



Neues vom CAF – Qualitätsmanagement für den öffentlichen Sektor

Das Common Assessment Framework (CAF) oder Gemeinsames Europäisches Qualitätsbewertungssystem – ist ein Instrument des umfassenden Qualitätsmanagements für den öffentlichen Sektor. Initiiert wurde der CAF Ende der 1990er-Jahre von den für die öffentlichen Verwaltungen zuständigen GeneraldirektorInnen der Mitgliedsländer der Europäischen Union. Grund für die Initiative war die Unzufriedenheit mit den damals existierenden Instrumenten für die Verwaltungsmodernisierung. Es fehlte ein Hilfsmittel, welches auf die Bedürfnisse der öffentlichen Verwaltungen ausgerichtet ist. Mit dem CAF wurde deshalb ein Instrument geschaffen, das

- die Diagnose der Organisation
- bei gleichzeitigem Aufzeigen von Entwicklungspotenzialen
- mithilfe internem Know-how
- relativ einfach und kostengünstig ermöglicht.

Vereinfacht betrachtet ist der CAF ein umfassender Fragenkatalog, welcher von einem Team interner MitarbeiterInnen und Führungskräfte zu beantworten ist. Dabei dient der CAF auch als Leitfaden zur Weiterentwicklung, da alle für das „Funktionieren“ der Organisation relevanten Fragen abgedeckt sind. Der CAF kann somit als Raster herangezogen werden, um Entwicklungspotenziale für die eigene Organisation zu erkennen, ohne dafür externe Beratung in Anspruch zu nehmen.

Nach nunmehr achtjähriger Erfahrung mit dem CAF lassen sich folgende Trends feststellen:

1. Dem Aspekt der Nachhaltigkeit ist besondere Aufmerksamkeit zu widmen. Der CAF ist als Initiator konzipiert, welcher die Diagnose und Weiterentwicklungspotenziale aufzeigt. Verbesserungsvorschläge werden gesammelt, priorisiert und in Maßnahmenpläne eingearbeitet. Für die weitere Vorgehensweise der Umsetzung der festgelegten Maßnahmen bietet der CAF jedoch keine Vorgaben. Hier ist das Engagement der MitarbeiterInnen und Führungskräfte gefordert, damit die Initiative des CAF weitergeführt wird. Der CAF bietet hierfür eine gute Grundlage, da Festlegungen, welche im Rahmen eines CAF-Prozesses von den Führungskräften gemeinsam mit der Belegschaft getroffen werden, auf hohe Akzeptanz und Legitimität stoßen.
2. Um sicherzustellen, dass der CAF nach der Selbstbewertung nicht zu einem Ende kommt, ist das Common Assessment Framework als kontinuierlicher Prozess zu sehen, der eine ständige Evaluierung des Veränderungsprozesses erfordert. Dies kann

mittels Umfragen unter den MitarbeiterInnen und den BürgerInnen, mittels Leistungsvergleichen mit anderen Verwaltungen oder mittels wiederholter Anwendung des CAF alle zwei bis drei Jahre erfolgen.

3. Neben diesem Fokus auf die Nachhaltigkeit des CAF haben die Erfahrungen der letzten Jahre gezeigt, dass der CAF in einer transparenten und offenen Umgebung am besten funktioniert. Dies beginnt bei der Transparenz der Vorbereitung der Arbeit und der Konzeption des CAF als offenes Selbstbewertungsverfahren. Die Ergebnisse und Schlussfolgerungen sollten allen interessierten MitarbeiterInnen und Interessengruppen zugänglich gemacht werden. Eine Voraussetzung für eine erfolgreiche Umsetzung des CAF ist es, die MitarbeiterInnen und zusätzlichen Interessengruppen früh einzubinden.
4. Immer deutlicher zeigt sich, dass die Stärken des CAF in der Initiierung von Qualitätsmanagement und internen Entwicklungsprozessen liegen. Die Bewertungen sind nicht der zentrale Teil des CAF, sondern das Hilfsmittel, um qualitativ hochwertige Systeme für die Führung und Prozesse zu erstellen. Der Zugang zum CAF muss daher aktiv und nicht formell sein.
5. Der Fokus auf die Ergebnismessung ist weiter zentral. Die Erfahrungen der letzten Jahre haben jedoch gezeigt, dass die Messungen nicht zu strikt gesehen werden dürfen. Die Ergebnisse müssen gemessen werden, damit man den jeweiligen Zustand bewerten, Vergleiche ziehen oder die Verbesserungen überprüfen kann. Die Messungen müssen daher so gründlich und neutral wie möglich durchgeführt werden, aber wenn die für die Messungen aufgewendete Zeit und der Aufwand unverhältnismäßig hoch wären, kann Messen auch Beurteilen bedeuten. In diesen Fällen kann die Beurteilung einer Situation durch ExpertInnen eine exakte Messung ersetzen. Natürlich ist das als Ausnahme von der normalen Vorgangsweise zu sehen.

Das KDZ ist der Partner des Bundeskanzleramtes in Fragen der CAF-Forschung und CAF-Anwendung in Österreich. Als CAF-„Antenne“ ist das KDZ an der Weiterentwicklung des CAF direkt beteiligt und betreibt die österreichische CAF-Website.

Auf www.kdz.or.at/caf findet sich auch die aktuelle Liste der 55 CAF-AnwenderInnen in Österreich. CAF-AnwenderInnen, welche in diese Netzwerkliste aufgenommen werden wollen, schicken einfach ein E-Mail an institut@kdz.or.at. *Thomas Prorok*



Finanzsteuerung in schwierigen Zeiten

Städte und Gemeinden sind verstärkt von der Wirtschaftskrise betroffen – insbesondere durch gesunkene Einnahmen aus dem Finanzausgleich und dem Rückgang von eigenen Steuereinnahmen durch den Abbau von Beschäftigten in den Betrieben. Gleichzeitig wächst auch der Ausgabendruck auf die Gemeinden durch einen Anstieg bei den Sozial- und Gesundheitsausgaben. Trotzdem ist es wichtig, dass Städte und Gemeinden in wirtschaftlich schwieriger werdenden Zeiten zentrale Wirtschaftsmotoren bleiben und Investitionen tätigen.

Dabei ist ein umfassendes Finanzsteuerungssystem essenziell. Dieses sollte dabei folgende Eckpunkte umfassen:

- Schaffen eines Überblickes über die aktuelle finanzielle Situation;
- Ermöglichen einer mittelfristigen Finanz- und Investitionsplanung, um das finanzielle Gleichgewicht auch in Zukunft gewährleisten zu können;
- Zusammenführen von finanzwirtschaftlichen und betriebswirtschaftlichen Informationen;
- Identifizieren von Optimierungsmöglichkeiten bei der Leistungserbringung.

Grundsätzlich gibt es zahlreiche Instrumente, auf welche die Städte bereits zurückgreifen können. Kernpunkt eines „krisensicheren“ Finanzsteuerungssystems ist eine mittelfristige Finanzplanung.

Diese zeigt die Entwicklung zentraler Einnahmen- und Ausgabenblöcke in den kommenden Jahren. Auf Basis dieser Grundlagen kann der Konsolidierungsbedarf ermittelt werden.

Um die Entwicklung des Vermögensstandes und der Investitionen besser steuern zu können, ist es sinnvoll, zusätzlich zur mittelfristigen Finanzplanung auch eine mittelfristige Investitionsplanung durchzuführen. In dieser werden die notwendigen Investitionen der nächsten Jahre erfasst.

Zusätzlich ergibt sich die Problematik, dass auf Basis des aktuellen Haushalts- und Rechnungswesens der Zustand der Gebäude- und Infrastruktursubstanz nur äußerst ungenügend ermittelt werden kann. Hier bedarf es zusätzlicher Informationen über den Vermögensstand und die Substanzerhaltung. Diese Informationen sind in das Finanzsteuerungssystem einzu beziehen, um einen erweiterten Blick zu erhalten.

Um den Haushalt zu konsolidieren, empfiehlt sich der Ansatz der Produktkritik. Produktkritik bedeutet, dass sämtliche Produkte und Leistungen, die eine Stadt bzw. Gemeinde anbietet, analysiert werden. Bei dieser Analyse werden die einzelnen Produkte hinsichtlich ihrer Wichtigkeit und Notwendigkeit, hinsichtlich des Ressourceneinsatzes (Personal- und Sachressourcen) und hinsichtlich der gebotenen Qualität untersucht und bewertet. Auf Basis dieser Bewertung werden Produkte ermittelt, welche nicht mehr in dieser Form angeboten werden sollen, sondern in geänderter, günstigerer Form. oder es werden Produkte ermittelt, auf die gänzlich verzichtet werden kann.

Bei wichtigen Produkten empfiehlt es sich zusätzlich, den Prozess der Produkterstellung näher zu durchleuchten, um diesen verbesser-

tern zu können und hier zusätzlich Effizienzgewinne erreichen zu können.

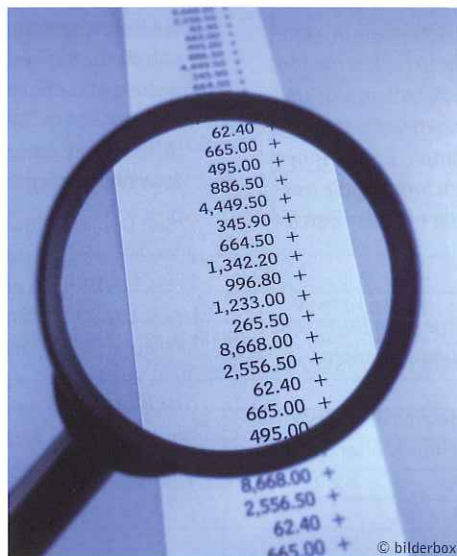
Die hier dargestellten Instrumente und Methoden sind in vielen Städten bereits Selbstverständlichkeit, in vielen Städten hingegen befinden sich diese erst in den Kinderschuhen. Das Ausrichten der Steuerung nach Produkten – und nicht mehr nach der stark inputorientierten Gliederung der Voranschlags- und Rechnungsabschlussverordnung – erhöht die Steuerungsqualität und ermöglicht einen effizienteren Einsatz von Ressourcen, was nicht zuletzt Vorteile für die BürgerInnen bringt.

Der Einbezug einer mittelfristigen Planungsebene wiederum trägt dazu bei, dass Krisen besser zu bewältigen sind, da besser eingeschätzt werden kann, ob auch „schlechte“ Jahre mittelfristig verkraftbar sind. Dabei zeigt sich, dass zur Einschätzung der finanziellen Gesamtsituation die finanzwirtschaftlichen Informationen des aktuellen Haushalts- und Rechnungswesens nicht ausreichen. Insbesondere eine Ergänzung desselben um eine Vermögensbewertung und den Einbezug finanzieller Informationen von ausgliederten Unternehmen ist hierbei nötig.

Schließlich wird klar, dass zur Bewältigung finanziell schwieriger Zeiten die Kenntnis über die aktuelle finanzielle Lage von großer Bedeutung ist und es dementsprechend verbesserter Instrumente der Finanzsteuerung bedarf. Eine ganzheitliche Finanzsteuerung kann dabei den Weg beleuchten, den eine Gemeinde zur Nutzung von Einsparungspotenzialen gehen kann.

Zusätzlich müssen aber auch vorhandene Konsolidierungs- und Optimierungsmöglichkeiten genutzt werden, um unbeschadet und gestärkt aus den schwierigen Zeiten hervorzugehen.

Alexander Maimer, Karoline Mitterer



Kommunale Infrastrukturbetriebe erfolgreich führen. Grundlagen – Beispiele – Perspektiven

Herausgeber: Peter Biwald, Markus Hödl, Alexander Maimer

Optimal organisierte, effektiv gesteuerte und qualitativ hochwertige Leistungen erbringende Infrastrukturbetriebe leisten einen wichtigen Beitrag für die Städte und Stadtregionen als Lebens- und Wirtschaftsstandort.

Band 11 der KDZ-Schriftenreihe „Öffentliches Management und Finanzwirtschaft“ zeigt anhand eines theoretischen Grundlagentextes sowie zahlreicher Praxisbeispiele zentrale Perspektiven für die künftige Entwicklung der öffentlichen Infrastrukturbereiche auf. Die Beispiele aus



einzelnen Städten, Gemeinden und Ländern auf Basis der aktuellen Situation in den öffentlichen Infrastrukturbereichen (Verkehrswege und -dienstleistungen, Ver- und Entsorgung, öffentliche Gebäude und Flächen, Sport- und Freizeiteinrichtungen) verdeutlichen den wissenschaftlichen Diskurs sowie die relevanten Rahmenbedingungen.

Die Publikation wird im Neuen Wissenschaftlichen Verlag zum 59. Österreichischen Städtetag erscheinen.

Preis: 48,80 Euro

ISBN 978-3-7083-0604-9