



**JAHRES  
BERICHT  
2022**

**ANSPRUCHSVOLL**



Elisabeth Apl



Mag. Peter Biwald



Sofia Calzola\*



Samantha Eigner\*



Birgit Frank



Siegfried Fritz, Bakk. MSc



Walter Giebhart



Victoria Hein\*



Martina Henickl



Lieselotte Henning



DI Nikola Hochholdingner



MMag. Clemens Hödl



DI Marion Jonas



Mierna Mahmud\*



Mag. Alexander Maimer



Rebecca Matsie\*



Dr. Karoline Mitterer



Anna Nadolph\*



Mag. Wolfgang Oberascher



Mag. Philip Parzer, MSc



Dalilah Pichler, MSc



Mag. Thomas Prorok



Karima Rothensteiner



Mag. Alexandra Schantl



Anna Schubert



Isabella Stöckler\*



Miriam Taumberger, BA



Mag. (FH) Bernadette  
Tropper-Malz, MAS



Verena Weixlbraun, BSc MA



Eva Wiesinger, MBA



Dr. Klaus Wirth



Kesira Yildirim-Metz, MSc

\*Studentische Mitarbeiter\*innen, Erasmus Internships,  
Mitarbeiter\*innentausch im Rahmen des Projekts LOGOV

EINBLICKE	04
FACTS 2022	06
WISSENSBILANZ	08
VISIONEN & WERTE	10
KOMPETENZFELDER	12
PUBLIC MANAGEMENT CONSULTING	16
EUROPÄISCHE GOVERNANCE & STÄDTEPOLITIK	22
ÖFFENTLICHE FINANZEN UND FÖDERALISMUS	28
WEITERBILDUNG	34
CAF-ZENTRUM	40
MITGLIEDER	42
NETZWERKE	44
KURATORIUM	45
INNOVATIONEN	46
PUBLIKATIONEN & STUDIEN	49
KONTAKT	50

**IMPRESSUM****Eigentümer, Herausgeber und Verleger:**

KDZ – Zentrum für Verwaltungsforschung

**Redaktion:** Siegfried Fritz, Bakk. MSc**Lektorat:** Birgit Frank und DI Marion Jonas**Angaben gemäß § 25 Mediengesetz:**

KDZ – Zentrum für Verwaltungsforschung

1110 Wien · Guglgasse 13

Telefon: +43 1 892 34 92-0

E-Mail: institut@kdz.or.at

Internet: www.kdz.or.at

**Geschäftsführer:**

Mag. Peter Bivald, Mag. Thomas Prorok

**Vorstand:**

Mag. Tina Blöchl, Mag. Wolfgang Figl, Mag. Angelika Platz,

Mag. Christian Kemperle, Mag. Martin Pospischill,

Dr. Matthias Tschirf, Mag. Dr. Thomas Weninger, MLS.

Der Jahresbericht spiegelt die Tätigkeiten des KDZ im Jahr 2022 wider. Er dient dem Vorstand und den Mitgliedern sowie interessierten Personen als Überblick über die Aktivitäten und Leistungen des KDZ.

**Copyright:**

Alle Rechte sind dem Herausgeber vorbehalten. Jede Form der Vervielfältigung, Veröffentlichung bzw. Zurverfügungstellung, sonstige Weitergabe oder Aufnahme in elektronische Datenbanken der Inhalte oder Teilen davon ist untersagt.

**Fotohinweis:** Die Rechte der Bilder liegen beim KDZ – Zentrum für Verwaltungsforschung, wenn nicht explizit anders angegeben.

**Grafische Gestaltung:** Martin Renner, www.rgd.at

**Druck:** Facultas

# ANSPRUCHS- VOLL

# ANSPRUCHSVOLL

**2022** war anspruchsvoll. Nachdem die Auswirkungen der Covid19-Pandemie sowohl gesundheitspolitisch als auch finanziell einigermaßen im Griff waren und ein optimistischer Ausblick auf das Jahr 2022 gerechtfertigt erschien, geschah das Undenkbare. Der russische Angriffskrieg auf die Ukraine hat von einem Tag auf den anderen alles verändert. Vom deutschen Bundeskanzler Olaf Scholz als „Zeitenwende“ bezeichnet, befinden wir uns seitdem in einem anderen Europa mit neuen Herausforderungen und unklarer Zukunft. In der EU am deutlichsten für alle spürbar ist der Anstieg der Energiekosten, der Zusammenbruch etablierter Lieferketten und die damit einhergehende sehr hohe Inflation.

Nach jahrzehntelangen Liberalisierungstendenzen im öffentlichen Sektor ist eine Rückbesinnung auf den Staat festzustellen. Dies hat schon mit der Covid19-Pandemie, den vielfältigen ordnungspolitischen Maßnahmen und umfassenden Wirtschafts- und Arbeitsmarktförderungen begonnen. Mit dem Krieg in der Ukraine hat diese Rückbesinnung aber eine noch weitergehende Dimension erreicht.

So funktioniert das Auslagern von Produktion und Industrie nicht mehr und regionale europäische Lieferketten – wohl auf Kosten höherer Preise und limitierter europäischer Wettbewerbsregeln – gewinnen an Wichtigkeit. Die Energieversorgung wird wieder als öffentliches Gut und staatliche Daseinsvorsorge gesehen und ministeriell mitorganisiert.

Internationale Ökonomen fordern eine Kriegswirtschaft, das heißt staatliche Vorgaben und Regulierungen für die Produktion ausgewählter Güter. Gleichzeitig erreichen die vielfältigen staatlichen Abfederungsmaßnahmen für die Teuerungen Höhen, welche die öffentlichen Budgets in bisher nicht bekannten Ausmaßen belasten. Auch die Europäische Integration und das westliche, auf Rechtsstaat und auf Governance fußende Demokratiemodell, stehen unter Druck.

Das KDZ war in vielfältiger Weise von der „Zeitenwende“ betroffen. Unser Jahresbericht verweist auf die zahlreichen Projekte und Studien zu öffentlichen Finanzen und Leistungen in Österreich und Europa. Aber auch die Resilienz und Nachhaltigkeit des öffentlichen Sektors hat uns verstärkt beschäftigt.

Für uns galt es, unter den neuen Bedingungen die Balance zu wahren. Einerseits die neuen Anforderungen an Resilienz, Finanzierung und Personal des Staates adäquat in unsere Arbeit aufzunehmen. Andererseits die notwendige Umsicht walten zu lassen, um eine Überforderung des Systems öffentlicher Sektor sowie eine unfaire Belastung zukünftiger Generationen zu vermeiden. Das war anspruchsvoll und wird es 2023 voraussichtlich bleiben.

Peter Biwald

Thomas Prorok



**MAG.  
THOMAS  
PROROK**

Geschäftsführer

**MAG.  
PETER  
BIWALD**

Geschäftsführer

**5**

**KDZ  
JAHRES  
BERICHT  
2022**

# 121 PROJEKTE

WURDEN MIT VOLLSTER ZUFRIEDENHEIT DURCHGEFÜHRT

48

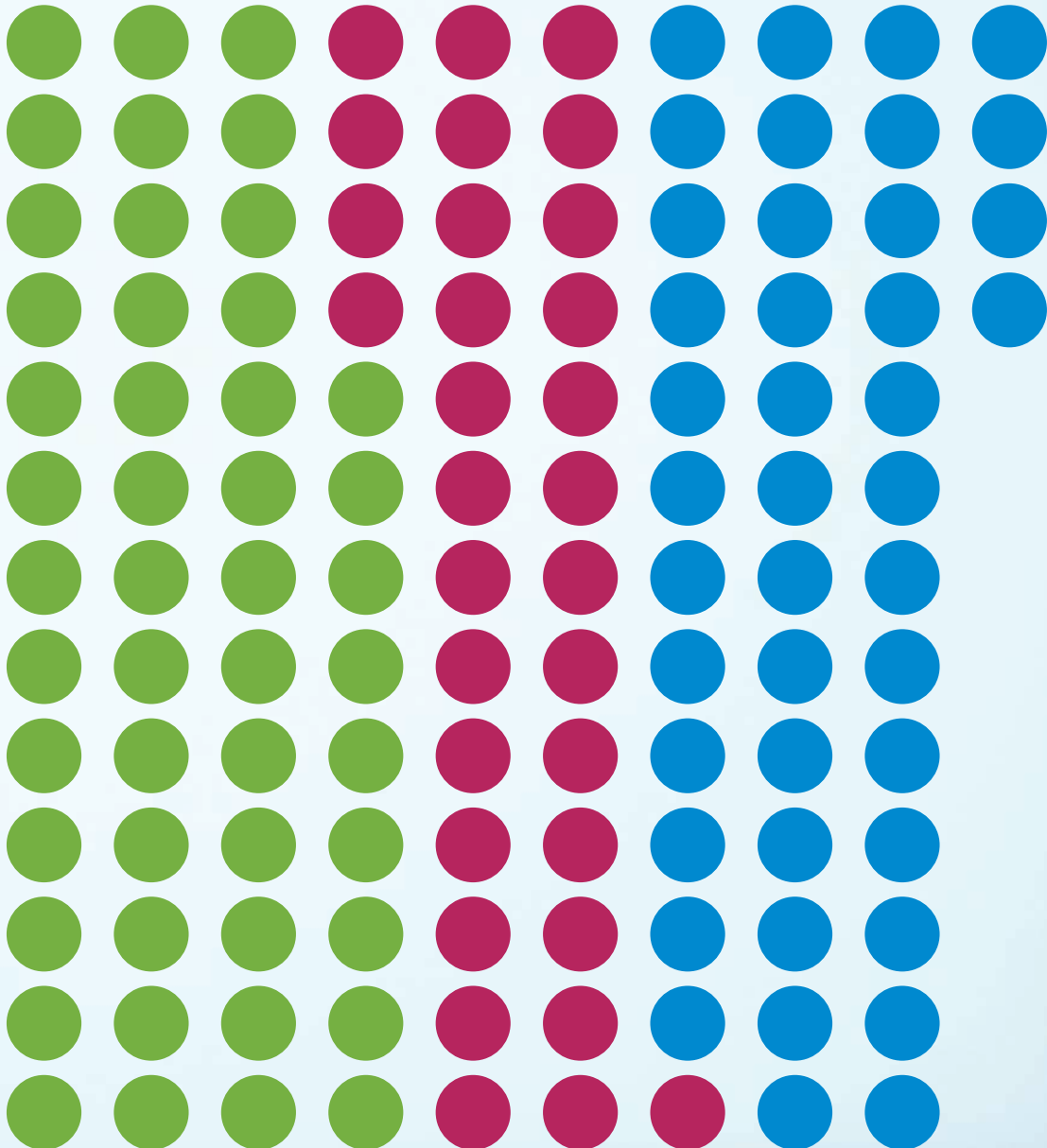
Public Management  
Consulting

31

Öffentliche Finanzen  
und Föderalismus

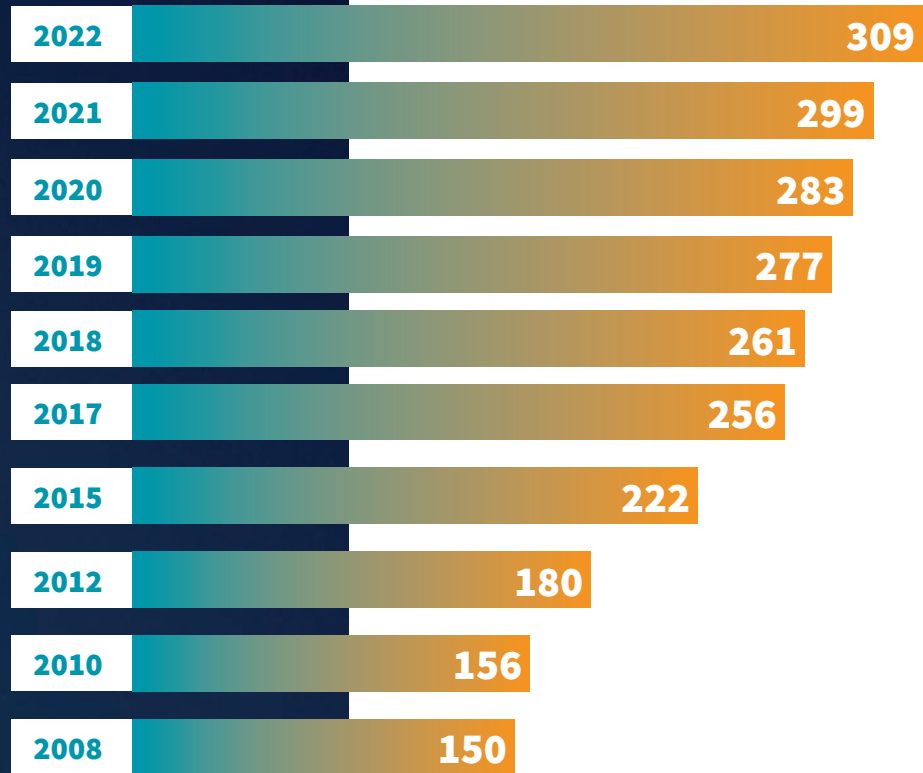
42

Europäische Governance &  
Städtepolitik



# 309

## MITGLIEDER



# 85

EXTERNE  
KONSULENT\*INNEN

# 137

SEMINARE & WEBINARE  
WURDEN DURCHGEFÜHRT

# 2.508

TEILNEHMER\*INNEN  
WURDEN IN SEMINAREN  
WEITERGEBILDET

# 58.291

ZUGRIFFE AUF KDZ.OR.AT

# 10

NEUE  
MITGLIEDER

7

KDZ  
JAHRES  
BERICHT  
2022

SEIT 2010  
ERSTELLEN WIR DIE  
**KDZ-WISSENSBILANZ**,  
WELCHE UNSER  
INTELLEKTUELLES  
VERMÖGEN UNTERTEILT  
IN HUMAN-, STRUKTUR-  
UND BEZIEHUNGS-  
VERMÖGEN,  
MISST.



## HUMAN- VERMÖGEN

	Ø 2010-21	2022
<b>Personalstruktur</b>		
Mitarbeiter*innen gesamt	24	<b>25</b>
Konsulent*innen und externe Expert*innen	93	<b>85</b>
Anzahl Mitglieder Kuratorium	40	<b>40</b>
<b>Qualifikation</b>		
Anteil der Mitarbeiter*innen mit mehr als 5 Jahren Berufserfahrung	87%	<b>80%</b>
Mitarbeiter*innen mit Lehraufträgen an Universitäten und Fachhochschulen	4	<b>3</b>
Anzahl der Lehrverpflichtungen	5	<b>5</b>
Anteil der Mitarbeiter*innen mit Vorträgen auf Fachtagungen	51%	<b>35%</b>
<b>Themenführerschaft</b>		
Anteil der Mitarbeiter*innen, die in relevanten Fachmedien publizieren	64%	<b>41%</b>
Anzahl der Artikel in externen Zeitschriften & Büchern	10	<b>42</b>
Anzahl der Vorträge	44	<b>33</b>
Interdisziplinarität (Anteil der Mitarbeiter*innen, die in mehreren Fachgebieten tätig sind)	77%	<b>65%</b>
Anzahl der Mitarbeiter*innen, die in sozialen Medien aktiv sind	11	<b>12</b>
Anzahl der Beiträge am KDZ-Blog	32	<b>44</b>

Indikatoren der KDZ-Wissensbilanz

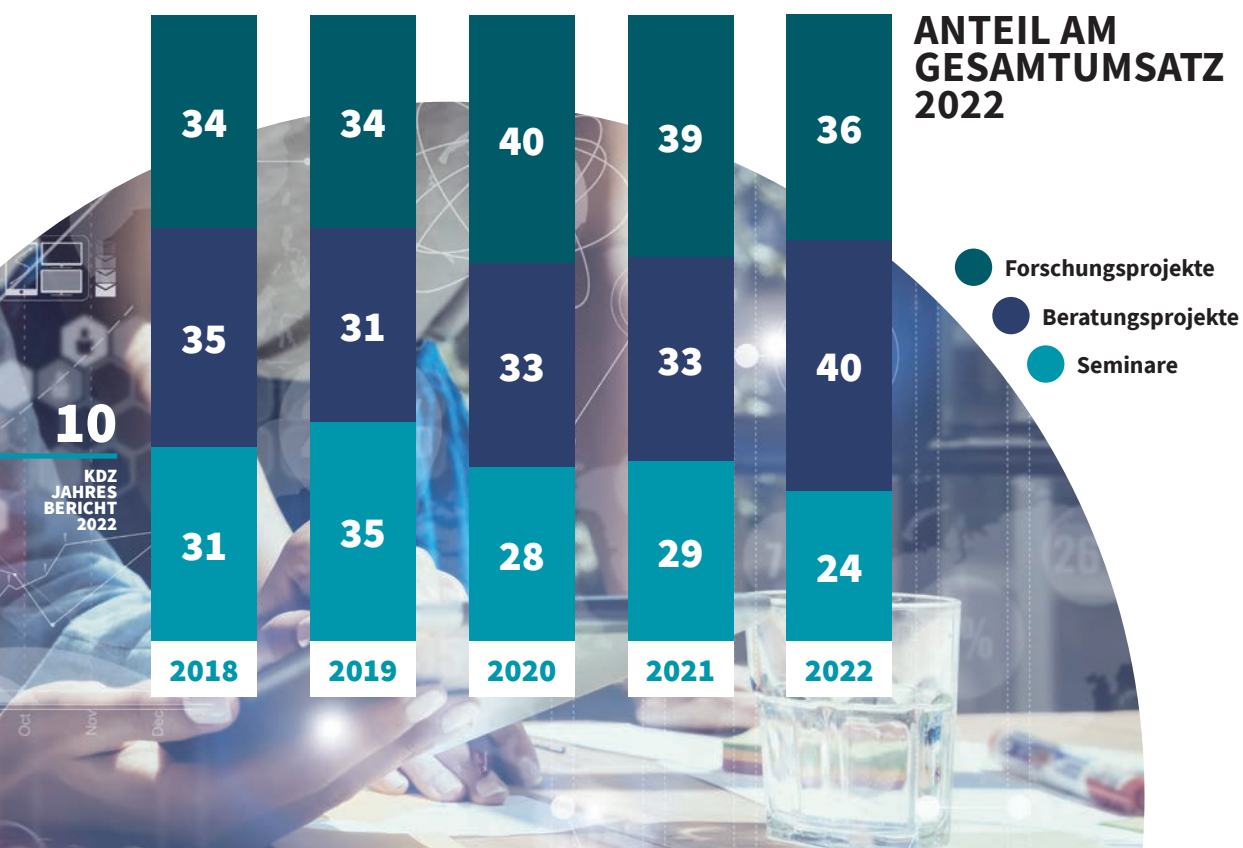


## STRUKTUR- VERMÖGEN

	Ø 2010-21	2022
Mitglieder und Förderer	227	309
Neue Mitglieder	13	10
Bibliotheksmedien	49.549	50.762
Beratungsprojekte (Anzahl)	56	83
Forschungsprojekte (Anzahl)	28	38
Anzahl von Jour fixes zum internen Wissensaustausch	10	9
Anteil von Jour fixes mit externen Referent*innen	20%	10%
Anzahl der Innovationen	7	7
Anzahl der Medienberichte	195	348
<b>Anteil am Gesamtumsatz</b>		
Seminare	27%	24%
Beratungsprojekte	37%	40%
Forschungsprojekte	36%	36%
<b>Anzahl der durchgeführten Forschungs-Projekte</b>		
Public Management Consulting	9	4
Öffentliche Finanzen und Föderalismus	11	15
Europäische Governance & Städtepolitik	9	19
<b>Anzahl der durchgeführten Beratungs-Projekte</b>		
Public Management Consulting	36	44
Öffentliche Finanzen und Föderalismus	7	16
Europäische Governance & Städtepolitik	13	23
<b>Weiterbildung</b>		
Anzahl der Seminare und Lehrgänge	115	137
Anteil an Webinaren (Online-Seminare/Lehrgänge)	79%	53%
Weiterbildungstage	130	138
<b>Servicezentrum</b>		
Anzahl der digitalen Plattformen	10	11
Anzahl der FPM-Ausgaben	3	2
Anzahl der durchgeführten Veranstaltungen für Mitglieder (Round Table, Regionalkonferenz, KDZ im Dialog)	4	19
Publikationen	1	1

## BEZIEHUNGS- VERMÖGEN

	Ø 2010-21	2022
Mitglieder und Förderer	227	<b>309</b>
Seminarteilnehmer*innen	2.024	<b>2.508</b>
Teilnehmer*innen bei Fachvorträgen	2.144	<b>1.563</b>
Anteil der Teilnehmer*innen, die mit den Seminaren sehr zufrieden oder zufrieden waren	96%	<b>97%</b>
<b>KDZ Netzwerk</b>		
Follower Twitter	1.146	<b>1.221</b>
Follower Facebook	994	<b>1.050</b>
Follower LinkedIn	977	<b>1.393</b>
Anzahl Newsletterabonnt*innen Deutsch	6.951	<b>7.123</b>
Anzahl Newsletterabonnt*innen Englisch	295	<b>339</b>
Anzahl der Freischaltungen auf www.offenerhaushalt.at	106	<b>124</b>
Anzahl Freischaltungen digitaler Förderbericht	9	<b>4</b>
Anzahl der Zugriffe KDZ-Homepage und Plattformen	105.228	<b>161.449</b>
Anzahl der Teilnehmer*innen bei Mitgliederveranstaltungen	120	<b>209</b>



# VISIONEN

## WIR WOLLEN EINE NACHHALTIGE MODERNISIERUNG DES ÖFFENTLICHEN SEKTORS.

**D**as KDZ – Zentrum für Verwaltungsforschung ist ein gemeinnütziger Verein mit Sitz in Wien.

Wir sind Kompetenzzentrum und Wissensplattform für den öffentlichen Sektor, insbesondere für Städte und Gemeinden, Länder, Bund und die Europäische Ebene. Wir denken und handeln ganzheitlich und interdisziplinär.

In den Bereichen Public Management Consulting, Europäische Governance & Städtepolitik, Öffentliche Finanzen und Föderalismus und Weiterbildung setzen wir uns für einen qualitätsvollen öffentlichen Sektor ein und entwickeln dafür maßgeschneiderte Konzepte und Lösungen.

Unser Leistungsangebot umfasst angewandte Forschung, Beratung und Weiterbildung. Die Expertise des KDZ ist seit 1969 gefragt.

# 1969

WISSENS-  
TRANSFER

INTER-  
NATIONAL

FORSCHUNG

BERATUNG

WEITER-  
BILDUNG

NATIONAL

# 2022

ERFAHRUNG

# PUBLIC MANAGEMENT CONSULTING

**W**ir unterstützen Städte und Gemeinden und deren Unternehmen, Länder, Bund, Verbände und NGOs in unterschiedlichen Fragen des Finanzmanagements, der Organisations- und Verwaltungsentwicklung, von Steuerungs- und Managementsystemen, des Bürger\*innen- und Kund\*innenservice und bei der Strategie- und Innovationsentwicklung.

Individuelle, maßgeschneiderte und bedarfsorientierte Lösungen helfen unseren Kund\*innen, ihre Potenziale zu nutzen. Lösungsorientierung, Passgenauigkeit und Machbarkeit sind für uns wichtige Maßstäbe. Eine partnerschaftliche Zusammenarbeit, eine transparente und professionelle Projektabwicklung sind wichtige Grundlagen für eine nachhaltige, vertrauensvolle und verlässliche Kooperation.

FINANZ-  
MANAGEMENT  
UND VRV 2015

ORGANISATIONS-  
UND VERWALTUNGS-  
ENTWICKLUNG

STEUERUNGS-  
UND MANAGEMENT-  
SYSTEME

BÜRGER\*INNEN-  
UND KUND\*INNEN-  
SERVICE

STRATEGIE-  
UND INNOVATIONS-  
ENTWICKLUNG

48

PROJEKTE IM JAHR 2022

12

KDZ  
JAHRES  
BERICHT  
2022



# EUROPÄISCHE GOVERNANCE UND STÄDTEPOLITIK

**W**ir stehen für Good Governance, Transparenz und Open Government in Europa. Die gute Zusammenarbeit von Bund, Ländern und Gemeinden im Rahmen einer gesamtstaatlichen Steuerung ist uns ein besonderes Anliegen.

Mit unseren Projekten leisten wir einen Beitrag zur Weiterentwicklung föderaler Strukturen und ebenenübergreifender Steuerungsarchitekturen, ebenso machen wir dadurch den Nutzen des öffentlichen Handelns (Public Value) sichtbar.

Im Rahmen des Schwerpunkts Städte- und Stadtregionpolitik fördern wir einerseits den intensiven Wissensaustausch über die österreichischen Landesgrenzen hinweg. Andererseits begleiten wir stadregionale Initiativen in dem Bewusstsein, dass Städte immer auch Teil der sie umgebenden Regionen sind. Nachhaltigkeit, Partizipation und Qualität im öffentlichen Sektor sind für uns handlungsleitend.

Dies zeigt sich insbesondere in unserem Engagement für die UN-Nachhaltigkeitsziele (SDGs) und den CAF (Common Assessment Framework).

# 42

PROJEKTE IM JAHR 2022

13

KDZ  
JAHRES  
BERICHT  
2022

# ÖFFENTLICHE FINANZEN UND FÖDERALISMUS

**W**ir sind ein starker und loyaler Partner für die Weiterentwicklung der Steuerung und Finanzierung öffentlicher Leistungen im Rahmen der Mehr-Ebenen-Steuerung.

Unser Ziel ist es, mehr Transparenz in komplexe Themen des föderalen Bundesstaates zu bringen. Wir beleuchten dabei die finanziellen Beziehungen und die Zusammenarbeit der Akteur\*innen. Daraus entwickeln wir zukunftsweisende Modelle, um die Steuerung zu optimieren und die Zusammenarbeit im Föderalismus zu verbessern.

Mit unserer Arbeit leisten wir Beiträge zu einem ausgewogenen und fortschrittlichen Finanzausgleich

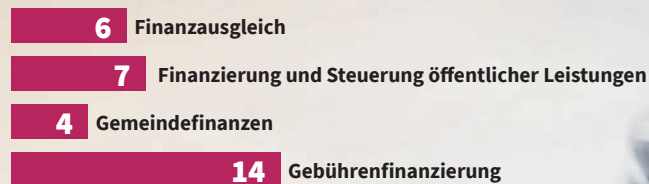
sowie zur strategischen Weiterentwicklung zentraler Aufgabenbereiche wie Pflege, Bildung, Kinderbetreuung, öffentlicher Verkehr oder Klimaschutz. Ein weiteres zentrales Anliegen ist es uns, die österreichischen Gemeindefinanzen transparent darzustellen und zu einer Nachhaltigkeit dieser beizutragen.

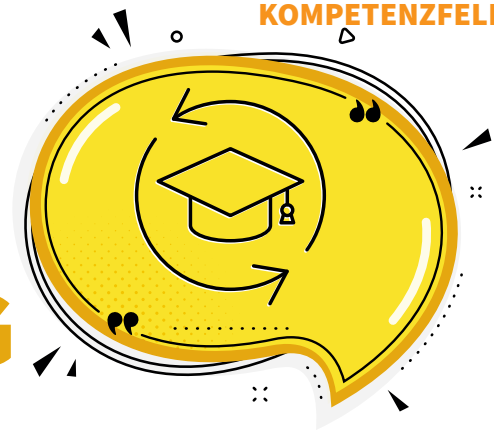
- **7 Vorträge**
- **7 ORF-Interviews/-Beiträge (Fernsehen und Radio)**
- **23 Fachbeiträge KDZ-eigenen Formaten**
- **27 Fachbeiträge in externen Formaten**
- **4 veröffentlichte Studien/Publikationen**

Alle Studien unter: [www.kdz.eu/de/wissen/studien](http://www.kdz.eu/de/wissen/studien)

## PROJEKTE ÖFFENTLICHE FINANZEN UND FÖDERALISMUS:

# 31





# WEITERBILDUNG

**W**ir sind seit vielen Jahren ein kompetenter Weiterbildungspartner für den öffentlichen Sektor. Mit geeigneten Konzepten, Methoden und stets am Puls der Zeit, richtet sich unsere Aus- und Weiterbildungsarbeit an die spezifischen Anforderungen der öffentlichen Verwaltung.

Das Fundament unserer sehr praxisnahen Weiterbildung bildet ein umfassendes Expert\*innen-Netzwerk und ein Pool an fachlich profunden Vortragenden, Trainer\*innen sowie erfahrenen Praktiker\*innen aus den unterschiedlichsten Verwaltungseinheiten.

Im Jahr 2022 konnten wir ab März unseren Präsenzbetrieb ohne maßgebliche pandemiebedingte Einschränkungen wieder in Gang setzen und somit unseren Kund\*innen auch direkt vor Ort unsere analogen Weiterbildungsangebote offerieren. Wie erwartet, war die Nachfrage und Zufriedenheit nach zwei Jahren größtenteils digitaler Weiterbildung entsprechend hoch.

Besonders freuen wir uns, dass auch unsere Lernangebote im digitalen Live-Setting (Webinare via Zoom) sehr gut angenommen wurden. Dadurch war es unseren Kund\*innen im Jahr 2022 durchgehend möglich, aus einem ausgewogenen Mix an Online- und Präsenzformaten individuell zu wählen. Resümierend blicken wir auf ein erfolgreiches Weiterbildungsjahr mit zahlreich durchgeführten Fachseminaren, einem Zertifikatslehrgang zur Straßenerhaltung sowie sehr gut besuchten Praxisforen & Netzwerk-Veranstaltungen zurück, in denen gemeinsam praktische Erfahrungen und spezifisches Wissen eingebracht und geteilt wurden.

## THEMENVIELFALT: [www.kdz.or.at](http://www.kdz.or.at)

- **Wirtschaftlichkeit & Finanzmanagement**
- **Gemeinde-Haushaltsreform (VRV 2015)**
- **Public Management & Governance**
- **Juristisches Update**
- **Führungsarbeit**
- **Kommunikation & Kundenmanagement**
- **Innovation & digitale Kompetenzen**
- **KDZ-Praxisforen & Netzwerke**

### KDZ-Weiterbildungsjahr 2022 in Zahlen

**2.508**

**PERSONEN HABEN AN  
UNSEREN 137 SEMINAREN  
IN GANZ ÖSTERREICH  
TEILGENOMMEN**

**8**

**INHOUSE-SEMINARE  
WURDEN INDIVIDUELL  
MASSGESCHNEIDERT**

**53 %**

**DER GESAMTEN  
WEITERBILDUNGSANGEBOTE  
WURDEN ONLINE  
UND 47 % IN PRÄSENZFORM  
DURCHFÜHRT**

**33**

**EXPERT\*INNEN-EINLADUNGEN  
ZU AUSGEWIESENEN  
FACHVORTRÄGEN**

**97 %**

**SEHR ZUFRIEDENE  
UND ZUFRIEDENE  
SEMINARKUND\*INNEN**

# PUBLIC MANAGEMENT CONSULTING



Mag. Peter Biwald



MMag. Clemens Hödl



Mag. Wolfgang Oberascher



Mag. Alexander Maimer



Mag. Philip Parzer, MSc



Dalilah Pichler, MSc



Verena Weixlbraun, BSc MA



Dr. Klaus Wirth





# ARBEITEN MIT SINN – ODER DIE WIEDERENTDECKUNG DES BERUFS ALS BERUFUNG!

**D**er Arbeitsmarkt ist leergefegt. Die Liste der Mangelberufe wird aktuell immer länger und gleicht immer mehr einem Brief ans Christkind. Um dennoch neue Kolleg\*innen zu finden und die zunehmende Lücke zu schließen, die nicht zuletzt auch die Babyboomer mit ihrem Wechsel in die Pension aufreißen, überbieten sich öffentliche wie private Arbeitgeber\*innen mit immer spektakuläreren Angeboten und Incentives. Haben vor Jahren vielleicht noch ein Korb mit knackigen Äpfeln, ein Parkplatz am Arbeitsplatz oder der Gratiskaffee zu einer Bewerbung motiviert, so bewegen sich die Lockangebote in schier lichte Höhen. Derzeit sehr populär die 4-Tage-Woche (am besten mit vollem Lohnausgleich), neuerdings – weil auch die 4-Tage-Woche kein Erfolgsgarant mehr zu sein scheint – legen einzelne Arbeitgeber\*innen noch eins drauf und werben mit weitreichend individuellen Arbeitszeitmodellen.

All das ist im Grunde gut und richtig. Aber die Diskussion über solche Attraktivitätsfaktoren verdeckt etwas, das für das Arbeiten sehr viel essentieller ist. Klar, wenn es damit gelingt, jemanden für die eigene Organisation zu interessieren, ist das wichtig und gut. Damit diese Kolleg\*in dann aber Ihre Aufgaben mit Interesse und einer gewissen Hingabe verrichtet und jeden Tag gerne zur Arbeit kommt (und nicht nur auf das Ende der 4-Tage-Woche schießt), braucht es mehr. Das Schlüsselwort hier ist „Sinn“: Wofür sind wir da? Warum braucht es mich/uns? Wie wäre es in dieser Welt, wenn wir uns nicht jeden Tag aufs Neue ans Werk machen? Zwar plakatieren inzwischen einzelne Arbeitgeber\*innen ihre Ausschreibungen mit dem Label ‚Arbeit mit Sinn‘. Aber durch das alleinige Nennen des Begriffs, wird der Sinn der Arbeit nicht erlebbar.

Die Stadt Braunau hat 2022 einen anderen Weg eingeschlagen und über die Frage nach dem Sinn in der Arbeit – der Fachterminus im Personalmanagement ist hier Purpose – im Rahmen des Employer Brandings gearbeitet. Das war ein sehr produktiver Prozess.

Allein die Diskussion über die Zweckbestimmung der Organisation und den individuellen Beitrag einer jeden/eines jeden hat die Menschen im Dialog zusammengebracht und spannende Potenziale in den Teams sichtbar werden lassen. Deutlich geworden ist aber gleichzeitig auch, was es persönlich bedeutet, wahrgenommen und wertgeschätzt zu werden.

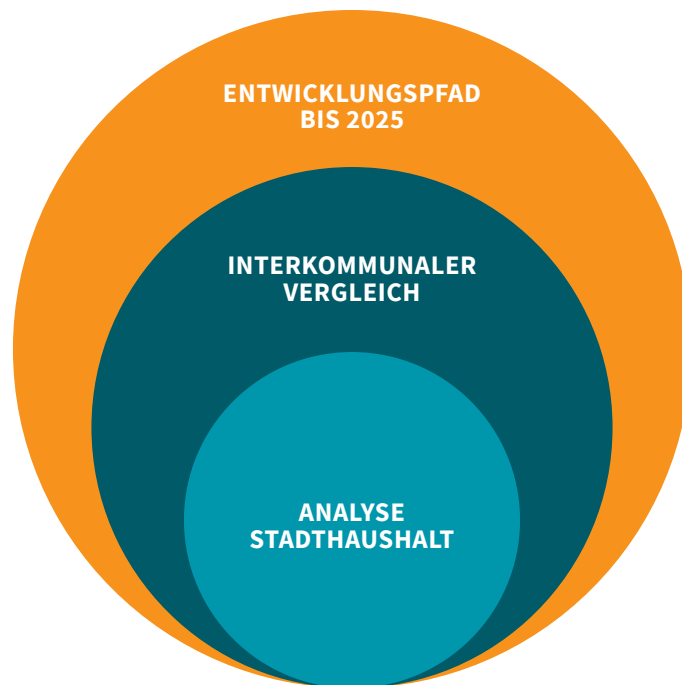
Am Ende des Prozesses in Braunau mag man eine ambivalente Haltung zu den pointierten Purpose Aussagen haben. Über den Tag hinaus konnte die emotionale Kraft der Statements wirksam werden und ein neues Bewusstsein in den Beschäftigten Platz gefunden haben. Dann ist man dem Wort Beruf wieder ein Stück nähergekommen. Der Beruf ist dann nicht nur ein Job, sondern ein wenig mehr Berufung und aus der täglichen Arbeit erwächst Stolz darüber, was es bedeutet, gerade für diese Stadt und die dort lebenden Menschen arbeiten zu können und zu dürfen. •



Mag.<sup>a</sup> Daniela Brandenberger (Expertin Organisationsentwicklung & Human Resources) und Dr. Klaus Wirth

Teilnehmer\*innen bei er Arbeit im Workshop





## HAUSHALTSKONSOLIDIERUNG – EIN INNOVATIVER ANSATZ

Vor der COVID19-Pandemie waren die meisten Gemeindehaushalte auf einem guten Weg. Mehrjährige Anstrengungen und gute Rahmenbedingungen (z.B. stark steigende Ertragsanteile) brachten die Gemeindehaushalte nach der Finanz- und Wirtschaftskrise 2009/10 wieder auf solide Beine. Die COVID19-Pandemie im Jahr 2020 hat in einigen Gemeinden die Erfolge zunichte gemacht. Mit Beginn der Energiekrise als Folge des Ukrainekriegs und zweistelligen Inflationsraten wird die finanzielle Situation zusätzlich belastend. 2022 musste daher mehrfach eine neuerliche Konsolidierung gestartet werden, um bis 2025 wieder eine stabile Budgetsituation zu erreichen.

### Dafür entwickelte das KDZ ein dreistufiges Vorgehensmodell:

- **Stufe 1** – der Gemeindehaushalt 2021 bis 2025 ist analysiert – Status, Entwicklung und Handlungserfordernisse sind herausgearbeitet und konkretisiert.
- **Stufe 2** – die strukturellen Probleme auf der Einnahmen- und Ausgabenseite sind – unterstützt mit einem interkommunalen Vergleich – herausgearbeitet und Potenziale abgeleitet.
- **Stufe 3** – ein Entwicklungspfad bis 2025 ist erarbeitet, Maßnahmen dafür konkretisiert, wie auch die zentralen Prozesse einer optimierten Haushaltssteuerung festgelegt.

In der ersten Stufe wird auf Basis einer Budgetanalyse der mittelfristige Konsolidierungsbedarf ermittelt – in der Regel in mehreren Szenarien.

Ein wichtiges Element im Konsolidierungsprojekt ist ein vergleichender Blick in die lokalen Gegebenheiten und spezifischen Lösungen vergleichbarer Städte und Gemeinden. Der Vergleichsprozess aus der zweiten Stufe gliedert sich in folgende Schritte:



Der Entwicklungspfad ist Ergebnis der Stufe 3, in dem die Konsolidierungsmaßnahmen konkretisiert und nach Priorität bewertet werden. Mögliche Bereiche sind oft in Personalstrukturen, Gemeindeimmobilien sowie Leistungsstandards zu finden. Aber auch einnahmenseitig ist vor allem die Abschöpfung von Fördermitteln ein zentraler Faktor.

Die Erfolgsfaktoren sind das politische Commitment zum Konsolidierungsumfang und Entwicklungspfad, die Einbeziehung der Mitarbeiter\*innen sowie der Blick über den Tellerrand in Form eines interkommunalen Vergleichs. •

# DIE DIGITALISIERUNG AUF DEN BODEN DER REALITÄT HOLEN – PROZESSE DIGITAL GESTALTEN

**E**inen „Pudding an die Wand nageln“ – dieses Sprichwort hört man gern im Kontext der Digitalisierung. Dass diese jedoch auch immer stärker greifbar wird, zeigt sich anhand der zunehmenden elektronischen Abwicklung von Abläufen und Prozessen und ebenso wichtig – der Auseinandersetzung mit den organisatorischen Fragestellungen im Kontext dieser Umstellung. Hier geht es nicht um softwaretechnische Fragestellungen oder Fragen des elektronischen Workflows per se, sondern vielmehr sich auch folgender Fragen bewusst zu werden:

- Sind langjährige Organisationsstrukturen den Anforderungen moderner Kollaboration noch gewachsen oder müssen diese neu gedacht werden?

- Habe ich die richtigen Kompetenzen im Haus?
- Welche ergänzenden Handlungsmaximen braucht es für das digitale Zusammenarbeiten?
- Wie soll zukünftig die elektronische Aktenstruktur gestaltet werden?

Im Rahmen der immer stärker werdenden Nachfrage zu diesen Themenstellungen konnten wir im vergangenen Jahr in unseren „Digitalisierungsprojekten“ zahlreichen Städten und Gemeinden bei der Einführung „unter die Arme greifen“.

Und nicht nur das – wir haben auch versucht, unsere Erfahrungen erstmals in ein KDZ-Seminar zu gießen und unsere Tools, Tipps und Tricks einem interessierten Teilnehmer\*innenkreis vorzustellen. Mit überraschend großer Resonanz – so groß, dass wir auch im Jahr 2023 dieses Thema in unser Seminarprogramm aufgenommen haben.

Abschließend ein kurzer Blick in die Zukunft – wie digital werden Österreichs Städte und Gemeinden in Zukunft agieren? Die Antwort aus unserer Sicht lautet „umfassend“ – nicht nur in der internen Verwaltung, sondern auch die zusehends digitalisierte Infrastruktursteuerung ist gerade vor dem aktuellen Hintergrund der Energiepreise und hohen Inflationsraten als Mittel geeignet – diese Systeme (bspw. Heizungsanlagen) elektronisch nach dem Prinzip der maximalen Effizienz zu steuern und dadurch Kosten zu sparen.

Das heißt auch 2023 und in den Folgejahren werden digitale Systeme in Kommunen an Bedeutung gewinnen. •



**SEMINAR:**  
**DIGITALE PROZESSE GESTALTEN  
UND OPTIMAL EINFÜHREN (19.06.2023)**  
[www.kdz.eu/de/seminare/21951p1wo23](http://www.kdz.eu/de/seminare/21951p1wo23)





## AUSBLICK 2023

# 2023 WIRD EIN HERAUSFORDERNDES JAHR – WIR SIND AUF IHRER SEITE

### **Stark steigende Auszahlungen und kaum wachsende Einzahlungen**

Die Voranschläge für das Jahr 2023 zeigen, dass die zentralen Auszahlungsblöcke erheblich steigen. Hier sind beispielsweise Energie, Instandhaltungen, Transfers für Soziales und Krankenanstalten aber auch Personalauszahlungen zu nennen. Gleichzeitig weisen zentrale Einzahlungsblöcke wie die Ertragsanteile nur einen verhältnismäßig geringen Anstieg auf. Dies führt dazu, dass immer mehr Gemeinden einen negativen Saldo 1 (Saldo der operativen Gebarung) ausweisen und sich damit die Darlehensstilgungen und notwendige Investitionen kaum mehr leisten können.

Hier bedarf es häufig einer intensiven Auseinandersetzung mit den zentralen Auszahlungsblöcken der Städte und Gemeinden aber auch mit den, diesen Auszahlungen zugrunde liegenden Leistungen und ihrer Standards. Das KDZ bietet hier maßgeschneiderte Konzepte zur Haushaltskonsolidierung im Rahmen derer auf Basis eines aufgabenkritischen Prozesses wieder Spielraum im Gemeindehaushalt erreicht werden kann.

### **Personalmanagement stärken**

Viele Städte und Gemeinden haben zunehmend Schwierigkeiten, offene Stellen nachzubeseetzen und im Wettbewerb mit anderen zu bestehen.

Sie setzen dabei auf unterschiedliche Maßnahmen zur Modernisierung ihres Personalmanagements. Sich dabei nur auf ein wirksameres Rekrutieren von neuen Mitarbeiter\*innen zu konzentrieren, greift aber zu kurz. Es muss sehr viel mehr als bisher darum gehen, das vorhandene Personal zu fördern, den Mitarbeiter\*innen echte Entwicklungsperspektiven zu bieten und auch das Arbeiten in den Kommunen etwa durch flexiblere Arbeitszeitmodelle attraktiver zu gestalten. Das KDZ betreut dazu ein Wissensnetzwerk und unterstützt Städte/Gemeinden bei der Weiterentwicklung ihres Personalmanagements.

### **Digitalisierung von internen und externen Prozessen**

Die Digitalisierung bietet Städten und Gemeinden große Chancen ihre Prozesse effizienter und kundenorientierter gestalten zu können. In diesem Zusammenhang ist es aller-

dings auch wichtig, dass die Organisation und damit auch zentrale Prozesse weiterentwickelt werden, denn das Digitalisieren bestehender, teilweise nicht passender Prozesse führt nicht zum gewünschten Erfolg sondern zu Problemen in der Organisation.

Wir helfen Ihnen Ihre Organisation fit für den Schritt zur Digitalisierung zu machen und entwickeln mit Ihnen Ihre zentralen Prozesse weiter.

### **Kooperation von Gemeinden**

Mit Hilfe einer Kooperation von Gemeinden sowohl in der Verwaltung als auch im Wirtschaftshof können Personalengpässe abgefedert und die Effizienz der Leistungserbringung gesteigert werden.

Um eine Kooperation erfolgreich zu gestalten, bedarf es eines genauen Kooperationskonzepts mit Festlegung der Kooperationsfelder aber auch des Leistungsaustausches und der damit verbundenen zu leistenden Beiträge. Je besser dieses Kooperationskonzept ausgestaltet ist, desto erfolgreicher ist die Kooperation. Wir können Sie hierbei auf Basis unserer Erfahrungen gerne unterstützen.

Dies war nur ein kleiner Abriss über zentrale Themen für das Jahr 2023. Vielleicht konnten wir für das eine oder andere Thema Ihr Interesse wecken. •





Walter Giebhart



DI<sup>n</sup> Nikola Hochholdinger



DI<sup>n</sup> Marion Jonas



Mag. Philip Parzer, MSc



Dalilah Pichler, MSc



Mag. Thomas Prorok



Mag.<sup>a</sup> Alexandra Schantl



Mag.<sup>a</sup> (FH) Bernadette  
Tropper-Malz, MAS



Verena Weixlbraun, BSc MA



Kesira Yildirim-Metz, MSc

# EUROPÄISCHE GOVERNANCE & STÄDTEPOLITIK

# GEMEINDEFINANZEN UNTER DRUCK, NICHT NUR IN ÖSTERREICH!

**D**ie Pandemie scheint überstanden, und trotzdem, ein Ausstieg aus dem Krisenmodus ist nicht in Sicht. Klimakrise, Energiekrise, humanitäre Krisen oder der Krieg in der Ukraine bedürfen allerdings einer Krisenbewältigung, die auch genügend Handlungsspielraum für langfristiges Denken und Innovationen bereitstellt. Für Städte und Gemeinden bedeutet dies insbesondere nachhaltige Gemeindefinanzen, die nicht nur einen zuverlässigen öffentlichen Verkehr, leistbares Wohnen, gute Schulen oder saubere Energie gewährleisten und damit die Daseinsvorsorge vor Ort absichern, sondern auch mit Blick auf zukünftige Generationen Investitionen in Klimaschutz und Klimawandelanpassung ermöglichen.

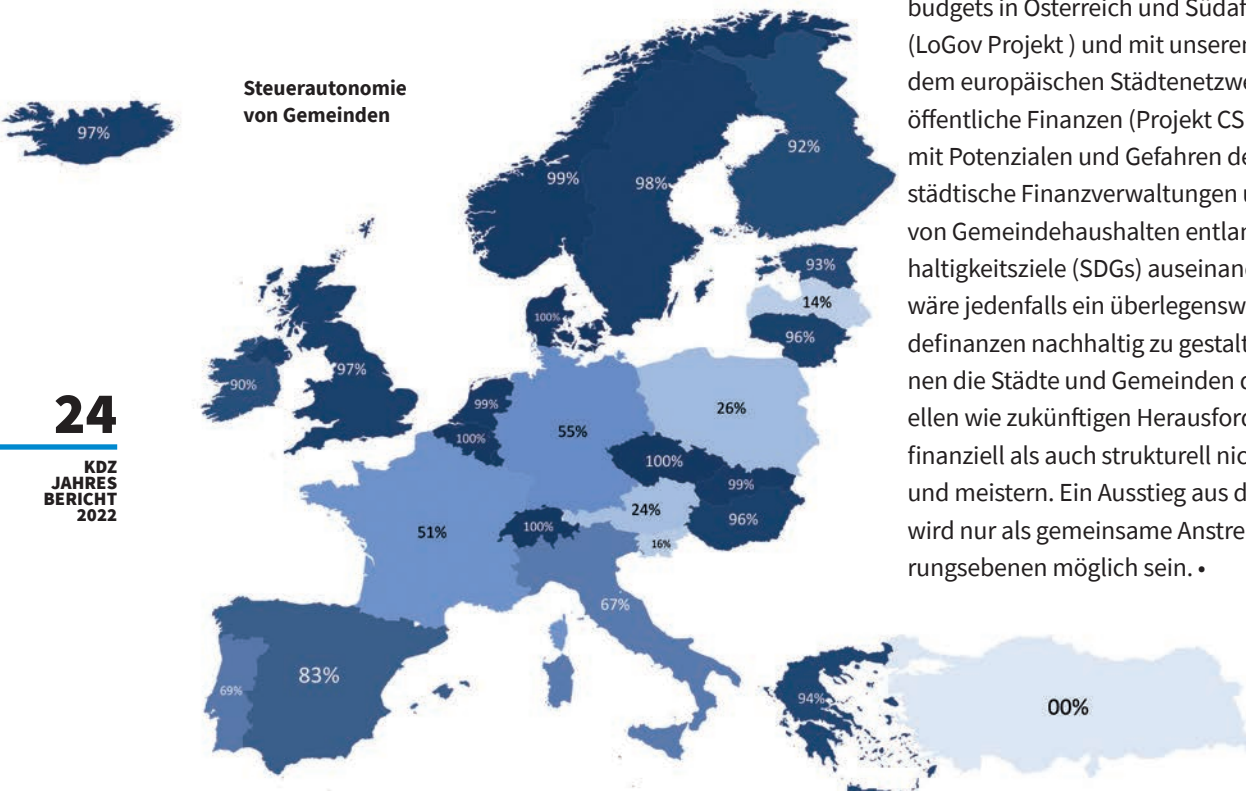
Eine aktuelle Studie, die wir heuer gemeinsam mit dem Rat der Gemeinden und Regionen Europas (CEMR) herausgebracht haben, hat sich diesem Thema gewidmet und interessante Ergebnisse zutage gebracht. So finanzieren die lokalen und regionalen Gebietskörperschaften in Europa 54 Prozent aller öffentlichen Investitionen, obwohl sie nur 25 Prozent der gesamten öffentlichen Ausgaben tätigen. Der Großteil der Investitionen floss mit durchschnittlich

73 Prozent in den Klimaschutz und unterstreicht einmal mehr, dass die Klima- und Energiewende nur in enger Zusammenarbeit mit den Kommunen gelingen wird können. Bemerkenswert ist auch, dass die Verschuldung auf lokaler Ebene im Zeitraum 2010-2020 mit durchschnittlich 4,8 Prozent des BIP niedrig und stabil geblieben ist, während sie auf gesamtstaatlicher Ebene bis 2015 auf 67 Prozent des BIP, und auf 81 Prozent im Jahr 2020 gestiegen ist. Letzteres dürfte aber zu einem guten Teil den staatlichen COVID-19 Ausgaben geschuldet sein.

Nachhaltig finanzieren zu können bedeutet aber auch die kommunale Finanzkraft durch eigene Einnahmen und Steuern zu stärken. Österreich zählt nach wie vor und gemeinsam mit Lettland, Polen und Slowenien zu jenen Ländern, die durch eine schwache kommunale Steuerautonomie gekennzeichnet sind.

Gemeindefinanzen und Dezentralisierung waren 2022 aber auch ständiger Wegbegleiter im Rahmen unserer anderen internationalen Aktivitäten. So haben wir uns im Auftrag der OECD die Strukturen und Funktionsweise der Multi-Level-Governance am Westbalkan angeschaut. Wir haben gemeinsam mit einer Kollegin des südafrikanischen Städteverbandes SALGA, die für einen Monat zu Gast im KDZ war, Bürger\*innenbudgets in Österreich und Südafrika verglichen (LoGov Projekt) und mit unseren Kolleg\*innen aus dem europäischen Städtenetzwerk für nachhaltige öffentliche Finanzen (Projekt CSPF) haben wir uns mit Potenzialen und Gefahren der Digitalisierung für städtische Finanzverwaltungen und der Ausrichtung von Gemeindehaushalten entlang der 17-UN-Nachhaltigkeitsziele (SDGs) auseinandergesetzt. Letzteres wäre jedenfalls ein überlegenswerter Ansatz, Gemeindefinanzen nachhaltig zu gestalten. Allerdings können die Städte und Gemeinden das Ausmaß der aktuellen wie zukünftigen Herausforderungen sowohl finanziell als auch strukturell nicht alleine schultern und meistern. Ein Ausstieg aus dem Krisenmodus wird nur als gemeinsame Anstrengung aller Regierungsebenen möglich sein. •

Steuerautonomie von Gemeinden







Maja Handjiska Trendafilova  
(ReSPA-Direktorin)  
und Thomas Prorok  
(KDZ-Geschäftsführer)

Thomas Prorok (5. v.l.)  
mit dem Team von NALAS

Gefördert durch die  
 Österreichische  
 Entwicklungs-  
 zusammenarbeit



# EUROPAS VERWALTUNGEN IM UMBRUCH

**864** Millionen Euro investiert die Europäische Kommission in Verwaltungs- und Strukturreformen der Mitgliedstaaten zwischen 2021-2027. Innerhalb kürzester Zeit ist die Europäische Kommission zur zentralen Akteurin von Verwaltungs- und Strukturreformen geworden. Dabei muss die Kommission auf externes Wissen zugreifen, wodurch dem KDZ neue Projekte und Kooperationen ermöglicht wurden.

So haben wir OECD SIGMA bei der Weiterentwicklung der „Principles of Public Administration“ (OECD SIGMA 2017) in Richtung „Gemeindeebene“ und „Multi-Level Governance“ unterstützt. SIGMA (Support for Improvement in Governance and Management) ist eine Initiative von OECD und der Europäischen Union, welche die Verwaltungsreformen der EU-Kandidat\*innen und Nachbarschaftsländer anleitet. Die Einbeziehung von Gemeindeebene und Multi-Level Governance in diesen Europäischen Leitfaden für Verwaltungsreform ist ein erster Schritt in Richtung Ausweitung der von EU und OECD geleiteten Reformen auf die kommunale Ebene und Dezentralisierung beziehungsweise des förderalen Aufbaus der Mitglieds- und Kandidatenländer.

In diesem Zusammenhang haben wir für OECD SIGMA auch eine vergleichende Analyse der Gemeindestrukturen in den sechs Westbalkanländern erstellt.

Als erstes multilaterales Verwaltungsreformprojekt fördert die Europäische Kommission die Zusammenarbeit von elf EU-Ländern unter der Führung von Belgien im Bereich des CAF (Common Assessment Framework). Für das Projekt „Stärkung der Resilienz der öffentlichen Verwaltung nach Covid19 mit dem CAF“ haben OECD und KDZ elf Fallstudien durchgeführt. Dadurch konnten wir die Resilienz, Innovationskraft und Anpassungsfähigkeit des Frauenservice der Stadt Wien (MA 57), des Nationalen Arbeitsamtes von Belgien, der Kroatischen Rentenversicherungsanstalt, des Woiwodschaftsamt Lubuskie (Polen), des slowakischen Umweltministeriums, der slowenischen Agentur für Agrarmärkte und ländliche Entwicklung oder dem Gesundheitsdienst der Stadt Madrid untersuchen.

2022 nahm das „Regional Quality Management Centre“ für den Westbalkan seine Tätigkeit auf. Gemeinsam mit unserem Partner „Regional School of Public Administration – ReSPA“

haben wir dieses Zentrum in den letzten Jahren aufgebaut. Das Regional Quality Management Centre ist Ansprechpartner für alle Fragen des CAF, begleitet bei CAF- Selbstbewertungen und führt die Zertifizierungen mit dem CAF-Gütesiegel durch. Mit der Eröffnung des Zentrums haben wir einen wichtigen Meilenstein im Projekt BACID „Building Administrative Capacities in the Danube Region“ erreicht. Dieses wird die Entwicklung der öffentlichen Verwaltung im Westbalkan nachhaltig in Richtung EU-Standards vorantreiben. Vielen Dank an die Österreichische Entwicklungszusammenarbeit für die Unterstützung des Vorhabens.

Ebenfalls im Rahmen des BACID Programms haben wir mit NALAS (Network of Associations of Local Authorities in South East Europe) einen „Ausschuss für Digitalisierung“ gegründet. Expert\*innen von Gemeindeverbänden und Städten aus dem Westbalkan und Südosteuropa arbeiten ab sofort an Maßnahmen zur Digitalisierung von Städten und der Schaffung hierfür notwendiger Standards. Im Jahr 2022 wurden Pilotprojekte zum elektronischen Parkmanagement und zur mobilen Altenversorgung vorbereitet. •



# WIRKSAM STEUERN FÜR EIN NACHHALTIGES MITEINANDER

Im Jahresrhythmus veröffentlicht die Weltbank die „Worldwide Governance Indicators“ (WGI). Sie ermöglicht damit einen Einblick in die „Government Effectiveness“ fast aller Staaten weltweit. Mit der Government Effectiveness wird insbesondere die Qualität der öffentlichen Dienstleistungen und des öffentlichen Dienstes, aber auch dessen politische Unabhängigkeit gemessen. Bei einer Skala von -2,5 bis +2,5 ist die Spanne innerhalb der Europäischen Union mit minus 0,22 in Rumänien und plus 1,95 in Finnland sehr hoch. Österreich liegt mit einem Wert von 1,66 im oberen Drittel.

Effektive Governance hat uns 2022 in vielfältiger Form begleitet. Wir haben unterschiedlichste Auswertungen vorgenommen und die Effektivität von Regierung und Verwaltung sowohl mit den Kosten abgeglichen als auch mit den Ausprägungen der lokalen Autonomie in Beziehung gesetzt.

Auch die **“Principles of Effective Governance”** der Vereinten Nationen spielten 2022 eine wichtige Rolle im KDZ. Diese elf Prinzipien orientieren sich an den

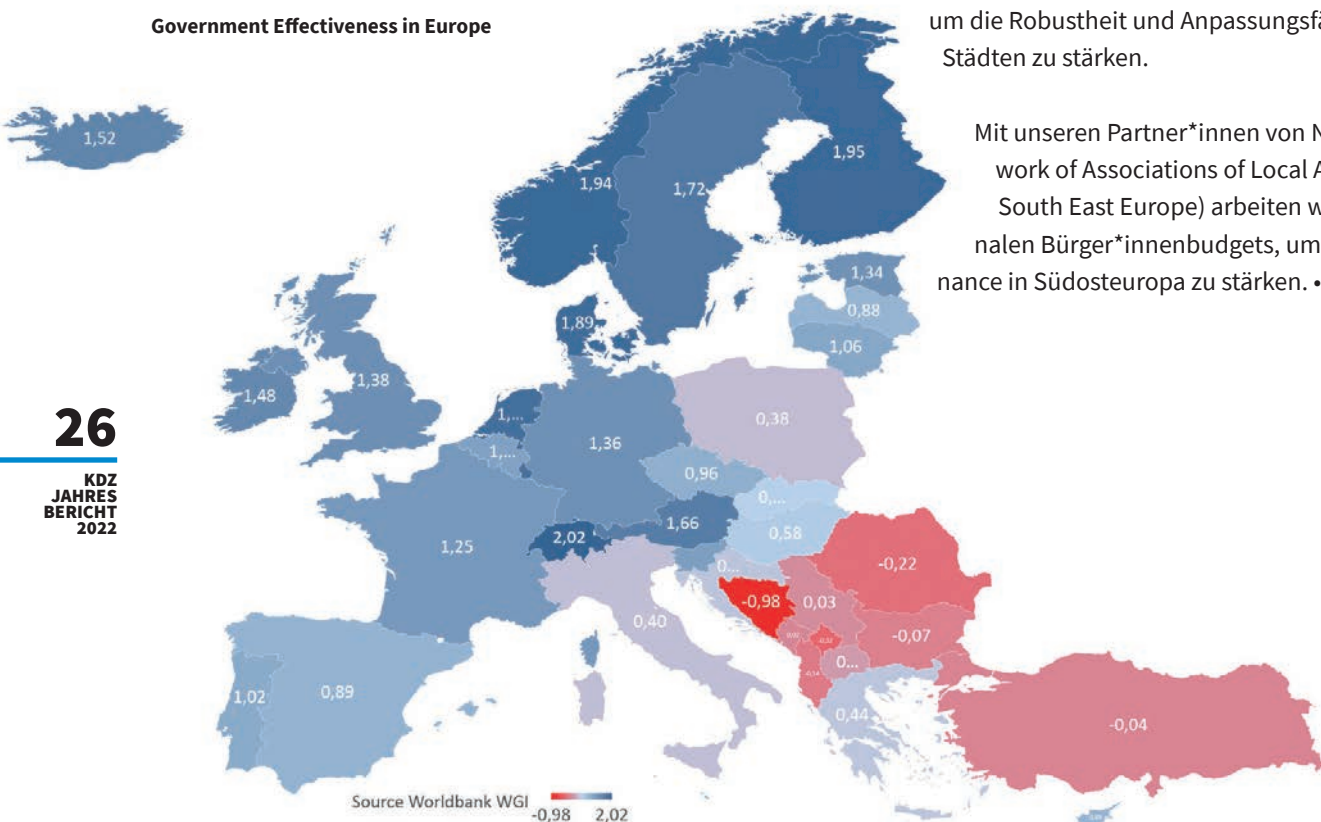
Sustainable Development Goals (SDGs) und sollen Regierungen und öffentliche Verwaltungen bei der Umsetzung der UN-Agenda 2030 für Nachhaltigkeit unterstützen. Wir integrieren diese Prinzipien derzeit in den CAF (Common Assessment Framework) und helfen Organisationen des öffentlichen Sektors, ihre Governance und Nachhaltigkeit zu verbessern. Besonderes Augenmerk legen wir dabei auf „Effektivität“, „Inklusion“, „Verantwortlichkeit“ und „Leaving no one behind (LNOB)“.

Besonders stolz sind wir auf den **SDG-Kommunalcheck für Investitionsprojekte**, den wir gemeinsam mit dem Institut für Umwelt, Friede und Entwicklung (IUFE) und dem Ökosozialen Forum Wien entwickelt haben. Diese Checkliste stellt anhand des Beispiels „Planung und Betrieb eines öffentlichen Kindergartens“ die Anwendung der SDGs bei Gemeindeprojekten sicher. Kommunale Investitionen sollen generationengerecht, sozial fair, ökologisch und wirtschaftlich nachhaltig werden.

Im Praxisnetzwerk **„Resiliente Gemeinden“** bringen wir kommunale Akteur\*innen zusammen, um die Robustheit und Anpassungsfähigkeit von Städten zu stärken.

Mit unseren Partner\*innen von NALAS (Network of Associations of Local Authorities in South East Europe) arbeiten wir an kommunalen Bürger\*innenbudgets, um die Governance in Südosteuropa zu stärken. •

Government Effectiveness in Europe





## AUSBLICK 2023

Die Internationalisierung des KDZ vorantreiben und unser Netzwerk ausweiten, sind zentrale Eckpfeiler unserer Strategie 2025+. Die geplanten Aktivitäten für das Jahr 2023 stehen ganz im Zeichen dieser Ausrichtung.

Dementsprechend legen wir auch 2023 den Fokus auf Europäische Gemeindefinanzen und -strukturen, effektive Governance und europäische Verwaltungsreform. So werden wir im Rahmen unseres BACID Projektes zur 9. Ausgabe des Fiscal Decentralisation Reports mit einem Österreich-Kapitel beitragen. Die Studie soll im Frühjahr erscheinen. Zudem werden wir gemeinsam mit NALAS<sup>1</sup> in den Städten Veles und Sombor Digitalisierungs-Piloten durchführen.

Vor dem Hintergrund der aktuellen Finanzausgleichsverhandlungen werden wir zentrale und für Österreichs Kommunen relevante Ergebnisse der aktuellen Gemeindefinanzstudien vom Rat der Gemeinden und Regionen Europas (CEMR) und von UCLG (United Cities and Local Governments) aufbereiten und gemeinsam mit den Städten diskutieren. Wir werden Auswirkungen der im Herbst 2022 veröffentlichten Vorschläge der Europäischen

Kommission für einen neuen EU-Rahmen der wirtschaftspolitischen Steuerung<sup>2</sup> (EU Economic Governance Framework) für Städte und Gemeinden überprüfen. In zwei multilateralen TSI-Projekten (Technical Support Instrument der Europäischen Kommission) werden wir uns einbringen und das Bundesministerium für Kunst, Kultur, Öffentlichen Dienst und Sport (BMKÖS) als österreichischen Partner unterstützen.

Ein Projekt wird das Management von Kund\*innen-zufriedenheit, das andere Projekt Inhouse Consulting zum Thema haben. Wir planen 2023 weitere Multi-Country TSI Projekte im Bereich SDGs, Europäische Gemeindefinanzen und kommunaler Key Performance Indikatoren zu initiieren. Im Bereich „effektive Governance“ werden wir, abgesehen von unseren internationalen Aktivitäten im CAF-Zentrum (vgl. S.40), die Kooperationen mit OECD und OECD SIGMA intensivieren und als Partner des EU-Projektes WeBER 3.0<sup>3</sup> zu zivilgesellschaftlichem Monitoring der Verwaltungsreform am Westbalkan, unsere KDZ-Expertise einbringen. •

<sup>1</sup> Network of Associations of Local Authorities of South-East Europe

<sup>2</sup> EU Economic Governance Framework

<sup>3</sup> Western Balkan Enablers for Reforming Public Administrations



Mag. Peter Biwald



DI<sup>n</sup> Nikola Hochholdinger



MMag. Clemens Hödl



DI<sup>n</sup> Marion Jonas



Dr.<sup>n</sup> Karoline Mitterer



Dalilah Pichler, MSc



Kesira Yildirim-Metz, MSc

# ÖFFENTLICHE FINANZEN UND FÖDERALISMUS



© Shutterstock

# KOMMUNALE DASEINSVORSORGE SICHERN

**U**nter kommunaler Daseinsvorsorge kann die Grundversorgung der Einwohner\*innen verstanden werden. Einen wichtigen Kern der Daseinsvorsorge bilden die Wasserversorgung, Abwasserentsorgung sowie Abfallbeseitigung. Im weiteren Sinn reicht sie von der Bildung über Kultur bis zur Verkehrsinfrastruktur. Ebenso ist sämtliche Freizeit- und Sportinfrastruktur sowie das Thema Wohnen hinzuzuzählen.

Die Finanzierung der Daseinsvorsorge ist unterschiedlich ausgestaltet. Bereiche wie die Ver- und Entsorgung werden ausschließlich durch die Nutzer\*innen (über Gebühren) sowie von Zuschüssen anderer öffentlicher Träger finanziert – was auch in der Krise grundsätzlich gesichert ist. Andere Bereiche sind hingegen großteils durch allgemeine Steuermittel finanziert.

### Steigende Herausforderungen

Während sich die Rahmenbedingungen der Daseinsvorsorge kontinuierlich ändern, hält die Finanzierung

nicht mit. Dabei zeigen sich insbesondere drei kritische Aspekte:

- Erstens zeigt sich eine Krisenanfälligkeit der Gemeindefinanzen generell. Sinken im Zuge von Wirtschaftskrisen die Steuereinnahmen, wirkt sich dies unmittelbar negativ auf die Einnahmen der Gemeinden aus.
- Zweitens sinken die finanziellen Spielräume der Gemeinden kontinuierlich, wodurch es zu einer steigenden Konkurrenz zwischen den Aufgabenfeldern kommt. Begründet ist dies in der hohen Umlagedynamik für Soziales und Gesundheit sowie im Trend zum Rückgang der Nutzer\*innenfinanzierung - durch Gratis-Kindergruppen, den Wegfall des Pflegeregresses oder das Klimaticket.
- Drittens ist der Finanzausgleich nicht resilient und bedarf einer Reform. Zu nennen sind insbesondere die Stärkung der Abgabenaunomie der Gemeinden sowie die Entflechtung und Reduktion der Transferbeziehungen zwischen Ländern und Gemeinden.

### Gebührenhaushalte als solides Fundament

Ein wichtiges Standbein für die Finanzierung kommunaler Leistungen sind weiterhin Gebühren. Diese finanzieren Kernbereiche der Daseinsvorsorge wie Wasser, Kanal und Abfallwirtschaft. Gebühren dienen aber auch der Lenkung von Nutzer\*innenverhalten, um sachpolitische Ziele zu erreichen. Solche Ziele können im Sinne der Nachhaltigkeit der sparsame Umgang mit der Ressource Wasser sein sowie die Reduktion von Abfallmengen.

Erzielte Kostenüberschüsse in Gebührenhaushalten können auch für andere kommunale Bereiche verwendet werden, die in einem inneren Zusammenhang mit den Gebührenhaushalten stehen. Das bietet eine Chance, Gemeindefinanzen auf solide Beine zu stellen. Grundlage dafür ist eine umfängliche Kostenrechnung. Mit dem KDZ-Gebührencheck unterstützen wir Städte und Gemeinden die Finanzierung der Daseinsvorsorge nachhaltig abzusichern. •

## MEILENSTEINE 2022

30

KDZ  
JAHRES  
BERICHT  
2022

Buchpräsentation:  
"Krisenfester  
Finanzausgleich"

01

KDZ wird  
ÖAWI-Mitglied

04

Gemeindefinanz-  
prognose

06

07

Factsheets  
Elementare  
Bildung

Daseinsvorsorge  
beim Städtetag

Studie  
Stadtdialog



# RESILIENT UND KLIMAFIT IN DIE ZUKUNFT?!

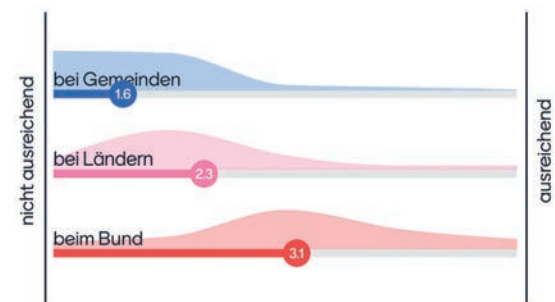
**E**ine Krise folgt auf die nächste. Die letzten Jahre waren nicht einfach. Dennoch hat unser Staat funktioniert, was nur durch massive Anstrengungen von Bund, Ländern, Städten und Gemeinden möglich war. Doch lässt dies den Schluss zu, dass unser Bundesstaat ausreichend krisenfit ist?

Wir haben das Jahr 2022 mit der Präsentation unseres Tagungsbandes zum krisenfesten Finanzausgleich gestartet. Grundsätzlich zeigt sich, dass der Finanzausgleich ein wichtiger Stabilisator in Krisen ist, dass es allerdings auch Verbesserungsbedarf gibt. Wir empfehlen den Finanzausgleichsverhandler\*innen, sich stärker mit den Zielen eines krisenfesten Finanzausgleichs zu befassen, verschiedene Krisenarten zu berücksichtigen und insbesondere auch die Resilienz der Gemeindefinanzen zu stärken.

Mitte November haben wir die Fragestellung in Bezug auf Klimaschutz und Klimawandelanpassung im Rahmen der Impulskonferenz „Wie klimafit ist der Bundesstaat?“ vertieft. Die Einschätzungen der

Teilnehmer\*innen zu diesem Thema waren durchaus geteilt. Zwei Drittel der Teilnehmer\*innen der Impulskonferenz gaben an, dass der Bundesstaat nur in geringem Ausmaß klimafit ist. 27 Prozent attestierten dem Bundesstaat überhaupt ein Versagen und ein damit verbundenes Hineinschlittern in die Klimakatastrophe. Und nur 9 Prozent hatten Hoffnung, dass der Bundesstaat die Aufgabe meistern würde. Der Fokus der Veranstaltung lag dabei auf der Multi-Level-Governance sowie dem Finanzausgleich. Zentrale Fragen waren: Ist der Föderalismus in seiner aktuellen Ausgestaltung für die Bewältigung dieser Herausforderung geeignet? Wo zeigen sich Lücken und Optimierungsmöglichkeiten? Werden im Finanzausgleich ausreichend Mittel für diese Mammutaufgabe bereitgestellt bzw. welche Anpassungen braucht es im Finanzausgleich?

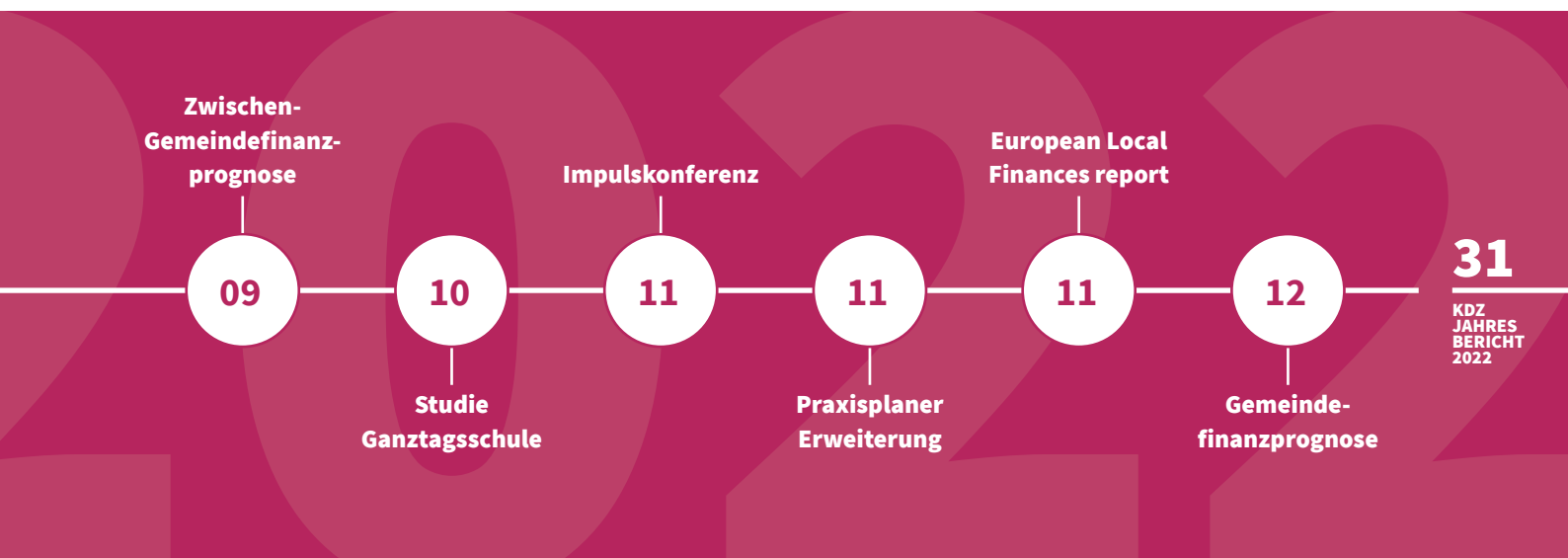
Die Herausforderungen der drei Ebenen werden dabei unterschiedlich eingeschätzt, wie auch die beistehende Abbildung zeigt. Die Ergebnisse der Veranstaltung werden noch vor dem Sommer 2023 in einem Tagungsband veröffentlicht. Eine Zusammenfassung und Schlussfolgerungen der Veranstaltung finden sich auf unserer Webseite. •



**Bestehen ausreichend finanzielle Spielräume und Fördermöglichkeiten, um notwendige Klima-Investitionen zu tätigen?**

Quelle: Umfrage über Menti.com unter den Teilnehmer\*innen der Impulskonferenz.

© Shutterstock



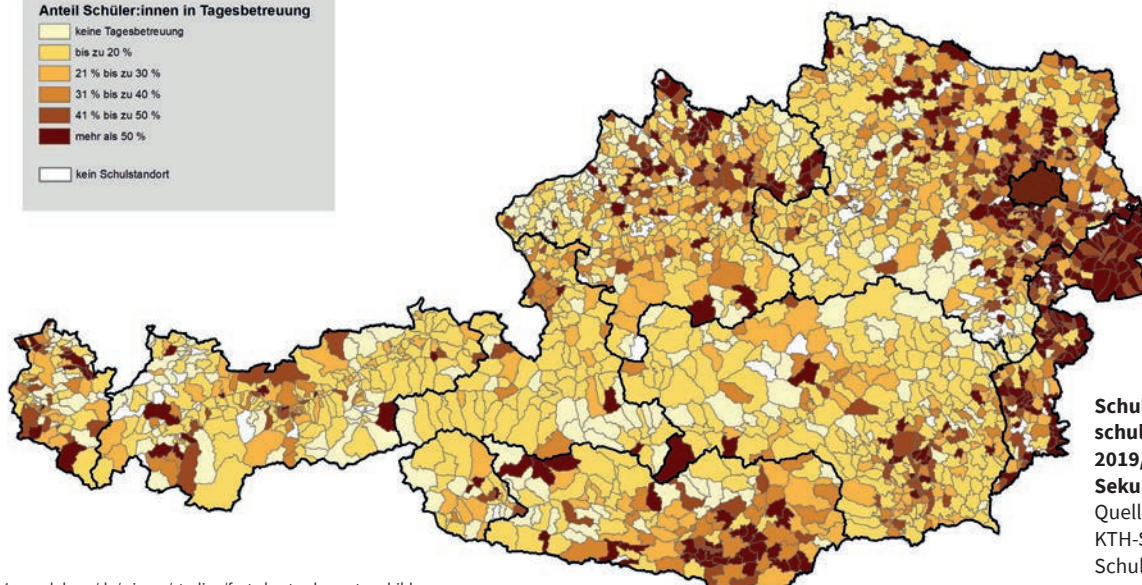
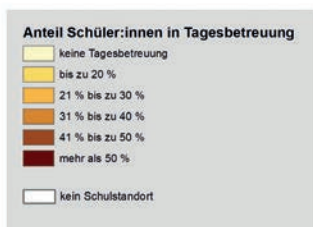
# KINDERBETREUUNG UND GANZTAGSSCHULEN: PERSONALMANGEL ALS STOLPERSTEIN?

**A**uch im Jahr 2022 standen die Bereiche Kinderbetreuung und Ganztagschulen vor weitreichenden Herausforderungen. Sie sind zentrale Säulen einer sozialen, inklusiven und funktionierenden Gesellschaft, der Nutzen für die Gesellschaft ist unbestritten. Die Sicherstellung sowie der weitere Ausbau des Angebotes leisten einen wesentlichen Beitrag zur Chancengleichheit von Kindern und zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Das KDZ hat hierzu die Fact Sheets zur elementaren Bildung<sup>4</sup> sowie im Auftrag der AK Wien eine Studie zu den Ausbaupotenzialen in der schulischen und außerschulischen Tagesbetreuung<sup>5</sup> erstellt.

Angestoßen durch mehrere 15a-Vereinbarungen zur Finanzierung des Ausbaus der Kinderbetreuung im Elementarbereich zwischen Bund und Ländern wurde das Angebot in den vergangenen Jahren stetig erweitert. Allerdings konnten die gesetzten Ausbauziele bislang nicht erreicht werden. Zuletzt zeigte sich, dass es zunehmend schwieriger wird, Personal zu finden. Die jüngsten Demonstrationen von Elementarpädagog\*innen weisen auf schwierige Arbeitsbedingungen bei gleichzeitig niedrigen Löhnen hin.

Auch im Bereich der Ganztagschule erweist sich das Personalmanagement als besonders komplex. Neben dem auch hier vorherrschenden Mangel an qualifiziertem Personal führt zudem die Aufteilung der Personalkompetenz auf Länder (Lernteil) und Gemeinden (Freizeitteil) zu zahlreichen organisatorischen Hemmnissen. Nutzungskonflikte, Doppelschaffungen und Schnittstellenprobleme zwischen den Gebietskörperschaften stellen die Gemeinden vor teils große Herausforderungen. Eine Bündelung der Personalkompetenz in einer Hand könnte hier einen ersten wichtigen Schritt darstellen.

Aktuell befinden sich die unterschiedlichen Einrichtungen in den Bereichen der Elementarpädagogik und Ganztagschulen bei der Personalakquise in einer Konkurrenzsituation. Daher ist eine gesamthafte Lösung für den Personalmangel erforderlich, welche nicht nur das Lehrpersonal, sondern auch Freizeit-, Hort- und Elementarpädagog\*innen umfasst. Nur wenn alle Ebenen im Bildungsbereich ineinandergreifen und koordiniert entwickelt werden, können die Ausbauziele erreicht und damit für alle Familien und Kinder ausreichend Plätze bei gleichzeitig hoher Qualität der Betreuung sichergestellt werden. •



**Schulische und außerschulische Tagesbetreuung 2019/20 Primar und Sekundarstufe**  
Quelle: Statistik Austria: KTH-Statistik 2019, Schulstatistik 2019/20

<sup>4</sup> [www.kdz.eu/de/wissen/studien/fact-sheets-elementare-bildung](http://www.kdz.eu/de/wissen/studien/fact-sheets-elementare-bildung)

<sup>5</sup> [www.kdz.eu/de/wissen/studien/ausbaupotenziale-der-schulischen-und-ausserschulischen-tagesbetreuung](http://www.kdz.eu/de/wissen/studien/ausbaupotenziale-der-schulischen-und-ausserschulischen-tagesbetreuung)





## AUSBLICK 2023

**D**as Jahr 2023 wird stark durch die Finanzausgleichsverhandlungen geprägt sein, welche bis Ende des Jahres unter Dach und Fach sein müssen. Das KDZ wird diesen Prozess mit seiner Expertise unterstützen. Dabei ist uns wichtig, diese komplexe Materie transparent und verständlich darzustellen – etwa mit unseren Factsheets zum Finanzausgleich. Dadurch möchten wir einen Beitrag zu einer fundierten Entscheidungsgrundlage für die Verhandlungspartner\*innen leisten und die komplexe Materie für die interessierte Öffentlichkeit möglichst verständlich darstellen.

Inhaltlich werden die Themen Klimaschutz und Klimawandelanpassung im Jahr 2023 fortgeführt. Es geht darum, den Finanzausgleich so zu gestalten, dass alle drei Gebietskörperschaftsebenen jene Rahmenbedingungen vorfinden, welche sie für die Erreichung der Klimaziele benötigen. Besonders auf Gemeindeebene bestehen hier noch Forschungsdefizite.

Wie auch in den Vorjahren werden Transparenz und Nachhaltigkeit unsere Arbeit bestimmen. Unser Internetportal [www.offenerhaushalt.at](http://www.offenerhaushalt.at) wird um Gemeindeverbände erweitert und wir

werden die Gemeindefinanzanalysen und -prognosen fortführen. Besonderes Augenmerk wollen wir der kommunalen Daseinsvorsorge widmen und einen Beitrag zu einer krisenfesten und nachhaltigen Finanzierung leisten. •

---

### ARBEITSSCHWERPUNKTE 2023

- **Empfehlungen zur Reform des Finanzausgleichs im Rahmen der Finanzausgleichsverhandlungen**
- **Verknüpfung Klimaschutz mit Finanzausgleich und Gemeindefinanz (Klimabudget, Governance-Strukturen)**
- **Factsheets zum Finanzausgleich**
- **Ausbau von [www.offenerhaushalt.at](http://www.offenerhaushalt.at)**
- **Krisenfeste Gemeinden und nachhaltige Finanzierung (etwa Gebühren, Grundsteuer, Transferreform)**
- **Finanzierung und Steuerung von Leistungen der kommunalen Daseinsvorsorge**
- **Stärken der stadtregionalen und Multi-Level-Governance**



# WEITER BILDUNG



**Elisabeth Apl**



**Siegfried Fritz, Bakk. MSc**



**Walter Giebart**



**Martina Henickl**



**Lieselotte Henning**



**Karima Rothensteiner**



**Anna Schubert**



**Eva Wiesinger, MBA**

# BAUHOFTAG 2022 – BEGEISTERUNG IN VILLACH



**E**in Highlight unseres diesjährigen Weiterbildungs- und Vernetzungsprogramms stellte der Bauhoftag 2022 in Villach dar. Die Stadt Villach präsentierte sich als Gastgeberin der Extraklasse.

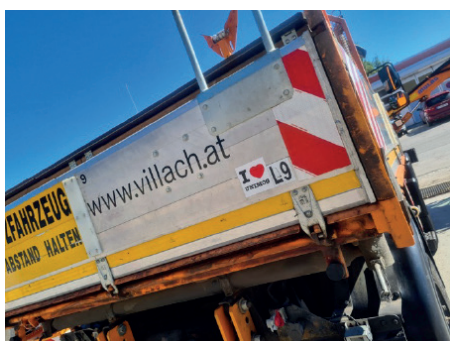
Bei strahlendem Sonnenschein begann der Bauhoftag für die 35 Teilnehmer\*innen im „Hörsaal“ mit einem Rückblick auf KDZ-Kooperationen gefolgt von einem Blick in die Zukunft zum Schwerpunkt der Digitalisierung in Bau- und Wirtschaftshöfen. Abgerundet wurde der erste Tag mit einem Fachvortrag der Stadt Villach zum Thema der Haftungspflichten in der Infrastrukturbetreuung. Hier konnten die Teilnehmenden Einblicke in die äußerst innovativen Arbeitspraktiken der Stadt Villach gewinnen, wie auch einen Blick auf die eingesetzten EDV-Tools werfen.



Tag 2 begann mit Unterstützung der AUVA (Allgemeine Unfallversicherungsanstalt) und einem Fachvortrag zum Thema „Unterweisungen als Führungsaufgabe“. Anschließend konnten die Teilnehmenden das Betriebsgelände sowie die Fachwerkstätten des Wirtschaftshofs Villach besichtigen.

Hierbei standen die Vorbereitungsmaßnahmen der Stadt Villach auf ein mögliches Black-Out-Szenario im Vordergrund. „Generator ist nicht gleich Generator“, lautete die Devise. Außerdem braucht es konkrete Strategien für den Fall der Fälle.

Wir freuen uns schon auf einen interessanten Bauhoftag 2023! •





## KOMMUNIKATION ENTSCHIEDET

**E**inige Gemeinden haben durch ihre vorteilhafte Lage, durch regionale Pionier\*innen oder einfach durch Zufall immer viel Aufmerksamkeit erhalten. Über lange Zeit etablierte sich dadurch ein Image und die entsprechende Gemeinde (und auch Region) profitierte oft davon: Menschen und Betriebe siedeln sich lieber in einer Gemeinde mit gutem Image an, die gesellschaftliche Grundstimmung ist positiv, denn die Gemeinde „hat etwas herzuzeigen“, steht für einen oder mehrere unverwechselbare Eigenschaften (USP – Unique Selling Point oder Alleinstellungsmerkmal) und auch die übergeordnete Politik interessiert sich für die lokalen Geschehnisse.

Dieser Ruf prägt das Image einer Gemeinde langfristig. Dabei sind die Leistungen einer jeden Gemeinde sehr umfangreich. Das beginnt bei der die Lebensqualität beeinflussenden Daseinsvorsorge (Wasserver- und -entsorgung, Kultur, Wohnen, öffentlicher Verkehr, Straßen, Kindergärten, Schulen, Soziales und Gesundheit uvm.), geht über individuelle Angebote wie Förderungen, bis hin zum Standortmanagement, der Belebung der Plätze und Straßen und den Tourismus.

Doch manche schaffen es, sich und ihre Leistungen vorteilhaft zu präsentieren und ein positives Image zu erschaffen. Stellen Sie sich vor, ihre Gemeinde bietet wie die Nachbargemeinde die gleiche Prämie für Betriebe an, die sich neu ansiedeln. In der aktuellen Ausgabe der – in die Jahre gekommenen – Gemeindezeitung wird darüber kurz berichtet.

Die Nachbargemeinde hingegen kommuniziert diese Ansiedlungsprämie mehrmals in all ihren Medien (Website, Soziale Medien, Gemeindezeitung, Flugblatt, Unternehmer\*innenstammische, usw.), lässt regelmäßig darüber in der regionalen Wochenzeitung berichten und es gelingt tatsächlich immer wieder neue Selbstständige und Unternehmen in den Ort zu bringen. Neben der Schaffung von Arbeitsplätzen entsteht durch die Berichterstattung ein sehr positives Bild der Gemeinde. Letztendlich hat nicht die Wirklichkeit, sondern die Kommunikation – insbesondere die Wahrnehmung der Bevölkerung – über den Erfolg der Ansiedlungsprämie entschieden.

An diesem Beispiel zeigt sich, dass eine Leistung nur so gut ist, wie ihr Image und ihre Bekanntheit. Das gilt nicht nur für eine Ansiedlungsprämie. Das gilt für jede einzelne ihrer Leistung, für die Politiker\*innen, die Gemeindebediensteten und selbst für die einzelnen Einwohner\*innen. Sie alle tragen das Ansehen ihrer Gemeinde nach außen und damit zu einem Gesamtbild bei.

2022 haben wir unseren Weiterbildungskund\*innen erstmals das Seminar „Mit Strategie mehr Wirkung in die Stadt- und Gemeindekommunikation bringen“ angeboten. Das ausgebuchte Seminar zeigte den großen Bedarf in den Gemeinden. 2023 bieten wir Ihnen wieder zahlreiche Weiterbildungsveranstaltungen, um ihre Kommunikation als Gemeinde zu verbessern. •

## EINE ERFOLGSGESCHICHTE GEHT WEITER ...

**S**eit mehr als 13 Jahren treffen sich alljährlich Mitarbeiter\*innen aus diversen Bürgerserviceeinrichtungen auf Einladung des KDZ zum Erfahrungsaustausch und zum miteinander und voneinander lernen.

In diesem Jahr fand das Treffen am 13. und 14. Oktober 2022 in Klagenfurt statt. Das Programm der zweitägigen Zusammenkunft bot wieder ganz praktische Innovationsimpulse – Erfahrungsberichte, kurze Impulsvorträge, aber vor allem auch die Besichtigung von Servicestellen am

hilfesuchenden Anfragen als Folge der aktuellen Teuerung gerecht zu werden, wird in Innsbruck derzeit eine spezialisierte „Teuerungsstelle“ aufgebaut. Sabine Kröss Tunner informierte dazu aus erster Hand über dieses neue Serviceangebot. Danach ließ Eva Thurnherr die Teilnehmer\*innen an den Erfahrungen aus einem komplexen Modernisierungsprozess in Dornbirn teilhaben. Großes Interesse hat bei vielen Teilnehmer\*innen auch der Beitrag von Lucas Bartl zur neuen elektronischen Amtstafel der Stadt St. Pölten geweckt. Zum Abschluss dieses

ten und noch zweier Servicestellen des Magistrats Klagenfurt: einerseits eine ausgelagerte Servicestelle zur Einsichtnahme in Bauakten und andererseits die Servicestelle im Rathaus.

Nach dem Netzwerktreffen ist vor dem Netzwerktreffen. Noch ist keine Festlegung über den nächsten Veranstaltungsort getroffen worden, doch ist klar, die erfolgreiche Erfahrungsreise geht auch im nächsten Jahr weiter. Denn: Die Erfolgsgeschichte der Bürgerservicestellen in Österreich als ein für alle sichtbares Zeichen gelebter Kund\*innen- und Serviceorientierung der Kommunen ist noch lange nicht zu Ende. Auch in Zukunft dürfen wir alle viele spannende neue Entwicklungen erwarten. •



Veranstaltungsort – und viel Raum zum Austausch und zum voneinander Lernen. Insgesamt knapp 30 Personen bildeten einen vielfältigen und wertvollen gemeinsamen Wissenspool.

Am ersten Tag standen vor allem aktuelle Projekte und Innovationen der anwesenden Städte im Fokus. Am Beginn machte Klagenfurt anhand von zwei aktuellen Imagefilmen die hohe Lebensqualität der Stadt sichtbar und zeigte anhand eines neuen Folders die Breite der Services der Stadt. Anschließend informierte Gabriele Ambach über die laufende Modernisierung des Teleservicecenters der Landeshauptstadt Linz und aktuelle Überlegungen zu einem neuen Sicherheitskonzept für das Rathaus. Um einer wachsenden Zahl an

Marktplatzes an Ideen stellte Peter Krusic noch zwei neue Projekte aus Graz vor: die vor allem mit und von den Beschäftigten konzipierte neue Servicestelle Tummelplatz und die für die nahe Zukunft neu geplante Servicestelle Reininghaus, in der in Anlehnung an internationale Beispiele viele Innovationen aus der Bürgerservice-diskussion (siehe dazu auch das Whitepaper von Klaus Wirth: <https://www.kdz.eu/de/wissen/whitepapers/buergerservice-neu-denken>) umgesetzt werden sollen.

Der Fokus des zweiten Tages lag auf der Besichtigung von Serviceeinrichtungen. Am Beginn stand zunächst das Fundbüro der Landeshauptstadt, danach folgten eine Besichtigung der neuen Servicestelle des Landes Kärn-



**2022 diskutierte Klaus Wirth in zwei Podcasts mit Marc Groß (KGSt) und Peter Krusic über neue Projekte im Bürgerservice. Die Podcasts hören Sie unter [www.kdz.eu/de/kdzimdialog](http://www.kdz.eu/de/kdzimdialog) oder auf allen gängigen Podcastplattformen.**

# AUSBLICK 2023 WEITERBILDUNG – EIN ZENTRALER ERFOLGSGARANT IN DER VUCA-WELT!



**U**nserere Arbeitswelt hat sich radikal verändert. Der Wandel wird zum ständigen Begleiter und die Geschwindigkeit und Komplexität der Veränderungen nehmen zu. Die VUCA-Welt ist insgesamt geprägt von Unbeständigkeit, Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit. Dies spüren wir gerade sehr eindrücklich an den jüngsten und aktuellen Herausforderungen (Pandemie, Energie- und Klimakrise, Inflationsentwicklung, eklatanter Arbeits- und Fachkräftemangel etc.). Diese Unsicherheiten und Krisen hinterlassen auch Spuren bei Organisationen und ihren Mitarbeitenden.

Moderne Organisationen nehmen den Wandel ernst und erkennen die Dringlichkeit, neue Wege zu gehen im Sinne einer zeitgemäßen Führungs- und Organisationskultur sowie agiler und angepasster Arbeitsweisen wie es zum Beispiel der New Work-Ansatz vorsieht. Hierbei rückt der Mensch, der Sinn der Tätigkeit wie auch das Verhältnis zwischen Führung und Selbstorganisation sehr stark in den Mittelpunkt. Das bedeutet gleichzeitig aber auch Denkweisen und angesammeltes Wissen zu entrümpeln und Überholtes über Bord zu werfen, da die neue Arbeitswelt auch neue Anforderungen ans Lernen stellt. Lernen und Arbeiten sind untrennbar miteinander verbunden, bedingen einander. In einer dynamischen von Digitalisierung geprägten Welt, gilt es, besonders rasch und wirksam zu lernen. Kontinuierliches Lernen, Wissen zu teilen und von Lernpartnerschaften gegenseitig zu profitieren werden also wichtiger denn je. Wirksame Organisationen

und Führungskräfte unterstützen aktiv ihre Mitarbeitenden bei der eigenen Selbst- und Potenzialentwicklung und somit bei der Weiterentwicklung der gesamten Organisation. Sie sorgen dafür, ein Silodenken oder das Horten von Wissen zu verhindern, indem sie eine offene Lern- und Arbeitskultur etablieren, in der kollaboratives Arbeiten und Lernen an erster Stelle stehen. Denn haben Mitarbeitende gute Möglichkeiten sich weiterzuentwickeln, sind sie in der Regel auch zufriedener, engagierter, motivierter und fühlen sich mit der Organisation stärker verbunden.


## **KDZ-Weiterbildung – Ihr Partner und Lernbegleiter**

Als Weiterbildungsanbieter wollen wir unsere Kund\*innen im öffentlichen Sektor bestmöglich bei ihren Modernisierungsbemühungen und Weiterbildungsvorhaben unterstützen.

Bleiben Sie uns treu und profitieren Sie auch 2023 von unseren praxisorientierten Fachseminaren, egal ob in Präsenzform vor Ort oder live & interaktiv als Webinar im kostensparenden Online-Lern-Format. Unsere diversen und langjährig bestehenden Lernnetzwerke erweitern wir sukzessive für Sie.

Auch im Jahr 2023 bieten wir eine Vielzahl an Fachthemen und zahlreiche neue innovative Programme. Werfen Sie einen Blick auf unser Frühjahrsprogramm 2023.

[www.kdz.eu/de/seminare](http://www.kdz.eu/de/seminare)

 Bundesministerium  
Kunst, Kultur,  
öffentlicher Dienst und Sport

Partner von  
 **ReSPA**  
Regional School  
of Public Administration  
BUILDING TOGETHER  
GOVERNANCE FOR THE FUTURE

# CAF-ZENTRUM BAUT SEINE ROLLE ALS INTERNATIONALES KOMPETENZZENTRUM FÜR QUALITÄT UND GOOD GOVERNANCE WEITER AUS

Das CAF-Zentrum<sup>6</sup> des KDZ hat sich in den letzten Jahren zu einem international nachgefragten und anerkannten CAF-Zentrum weiterentwickelt und konnte auch im Jahr 2022 seine Position als „first-contact-point“ zu allen Fragen rund um das Thema CAF, Good Governance und Verwaltungsinnovation weiter ausbauen. Wichtige Anker in Richtung weitere Internationalisierung des CAF-Zentrums, Ausbau des CAF-Netzwerks, Weiterentwicklung der CAF-Serviceleistungen und der Publikation von CAF-Studien wurden gesetzt.

Ein besonderer Schwerpunkt in den Aktivitäten des CAF-Zentrums war 2022 die Mitwirkung des KDZ in einem Projekt des EU Technical Support Instruments (TSI) „Strengthening the Resilience of Public Administrations with the Common Assessment Framework“. Das KDZ führte hier im Auftrag der OECD vergleichende Case Studies in elf europäischen Ländern zur Frage, inwieweit der Common Assessment Framework die Resilienz öffentlicher Verwaltungen unterstützt, durch. Dabei konnten wichtige Lessons-Learned und Ansatzpunkte für die Weiterentwicklung des CAF gewonnen werden:

- CAF stärkt die Widerstandsfähigkeit sowie die Agilität öffentlicher Verwaltungen
- Achtsamkeit und partizipative Führung sind die Basis für Resilienz
- Krisen- und Risikomanagementpläne haben sich bewährt
- Prozessmanagement ist die Basis für die schnelle Anpassung von Dienstleistungen
- Die Digitalisierung war eine „Helferin“ in der Pandemie
- Partner\*innen sind ein Eckpfeiler der Resilienz

Ein weiterer wichtiger Meilenstein konnte im Rahmen des BACID III Programms gesetzt werden. Aufbauend auf den Erfolgen von BACID II, unterstützt das CAF-Zentrum des KDZ die Regional School of Public Administration im Aufbau eines **Regional Quality Management Centre (RQMC)** und verstärkt damit die CAF-Präsenz in den Westbalkan Ländern. Im Jahr 2022 konnten hier insbesondere die erforderlichen Strukturen und Kompetenzen zur Abwicklung des CAF-Gütesiegelverfahrens aufgebaut sowie weitere CAF-Implementierungen und CAF-Trainings erfolgreich durchgeführt werden. •



<sup>6</sup> CAF ist der Europäische Leitfadener für Qualität und Governance in der öffentlichen Verwaltung. Das KDZ ist erster Ansprechpartner für alle Fragen zum Common Assessment Framework (CAF) und agiert dabei als das vom Bundesministerium für Kunst, Kultur, öffentlichen Dienst und Sport nominiertes CAF-Zentrum.



Walter  
Giehart



Mierna  
Mahmud



Mag. Philip  
Parzer, MSc



Mag. Thomas  
Prorok



Mag.ª Alexandra  
Schantl



Mag.ª (FH)  
Bernadette  
Tropper-Malz, MAS



Verena  
Weixlbraun,  
BSc MA





# 307

**ORGANISATIONEN DES  
ÖFFENTLICHEN SEKTORS  
UND NPOs IN ÖSTER-  
REICH NUTZEN DEN CAF**

# 22

**ÖSTERREICHISCHE  
ORGANISATIONEN SIND  
MIT DEM CAF-GÜTE-  
SIEGEL ZERTIFIZIERT**

# 4.160

**ORGANISATIONEN DES  
ÖFFENTLICHEN SEKTORS  
IN EUROPA SIND ALS CAF  
USER REGISTRIERT**

# 244

**ORGANISATIONEN IN  
EUROPA WURDEN SEIT  
2015 MIT DEM CAF-GÜTE-  
SIEGEL AUSGEZEICHNET**

## **UNSERE AKTIVITÄTEN 2022**

**Das CAF-Zentrum hat sehr bald auf die Potenziale der Digitalisierung gesetzt und konnte 2022 seine Aktivitäten weiterhin überwiegend virtuell anbieten, wodurch das internationale Netzwerk und die Zusammenarbeit mit Organisationen in Österreich und Deutschland ausgebaut werden konnten.**

### **CAF-Netzwerk Deutschland-Österreich**

Das CAF-Netzwerk Deutschland-Österreich und die Kooperation mit CAF-Partner\*innen vor Ort wurden sukzessive ausgebaut. Gemeinsame Aktivitäten und Angebote im Rahmen von CAF-Webinaren sowie der CAFFEX-Austausch zwischen den Ländern wurden etabliert und weiterentwickelt.

### **Digitale Wissensplattform CAF**

Mit [www.caf-network.eu](http://www.caf-network.eu) liegt eine umfassende Wissensplattform zum Thema CAF vor. Nationale und internationale Projekte, Best-Practices, CAF-Kontakte, CAF-Unterlagen uvm. sind auf einer Seite abrufbar.

### **EFAC Westbalkan**

15 Qualitätsmanager\*innen und Verwaltungsmanager\*innen aus sieben Westbalkan Ländern konnten vom KDZ im Rahmen eines Certified EFAC Programms ausgebildet werden. Dadurch wurde die Community an qualifizierten CAF-Feedback-Expert\*innen (EFAC) weiter ausgebaut.

### **CAF & Resilienz**

Die Expertise des CAF-Teams im KDZ ist international nachgefragt für Fachvorträge zum Thema CAF und Verwaltungsreform. Mit der Studie "Strengthening the Resilience of Public Administrations with the Common Assessment Framework" hat das KDZ in elf Fallstudien die Wirkung des CAF auf die Resilienz öffentlicher Verwaltungen herausgearbeitet.

### **EFAC-Practitioners Network**

Mit dem EFAC-Practitioners Network hat das CAF-Zentrum des KDZ das erste internationale EFAC-Netzwerk gegründet, das weltweit tätige EFACs zu einem regelmäßigen moderierten Austausch zur Praxis der Organisationsevaluierung nach den CAF-Gütesiegel-Standards einlädt.

### **CAF-Webinare**

CAF-Trainings wurden im Jahr 2022 weiterhin online durchgeführt. Damit konnte die Reichweite des KDZ im D-A-CH Raum weiter ausgebaut und internationale Kontakte in gemeinsame Schulungsaktivitäten verstärkt eingebunden werden. Mit dem Certified CAF-Facilitator Training wurde ein maßgeschneidertes Trainingsprogramm für Qualitätsmanager\*innen entwickelt.

### **CAF-Implementierungen**

In insgesamt 22 CAF-Projekten auf nationaler und internationaler Ebene konnte CAF erfolgreich implementiert werden.

# 41

**KDZ  
JAHRES  
BERICHT  
2022**

# MITGLIEDER

## FÖRDERNDE MITGLIEDER DES KDZ

### STÄDTE/GEMEINDEN

#### Abtenau

Adnet  
Altach  
Altlangbach  
Altmünster  
Amaliendorf-Aalfang  
Ampflwang i.H.  
Amstetten  
Ansfelden  
Arnoldstein  
Aschach an der Donau  
Asperhofen  
Asten  
Atzenbrugg  
Au am Leithaberge  
Bad Aussee  
Bad Goisern  
Bad Ischl  
Bad Radkersburg  
Bad Vigaun  
Bad Vöslau  
Baden  
Bad Pirawarth  
Bärnbach  
Berg  
Bergheim  
Berndorf  
Bludenz  
Böheimkirchen  
Brand-Laaben  
Braunau  
Bregenz  
Brixlegg  
Bruck/Mur  
Bruck an der  
Großglocknerstraße  
Brunn/Gebirge  
Buchkirchen  
Bürmoos  
Deutschefritz  
Dornbirn  
Ebenau  
Ebreichsdorf  
Eferding  
Eisenstadt  
Elixhausen  
Engerwitzdorf  
Enns  
Erlauf  
Fehring  
Feldbach  
Feldkirch  
Fischamend  
Fohnsdorf

Frankenburg a. HR.  
Frastanz  
Frauenkirchen  
Freistadt  
Frohnleiten  
Fürstenfeld  
Gänserndorf  
Gallneukirchen  
Gaming  
Gampern  
Gars/Kamp  
Gaschurn  
Gattendorf  
Gerasdorf b. Wien  
Gloggnitz  
Gmünd  
Gmunden  
Goldegg  
Gols  
Gratkorn  
Gratwein-Straßengel  
Graz  
Gröbming  
Grödig  
Grosshöflein  
Gumpoldskirchen  
Gunskirchen  
Guntramsdorf  
Güssing  
Hallein  
Heiligenkreuz im Lafnitztal  
Henndorf am Wallersee  
Hernstein  
Hinterbrühl  
Hofamt Priel  
Hof bei Salzburg  
Hohenems  
Hopfgarten  
Hofstetten-Grünau  
Hornstein  
Innsbruck  
Irdning-Donnersbachtal  
Judenburg  
Kaltenleutgeben  
Kapfenberg  
Kennelbach  
Kirchberg-Thening  
Kirchdorf a.d. Krems  
Klagenfurt  
Klausen-Leopoldsdorf  
Klosterneuburg  
Knittelfeld  
Köflach  
Korneuburg  
Kottingbrunn  
Krems

Kremsmünster  
Krumbach  
Kufstein  
Kumberg  
**Laakirchen**  
Lamprechtshausen  
Landeck  
Längenfeld/Tirol  
Langenlois  
Langenzersdorf  
Lasse  
Laxenburg  
Lanzenkirchen  
Leibnitz  
**Lendorf**  
Leoben  
Leobendorf  
Leobersdorf  
Leonding  
Lichtenau im Waldviertel  
Lienz  
Liezen  
Linz  
Loipersdorf  
Loosdorf  
Luftenberg an der Donau  
Lustenau  
Magdalensberg  
Mannersdorf am Leithagebirge  
Maria Enzersdorf  
Maria Saal  
Mariazell  
Markt Allhau  
Mattersburg  
Mattsee  
Mauthausen  
Micheldorf in Oberösterreich  
Mistelbach  
Mitterndorf an der Fischa  
Mödling  
Mörbisch  
Moosbrunn  
Mürzzuschlag  
Nenzing  
Neudörfel  
Neuhofen/Krems  
Neuhofen/Ybbs  
Neulengbach  
Neunkirchen  
Neusiedl/See  
Nickelsdorf  
Niederndorf  
Nußdorf-Debant  
Oberalm  
Ober-Grafendorf  
Oberndorf in Tirol

Oberpullendorf  
Oberwaltersdorf  
Oberwart  
Olbendorf  
Pasching  
Passail  
Perchtoldsdorf  
Persenbeug-Gottsdorf  
Perg  
Pfaffstätten  
Pöchlarn  
**Pregarten**  
Prellenkirchen  
Pressbaum  
Puch bei Hallein  
Puchenau  
Pupping  
Purkersdorf  
Rankweil  
Regau  
Reutte  
Rohrbach in Oberösterreich  
Rosegg  
Rum  
Rust/Neusiedler See  
Saalfelden am Steinernen Meer  
Salzburg  
Schärding  
Scharnstein  
Scheibbs  
Schladming  
Schwadorf  
Schwechat  
Seekirchen  
Semriach  
Sieghartskirchen  
Spittal/Drau  
Sankt Andrä/Lavanttal  
Sankt Andrä-Wördern  
Sankt Barbara im Mürtztal  
**Sankt Florian am Inn**  
Sankt Georgen  
Sankt Jakob im Rosental  
Sankt Johann i.d.Haide  
Sankt Johann/Tirol  
Sankt Lambrecht  
Sankt Peter am Kammersberg  
Sankt Peter in der Au  
Sankt Pölten  
Sankt Thomas am Blasenstein  
Sankt Ulrich bei Steyr  
Sankt Valentin  
Stadl-Paura  
Stanz im Mürtztal  
Stetten  
Steyr

Steyregg  
Stockerau  
Straß in der Steiermark  
Straßwalchen  
Strobl am Wolfgangsee  
Schwertberg  
Tamsweg  
Taxenbach  
**Teesdorf**  
Telfs  
Ternitz  
Thal  
Thalheim/Wels  
Traisen  
Traiskirchen  
Traismauer  
Traun  
**Traunkirchen**  
Trieben  
Trofaiach  
Tulln  
Tullnerbach  
Uttendorf  
Villach  
Vöcklabruck  
Vöcklamarkt  
Voitsberg  
Vösendorf  
Waidhofen/Thaya  
Waidhofen/Ybbs  
Waidmannsfeld  
Wald im Pinzgau  
Waldhausen im Strudengau  
Walding  
Wallern im Burgenland  
Wartberg ob der Aist  
Weissenbach/Tr.  
Wels  
Werfenweng  
Weyer  
Wiener Neudorf  
Wiener Neustadt  
Wieselburg  
Wieselburg-Land  
Wilhelmsburg  
Wolfsberg  
Wolfurt  
Wolkersdorf i. Weinw.  
Wörgl  
Zell am See  
Zeltweg  
Zwentendorf an der Donau  
Zwettl

---

## INSTITUTIONEN

ARGE der Stadtamtsdirektoren, NÖ  
BANK AUSTRIA  
Bundesarbeitskammer  
Erste Bank Sparkassen AG  
**EURAC Research**  
GBV – Österreichischer Verband gemeinnütziger Bauvereinigungen  
Gemeindeverband Krems  
**Gemeindeverband für Abfallwirtschaft im Raum Schwechat**  
Gemeindeverband Zwettl  
Industriellenvereinigung  
Kärntner Landesfeuerwehrverband  
Kommunalakademie NÖ  
Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement-KGSt  
Land Burgenland  
Land Kärnten, Abt. 3 – Gemeinden  
Land Steiermark – Abt. 17 Landes- und Regionalentwicklung  
Land Salzburg – Abteilung Wirtschaft, Tourismus und Gemeinden  
Land Vorarlberg – Abt. Finanzangelegenheiten u. Gebarungskontrolle  
Landesrechnungshof Vorarlberg  
Lebenshilfe Bruck – Kapfenberg gemeinnützige GmbH  
Lebenshilfe Ennstal  
Lebenshilfe Leoben  
**Lebenshilfe Mürztal**  
Oberösterreichischer Landesrechnungshof  
Österreichischer Städtebund  
Raiffaisenlandesbank Burgenland und Revisionsverband eGen  
Raiffaisenlandesbank Niederösterreich – Wien  
Regionalplanungsgemeinschaft Großes Walsertal  
Salzburger Landesrechnungshof  
Tiroler Landesrechnungshof  
Verband sozialdemokratischer Gemeindevertreter in NÖ  
Verein Region Vorderland Feldkirch  
Vorarlberger Gemeindeverband  
Wiener Städtische Versicherung

---

## PRÄSIDIUM

Bgm. Mag. Matthias Stadler, St. Pölten (Präsident)  
Bgm. Mag. Stefan Schmuckenschlager, Klosterneuburg (Vizepräsident)

---

## VORSTAND

Mag. Wolfgang Figl, UniCredit Bank Austria AG  
Mag. Angelika Flatz, Geschäftsführerin Wiener Wohnen Kundenservice GmbH, Stadt Wien  
Mag. Christian Kemperle, Bundesministerium für Kunst, Kultur, öffentlichen Dienst und Sport  
VBgm.<sup>in</sup> Mag. Tina Blöchl, Stadt Linz  
Mag. Martin Pospischill, Magistrat der Stadt Wien  
Mag. Dr. Matthias Tschirf  
Mag. Dr. Thomas Weninger, MLS, Österreichischer Städtebund

# **WIR FÖRDERN DIE WEITERGABE VON WISSEN ALS WESENTLICHES ELEMENT DER KOOPERATION**

**ADA – Austrian Development Agency**

**CAF – European Experts Group**

**CEMR – Council of European Municipalities and Regions**

**CEP – European Policy Center**

**Cooperation OGD Austria**

**Europarat – Congress of Local and Regional Authorities**

**Fiskalrat Austria**

**Führungsforum Innovative Verwaltung**

**Foster Europe**

**IDM – Institut für den Donauraum und Mitteleuropa**

**IFIP – Forschungsbereich Finanzwissenschaft und Infrastrukturpolitik der TU Wien**

**KGSt – Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement**

**KMA – Knowledge Management Austria**

**Kompetenzzentrum für Alltagsökonomie**

**NALAS – Network of Associations of Local Authorities of South-East Europe**

**OECD – Sigma**

**ÖVG – Österreichische Verwaltungswissenschaftliche Gesellschaft**

**PA 10 – EU-Donauraumstrategie**

**RESPA – Regional School of Public Administration**

**UCLG – CIB – Capacity and Institutions Building (United Cities and Local Governance)**

**VÖWG – Verband der öffentlichen Wirtschaft und Gemeinwirtschaft Österreichs**

**WIFO – Institut für Wirtschaftsforschung**



# KURATORIUM 2021 – 2024

**Dr. Elisabeth ALBER**, EURAC Research, Bozen

**PD Dr. Peter BIEGELBAUER S.M.**, AIT Austrian Institute of Technology GmbH

**Prof. Dr. Geert BOUCKAERT**, Public Governance Institute der KU Leuven

**Mag. Stefan BRUCKBAUER**, Bank Austria

**Univ.-Prof. Dr. Peter BUSSJÄGER**, Universität Innsbruck, Institut für Öffentliches Recht, Staats- und Verwaltungslehre; Institut für Föderalismus

**FH-Prof. MMag. Dr. Franziska CECON**, FH Linz

**Prof. Dr. Thomas DÖRING**, Hochschule Darmstadt

**Univ.Prof. Mag. Dr. Michael GETZNER**, TU Wien, Finanzwissenschaft und Infrastrukturpolitik

**Dipl.-Betriebsw. Marc GROSS**, KGST Köln

**Dr. Peter GRÜNENFELDER**, Avenir Suisse

**Magistratsdirektor Mag. Martin HAIDVOGL**, Stadt Graz

**Florian HAUSER, M.Sc., B.Sc. (Hons)**, Policy Officer DG Near, European Commission

**Univ. Prof. Dr. Gerhard HAMMERSCHMID**, Hertie School of Governance, Berlin

**Mag. Alfred HEITER**, Industriellenvereinigung

**Univ. Prof. Dr. Dennis HILGERS**, Johannes Kepler Universität Linz, Institut für Public und Nonprofit Management

**Dipl.-Vw. Klemens HIMPELE**, CIO Stadt Wien

**Univ. Ass. Dipl.-Ing. Dr. Petra HIRSCHLER**, TU Wien, Institut für Raumplanung

**Univ. Prof. Dr. Michael HOLOUBEK**, WU Wien, Institut für Österreichisches und Europäisches Öffentliches Recht

**Dr. Mario HOLZNER**, Wiener Institut für Internationale Wirtschaftsvergleiche (WIIW)

**Univ. Doz. Dr. Friedrich Klug** Institut für Kommunalwissenschaften, Linz †

**Ass. Prof. Dr. Thomas KOSTAL**, WU Wien, Institut für Finanzwissenschaft und Öffentliche Wirtschaft

**MMag. Michael KREMSER**, Stadt Wien, MA 5 – Finanzwesen

**Prof. Dr. Andreas LADNER**, Universität Lausanne, Institut für öffentliche Verwaltung

**Mag. Stefan August LÜTGENAU**, Foster Europe, Foundation for strong European Regions, Eisenstadt

**Univ. Prof. Dr. Verena MADNER**, WU Wien, Department Sozioökonomie, Research Institute for Urban Management and Governance

**MMag. Heidrun MAIER-DE KRUIJFF**, Verband der öffentlichen Wirtschaft und Gemeinwirtschaft Österreichs, Wien

**LADir. Stv. Mag. DDr. Markus MATSCHEK, MAS MBA MPA**, Amt der Kärntner Landesregierung

**Prof. Dr. Ines MERGEL**, Universität Konstanz, Fachbereich Politik- und Verwaltungswissenschaften

**Univ. Prof. Dr. Renate MEYER**, WU Wien, Institute for Organisation Studies

**Prof. Jan-Hinrik MEYER-SAHLING, PhD**, University Nottingham, School of Politics and International Relations

**Bernhard MÜLLER, BA, MPA**, Urban Forum

**Prof. Dr. Ulf PAPENFUSS**, Zeppelin Universität Friedrichshafen, Lehrstuhl für Public Management & Public Policy

**Prof. Dr. Marga PRÖHL**, Bundesministerium für Inneres und Universität Speyer

**Mag. Sebastian SCHÄFFER, MA**, Institut für den Donauraum und Mitteleuropa (IDM)

**Dr. Margit SCHRATZENSTALLER-ALTZINGER**, WIFO Wien

**Mag. Tobias SCHWEITZER**, Arbeiterkammer Wien

**FH-Prof. MMag. Dr. Kathrin STAINER HÄMMERLE**, FH Kärnten

**Univ. Prof. Dr. Erich THÖNI**, Universität Innsbruck

**Mag. Mario WIEDEMANN**, Bertelsmann Stiftung, Lebenswerte Kommune

**Univ.-Prof. Dr. Jurgen WILLEMS, WU**, Institut Public Management und Governance

# INNOVATIONEN



## ÖSTERREICHS STÄDTE IN ZAHLEN – RELOADED

2023 wird eine Neuauflage der Publikation „Österreichs Städte in Zahlen“ vom Österreichischen Städtebund erscheinen. Mit dieser inzwischen vierten Publikation der Serie öffnet sich einmal mehr ein Fenster, das viele Einblicke auf das Wirken der Städte in Österreich gibt. Insgesamt neun Themenfelder werden dargestellt: von der Bevölkerung, über die lokale Wirtschaft, das soziale und kulturelle Leben, die kommunalen Finanzen, die Bildungslandschaft, die Gesundheitsversorgung, bis hin zur Mobilität und unterschiedlichen Umwelt-/Klimaaspekten. Um die Publikation rechtzeitig in Händen halten zu können, haben wir in Zusammenarbeit mit dem Österreichischen Städtebund und einem kleinen Redaktionsteam aus Vertreter\*innen von größeren Städten bereits im Herbst 2021 begonnen, zentrale Eckdaten und inhaltliche Neuerungen festzulegen. Neu ist u.a. eine stärkere Fokussierung auf den Bereich Klima und eine Ausweitung der Informationen zur Struktur der kommunalen Verwaltungen.

In Zeiten einer rasant fortschreitenden Digitalisierung aller unserer Lebensbereiche möchte man meinen, dass eine solche Publikation sich mit zwei, drei Klicks beinahe von selbst erstellt. Mitnichten, das ist leider auch 2022 nicht der Fall. Während große internationale Konzerne wie Google, Amazon & Co. uns im Rückgriff auf ihre beinahe beängstigend großen Datenbestände immer wieder mit Einsichten zu unseren Vorlieben verblüffen, gleicht das Sammeln und Aufbereiten von Daten der Städte und Gemeinden in Österreich eher einem langen Herbstspaziergang zum Finden von Schwammerln. Manchmal hat man Glück und der Korb füllt sich beinahe von selbst; oftmals bleibt der Korb auch nach einem langen Streifzug leer, oder das Gefundene erweist sich am Ende als ungenießbar.

Beinahe so erging es uns in diesem Jahr wieder bei unserem Streifzug durch den virtuellen ‚Datenwald‘.

Datamanagement bedeutete hier einmal mehr manuelles Sammeln und nicht der oben angedeutete Griff in ein schier unendliches elektronisches Datenreservoir. Aus einer Vielzahl an unterschiedlichen Quellen haben wir die Informationen oftmals wie verborgene Schwammerl im Wald gesucht, gefunden und für die neun Themenfelder systematisch aufbereitet. Die beiden wichtigsten Säulen der Informationsbeschaffung waren einerseits wieder eine Befragung der Städte und andererseits ein Rückgriff auf bestehende Statistiken (oder beauftragte Sonderauswertungen) – vornehmlich der Statistik Austria und anderer öffentlicher Institutionen.

Jetzt, zum Ende des Jahres 2022, sind die Informationstabellen gefüllt und letzte Qualitätssicherungsläufe werden noch durchgeführt. Und am Ende ist es ein wenig wie beim ‚Schwammerlsuchen‘. Wenn erst einmal das ‚Schwammerlgulasch‘ am Tisch steht und der Duft des Waldes sich in der Wohnung verbreitet, dann ist auch die Mühsal (und der vielleicht schmerzende Rücken nach all der Plackerei) vergessen und es ist Zeit, den gemeinsamen Erfolg zu feiern.

Unser Dank gilt einmal mehr all den Menschen in den Städten und Gemeinden und unseren Partner\*innen, die uns unterstützt und mitgeholfen haben, diese einzigartige Publikation des Österreichischen Städtebundes entstehen zu lassen. Schauen Sie selbst im kommenden Jahr und öffnen Sie dieses Fenster in die spannende Welt der Städte und Gemeinden.

Nach ÖStiZ ist vielleicht bald schon wieder vor ÖStiZ. Und vielleicht sind wir in ein paar Jahren dem einfachen Klick ein merkliches Stück nähergekommen und die „Daten-Schwammerl“ purzeln uns dann nur so vor die Füße. Wünschen darf man sich so etwas ja. •

## TRANSPARENTE DATEN IM TREND – WWW.OFFENERHAUSHALT.AT

Die seit nunmehr neun Jahren bestehende Transparenzplattform [www.offenerhaushalt.at](http://www.offenerhaushalt.at) konnte auch im Jahr 2022 ihre Erfolgsgeschichte fortsetzen. Zu den bereits freigeschalteten Gemeinden, gesellten sich im Lauf des Jahres 124 neue Gemeinden hinzu, sodass mit Jahresende 2022 1.414 österreichische Gemeinden ihre Finanzdaten auf der Plattform veröffentlichten. Das entspricht mehr als zwei Drittel aller österreichischen Gemeinden oder anders formuliert, wohnen rund 7,5 Mio. Österreicher\*innen bzw. etwa 85 Prozent aller Bürger\*innen in Städten und Gemeinden mit transparenten Daten auf [www.offenerhaushalt.at](http://www.offenerhaushalt.at).

Mit dem Bereitstellen von Gemeindefinanzdaten auf der Transparenzplattform [www.offenerhaushalt.at](http://www.offenerhaushalt.at) werden die Daten automatisch in mehreren Darstellungen visualisiert. Davon profitiert einerseits die Gemeinde, da die Visualisierungen beispielsweise in Gemeinderatssitzungen, in der Gemeindezeitung oder von Gemeindebediensteten bzw. Gemeindevertreter\*innen verwendet werden können und andererseits die Öffentlichkeit, da sich interessierte Bürger\*innen näher mit den Finanzen der eigenen Gemeinde auseinandersetzen können.

Zusätzlich zu den Standardvisualisierungen gibt es auf der Plattform auch Sondervisualisierungen, wie z.B. den Digitalen Förder- und Transferbericht oder den Subventionschecker. Auch für die

Sondervisualisierungen konnten im vergangenen Jahr einige Gemeinden hinzugewonnen werden, sodass bereits 32 Gemeinden den Digitalen Förder- und Transferbericht auf der Plattform veröffentlichen.

Im Frühjahr 2022 wurden der finanzwirtschaftliche KDZ-Quicktest und der KDZ-Quicktest Neu erfolgreich auf der Plattform integriert. Dabei werden automatisch zwei Kennzahlensets aus den Rechnungsabschlussdaten der Gemeinden berechnet. Die Darstellung der fünf Kennzahlen des finanzwirtschaftlichen KDZ-Quicktests wurde überarbeitet und die neuen Kennzahlen des KDZ-Quicktest NEU, die sich auf den Ergebnishaushalt und den Vermögenshaushalt beziehen, auf der Plattform neu eingeführt. Beide Kennzahlensets werden zu einer jährlichen Gesamtnote für jede Gemeinde aggregiert. Die Gesamtnote zeigt die Bonität der jeweiligen Gemeinde.

Für das Jahr 2023 ist die Erweiterung der Plattform um die Gemeindeverbände vorgesehen. Das bedeutet, dass zusätzlich zu allen Gemeinden sämtliche Gemeindeverbände eingeladen sind, ihren Gemeindeverband auf [www.offenerhaushalt.at](http://www.offenerhaushalt.at) zu registrieren und ihre Finanzdaten auf der Plattform zu veröffentlichen. Die Umsetzung dieser Erweiterung ist bis zum Sommer 2023 vorgesehen. •



**Finanzwirtschaftlicher  
KDZ-Quicktest für das  
Rechnungsjahr 2021**



ÖSTERREICHISCHE  
AGENTUR FÜR  
WISSENSCHAFTLICHE  
INTEGRITÄT

---

### KDZ IST ÖAWI-MITGLIED!

Die Österreichische Agentur für wissenschaftliche Integrität (ÖAWI) wurde Ende 2008 als Verein ins Leben gerufen und stärkt das Bewusstsein für die Standards guter wissenschaftlicher Praxis unter Wissenschaftler\*innen und in der Öffentlichkeit. Sie festigt die wissenschaftliche Verantwortung und stellt die Einhaltung der daraus abgeleiteten Richtlinien sicher.

Alle österreichischen Universitäten, mehrere Privatuniversitäten, Fachhochschulen sowie verschiedene außeruniversitäre Forschungseinrichtungen und Forschungsförderorganisationen sind Mitglieder.

---

### PLATTFORM „KOMMUNALE NACHHALTIGKEIT“

Die Plattform ist ein digitaler Service von Städtebund und KDZ für Städte und Gemeinden, um sich über Themen der Nachhaltigkeit sowie der Agenda 2030 und den SDGs zu informieren, voneinander zu lernen und sich zu vernetzen. Interessierte Städte und Gemeinden können über das KDZ einen Einladungslink anfordern.

---

### KLIMAWANDEL AUF STADTREGIONEN.AT

Die Website [www.stadtregionen.at](http://www.stadtregionen.at) wurde um das Kapitel „Klima und Energie“ erweitert und bietet Indikatoren und Visualisierungen zu Energie- und Flächenverbrauch sowie weiterer klimarelevanter Faktoren für die Stadtregionen Österreichs.

---

### NEUERUNGEN AUF WWW.PRAXISPLANER.AT

Auf der Plattform [www.praxisplaner.at](http://www.praxisplaner.at) wurde im Jahr 2022 der KDZ-Quicktest überarbeitet. Dabei wurde die Korrektur der Umbuchungen zwischen operativer und investiver Gebarung geändert, sowie mehrere Anpassungen und Aktualisierungen im Tool durchgeführt.

Außerdem wurden die bei den Anwender\*innen beliebten Tools KDZ-Vermögensbewerter Personalarückstellungen und KDZ-Managementbericht laufend aktualisiert und überarbeitet.

Für das Jahr 2023 ist ein Reload des Investitions- und Vorhabensplaners vorgesehen. Der KDZ-Investitions- und Vorhabenplaner ist ein Instrument zur mittelfristigen Investitionsplanung und Abstimmung mit der mittelfristigen Ergebnis- und Finanzplanung. Das Tool unterstützt bei der Planung von Investitionskosten und -folgekosten und bei der Planung der Finanzierung von Investitionsprojekten. Außerdem werden im neuen Investitions- und Vorhabenplaner die Auswirkungen auf den Ergebnishaushalt sowie auf den Finanzierungshaushalt dargestellt.

---

### CAF-MONITORING

Zur Unterstützung von CAF-Organisationen haben wir das Tool „CAF-Monitoring“ entwickelt. Dieses ermöglicht die Nachverfolgung, Feinabstimmung und das Monitoring der Umsetzung des CAF-Aktionsplans. Das neue Tool verbessert die Wirksamkeit des CAF und stärkt die Qualität und Governance der öffentlichen Organisationen.



# AUSWAHL AN PUBLIKATIONEN UND STUDIEN

## INFORMATIONEN & BESTELLUNG

Martina Henickl  
Anna Schubert  
bibliothek@kdz.or.at

Council of European  
Municipalities and Regions  
(in Kooperation mit KDZ):

### **Local Finances and the Green Transition**

Brüssel, 2022.

Biwald, Peter; Bröthaler,  
Johann; Getzner, Michael;  
Mitterer Karoline:

### **Krisenfester Finanzausgleich.**

Wien, Graz, 2022.

Mitterer, Karoline;  
Hochholdinger, Nikola;  
Seisenbacher, Marion:

### **Fact Sheets: Elementare Bildung. Grundlagen und Finanzierung.**

Wien, 2022.

Mitterer, Karoline;  
Hochholdinger, Nikola;  
Seisenbacher, Marion:

### **Ausbaupotenziale in der schulischen und außer- schulischen Tagesbetreuung. Status Quo und Voraus- setzungen für einen weiteren Ausbau.**

Wien, 2022.

Biwald, Peter; Mitterer, Karoline;  
Seisenbacher, Marion; Pichler, Dalilah:

### **Stadtdialog. Österreichische Gemeindefinanzen 2022 – Entwicklungen 2009 bis 2020 sowie Ausblick.**

Wien, 2022.

# KONTAKTIEREN SIE UNS!

UNSER BÜRO BEFINDET SICH IN WIEN.

WIR SIND IN GANZ ÖSTERREICH UND EUROPA UNTERWEGS.

**KDZ – Zentrum für Verwaltungsforschung**

Guglgasse 13, 1110 Wien

Telefon: +43 1 8923492

E-Mail: [institut@kdz.or.at](mailto:institut@kdz.or.at)

**[www.kdz.or.at](http://www.kdz.or.at)**

**Blieben Sie am Laufenden, diskutieren**

**Sie mit uns und folgen Sie uns auf**

 [facebook.com/kdz.or.at](https://facebook.com/kdz.or.at)

 [twitter.com/KDZ\\_Austria](https://twitter.com/KDZ_Austria)

 [www.linkedin.com/company/KDZ](https://www.linkedin.com/company/KDZ)

 [www.instagram.com/kdz\\_austria/](https://www.instagram.com/kdz_austria/)

## MITGLIEDERSERVICE

**[www.kdz.eu/de/kdz/mitgliedschaft](http://www.kdz.eu/de/kdz/mitgliedschaft)**

Unseren Mitgliedern bieten wir Sonderleistungen und vergünstigte Angebote. Wir unterstützen bei der Pflege von Beziehungen zu den Mitgliedsgemeinden und -institutionen und stärken Ihr Netzwerk.

**Vereinssekretariat:** Birgit Frank, [frank@kdz.or.at](mailto:frank@kdz.or.at)

## WISSENSZENTRUM

**[www.kdz.eu/de/wissen](http://www.kdz.eu/de/wissen)**

Unseren Mitgliedern steht ein umfangreiches Literatur- und Bibliothekenservice zur Verfügung. Kontaktieren Sie uns: [bibliothek@kdz.or.at](mailto:bibliothek@kdz.or.at)

# 7.123

**INTERESSIERTE  
BEZIEHEN  
UNSEREN  
NEWSLETTER**

10 Mal pro Jahr

## NEWSLETTER

**[www.kdz.eu/de/kdz/newsletter](http://www.kdz.eu/de/kdz/newsletter)** 10 x im Jahr

Wir beleuchten aktuelle Themen aus dem öffentlichen Sektor und geben Einblick in unsere Arbeit. Melden Sie sich kostenlos für den Newsletter auf unserer Website an.

**KDZ english newsletter** 6 x im Jahr

Anmeldelink: <https://eepurl.com/dfXF9f>

## KDZ-PLATTFORMEN

**[praxisplaner.at](http://praxisplaner.at)**

**[offenerhaushalt.at](http://offenerhaushalt.at)**

**[caf-zentrum.at](http://caf-zentrum.at)**

**[bacid.eu](http://bacid.eu)**

**[stadtregionen.at](http://stadtregionen.at)**

**[verwaltungskooperation.at](http://verwaltungskooperation.at)**

## FORUM PUBLIC MANAGEMENT

**[www.kdz.eu/de/wissen/fpm](http://www.kdz.eu/de/wissen/fpm)**

Zwei Mal pro Jahr präsentieren wir wesentliche Themen in unserer Fachzeitschrift Forum Public Management.





# FIRST STOP

WIR SIND IHRE ERSTEN  
ANSPRECHPARTNER\*INNEN



Elisabeth Apl



Birgit Frank



Siegfried Fritz, Bakk. MSc



Martina Henickl



Lieselotte Henning



Karima Rothensteiner



Anna Schubert



Miriam Taumberger, BA



# JAHRES BERICHT 2022

