

Oberösterreichischer



Landesrechnungshof

Initiativprüfung

der Zentralen Beschaffungsorganisation

beim Land OÖ

Bericht

Auskünfte

Oberösterreichischer Landesrechnungshof

A-4020 Linz, Promenade 31

Telefon: #43(0)732/7720-11426

Fax: #43(0)732/7720-214089

E-mail: post@lrh-ooe.at

Impressum

Herausgeber: Oberösterreichischer Landesrechnungshof
A-4020 Linz, Promenade 31

Redaktion und Grafik: Oberösterreichischer Landesrechnungshof
Herausgegeben: Linz, im Februar 2009

Inhaltsverzeichnis

Kurzfassung	1
Allgemeines zur Zentralen Beschaffung	3
Organisation	4
Operative Beschaffung	5
Kostenüberblick	5
Operativer Beschaffungsprozess	6
Dienstleistungsqualität	8
Lagerverwaltung	9
Einhaltung von Vergabegrundsätzen	10
Operatives Beschaffungscontrolling	10
Synergienutzung	11
Strategische Ausrichtung und Steuerung der Zentralen Beschaffung	11
Strategieentwicklung, weitere strategische Entscheidungen	13
Mittelfristige Planung	13
Standardisierung, Sortimentsbereinigung, Segmentierung, Bündelung	13
Beschaffungsmarktanalyse	14
Lieferanten- und Vertragsmanagement	14
Strategisches Controlling	14
Evaluierung	15

Der Landesrechnungshof (LRH) hat in der Zeit vom 19.9.2008 bis 26.11.2008 eine Initiativprüfung der Zentralen Beschaffungsorganisation beim Land OÖ im Sinne des § 4 Abs. 1 Z. 1. in Verbindung mit § 2 Abs. 1 Z. 1 des Oö. LRHG, LGBl. Nr. 38/1999 idgF durchgeführt.

Gegenstand der Prüfung war die Effizienz, Effektivität und Wirtschaftlichkeit der beim Land OÖ neu eingeführten Zentralen Beschaffungsorganisation. Ein besonderes Augenmerk bei dieser Prüfung lag auf der Sicherheit der Beschaffungsprozesse sowie deren Optimierung. In diesem Zusammenhang setzte der LRH eine entsprechende Prozesssimulations-Software ein. Ein weiteres zentrales Prüfungsthema war die strategische Planung, Ausrichtung und Steuerung der zentralen Beschaffung.

Das Prüfungsteam setzte sich aus Mag. Ronald Gruber als Projektleiter, Daniela Grillberger und Ing. Norbert Sterrer MPA B.A. zusammen.

Das vorläufige Ergebnis der Prüfung wurde der Direktion Präsidium, der Leitung der Abteilung Gebäude- und Beschaffungs-Management sowie der Leitung der Zentralen Beschaffung der Abteilung Gebäude- und Beschaffungs-Management in der Schlussbesprechung am 19.1.2009 zur Kenntnis gebracht.

Der LRH dankt den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in den Dienststellen und Organisationseinheiten des Landes OÖ, welche an der Befragung über die Kundenzufriedenheit mit der Zentralen Beschaffungsorganisation teilgenommen haben, für die Auskunftsbereitschaft und die aufgewendete Zeit und Mühe.

Nachstehend werden in der Regel punktweise die Sachverhaltsdarstellung (Kennzeichnung mit 1 an der zweiten Stelle der Absatzbezeichnung), deren Beurteilung durch den LRH (Kennzeichnung mit 2), *die Stellungnahme der überprüften Stelle (Kennzeichnung mit 3 und im Kursivdruck)* sowie die allfällige Gegenäußerung des LRH (Kennzeichnung mit 4) aneinandergereiht.

In Tabellen und Anlagen des Berichtes können bei der Summierung von gerundeten Beträgen und Prozentangaben durch die EDV-gestützte Verarbeitung der Daten rundungsbedingte Rechendifferenzen auftreten.

Kurzfassung

- (1) Die Zentrale Beschaffungsorganisation (ZeB) wurde im Sinne der Wirkungsorientierten Verwaltung 2015 Mitte des Jahres 2006 mit dem Ziel gegründet, eine effiziente, rasche und bedarfsgerechte Beschaffung für sämtliche Dienststellen des Amtes der Oö. Landesregierung inkl. Bezirkshauptmannschaften, Anstalten und Betriebe sowie Sonderbehörden durchzuführen. Die ZeB ist als Gruppe der Abteilung Gebäude- und Beschaffungs-Management (GBM) organisiert.

Der LRH hält den organisatorischen Aufbau, das Leistungsangebot, die Lagerhaltung sowie die operativen Beschaffungsprozesse für zweckmäßig bzw. effizient. Durch die ZeB wird für den Landesbereich ein Zusatznutzen durch bessere Einkaufskonditionen, standardisierte Produkte, Beratungsleistungen generiert, was sich auch in einer hohen Kundenzufriedenheit widerspiegelt. Das im Zuge der Einführung der ZeB erstellte Organisationshandbuch ist nach Meinung des LRH eine taugliche Grundlage, diese Organisation aufzustellen und weiter zu entwickeln.

- (2) Das von der ZeB im Jahr 2007 abgewickelte **Beschaffungsvolumen** betrug ca. **28,35 Mio. EUR**. Dieses Volumen beinhaltet Anlagen, Materialien und Dienstleistungen. Die 15 Beschaffungsgruppen werden von fünf fachlich kompetenten Beschaffungsmanagerinnen und -managern betreut. Sie sollen künftig noch um weitere elf Beschaffungsgruppen erweitert werden.

Der Überblick über das genannte Beschaffungsvolumen war nur eingeschränkt gegeben. Dies liegt hauptsächlich an der Dislozierung und unterschiedlichen Aufbereitung der dafür benötigten Daten. Der LRH empfahl, den **flächendeckenden Rollout des SAP-MM-Moduls** sobald als möglich abzuschließen und außerdem die für eine zuverlässige Datengewinnung erforderlichen **Berechtigungen und Abfragetransaktionen** rasch einzurichten.

- (3) Derzeit werden die meisten Beschaffungen aus dem Kernbereich des Landes von der Abteilung GBM zentral bewirtschaftet. Der LRH meinte in diesem Zusammenhang, dass z. B. eine **„echte“ interne Leistungsverrechnung** in dem Sinne, dass die Kunden für die bestellten Artikel und Leistungen aus ihrem eigenen Budget bezahlen müssen, das **Kostenbewusstsein** der Landesverwaltung stärken würde.
- (4) Die **operativen Beschaffungsprozesse** wurden im Zuge der Prüfung durch den LRH einer eingehenden Analyse und softwareunterstützten Optimierung unterzogen. Sie sind nach Meinung des LRH **robust und effizient**. Geringfügige festgestellte Verbesserungspotentiale wurden mit dem Prüfungskunden diskutiert. Ein umfassendes standardisiertes **Prozesscontrolling** existiert bislang nicht, sollte jedoch mit einer Minimalanforderung an Kennzahlen erstellt und die **Performance der Prozesse laufend überwacht** werden.
- (5) Die Überprüfung einer Reihe von Vergabefällen hat die **Einhaltung der Vergabegrundsätze** ergeben.

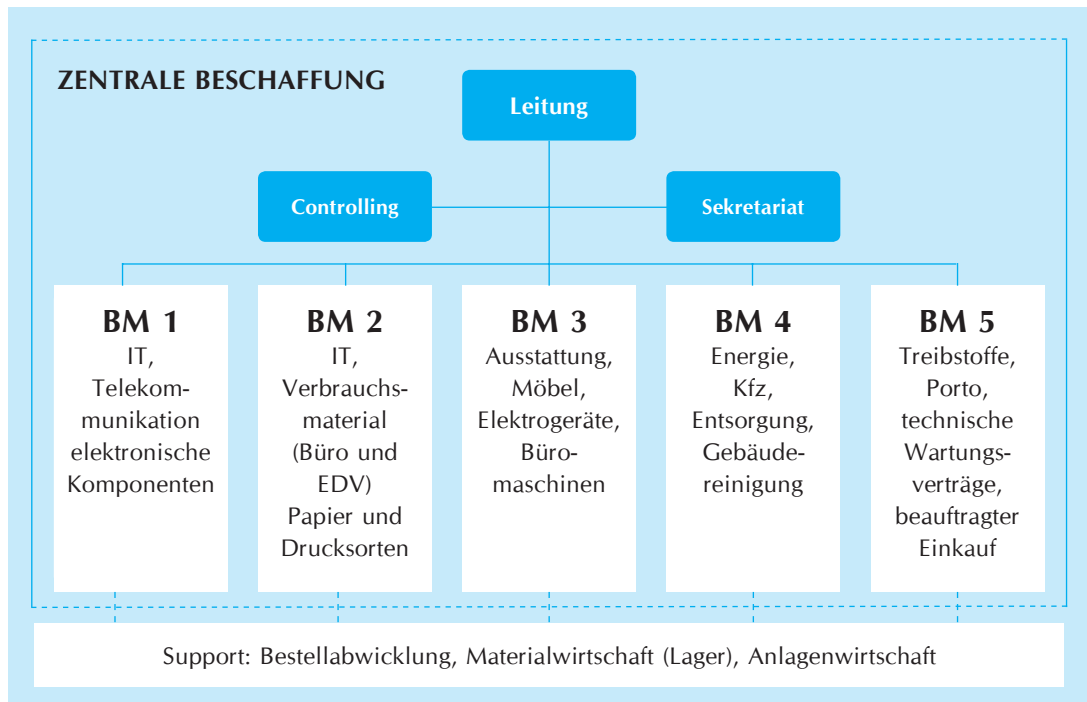
- (6) Der LRH meint abschließend, dass die Einführung der neuen ZeB **gut vorbereitet** war und bisher **viele Anstrengungen unternommen wurden, um diese im operativen Kerngeschäft auf- und auszubauen**. Hier sind jedoch auch noch geringfügige Optimierungspotentiale erkennbar. Mit der Einführung wurde ein **zukunftsweisender, im Sinne der Wirkungsorientierten Verwaltungsführung strategisch sinnvoller Weg beschritten**. Der im Organisationshandbuch vorgesehene **strategische Beschaffungsprozess ist noch nicht vollständig implementiert** worden. Der LRH gab dazu eine Reihe von Empfehlungen ab, die mit der Leitung der ZeB erörtert wurden und einer baldigen Umsetzungsplanung zugeführt werden sollten.
- (7) Das mit Gründung der ZeB festgesetzte Einsparungsziel von 5 Mio. EUR in 3 Jahren wurde zum Prüfungszeitpunkt bereits erreicht bzw. wird sogar überschritten werden. Die für Mitte 2009 geplante **Gesamtevaluierung** der neuen ZeB sollte jedoch nicht nur auf das Einsparungspotential ausgerichtet werden, **sondern auch andere quantitative wie qualitative Aspekte** (z. B. Zweckmäßigkeit der Aufbauorganisation, Stand der Standardisierung und Sortimentsbereinigung, Total-Cost-of-Ownership-Berechnungen usw.) berücksichtigen. Im Zuge der Gesamtevaluierung sollte die ZeB außerdem ihre **strategische Positionierung bis zum Jahr 2015 planen und in der Folge schrittweise umsetzen**.
- (8) Synergien mit vergleichbaren Einrichtungen werden bereits jetzt **umfangreich genutzt**. Dem LRH ist es wichtig, dass Benchmark-Kennzahlen für den zwischenbetrieblichen Vergleich ausgearbeitet bzw. vereinbart werden.
- (9) Der LRH empfiehlt zusammenfassend:
- I. Verfeinerung der operativen Kerngeschäfte** (Berichtspunkte 6.2., 8.2., 9.2., 11.2., 13.2., 14.2., 16.2., 17.2. und 18.2, **Umsetzung ab sofort, Fertigstellung mittelfristig**).
 - II. Definition und Implementierung des strategischen Beschaffungsprozesses** (Berichtspunkte 4.2., 10.2., 20.2. bis 27.2., **Umsetzung mittelfristig**), insbesondere:
 1. Dimensionierung der Zukunft der ZeB in einer mittel- bis langfristigen Perspektive
 2. Überlegungen bezüglich der optimalen Organisation und des zukünftigen Kundenkreises
 3. Überlegung alternativer Formen der elektronischen Unterstützung inkl. Kosten/Nutzen-Abwägungen
 4. Unterstützung des Kostenbewusstseins in der Landesverwaltung z. B. durch Einführung einer „echten“ internen Leistungsverrechnung
 5. Aufbau und Implementierung des im Organisationshandbuch vorgesehenen strategischen Controllingkreislaufes
 - III. Durchführung einer umfassenden Evaluierung im Jahr 2009, dabei Berücksichtigung der in Pkt. II angeführten strategischen Aspekte, vor allem strategische Evaluierung der neu einzuführenden elf Beschaffungsgruppen** (Berichtspunkt 28.2., **Umsetzung 2009**)

Allgemeines zur Zentralen Beschaffung

- 1.1. Die Zentrale Beschaffung (ZeB) wurde mit Erlass des Präsidiums am 1. Juli 2006 im Sinne einer Wirkungsorientierten Verwaltungsführung eingerichtet. Der Implementierung gingen zwei wichtige Vorprojekte (Projekt Facility Management und Projekt Support Optimal) voraus. Auf den Ergebnissen dieser Vorprojekte setzte der eigentliche Implementierungsprozess, welcher von der Fa. Focus als externem Berater begleitet wurde, auf. Ergebnis des zuletzt zitierten Projektes war ein Organisationshandbuch, welches die Arbeitsgrundlage für die neugeschaffene Organisation bildete.
- 1.2. Der LRH bemerkte positiv, dass die Einführung der neuen zentralen Beschaffungsorganisation gut vorbereitet war und das Organisationshandbuch eine taugliche Basis für die künftige Organisationsführung darstellt. Im Zuge seiner Recherchen stellte er jedoch fest, dass Protokolle und Projektunterlagen aus den Vorprojekten teilweise schwer bzw. nicht auffindbar waren und der Projektverlauf daher insgesamt nicht eindeutig nachzuvollziehen war. Der Informationsfluss zwischen den Projekten ist nicht optimal dokumentiert. Der LRH konnte abschließend nicht beurteilen, wie effizient die jeweiligen Projekte abgewickelt wurden.
- 2.1. Mit der neuen Beschaffungsorganisation sollte die Beschaffung des Landes professionalisiert, das Know-how in diesem Bereich gebündelt und eine erhöhte Transparenz bei den Beschaffungsvorgängen durch eine verbesserte Datengewinnung und Einrichtung einer Controllingfunktion erreicht werden, ohne dabei die regionalen Interessen im Rahmen der vergaberechtlichen Vorgaben zu vernachlässigen. Oberstes Ziel ist die effiziente, rasche und bedarfsgerechte Durchführung der Beschaffung. Darüber hinaus bietet die Zentrale Beschaffung für ihre Kunden Beratungsleistungen in allen Bereichen des Beschaffungswesen, insbesondere für vergaberechtliche Fragen, an. Die Kunden der ZeB sind sämtliche Dienststellen des Amtes der Oö. Landesregierung inkl. Bezirkshauptmannschaften, die Anstalten und Betriebe des Landes OÖ sowie Sonderbehörden (z. B. Unabhängiger Verwaltungssenat, Oö. Landesrechnungshof).
- 2.2. Nach Ansicht des LRH war es – insbesondere im Hinblick auf die Komplexität des Vergaberechtes – sinnvoll, die diesbezüglichen Kompetenzen zu bündeln. Darüber hinaus besitzt nach Meinung des LRH die neue Beschaffungsorganisation das Potential, Effizienzsteigerungen und Einsparungen im Einkaufsbereich des Landes zu erzielen. Der LRH hielt die Aufrechterhaltung regionaler Einkaufsstrukturen aus wirtschaftlichen Gründen für zweckmäßig.
- 3.1. Die Einführung der neuen ZeB war mit der Auflage verbunden, innerhalb von drei Jahren ein Einsparungspotential von 5 Mio. EUR zu erzielen. Die entsprechenden Unterlagen aus dem Controlling haben gezeigt, dass dieses Einsparungsziel zum Prüfungszeitpunkt bereits erreicht wurde bzw. überschritten werden wird.
- 3.2. Mit der Einführung der neuen Beschaffungsorganisation waren jedoch auch andere Ziele verbunden (z. B. Effizienzsteigerung der eigenen Beschaffungsprozesse beim Land OÖ). Der LRH regte an, dass künftig das gesamte Zielbündel in der Zielvereinbarung zwischen Leitung GBM und Leitung ZeB einen konkreteren Niederschlag finden sollte.

Organisation

- 4.1. Die ZeB ist Teil der Direktion Präsidium, Abteilung Gebäude- und Beschaffungs-Management. Wie folgendes Organigramm zeigt, gliedert sie sich funktional im Wesentlichen in Leitung, Controlling, Beschaffungsmanagement und Support:



Legende: BM1 – BM 5 = Beschaffungsmanagement 1 – Beschaffungsmanagement 5; diese Funktionen werden jeweils von einer Beschaffungsmanagerin bzw. von einem Beschaffungsmanager ausgeübt.

Die mit den Funktionen BM 1 bis BM 5 betrauten Beschaffungsmanagerinnen und -manager bearbeiten logisch und fachlich zusammenhängende Beschaffungsvorgänge aus derzeit 15 zentralen Beschaffungsgruppen. Es ist geplant, künftig elf weitere bereits definierte Beschaffungsgruppen einzuführen¹.

- 4.2. Der LRH hielt die Aufbauorganisation der ZeB für durchdacht und effizient. Er begrüßte es, dass die ZeB sich über die Aufbauorganisation laufend Gedanken macht und an Organisationsverbesserungen arbeitet. Dies zeigt sich z. B. darin, dass die Aufgaben des sogenannten „Möblierers“ anlässlich des Wechsels des Funktionsträgers überarbeitet und neu definiert wurden, wengleich diese Funktion noch im Organigramm eingearbeitet werden sollte.

¹ Diese neuen Beschaffungsgruppen umfassen beispielsweise Zeitschriften, Zeitungen, Fachbücher, Büromaschinen, medizinische Behelfe, medizintechnische Standardausrüstung und -geräte, Hochbauleistungen und Gebäudeausstattungen, Versicherungen, Güterbeförderung, Telefon- und Überwachungsanlagen.

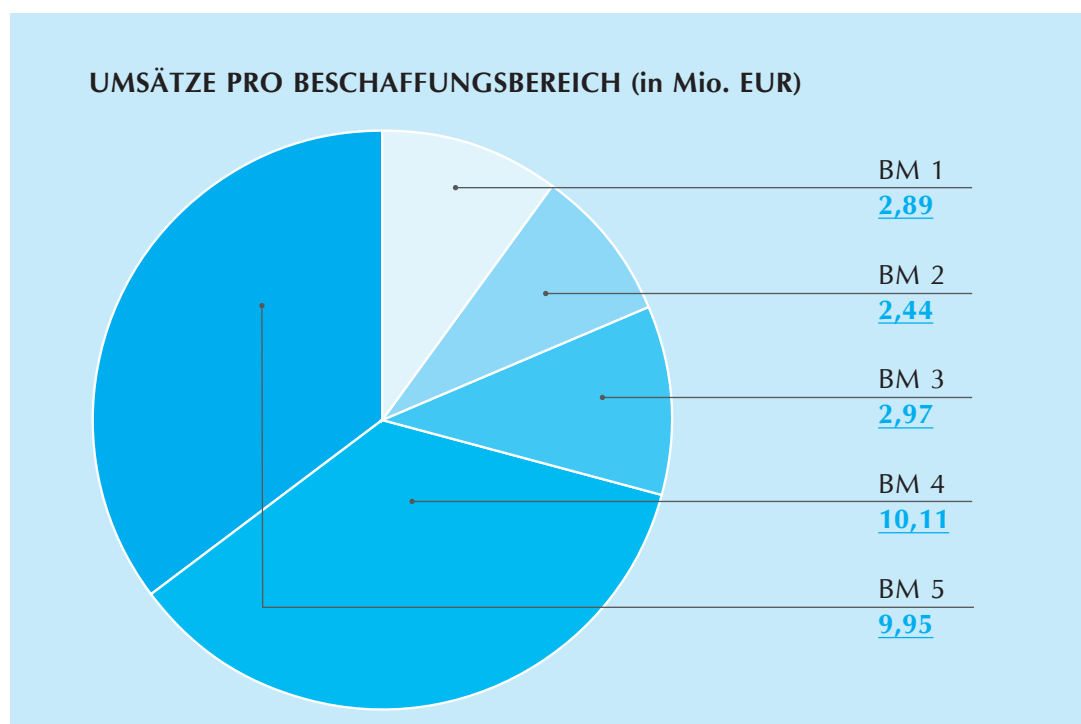
Der LRH meinte, dass die Aufgaben- und Arbeitszuteilung zu den einzelnen Beschaffungsmanagerinnen und -managern in der derzeitigen Ausbaustufe der Organisation zweckmäßig ist. Er begrüßte es, dass auch hier laufend Optimierungen vorgenommen werden. Der LRH merkte jedoch an, dass bei der Ausweitung der Beschaffungsgruppen bzw. des Leistungsangebotes der ZeB Ressourcenengpässe auftreten werden und außerdem die zukünftige Organisationsstruktur zu planen ist (Näheres siehe Pkt. 10 ff. „Prozesse“).

Operative Beschaffung

- 5.1. Seit Einrichtung im Jahr 2006 bis zum Prüfungszeitpunkt wurde intensiv am Aufbau des operativen Geschäfts der ZeB gearbeitet. Begleitmaßnahmen wurden gesetzt, um die Akzeptanz sowohl bei den Kunden, als auch bei den Lieferanten herzustellen.
- 5.2. Der LRH war der Ansicht, dass die ZeB in ihrem operativen Geschäft in der derzeitigen Ausbaustufe gut funktioniert, was aber nicht heißen soll, dass an der Aufdeckung und Umsetzung von Optimierungspotential nicht weiter zu arbeiten wäre.

Kostenüberblick

- 6.1. Die folgende Tabelle gibt einen Überblick über die Umsätze der einzelnen Beschaffungsbereiche (Beschaffungsmanagement BM 1 bis Beschaffungsmanagement BM 5). Das gesamte Beschaffungsvolumen des zentralen Einkaufs betrug im Jahr 2007 rd. 28,35 Mio. EUR:²



² Die zugrunde liegenden Daten beruhen auf Auswertungen aus dem SAP-MM, SAP-FI und auf Auskünften bei Lieferanten.

Bei der Prüfung wurden sämtliche Beschaffungsbereiche, schwerpunktmäßig jedoch der Bereich des SAP-Werkes „LGVA“³ beleuchtet. Dieses Werk beschaffte im Jahr 2007 Materialien und Anlagen im Gesamtwert von rd. 2,75 Mio. EUR. Aufgegliedert nach Warengruppen ergibt sich folgendes Bild:

Warengruppe	2007	2006
Anlagen	1.673.863	1.825.415
Schreib-, Zeichen- und sonstige Büromittel	515.394	636.017
Druckwerke und Drucksorten	255.462	217.335
Sonstige Verbrauchsgüter	121.278	115.779
Verbrauchsgüter für innerbetriebliche Leistungen	103.803	110.506
Reinigungsmittel	59.188	61.181
Geringwertige Ersatzteile	17.105	16.808
Sonstiges	9.485	7.406
Gesamtsumme	2.755.579	2.990.448

Die Veränderungen gegenüber dem Jahr 2007 resultierten aus den unterschiedlichen Bestellzyklen, Ergänzungsausstattungen im LDZ/Hauserhof, Verfahrensumstellungen (z. B. Multifunktionsgeräte statt lokale Drucker) und wirtschaftlicheren Beschaffungsvorgängen.

Die Datenerhebung gestaltete sich insgesamt als sehr schwierig, weil zur Zeit kein einheitlicher Datenpool existiert, der die gewünschten Informationen liefern könnte. Vielmehr mussten die Daten aus unterschiedlichen Modulen und zT inkonsistenten Datenquellen (SAP-MM, SAP-FI bzw. Anfragen bei Lieferanten) erhoben werden.

- 6.2. Der LRH empfand es als vordringlich, einheitliche und praxistaugliche Auswertungsmöglichkeiten im Bereich der Beschaffung einzuführen. Der bereits in Planung befindliche Gesamtrollout des Moduls SAP-MM auf die Anstalten und Betriebe sollte unverzüglich begonnen und rasch zu Ende geführt werden. Integrierte Systeme wie SAP generieren nur einen Mehrwert, wenn alle Nutzer die entsprechenden Module anwenden.

Operativer Beschaffungsprozess

- 7.1. Der operative Beschaffungsprozess und dessen Spielarten sind von der ZeB schriftlich definiert und bezüglich ihres Soll-Ablaufes im Detail beschrieben worden. Der LRH hat, ausgehend von den Soll-Prozessen, den tatsächlichen Ablauf der Beschaffungsprozesse erhoben und bezüglich Abweichungen vom Soll-Prozess, Prozesssicherheit und Robustheit der Prozesse analysiert.
- 7.2. Diese Prüfung hat ergeben, dass keine diskrepanten Abweichungen zwischen Soll-Design und Prozessausführung durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der ZeB bestehen. Nuancen ergeben sich jedoch aufgrund der unterschiedlich zu bearbeitenden Beschaffungstypen (Einzelbeschaffungen oder Rahmenverträge, Dienstleistungs- oder Lieferaufträge) und der Komplexität der Ausschreibungsmaterie (mehr oder weniger umfangreiches Leistungsverzeichnis, viele oder wenige Rückfragen).

³ Das Werk „LGVA“ (materialwirtschaftlich abgegrenzter Organisationsbereich im SAP) beinhaltet Büromittel und Anlagen für sämtliche Dienststellen des Landes Oö. und die meisten Bezirkshauptmannschaften. Anstalten und Betriebe des Landes Oö. sind nicht erfasst, weil dort das SAP-MM-Modul noch nicht ausgerollt wurde.

Die Beschaffungsprozesse können nach Meinung des LRH als sicher und robust eingestuft werden. Die Anzahl und Dimensionierung der maschinentechnischen Kontrollschritte (SAP-interne Kontrollen wie z. B. automatischer Abgleich des Bestellbetrages mit dem Rechnungsbetrag) sowie der prozessinhärenten Kontrollen (Einhaltung des 4-Augen-Prinzips) wurde vom LRH als ausreichend empfunden.

Generell hatte der LRH den Eindruck, dass die Prozesse gründlich durchdacht und von kompetenten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ausgeführt werden.

- 8.1. Der LRH hat unter Zuhilfenahme des Softwareproduktes „iGrafx Process“ und auf Basis der erhobenen Prozess-Istdaten (von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der ZeB geschätzte Bearbeitungszeiten und Arbeitsverteilungslasten) eine Simulation des operativen Beschaffungsprozesses vorgenommen. Dazu wurde ein aggregiertes Prozessdesign aufgesetzt, welches in der Anlage zum Bericht ersichtlich ist.
- 8.2. Aufgrund der Prozesssimulation konnte der LRH folgende Verbesserungsmöglichkeiten ausloten, wodurch eine Verringerung der Prozessdurchlaufzeiten sowie eine Steigerung der Prozessdurchlaufmengen möglich wären:
 - möglichst unmittelbare Zuteilung der Arbeitspakete an die Beschaffungsmanagerinnen und -manager
 - Reduzierung der Rückfragen durch weitere Standardisierung der Produkte und geeignetes Produktmarketing (eventuell softwareunterstützt)
 - weitere Entlastung der Beschaffungsmanagerinnen und -manager durch selbsttätigen Abruf von Beschaffungsmengen aus Rahmenverträgen durch die Dienststellen des Amtes⁴
 - verstärkte Konzentration der Beschaffungsmanagerinnen und -manager auf ihre Kernaufgaben durch weitere Auslotung und Verlagerung von Standardaufgaben in den Supportbereich

Der LRH merkte an, dass die weitere Prozessoptimierung im Sinne der oben genannten Punkte teilweise nur durch Änderung der Rahmenbedingungen, in welche diese Prozesse eingebettet sind, möglich wird.

- 9.1. Bei der Erhebung der Ist-Daten für die Prozesssimulation war der LRH mehrfach auf Schätzwerte der mit der Abwicklung der einzelnen Prozessschritte betrauten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter angewiesen.
- 9.2. Der LRH empfahl, ein minimales Prozesscontrolling einzurichten, welches beispielsweise folgende Prozessmerkmale überwacht:
 - durchschnittliche Prozessdauer einer Beschaffung (je Beschaffungs- bzw. Ausschreibungstyp)
 - Anzahl der Fälle pro Beschaffungszeitraum (je Beschaffungs- bzw. Ausschreibungstyp)
 - Anzahl der Fälle mit Rückfragen
 - Kategorisierung der Beschaffungsprozesse hinsichtlich der Beratungsintensität

Die erarbeiteten Kennzahlen sollten einem regelmäßigen Monitoring unterzogen werden. Größere Abweichungen sollten analysiert und zum Setzen von Gegensteuerungsmaßnahmen genutzt werden.

⁴ Dies könnte bspw. dadurch erreicht werden, dass die Bewirtschafterfunktion in Hinkunft nicht mehr bei der Abteilung GBM liegt, sondern auf die Dienststellen bzw. Direktionen dezentralisiert wird.

- 10.1. Ein weiteres Ergebnis der Prozesssimulation war, dass die Ausweitung des Leistungsangebotes der ZeB um weitere elf Beschaffungsgruppen unweigerlich zu Ressourcenengpässen bei den operativen Beschaffungsprozessen führt. Durch die zurzeit erzielbaren Prozessoptimierungspotentiale können nicht ausreichende Ressourcen frei gespielt werden, um den zusätzlichen Arbeitsaufwand bewältigen zu können.
- 10.2. Diese umfassende Leistungsausweitung kann nach Meinung des LRH nur durch Aufnahme weiterer Personalressourcen stattfinden. Er empfahl daher, die geplanten Beschaffungsgruppen nach den Kriterien „Notwendigkeit“⁵, „Möglichkeit der Standardisierung“ sowie „Dringlichkeit der Einführung“ strategisch zu analysieren und dementsprechend Prioritäten zu setzen.
- 11.1. An den Beschaffungsprozessen der ZeB sind fallweise mehrere Organisationseinheiten des Landes beteiligt. Dies betrifft z. B. Bauaufträge, wo Gruppen der Abteilung GBM, nämlich die Gruppe „Beschaffung“ (ZeB), die Gruppe „Gebäude und Betriebsservice“ (GBS) und die Gruppe „Bau-Technik“ (BT) miteinander Bestellungen durchführen. Außerdem gibt es eine intensive Zusammenarbeit zwischen der Abteilung Informationstechnologie (IT) und der ZeB in Fällen, wo die Abteilung IT Leistungsverzeichnisse erstellt und die ZeB die diesbezügliche Ausschreibung durchführt.
- 11.2. Der LRH empfahl im Hinblick auf die Prozesssicherheit, die definierten Nahtstellen zwischen den exemplarisch genannten Organisationseinheiten zu schärfen und konsequent anzuwenden („Wer macht was in welcher Situation und zu welchem Zeitpunkt?“).

Dienstleistungsqualität

- 12.1. Ziel der ZeB ist neben der raschen und bedarfsgerechten Durchführung der Beschaffung auch die Kundenberatung. Der LRH hat daher bei ausgewählten Kundinnen und Kunden eine Kundenbefragung durchgeführt, in der die Zufriedenheit mit der Zentralen Beschaffung anhand der Attribute „Beschaffungsdauer“, „Freundlichkeit und Auskunftsbereitschaft der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter“, „Qualität der Beratungsleistungen“ sowie „erkennbare Veränderungen durch Einführung der neuen Beschaffungsorganisation“ abgefragt wurde.

Die Befragung hat als Ergebnis eine sehr hohe Zufriedenheit der Nutzerinnen und Nutzer ergeben. Verbesserungsfähig ist der Informationsfluss bei längerfristigen Beschaffungsvorgängen im Büromöbelbereich. Ebenso wünschten sich die Kundinnen und Kunden eine transparentere Zuordnung der Ansprechpartner zu Produkten. Weiters sollte ein Überblick über das Produktsortiment der ZeB leichter zugänglich gemacht werden.

- 12.2. Der LRH hielt das Ergebnis der Kundenbefragung für erfreulich, regte jedoch an, die wenigen Verbesserungsvorschläge der Kunden Ernst zu nehmen und die entsprechenden Maßnahmen zu setzen.

⁵ Die geplanten Beschaffungsgruppen leiten sich von jenen der Bundesbeschaffung GmbH (BBG) ab. Sie sind daher auf ihre Relevanz für den Landesbereich zu evaluieren.

Die Qualität der Dienstleistungen wird nach Meinung des LRH von fachlich gut ausgebildeten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, welche auch über entsprechende Beratungskompetenz verfügen, erzeugt. Insbesondere im Tätigkeitsfeld der Beschaffungsmanagerinnen und -manager könnte nach Meinung des LRH jedoch in Zukunft angedacht werden, dass sie auch Kenntnisse im Bereich des jeweils anderen Beschaffungsmanagement-Bereiches erlangen, um die gegenseitige Vertretungsbefugnis effizienter zu gestalten. Dabei ist jedenfalls darauf zu achten, dass das „One-Face-to-Customer-Prinzip“ (definierter, klar kommunizierter und auskunftsfähiger Ansprechpartner für den jeweiligen Kundenkreis) nicht verloren geht.

Lagerverwaltung

- 13.1. Für ausgewählte Büroartikel des täglichen Gebrauchs wird im Landesdienstleistungszentrum ein Zentrallager geführt. Dislozierte Vorräte für solche Artikel finden sich auch in den Dienststellen. Letztere sind zum sofortigen Verbrauch bestimmt, daher werden keine Lageraufzeichnungen geführt. Ein weiteres Lager für Büromöbel ist am Hühnersteig in Linz angesiedelt. Außerdem führt die Abteilung Informationstechnologie ein Zwischenlager („Reparaturpool“), in dem sich reparaturbedürftige Geräte sowie Austauschgeräte befinden. Die Lagerbuchführung und die Lagerbestände im zentralen Büromittellager und im Möbellager wurden stichprobeweise überprüft.
- 13.2. Der LRH stellte bei der stichprobenweisen Überprüfung der Lagerbestände des Zentrallagers keine nennenswerten Abweichungen zwischen dem Soll-Bestand lt. Lagerbuchführung und dem Ist-Bestand fest. Die Gesamtabweichung vom Soll lag im Jahr 2007, gemessen am Gesamtwert des Lagers, unter 1 %. Nach Meinung des LRH ist das Zentrallager richtig dimensioniert und mit einem zweckmäßigen Produktmix ausgestattet.

Das Möbellager am Hühnersteig ist aufgrund vieler Übersiedlungen (z. B. Hauserhof) nicht am aktuellen Stand und müsste unverzüglich überprüft und berichtigt werden. Damit wurde bereits vor der Prüfung durch den LRH begonnen. Es beinhaltet auch aus arbeitstechnisch-ergonomischen Gründen nicht mehr verwendbare Artikel und sollte daher redimensioniert werden.
- 14.1. Die Dienststellen sowie die Anstalten und Betriebe des Landes wenden die „Richtlinien für die Verwaltung der beweglichen Sachen bei den Organisationseinheiten des Landes OÖ (RIM-L)“ in unterschiedlicher Weise, teilweise nicht korrekt, an.
- 14.2. Der LRH empfahl, die relativ alte, aus 1994 stammende RIM-L im Hinblick auf die dort definierten Warengruppen und Wertgrenzen zu überarbeiten, anzupassen und im Anschluss die Dienststellen, Anstalten und Betriebe zu einer einheitlichen Anwendung der Richtlinie anzuhalten.

Einhaltung von Vergabegrundsätzen

- 15.1. Der LRH hat im Zuge seiner Prüfung mehrere Vergabeverfahren beurteilt. Einer Detailanalyse wurden die relativ umfangreichen Ausschreibungen „Büroartikel 2008 und 2009“, „Personalcomputer/Notebooks 2009“ und „CtP-System (Computer to Plate) 2008“ unterzogen.
- 15.2. Die überprüften Vergabeverfahren sind nach Meinung des LRH nachvollziehbar, formal richtig und seriös. Die Vergabegrundsätze wurden eingehalten. Geringfügige Verbesserungsvorschläge bezüglich der Ausgestaltung der Vergabeunterlagen wurden mit dem Prüfungskunden besprochen.

Operatives Beschaffungscontrolling

- 16.1. Mit Einrichtung der ZeB wurde auch ein Beschaffungscontrolling zur Steuerungsunterstützung im Beschaffungswesen des Landes OÖ implementiert. Zu den Hauptaufgaben des Controllers zählt auch die Umsetzung des operativen Beschaffungscontrollings (Umsatzkontrolle, Kennzahlenanalyse, Messung der Leistungen und Leistungspotentiale, Abweichungsanalyse sowie Entwicklung von Gegensteuerungsmaßnahmen). Dem Controller obliegt weiters eine Koordinationsfunktion während der Implementierung der neuen Aufbauorganisation (Datenqualität, Produktstandards, Methoden, Tools). Er ist zur Erstellung von regelmäßigen Berichten verpflichtet.

Die Funktion des Controllers ist in der Organisation der ZeB sowie im Bewusstsein der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter noch nicht stark genug verankert.

- 16.2. Nach Meinung des LRH wurden Schritte gesetzt, ein operatives Beschaffungscontrolling zu etablieren. Der Controller liefert jährlich einen sogenannten „Soll/Ist-Vergleich“, dessen Ergebnisse in einem Tätigkeitsbericht zusammengefasst werden. Der LRH konnte sich von der Richtigkeit der diesbezüglichen, kurzfristig angelegten Steuerungsinformation überzeugen.

Er hatte aber dennoch den Eindruck, dass das operative Controlling noch im Aufbau begriffen ist. Zum Beispiel fehlen schlüssige Unterlagen bezüglich der Umsatzkontrolle, Messung der Leistungen und Leistungspotentiale sowie schriftliche Produktstandards. Die zwei definierten Kennzahlen (Beschaffungs-Effizienz-Koeffizient [BEK] und Beschaffungs-Nutzungs-Koeffizient [BNK]) konnten bislang nicht errechnet werden, weil die Datenqualität noch zu gering ist. Außerdem muss der BNK, welcher in Zukunft als Benchmark dienen soll, mit ähnlichen Organisationen noch abgestimmt werden. Erste Schritte wurden bereits während der Prüfung gesetzt.

Der LRH empfahl abschließend, hinreichende Vorgaben an den Controller zu definieren und auch den Prozess des operativen Beschaffungscontrollings (insbesondere im Hinblick auf die Zuständigkeiten zum Setzen von Gegensteuerungsmaßnahmen) genauer festzulegen. Außerdem sollten in Zusammenarbeit mit dem Controller und den Beschaffungsmanagerinnen und -managern die notwendigen Steuerungsinformationen sowie die dazugehörigen Informationsflüsse definiert werden.

- 17.1. Ein besonderes Problem für den Controller stellt die mangelnde Datenqualität im Bereich der Zentralen Beschaffung dar. Wie bereits erwähnt, resultiert diese einerseits daraus, dass die notwendige Software (SAP-MM) nicht flächendeckend ausge-

rollt ist. Andererseits sind die erforderlichen Zugriffsberechtigungen und die notwendigen Abfragen noch nicht implementiert.

- 17.2. Der LRH stellte fest, dass trotz Verfügbarkeit des SAP-MM sich einzelne Nutzer der ZeB weigern, dieses Modul einzusetzen. Er forderte, dass sämtliche Nutzer zu einer ausreichenden und konsistenten Datenerfassung verpflichtet werden. Der SAP-MM-Rollout in den Anstalten und Betrieben ist ehestmöglich zu beginnen und zügig zu Ende zu führen. Die erforderlichen Zugriffsberechtigungen für die ZeB sind einzurichten. Die notwendigen Abfragen sind zu definieren, zu testen und zu schulen.

Synergienutzung

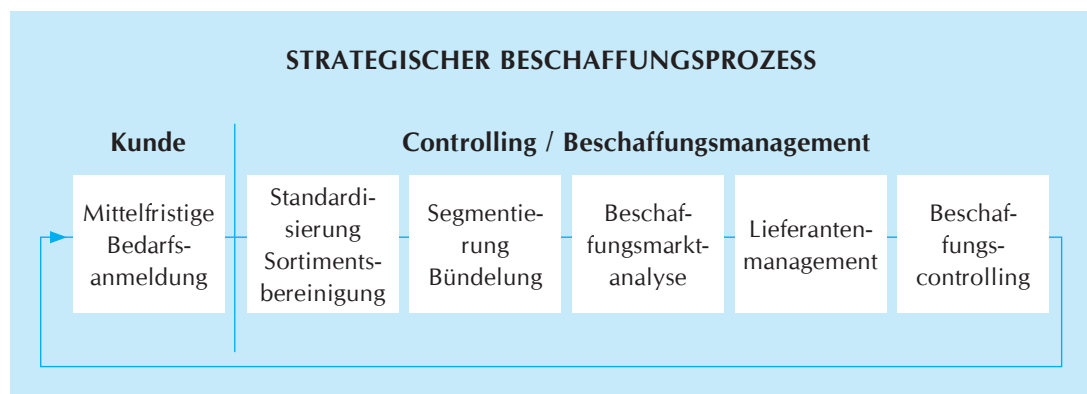
- 18.1. Die ZeB arbeitet eng mit der OÖ Landesholding GmbH zusammen. Synergien werden auch insofern genutzt, als in Fällen, wo die ZeB nicht selbst günstiger beschaffen kann, die Dienste der Bundesbeschaffung GmbH (BBG) in Anspruch genommen werden.

Die ZeB generiert auch Synergien für Nutzer, welche nicht zentral beschaffen müssen. Durch die Bekanntgabe von Lieferkonditionen und Produktpreisen versetzt sie diese dislozierten Nutzerinnen und Nutzer in die Lage, im Verhandlungsweg mit regionalen Lieferanten die gleichen oder noch günstigere Konditionen zu erreichen. Die aktuellen Ausschreibungen und Preislisten der ZeB werden den Nutzern teilweise im Wege des Portals „KSE OOE“ zur Verfügung gestellt.

- 18.2. Der LRH war der Ansicht, dass Synergien im vergaberechtlich erlaubten Freiraum genutzt werden. Bezüglich der Plattform „KSE OOE“ meinte der LRH, dass diese noch ausbaufähig wäre. Vor allem sollten die noch nicht mit Daten befüllten Produktgruppen sobald als möglich auf den aktuellen Wissensstand gebracht werden.

Strategische Ausrichtung und Steuerung der Zentralen Beschaffung

- 19.1. Im Gegensatz zur operativen Ausrichtung der ZeB ist deren strategische Weiterentwicklung, u.a. aus Zeitgründen, noch weniger ausgereift. Im Organisationshandbuch wird der strategische Beschaffungsprozess im Detail beschrieben. An der Kundenseite beginnt er mit der mittelfristigen Bedarfsanmeldung. Die weiteren Prozessschritte stellen sich wie folgt dar:



- 19.2. Der LRH anerkannte, dass die ZeB in ihrer Gründungsphase vor allem am Aufbau und am Funktionieren ihrer operativen Geschäftsprozesse gearbeitet hat. Er meinte, dass es nun an der Zeit wäre, auch den strategischen Komponenten der Geschäftsbearbeitung Aufmerksamkeit zu schenken. Im Folgenden werden daher die einzelnen Schritte des strategischen Managementprozesses erläutert und bezüglich ihres Umsetzungsgrades beurteilt:

Strategieentwicklung, weitere strategische Entscheidungen

- 20.1. Die ZeB wurde als Dienstleister für den Kernbereich des Landes OÖ sowie für die Anstalten und Betriebe konzipiert. Die Aufbauorganisation, die operativen Geschäftsprozesse sowie das operative Controlling wurden mit dem Ziel, in drei Jahren ein Einsparungspotential von 5 Mio. EUR zu erzielen, relativ erfolgreich aufgesetzt.
- 20.2. Nach Ansicht des LRH gilt es nun, die Zukunft der ZeB zu dimensionieren und in einer mittel- bis langfristigen Perspektive festzulegen. Diese Überlegungen betreffen sowohl den Umfang des Kundenkreises (sollen z. B. auch Gemeinden, Kuranstalten oder der Landesfeuerwehrverband vom ZeB einen Nutzen ziehen?) als auch steuerliche Überlegungen sowie die Wahl der geeigneten Organisationsform. Er empfahl, eine mit dem WOV-Projekt beim Land OÖ konforme Strategie zu entwickeln. Das Leitmotiv dieser Strategieentwicklung sollte die Frage „Welche Wirkung wollen wir mit der Zentralen Beschaffung 2015 erzielen?“ sein.
- 21.1. Die Strategieentwicklung hat auch eine technische Komponente. Seit der Gründung arbeitet die ZeB an Softwarelösungen, welche die Nutzer bezüglich der angebotenen Produktpalette servicieren sollen. Ein Beispiel dafür ist das bereits angesprochene Portal „KSE OOE“. Derzeit wird auch eine „e-shop-Lösung“ geprüft.
- 21.2. Für den LRH war es wichtig, eine Prioritätenreihung bezüglich der Datenqualität, die den Kunden der ZeB zur Verfügung steht, vorzunehmen. An erster Stelle steht für den LRH die flächendeckende Ausrollung des Materialwirtschaftssystems SAP-MM. Wichtig ist auch die vollständige datenmäßige Befüllung des Portals „KSE OOE“. Erst nach Abarbeitung dieser Projekte sollten sorgfältige Kosten/Nutzen-Überlegungen betreffend den „e-shop“ angestellt werden. Folgende Fragen bieten exemplarisch einen Anhaltspunkt zur Entscheidungsfindung:
- Welches Nutzenpotential besitzen die vorhandenen Systeme (SAP-MM bzw. KSE OOE)? Kann damit mittelfristig das Auslangen gefunden werden?
 - Welchen Zusatznutzen zieht ein bestellbefugter Anwender/eine bestellbefugte Anwenderin (Anforderungsberechtigte[r]) aus der „e-shop-Lösung“?
 - Wie sieht die Relation der Entwicklungs- und Wartungskosten des „e-shops“ im Verhältnis zu den erwarteten Kosten und Einsparungspotentialen der ZeB aus?
 - Welche Prozessschritte können medienbruchfrei durchgängig abgewickelt werden (Schnittstellenproblematik zu anderen Systemen)?
 - Können in einem „e-shop“ auch Sonderbestellungen getätigt werden? Wie hoch ist der Wartungsaufwand dafür?

- Sollen alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus dem Landesbereich (bzw. auch noch zu definierenden anderen Bereichen) Einblick in die Produktpalette der ZeB erhalten? Werden dadurch zusätzliche Bedarfe geweckt?
- Zu welchen Aufgabenverschiebungen kommt es in der ZeB durch den Einsatz des „e-shops“? Welche Ressourcen werden frei? Welche werden neu gebunden?
- Wie verändert sich der Lagerbedarf durch den „e-shop“? Welche Änderungen ergeben sich für die Lieferanten?

Mittelfristige Planung

- 22.1. Die Konzeptentwicklung der Fa. Focus als auch das Organisationshandbuch der ZeB sehen eine mittelfristige Bedarfsanmeldung der Kunden sowie eine mittelfristige Bedarfsplanung vor. Das strategische Beschaffungscontrolling soll diese Daten regelmäßig auswerten und anpassen.

Ein Versuch der ZeB, das Bedarfsverhalten der Kunden in einer Mittelfristperspektive abzufragen, führte zu keinem zufriedenstellenden Ergebnis. Eine weitere Erhebung wurde nicht mehr durchgeführt.

- 22.2. Der LRH empfand das Planungsverhalten der ZeB inputorientiert, weil sich die Beschaffung zu sehr an den verfügbaren Budgetmitteln und zu wenig an den Bedürfnissen einer wirkungsorientierten Verwaltung (Outcome, Nutzen) orientiert. Der LRH hielt den umgekehrten Weg, bei dem sich die Budgetplanung vorrangig an den prognostizierten Beschaffungserfordernissen orientiert, für sinnvoll.
- 23.1. Im Zuge des Prozesses der Einführung einer wirkungsorientierten Verwaltung beim Land OÖ wurde bereits mehrfach über eine Dezentralisierung von Budgets zu den Fachbereichen bzw. Direktionen nachgedacht. Der Erlass über die Einführung einer Zentralen Beschaffung beim Land OÖ vom 28. Juni 2006 bestimmt aber ausdrücklich, dass „die Budgethoheit unverändert so wie bisher bei den Bewirtschaftern“ verbleibt.
- 23.2. Der LRH war der Ansicht, dass die zentrale Bewirtschaftung von Anschaffungen für Fachbereiche und Direktionen durch die Abteilung Gebäude- und Beschaffungs-Management das Kostenbewusstsein in der Verwaltung nicht optimal unterstützt. Im Rahmen der Kostenrechnung des Landes werden die Fachbereiche zwar mit den Kosten ihrer Beschaffungen belastet, diese Transaktion hat jedoch für das Budget der Fachbereiche keine Konsequenzen. Im Sinne der Sparsamkeit, Wirtschaftlichkeit und Zweckmäßigkeit der Verwaltung könnte zwischen ZeB und den Fachbereichen z. B. eine „echte“ interne Leistungsverrechnung (mit Dezentralisierung der Bewirtschaftungsfunktion auf die Direktionen bzw. Abteilungen) etabliert werden.

Standardisierung, Sortimentsbereinigung, Segmentierung, Bündelung

- 24.1. Mit der Standardisierung, Typisierung und Sortimentsbereinigung der benötigten Produkte war die Absicht verbunden, eine deutliche Kostenreduktion im Beschaffungsbereich herbeizuführen. Die Segmentierung und Bündelung der Warengruppen sollte außerdem zu wirtschaftlicheren Bestellmengen führen.

- 24.2. Der LRH erkannte, dass die ZeB bereits viele Aktivitäten in diesem Bereich gesetzt hat. Aufgrund der Standardisierung und Segmentierung konnten einerseits wirtschaftlichere Preise erzielt und andererseits auch die Kosten und Durchlaufzeiten der Beschaffungsprozesse gesenkt werden. Das Land OÖ hat aufgrund seiner Größe viele unterschiedliche und mehr oder weniger komplexe Anforderungen an die eingesetzten Arbeitsmittel und Ressourcen. Der Standardisierungsprozess ist daher laufend zu evaluieren und weiter zu führen. Dabei sollte auch weiterhin auf ökologische Entwicklungen Bedacht genommen werden.

Beschaffungsmarktanalyse

- 25.1. Die ZeB analysiert den Markt durch regelmäßigen Informationsaustausch mit Lieferanten, der BBG, anderen Bundesländern sowie durch Messebesuche und Internetrecherchen. Derzeit besteht kein Problem, ausreichende Anbieter für die benötigten Produkte am Markt zu finden.
- 25.2. Der LRH meinte, dass die Marktanalyse und -beobachtung in ausreichendem Umfang stattfinden. Außerdem wird auch das Know-how der Kunden zur Produktfindung genutzt. Marktprognosen könnten jedoch stärker eingesetzt werden.

Lieferanten- und Vertragsmanagement

- 26.1. Die ZeB führt Aufzeichnungen über sämtliche Ausschreibungen. Lieferkonditionen sind im SAP und zum Teil im Portal „KSE OOE“ abgebildet. Des Weiteren führt jede Beschaffungsmanagerin und jeder -manager eigene Aufzeichnungen über seinen Lieferantenpool und existierende Verträge.
- 26.2. Der LRH empfahl, die Daten über Lieferanten, Lieferkonditionen sowie vertragliche Verpflichtungen nach einheitlichen Vorgaben aufzubereiten und zusammenzuführen. Durch die umfassende Auswertungsmöglichkeit dieser Daten wird auch die Funktion des Controllers unterstützt.

Strategisches Controlling

- 27.1. Das strategische Controlling umfasst lt. Organisationshandbuch der ZeB u.a. die strategische Beschaffungsanalyse (Feststellung des künftigen Bedarfs), die koordinierende Beschaffungsmarktanalyse, die Produktstandardisierung und Sortimentsbereinigung sowie die Bündelung und Segmentierung der benötigten Produkte. Der Controller hat auch strategische Steuerungsmaßnahmen zu veranlassen. Aufgrund teilweise fehlender langfristiger Ziele bzw. Vorgaben kann derzeit kein umfassendes strategisches Controlling durchgeführt werden.
- 27.2. Nach Meinung des LRH ist ein strategisches Controlling wichtig, um optimale Bestellzeitpunkte erkennen, den zukünftigen Bedarf abschätzen und Wirtschaftlichkeitsberechnungen sowie Folgekostenbetrachtungen durchführen zu können. Er empfahl, den strategischen Beschaffungsprozess samt Controlling sogleich nach Abschluss der operativen Aufbauphase zu definieren und ein geeignetes Berichtswesen sowie adäquate Kommunikationsstrukturen und Kompetenzen für eine effiziente strategische Steuerung einzurichten.

Evaluierung

- 28.1. Mit Einführung der ZeB wurde vereinbart, nach drei Jahren eine Evaluierung der neuen Beschaffungsorganisation durchzuführen. Als Hauptkriterium für die Evaluierung wurde das Erreichen des Einsparungspotentials von 5 Mio. EUR genannt. Zum Prüfungszeitpunkt wurde das genannte Einsparungspotential schon erreicht, es wird sogar überschritten werden.
- 28.2. Der LRH konnte sich von der seriösen Berechnung des bisher erzielten Einsparungspotentials überzeugen. Der Vollständigkeit halber sollte versucht werden, diesem durch eine höhere Effizienz und Effektivität der Beschaffungsprozesse erreichten Einsparungspotential in einer Art „Bilanz“ auch mögliche Mehr- oder Minderkosten (Personal- und Sachbereich) der neuen im Vergleich zur alten Beschaffungsorganisation gegenüber zu stellen.

Der LRH empfahl weiters, das Augenmerk der geplanten Evaluierung nicht nur auf das Einsparungspotential zu legen, sondern auch andere Kriterien, wie z. B. Zweckmäßigkeit der Aufbauorganisation, Stand der Standardisierung und Sortimentsbereinigung, Total-Cost-of-Ownership-Modelle, Prozessdesign samt Verbesserungsmöglichkeiten, Kundenmarketing und Bekanntheitsgrad, steuerungsrelevanter Nutzen der Controllingberichte, Prozess des Aufbaus des strategischen Beschaffungsmanagements, strategische Evaluierung der neu einzuführenden elf Beschaffungsgruppen sowie Wissenstransfer zwischen den Beschaffungsgruppen und Optimierung der Informationsflüsse innerhalb der ZeB, zu berücksichtigen.

Mit zunehmendem Reifegrad der ZeB wird das neu erzielbare Einsparungspotential durch Ausreizung von Prozessoptimierungspotentialen und der Marktgegebenheiten sukzessive abnehmen. Für künftige Evaluierungen wird es daher um so wichtiger sein, nicht nur monetäre Evaluationskriterien festzulegen, sondern auch qualitative Faktoren (wie z. B. Prozess- und Dienstleistungsqualität, Lieferantentreue, Grad der Vertragserfüllung, Nutzerzufriedenheit) in die Betrachtung einzubeziehen.

1 Anlage

1 Beilage

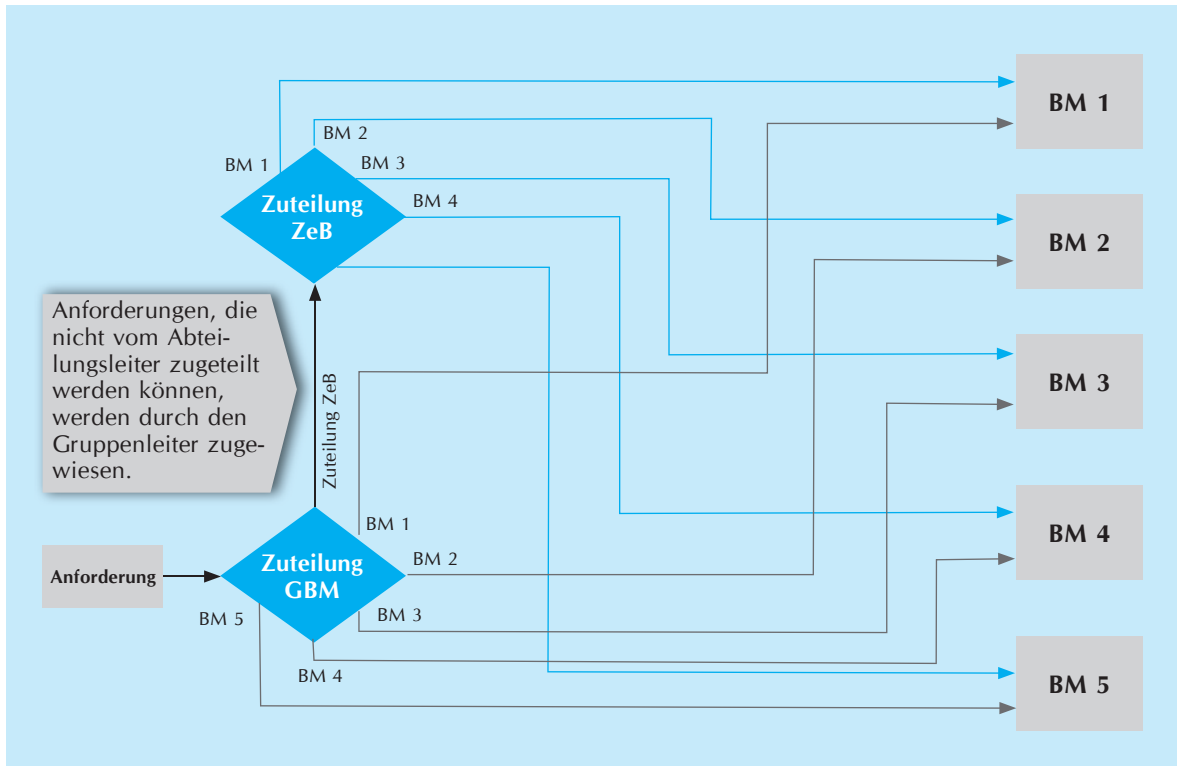
Linz, am 5. Februar 2009

Dr. Helmut Brückner

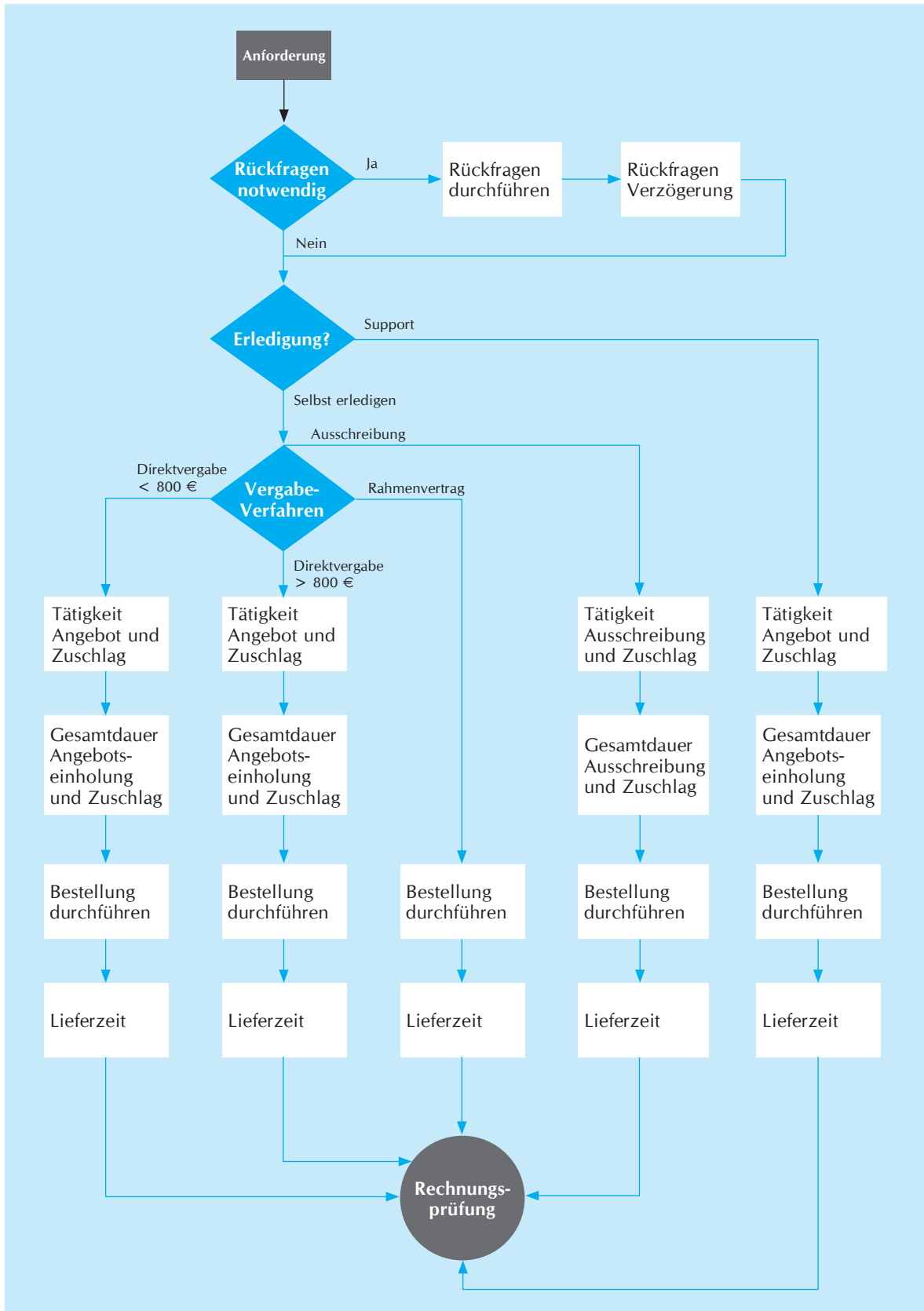
Direktor des Oö. Landesrechnungshofes

Aggregiertes Prozessdesign zur Simulation des operativen Beschaffungsprozesses

1. Arbeitszuteilung



2. Beschaffungsprozess



AKTENVERMERK

Gegenstand: Schlussbesprechung über die Initiativprüfung betreffend der Zentralen Beschaffungsorganisation beim Land OÖ

Aktenzahl: LRH-100046/5-2009-Gr

Ort und Datum: Oö. Landesrechnungshof, Promenade 31, am 19. Jänner 2009

Teilnehmerinnen und Teilnehmer: Mag. Antonia Licka
DI. Dr. Thomas Rainer
Mag. Gerhard Burgstaller
Mag. Markus Hasibeder
FOInsp Franz Bötscher

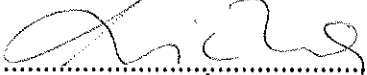
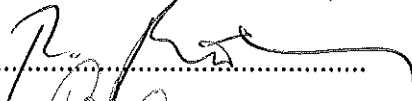
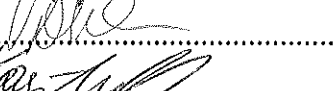
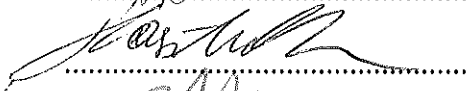

Mitglieder des LRH: Mag. Ronald Gruber
Daniela Grillberger
Ing. Norbert Sterrer MPA B.A.

Den oben angeführten Teilnehmerinnen und Teilnehmern ist das vorläufige Ergebnis der Initiativprüfung in der gegenständlichen Schlussbesprechung vollinhaltlich zur Kenntnis gebracht worden.

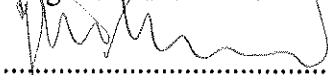

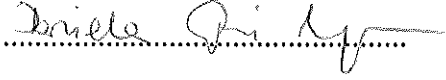
Über den Inhalt des vorgetragenen Ergebnisses konnte inklusive der während der Schlussbesprechung vorgenommenen Änderungen übereinstimmende Auffassung erzielt werden. Die von den Teilnehmerinnen und Teilnehmern mündlich eingebrachten Stellungnahmen wurden eingearbeitet (Kennzeichnung mit 3 an der zweiten Stelle und mit Kursivdruck).

Die oben angeführten Teilnehmerinnen und Teilnehmer verzichten auf die gemäß § 6 Abs. 5 Oö. LRHG eingeräumte Gelegenheit zur Abgabe einer schriftlichen Stellungnahme zum vorläufigen Ergebnis.

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer:


.....

.....

.....

.....

.....

Mitglieder des LRH:


.....

.....

.....
.....
.....