visualisierung der Prozess hinaus die Prozesse mit weiterführenden Informationen, Prozessdaten und Kennzahlen angereichert werden können.

Der Stadtrechnungshof Wien empfahl, im Zuge der von ihm angeregten Prozessaktualisierungen bzw. Prozessadaptierungen auf das Standardwerkzeug ADONIS umzusteigen oder eine Ausnahme bei der Magistratsdirektion - Geschäftsbereich Organisation und Sicherheit zu erwirken. Mit dieser Empfehlung würde auch die im Prozessmanagement-Handbuch des Magistrats der Stadt Wien erwähnte Vorgabe, dass nur mehr in Ausnahmefällen und nach Rücksprache mit der Magistratsdirektion - Geschäftsbereich Organisation und Sicherheit, Gruppe Prozessmanagement und IKT-Strategie das Programm MS Visio verwendet werden darf, entsprochen werden.

Ergänzend sei erwähnt, dass sich das Prozessmanagement-Handbuch an alle Dienststellen und Unternehmungen der Stadt Wien, die Prozessmanagement einführen und betreiben, richtet. Das Handbuch enthält Standards und Methoden des Prozessmanagements, welche von allen Dienststellen und Unternehmungen zu beachten sind. Ziel ist es, ein magistratsweit kompatibles Prozessmanagement zu etablieren.

8.2.11 Die Magistratsabteilung 22 war mit weiteren Aufgaben betraut, für die keine Prozesse vorlagen. Beispielsweise führte die Magistratsabteilung 22 Lärmmessungen durch, erstellte Lärmprognosen, Lärmgutachten für UVP-Verfahren und Lärmkarten. Ferner erstellte die Magistratsabteilung 22 auch wiederkehrend Monats- und Jahresberichte der Luftqualität und hielt die Messstellen für die Luftgütemessungen instand. Einige Abläufe dieser und anderer Aufgaben der Magistratsabteilung 22 waren in ELAK systematisiert (s. Pkt. 9).

Die Verschriftlichung von Prozessen ist ein wichtiger Aspekt des Qualitätsmanagements, um wiederkehrende Aufgaben in gleichbleibender Weise und Qualität erledigen zu können.

Der Stadtrechnungshof Wien empfahl der Magistratsabteilung 22 zu prüfen, in welchen weiteren Aufgabenbereichen die Erstellung von Prozessen sinnvoll wäre.

Die in den Pkten. 8.2.6ff beschriebenen Feststellungen und Empfehlungen bezogen sich in erster Linie auf die formalen Erfordernisse bzw. Vorgaben, die bei der Gestaltung von Prozessen zu berücksichtigen sind. Darüber hinaus führte der Stadtrechnungshof Wien bei einigen ausgesuchten Prozessen eine stichprobenweise materielle Prüfung durch, um einen Gesamteindruck hinsichtlich des Prozessmanagements und dessen Umsetzung zu erhalten.

### **8.3 Prozess "Verwaltungsverfahren nach dem Wiener Naturschutzgesetz und dem Wiener Nationalparkgesetz (gilt nicht für Umweltverträglichkeitsprüfungsverfahren)"**

Die Durchführung von Verwaltungsverfahren nach dem Wiener Naturschutzgesetz und Wiener Nationalparkgesetz wurde in einem Prozess festgeschrieben. Die Magistratsabteilung 22 führt jährlich rd. 100 Verfahren gemäß diesem Prozess durch.

Der Stadtrechnungshof Wien nahm Einsicht in die Prozessbeschreibung. Bei den wesentlichen Prozessschritten war ein Mehraugenprinzip vorgesehen. Bezüglich des Internen Kontrollsystems gab es bei dieser Stichprobe keinen Grund zur Beanstandung.

### **8.4 Prozess "Verfahren Abfallwirtschaftsgesetz § 24"**

Jährlich werden rd. 50 Anträge zur Sammlung und Behandlung von Abfällen an die Magistratsabteilung 22 gestellt, die nach dem § 24a AWG 2002 behandelt werden.

Die Vorgangsweise zur Durchführung des Verfahrens wurde im Prozess *"Berufsrechtliches Erlaubnisverfahren nach § 24a AWG 2002"* festgeschrieben.

Der Stadtrechnungshof Wien nahm Einschau in den verschriftlichten Prozess. Die wesentlichen Verfahrensschritte unterlagen dem Mehraugenprinzip. Der Sollwert für die Dauer des Prozesses war mit drei Monaten gem. § 25a AWG 2002 veranschlagt.

Auf den Internet-Seiten des Magistrats der Stadt Wien fanden sich Informationen zur Antragstellung für die *"Sammlung und / oder Behandlung von Abfällen"* als auch Angaben zu den Voraussetzungen, den erforderlichen Unterlagen und den nötigen Formularen. Zur voraussichtlichen Verfahrensdauer fanden sich keine Angaben.

Der Stadtrechnungshof Wien nahm stichprobenweise Einschau in einen Antrag für ein berufsrechtliches Erlaubnisverfahren nach § 24a AWG 2002 aus dem Jahr 2017. Der Antrag einer Erlaubnis zur Sammlung von gefährlichen Abfällen langte am 17. August 2017 bei der Magistratsabteilung 22 ein und war am 11. September 2017 vollständig vorliegend. Der Bescheid wurde am 29. September 2017 ausgestellt. Die Verfahrensdauer nach Einbringen des vollständigen Antrags betrug 18 Tage. Laut § 24a AWG 2002 hat die Behörde innerhalb von drei Monaten nach Einbringen eines vollständigen und mangelfreien Antrags mit Bescheid abzusprechen.

Der Stadtrechnungshof Wien würdigte die Unterschreitung der gesetzlich vorgegebenen Verfahrensdauer positiv.

### **8.5 Prozess "Subventionen vergeben"**

Die Magistratsabteilung 22 behandelte jährlich zwischen 40 und 50 Subventionsanträge zur Realisierung von Natur- und Umweltschutzmaßnahmen. Das Budget zur Subventionsvergabe betrug rd. 1,60 Mio. EUR im Jahr 2017. Laut Auskunft der Magistratsabteilung 22 wurden jährlich durchschnittlich 30 Subventionen genehmigt. Die Magistratsabteilung 22 bearbeitete die Förderungsanträge, die Genehmigung der Subvention erfolgte durch den Ausschuss "Umwelt und Wiener Stadtwerke" des Wiener Gemeinderats bzw. durch den Wiener Gemeinderat, abhängig von der Förderungssumme.

Laut *"Allgemeinen Förderrichtlinien der Wiener Umweltschutzabteilung"* ist die widmungsgemäße Verwendung der Förderung bis zum 31. März des Folgejahres nachzuweisen. Hiezu müssen ein Tätigkeitsbericht, eine Ausgaben-Einnahmen-Darstellung und sämtliche Originalbelege für jeden Betrag, der bei der Wiener Umweltschutzabteilung abgerechnet wird, vorgelegt werden.



Für die Prüfung der widmungsgemäßen Verwendung waren im Ablaufdiagramm des Prozesses "Subventionen vergeben" und im "IKS-Erhebungsbogen" ein Vieraugenprinzip vermerkt.

Der Stadtrechnungshof Wien prüfte stichprobenweise einen Subventionsantrag aus dem Jahr 2015 (Beschluss des Gemeinderatsausschusses für Umwelt vom 8. September 2015). Die Magistratsabteilung 22 überprüfte darin die widmungsgemäße Verwendung der Förderungsmittel. Die Überprüfung fand nach dem Vieraugenprinzip statt. Der Stadtrechnungshof Wien sah bzgl. dieser Stichprobe keinen Grund zur Beanstandung.

Dem Stadtrechnungshof Wien fiel auf, dass im Internet auf den Seiten der Magistratsabteilung 22 keine Informationen zur Beantragung einer Subvention zur Realisierung von Natur- und Umweltschutzmaßnahmen zu finden waren. Im Sinn einer besseren Information der Antragstellerinnen bzw. Antragsteller wären Informationen im Internet über die Beantragung einer Subvention bei der Magistratsabteilung 22 wünschenswert.

## **9. Abwicklung von Aufgaben im elektronischen Akt**

9.1 Im Zuge der gegenständlichen Prüfung wurden auch Gespräche mit Mitarbeitenden der Bereiche "Lärm" und "Luft" der Magistratsabteilung 22 geführt. Die Aufgaben dieser Bereiche wurden mithilfe des ELAK abgewickelt. Auf die Akten hatten verschiedene Magistratsabteilungen Zugriff. Dabei fiel auf, dass die zu einem Akt gehörenden Unterlagen digital im ELAK abgespeichert waren, während Pläne in Papierform an die Magistratsabteilung 22 übermittelt wurden.

Der Stadtrechnungshof Wien empfahl, Pläne künftig durchgängig nicht nur in Papierform zu übermitteln, sondern auch elektronisch als PDF im Akt abzuspeichern, da dies den Ablauf der Aufgabenbewältigung beschleunigen und die Effizienz steigern würde.

9.2 Digitale Dokumente lagen im ELAK der Magistratsabteilung 22 oft nur als PDF und nicht im Originaldateiformat (MS Excel, MS Word etc.) vor. Da die Inhalte der Dokumente teilweise weiter bearbeitet wurden, entstanden durch das Abschreiben der PDF-Inhalte Fehler.

9.3 Des Weiteren fiel im Zuge der Gespräche auf, dass es keine beidseitige Vereinbarung von Fristen zwischen Dienststellen gab. Beidseitig vereinbarte einheitliche Fristen wären jedoch ein Qualitätsmerkmal. Der Stadtrechnungshof Wien empfahl der Magistratsabteilung 22 daher, Fristenvereinbarungen zwischen der Magistratsabteilung 22 und den mit ihnen zusammenarbeitenden Dienststellen zu erwirken.

## **10. Kundinnen- bzw. Kundenzufriedenheit**

Die Magistratsabteilung 22 führte im Jahr 2005 und im Zeitraum 2008 bis 2010 Kundinnen- bzw. Kundenbefragungen durch. Bei der Befragung im Jahr 2005 wurden rd. 2.000 Kundinnen bzw. Kunden mittels Fragebogen befragt, wobei rd. 1.000 Fragebögen rückliefen. Die Fragen behandelten u.a. die Themen *"Erreichbarkeit"*, *"Geschwindigkeit der Erledigung"*, *"Benutzerfreundlichkeit der Homepage"*, *"Fachkompetenz"* und *"Freundlichkeit"* der Mitarbeitenden. Die Kundinnen bzw. Kunden bewerteten die Arbeitsweise der Magistratsabteilung 22 überwiegend positiv.

Bei der Befragung im Zeitraum 2008 bis 2010 wurden 125 Fragebögen versandt. Der Rücklauf betrug 25 Fragebögen. Die Fragen behandelten u.a. die Themen *"Verständlichkeit der Schriftstücke"*, *"Freundlichkeit"*, *"Fachkompetenz"* und *"Erreichbarkeit"* der Mitarbeitenden und *"Dauer der Verfahrensabwicklung"*. Auch bei dieser Befragung zeigte sich eine hohe Kundinnen- bzw. Kundenzufriedenheit. Bei der Information über die Dauer von Verfahren zeigte sich, dass die Kundinnen bzw. Kunden nicht immer über die Verfahrensdauer informiert wurden.

Da die Befragungen ein überwiegend positives Bild der Kundinnen- bzw. Kundenzufriedenheit abgaben, entschied die Dienststellenleiterin der Magistratsabteilung 22, bis auf Weiteres keine erneute Befragung durchzuführen.

Der Stadtrechnungshof Wien sah betreffend diese Vorgangsweise keinen Grund zur Beanstandung, empfahl jedoch, im Jahr 2020 eine weitere Kundinnen- bzw. Kundenbefragung durchzuführen, um das bestehende Qualitätsniveau abzusichern bzw. um rechtzeitig auf Veränderungen reagieren zu können.

## **11. Mitarbeitendenzufriedenheit**

Im Jahr 2007 führte die Magistratsabteilung 22 eine Mitarbeitendenbefragung durch. Die Mitarbeitenden wurden zu den Themen Arbeitssituation, Prozessorientierung, Information und Kommunikation, Zusammenarbeit, Zielorientierung, Kundinnen- bzw. Kundenorientierung, Unternehmenskultur, Führung, Unternehmensimage und berufliche Entwicklung befragt. Das Ergebnis dieser Befragung fiel sehr positiv aus.

Die bislang letzte Mitarbeitendenbefragung führte die Magistratsabteilung 22 im Jahr 2015 durch. Aufgrund der stabilen, guten Ergebnisse entschied die Abteilungsleiterin, künftig das Intervall zwischen den Befragungen deutlich zu vergrößern.

Der Stadtrechnungshof Wien sah in dieser Vorgangsweise keinen Grund zur Beanstandung.

## **12. Umgang mit Risiken**

### **12.1 Allgemeines**

Risiken können sich sowohl in Schäden als auch in entgangenen Gewinnchancen für eine Organisation äußern. Um die Auswirkungen von Gefahren auf eine Organisation möglichst gering zu halten, wurde das Risikomanagement geschaffen. Das Risikomanagement stellt eine operative Managementfunktion dar. Ein Risikomanagementsystem setzt sich mit dem Umgang in einer Organisation hinsichtlich Risiken auseinander.

Ein Risikomanagementsystem besteht aus der Risikopolitik bzw. Risikostrategie, dem Früherkennungssystem und dem operativen Risikomanagement. Die Risikopolitik ist ein wesentlicher Teil der Geschäftspolitik jeder Organisation und legt den Umgang mit Risiken fest. Das Früherkennungssystem umfasst Planungs-, Steuerungs- und Kontrollinstrumente zur Aufdeckung von Risiken. Die Reaktion auf ein erkanntes Risiko erfolgt als operative Risikomanagementmaßnahme und stellt als prozessbezogener Eingriff eine Verbindung zum Internen Kontrollsystem her.

Wesentliche Schritte im Risikomanagementprozess sind die Risikoidentifikation, die Risikoanalyse und Risikobewertung und die Risikobewältigung. Ziel der Risikoidentifikation ist es, eine umfassende Liste der Risiken für die Organisation aufzustellen. Dafür müssen Personen mit entsprechenden Kenntnissen einbezogen werden. Bei der Risikoanalyse und Risikobewertung werden die Ursachen der Risiken, ihre negativen Auswirkungen und die Wahrscheinlichkeit ihres Eintretens betrachtet. Darauf aufbauend können Maßnahmen zum Umgang mit den Risiken entwickelt werden.

Die ISO veröffentlichte 2009 einen Standard zum Thema Risikomanagement, die internationale Norm ISO 31000 - *"Risikomanagement"*, in der aktuellen Fassung ISO 31000:2018.

Die ONR-Serie 49000ff - *"Risikomanagement für Organisationen und Systeme"* basiert auf der ISO 31000 und stellt deren Umsetzung in die Praxis dar.

Die ÖNORM S 2410 - *"Chancen- und Risikomanagement. Analyse und Maßnahmen zur Sicherung der Ziele von Organisationen"* unterstützt Organisationen dabei, ihre Chancen und Risiken angemessen, systematisch und effizient zu optimieren.

Laut § 12 der Geschäftsordnung für den Magistrat der Stadt Wien hat die Dienststellenleiterin bzw. der Dienststellenleiter die Pflicht Risikomanagementsysteme einzurichten.

## **12.2 Risikomanagement im Magistrat der Stadt Wien**

Die Magistratsdirektion - Geschäftsbereich Organisation und Sicherheit stellt im Intranet des Magistrats der Stadt Wien Informationen zum Risikomanagement zur Verfügung, u.a einen *"Leitfaden für Risikomanagement im Magistrat der Stadt Wien"*. Darin werden die Aufgaben der Dienststellenleiterin bzw. des Dienststellenleiters im Rahmen des Risikomanagements der Dienststelle festgelegt. Diese sind Folgende:

- Veranlassung der Einführung von Risikomanagement,

- Sicherstellung der Verfügbarkeit von fachlichen, personellen und finanziellen Ressourcen für die dienststellen- und leitfadengerechte Umsetzung sowie Schulungsmaßnahmen,
- Festlegung der Verantwortungen im Risikomanagementsystem,
- Sicherstellung der internen und externen Risikokommunikation (z.B. Informationen über die Risiken und die Maßnahmenpläne sowie das Risikomanagementsystem, Einholen von Feedback der Mitarbeitenden) und
- Förderung des Risikobewusstseins auf allen Ebenen sowie einer offenen Fehler- und Risikokultur.

Die Magistratsdirektion - Geschäftsbereich Organisation und Sicherheit stellt ferner eine Vorlage für eine Risikoliste zur Verfügung, in der Risiken, Ursachen, Auswirkungen und Maßnahmen aufgelistet werden können. Die für die jeweilige Dienststelle erstellte Risikoliste sollte in regelmäßigen Abständen aktualisiert werden.

### **12.3 Risikomanagement in der Magistratsabteilung 22**

Die Magistratsabteilung 22 begann im Jahr 2013 mit der Einführung des Risikomanagements. Zu diesem Zweck wurde eine Steuerungsgruppe unter der Leitung eines Risikomanagers gebildet. Die einzelnen Bereiche der Magistratsabteilung 22 waren aufgerufen, bei der Identifikation und Analyse der Risiken mitzuwirken. Die identifizierten Risiken, deren Ursachen und Auswirkungen und die jeweiligen geschätzten Eintrittswahrscheinlichkeiten wurden in einer Risikoliste zusammengefasst. Bei der Erstellung der Risikoliste, welche im Jahr 2014 von der Dienststellenleiterin freigegeben wurde, wurden die Bereichsleiterinnen bzw. Bereichsleiter der Magistratsabteilung 22 einbezogen.

Die Einschau des Stadtrechnungshofes Wien ergab, dass ein wiederkehrender Austausch mit der Magistratsdirektion - Geschäftsbereich Organisation und Sicherheit zum Risikomanagement der Magistratsabteilung 22 stattfand. Die Magistratsdirektion - Geschäftsbereich Organisation und Sicherheit bestätigte die leitfadenskonforme Umsetzung des Risikomanagements bei der Magistratsabteilung 22. Empfehlungen der Magistratsdirektion - Geschäftsbereich Organisation und Sicherheit zum Risikomanagement der Magistratsabteilung 22 wurden von dieser implementiert.

Dem Stadtrechnungshof Wien lag eine Risikoliste vor. Diese zeigte, dass die Risiken und etwaige gesetzte Maßnahmen seit Erstellung der Liste jährlich von der Magistratsabteilung 22 evaluiert wurden. Die stichprobenweise Einschau des Stadtrechnungshofes Wien ließ erkennen, dass Maßnahmen zum Umgang mit Risiken schriftlich ausgearbeitet waren. Durch gesetzte Maßnahmen konnten identifizierte Risiken seit dem Jahr 2014 reduziert werden.

### **13. Feststellungen**

Ungeachtet der nachfolgenden Empfehlungen waren folgende Hinweise festzuhalten:

Ein Abgleich der Prozessbezeichnungen zwischen der Prozesslandschaft und den Prozessbeschreibungen wäre sinnvoll.

Der Stadtrechnungshof Wien stellte fest, dass Informationen über die Beantragung einer Subvention zur Realisierung von Natur- und Umweltschutzmaßnahmen auf der Homepage der Magistratsabteilung 22 nicht zu finden waren.

Digitale Dokumente lagen im ELAK der Magistratsabteilung 22 oft nur als PDF und nicht im Originaldateiformat (MS Excel, MS Word etc.) vor. Da die Inhalte der Dokumente teilweise weiter bearbeitet wurden, entstanden durch das Abschreiben der PDF-Inhalte Fehler.

### **14. Zusammenfassung der Empfehlungen**

Empfehlung Nr. 1:

Eine Verbindlichkeitserklärung zur Verdeutlichung der Relevanz des Qualitätsmanagement-Handbuchs wäre vorzusehen (s. Pkt. 7.2).

#### Stellungnahme der Magistratsabteilung 22:

Die Verbindlichkeitserklärung des Qualitätsmanagement-Handbuchs erfolgte im Rahmen eines der wöchentlichen Jour-fixes der Abteilungsleitung mit allen Bereichsleiterinnen bzw. Bereichslei-

tern und der Personalvertretung und wurde im Qualitätsmanagement-Handbuch dokumentiert. Das Protokoll des Jour-fixes ergeht an alle Mitarbeitende.

Eine formale Ergänzung im Sinn der Empfehlung (Ergänzung um persönliche Unterschriften der Abteilungsleitung und der Bereichsleiterinnen bzw. Bereichsleiter im Qualitätsmanagement-Handbuch) wird vorgenommen werden.

#### Empfehlung Nr. 2:

Textliche Ergänzungen wären in die Beschreibung der Aufgaben, Pflichten, Verantwortlichkeiten und Rechte von Prozessverantwortlichen in das Qualitätsmanagement-Handbuch aufzunehmen (s. Pkt. 7.5).

#### Stellungnahme der Magistratsabteilung 22:

Die bereits bestehenden ausführlichen Beschreibungen der Aufgaben, Pflichten, Verantwortlichkeiten und Rechte von Prozessverantwortlichen wurden durch

*"Prozessverantwortliche sind für die Berichterstattung zur Prozesszielerreichung sowie für die Einschulung neuer Mitarbeitender hinsichtlich der Prozesse und ihrer Vorgaben verantwortlich. Im Allgemeinen obliegt ihnen das Entscheidungsrecht in Bezug auf die laufende Zusammensetzung des Prozessteams, da sie für eine aktive Führung der im Prozess tätigen Mitarbeitenden verantwortlich sind".*

textlich ergänzt.

#### Empfehlung Nr. 3:

Auf die kontinuierliche Bestätigung mittels Datum und Unterschrift der Person, die für die jährliche Bearbeitung der Checkliste verantwortlich ist, wäre zu achten (s. Pkt. 7.7).

Stellungnahme der Magistratsabteilung 22:

Die regelmäßige Bearbeitung der Checklisten wird künftig nicht nur mit Datum und Namen elektronisch erfasst, sondern auch im ELAK amtssigniert werden.

## Empfehlung Nr. 4:

Die Qualitätspolitik der Magistratsabteilung 22 wäre im Qualitätsmanagement-Handbuch zu beschreiben (s. Pkt. 7.8).

Stellungnahme der Magistratsabteilung 22:

Mit der seit vielen Jahren bestehenden Vision der Magistratsabteilung 22, den strategischen Zielen und den Prozessen der Magistratsabteilung 22 ist nach Ansicht der Magistratsabteilung 22 die Qualitätspolitik abgebildet. Um diese im Sinn der Empfehlung noch zu verdeutlichen, wird im Qualitätsmanagement-Handbuch ein Absatz zur Beschreibung der Qualitätspolitik eingefügt werden.

## Empfehlung Nr. 5:

Die Magistratsabteilung 22 möge sich überlegen, ob die Aufgaben der Prozessverantwortlichen entweder dem Pkt. 2.3 oder dem Pkt. 6 des Qualitätsmanagement-Handbuchs zuzuordnen wären (s. Pkt. 7.9).

Stellungnahme der Magistratsabteilung 22:

Die Empfehlung wurde bereits umgesetzt. Statt der bis jetzt erfolgten Anführung der Aufgaben der Prozessverantwortlichen auch beim Pkt. "Aufbau des Qualitätsmanagementsystems" wurde ein Verweis auf die Ausführungen beim Pkt. "Prozesse" aufgenommen.

## Empfehlung Nr. 6:

Überlegungen hinsichtlich der Kategorisierung und Modellierung von Management- bzw. Führungsprozessen wären anzustellen, da diese die Grundlage für Entscheidungs-



gen auf den Gebieten der strategischen und operativen Planung sowie der Organisationssteuerung bilden (s. Pkt. 8.2.3).

Stellungnahme der Magistratsabteilung 22:

Die Kategorisierung der Prozesse der Magistratsabteilung 22 erfolgt in "unterstützende Prozesse" und in "Geschäftsprozesse", da sich diese Einteilung als besonders praktikabel erwies. Prozesse wie z.B. "Budgetmittel sichern und Aufträge vergeben" werden als unterstützende Prozesse angeführt.

Entsprechend der Empfehlung werden aber bei der nächsten - jährlich stattfindenden - Evaluierung der Prozesse Überlegungen hinsichtlich der Kategorisierung vorgenommen werden.

Empfehlung Nr. 7:

Für den Prozess "Subventionen vergeben" wäre der Prozessablauf zu benennen sowie eine Prozessbeschreibung zu erstellen und dort ein Mehraugenprinzip für die Prozessschritte "Annahme des Subventionsantrags", "Ablehnung des Subventionsantrags" und "Prüfung der widmungsgemäßen Verwendung" schriftlich festzuhalten (s. Pkt. 8.2.6).

Stellungnahme der Magistratsabteilung 22:

Festzuhalten ist diesbezüglich, dass bereits seit dem Jahr 2005 sowohl bei der Beurteilung, als auch bei der Ablehnung eines Subventionsantrages ein Mehraugenprinzip (Subventionssachbearbeiterin bzw. Subventionssachbearbeiter, Abteilungsleitung, Fachbereich) durchgängig zur Anwendung kommt. Dies ist auch schriftlich sowohl in der Prozessablaufgrafik, als auch in der aktuellen Prozessbeschreibung festgehalten. Auch bei der Prüfung der widmungsgemäßen Verwendung der Förderungsmittel kommt ein mehrstufiges Prüfungsverfahren zur Anwendung. So werden Abrechnungsunterlagen sowohl formell, als auch inhaltlich von der Subventionssachbearbeiterin bzw. vom Subventionssachbearbei-

ter, als auch dem fachlich zuständigen Fachbereich kontrolliert. Diese Prüfung wird mittels des Formulars "Wirkungskontrolle", welches seit dem Jahr 2011 Bestandteil jedes Subventionsaktes in der Magistratsabteilung 22 ist, dokumentiert. Eine diesen formalen Vorgaben entsprechende Prozessbeschreibung wurde erstellt.

Empfehlung Nr. 8:

Auf die Einhaltung der Prozessbeschreibung gemäß dem Prozessmanagement-Handbuch des Magistrats der Stadt Wien wäre zu achten (s. Pkt. 8.2.7).

Stellungnahme der Magistratsabteilung 22:

Die Prozessbeschreibungen werden entsprechend den formalen Vorgaben adaptiert werden (wie z.B. Aufnahme des Verteilers der Prozessbeschreibung).

Empfehlung Nr. 9:

Eine Adaptierung der Prozesse nach den Vorgaben bzw. Vorlagen des Prozessmanagement-Handbuchs des Magistrats der Stadt Wien wäre vorzunehmen (s. Pkt. 8.2.8).

Stellungnahme der Magistratsabteilung 22:

Eine Adaptierung entsprechend den formalen Vorgaben wird vorgenommen werden.

Empfehlung Nr. 10:

Eine Nachbesserung der Bezeichnungen bei Prozessnamen und Prozessschritten wäre durchzuführen, wie es das Prozessmanagement-Handbuch des Magistrats der Stadt Wien vorsieht (s. Pkt. 8.2.9).

Stellungnahme der Magistratsabteilung 22:

Die Nachbesserung entsprechend den formalen Vorgaben wird vorgenommen werden.

**Empfehlung Nr. 11:**

Im Zuge der vom Stadtrechnungshof Wien angeregten Prozessaktualisierungen bzw. Prozessadaptierungen wäre auf das Standardwerkzeug ADONIS umzusteigen oder eine Ausnahme bei der Magistratsdirektion - Geschäftsbereich Organisation und Sicherheit zu erwirken (s. Pkt. 8.2.10).

**Stellungnahme der Magistratsabteilung 22:**

Der Empfehlung wird nachgekommen.

**Empfehlung Nr. 12:**

Von der Magistratsabteilung 22 sollte geprüft werden, in welchen weiteren Aufgabenbereichen die Erstellung von Prozessen sinnvoll wäre (s. Pkt. 8.2.11).

**Stellungnahme der Magistratsabteilung 22:**

Im Rahmen der jährlich stattfindenden Evaluierung aller Prozesse findet bereits auch regelmäßig die Prüfung der Notwendigkeit weiterer Prozesse statt. Im Sinn der Empfehlung wird bei der nächsten Evaluierung ein besonderes Augenmerk darauf gelegt werden.

**Empfehlung Nr. 13:**

Pläne wären künftig durchgängig nicht nur in Papierform zu übermitteln, sondern auch elektronisch als PDF im Akt abzuspeichern, da dies den Ablauf der Aufgabenbewältigung beschleunigen und die Effizienz steigern würde (s. Pkt. 9.1).

**Stellungnahme der Magistratsabteilung 22:**

Grundsätzlich ist darauf hinzuweisen, dass alle Dienststellen an die Vorgaben des Programmes GEMMA gebunden sind. Die Magistratsabteilung 22 wird alle infrage kommenden aktenführenden Abteilungen im Anlassfall ersuchen, von einer Übermittlung von Akten bzw. Aktenteilen in Papierform abzusehen, sofern diese bereits in elektronischer Form vorliegen.

**Empfehlung Nr. 14:**

Fristenvereinbarungen zwischen der Magistratsabteilung 22 und den mit ihnen zusammenarbeitenden Dienststellen wären zu erwirken (s. Pkt. 9.3).

**Stellungnahme der Magistratsabteilung 22:**

Grundsätzlich ist darauf hinzuweisen, dass es Aufgabe der verfahrensführenden Dienststellen ist, im jeweiligen Fall erforderlichenfalls angemessene Fristen festzulegen. Die Magistratsabteilung 22 wird mit den betroffenen aktenführenden Dienststellen Kontakt aufnehmen, um auszuloten, in welchen Fällen Fristenvereinbarungen für sachverständige Stellungnahmen zweckmäßig wären.

**Empfehlung Nr. 15:**

Es wäre eine weitere Kundinnen- bzw. Kundenbefragung durchzuführen, um das bestehende Qualitätsniveau abzusichern bzw. um rechtzeitig auf Veränderungen reagieren zu können (s. Pkt. 10.).

**Stellungnahme der Magistratsabteilung 22:**

Die Durchführung einer Kundinnen- bzw. Kundenbefragung ist innerhalb der nächsten zwei Jahre geplant.

Der Stadtrechnungshofdirektor:

Dr. Peter Pollak, MBA

Wien, im September 2018