



© bilderbox

Kritische Selbsteinschätzung als erster Schritt aus der Krise

In den kommenden Jahren müssen Österreichs Städte und Gemeinden mit deutlich eingeschränkten finanziellen Spielräumen rechnen. Dies resultiert einerseits aus den sinkenden Ertragsanteilen und andererseits aus den steigenden Sozialhilfe- und Krankenanstaltenumlagen. Für den besseren Umgang mit dieser Situation ist die verstärkte Nutzung von Planungs- und Analyseinstrumenten sinnvoll. Das KDZ stellt als Serviceleistung für Österreichs Städte und Gemeinden unterschiedliche Instrumente zur Verfügung.

Alexander Maimer und Manuel Köfel

KDZ – Zentrum für Verwaltungsforschung

Die verstärkte finanzielle Belastung der Städte und Gemeinden scheint mittelfristig unausweichlich. Peter Biwald und Manuel Köfel erläutern an anderer Stelle in dieser ÖGZ, dass Reformen notwendig sind, um Städten und Gemeinden entsprechende Steuerungskompetenz zu verschaffen oder die Finanzierungs- und Gewährleistungsverantwortung zusammenzuführen, sodass die Finanzierungslast von Aufgaben zur Gänze bei jenen Stellen liegt (z. B. Länder), die auch über Qualität und Quantität der erbrachten Leistung bestimmen können.

Solange dies aber nicht der Fall ist, müs-

sen sich Städte und Gemeinden darauf beschränken, sich in ihrem Einflussbereich bestmöglich auf die steigenden Finanzierungslasten einzustellen. Dafür scheint eine detaillierte Analyse der Ausgangslage ebenso hilfreich wie eine sorgsame Vorausplanung der zukünftigen Entwicklung anhand von wohlüberlegten Grundannahmen und Szenarien. Standardisierte Planungsinstrumente, die idealerweise sowohl den Finanzierungsbereich als auch den Leistungsbereich berücksichtigen, können dabei hilfreich sein. Das KDZ hat im Rahmen der KDZ-Praxisplaner-Serie¹ einige solcher Tools entwickelt, die eine

Planungshilfe zur kritischen Selbsteinschätzung und fundierten Zukunftsplanung darstellen.

Nachhaltiges Planen

Der KDZ-Praxisplaner für Sozialhilfe-, Krankenanstalten- und Landesumlage hilft beispielsweise dabei, auf Basis von Ist-Daten des Voranschlags- und Rechnungsquerschnitts und fundierten Prognosewerten für die zukünftige Entwicklung

¹ Erhältlich unter www.praxisplaner.at. Zugangsdaten können bei Manuel Köfel (koefel@kdz.or.at, Tel. +43(0)1/892 34 92-38) angefordert werden.

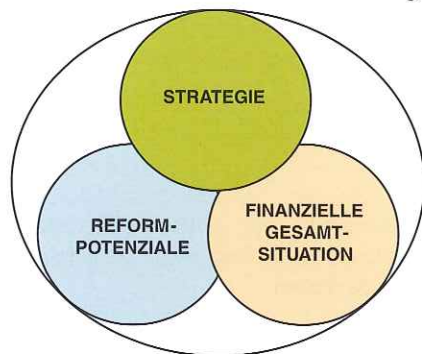
zu analysieren, welches Gewicht die einzelnen Aspekte im jeweiligen Gemeindehaushalt haben. Dabei wird einerseits in der Regel abzulesen sein, dass das Gewicht der Umlagen tendenziell zunimmt. Andererseits wird man aber auch erkennen, in welchem Ausmaß man an anderen Stellen einsparen muss, um das Umlagenwachstum auszugleichen. Oft wird dafür das Nutzen umfassender Konsolidierungspotenziale notwendig sein.

Der KDZ-Praxisplaner Senioren- und Pflegeheime² kann vor allem jenen Gemeinden und Gemeindeverbänden helfen, solche Potenziale zu finden, die selbst Senioren- und Pflegeheime betreiben. Mit dem Tool wird eine Planung der Kosten- und Leistungsentwicklung in Senioren- und Pflegeheimen auf Basis der aktuellen Bevölkerungsentwicklung ermöglicht. Es unterstützt bei der Planung der Anzahl der benötigten Betreuungsplätze, des benötigten Personals und der Ausgabenentwicklung, die sich daraus ergibt. Außerdem kann das Instrument dafür eingesetzt werden, kritisch zu hinterfragen, inwiefern die momentane Ressourcenausstattung der Einrichtungen angemessen erscheint. Schließlich liefert es auch Kennzahlen, die ein Benchmarking zwischen verschiedenen Einrichtungen ermöglichen.

KDZ-Sicherheits-Check

In den meisten Gemeinden werden sich die notwendigen Maßnahmen zur Effizienzverbesserung allerdings nicht auf den Sozialbereich beschränken können. Es gilt den gesamten Gemeindehaushalt (inkl. ausgelagerter Betriebe) auf Konsolidierungspotenziale zu untersuchen. Für diese

Drei zentrale Elemente zur Selbsteinschätzung



Zwecke erarbeitet das KDZ aktuell den KDZ-Sicherheits-Check. Dieses Instrument soll Gemeinden einen fundierten Überblick über deren finanzielle Situation bieten und ihnen außerdem dabei behilflich sein, auf Basis einer kritischen Selbsteinschätzung Reformpotenziale zu identifizieren und Strategien für die zukünftige Entwicklung der Gemeinde zu erarbei-

ten. Der Sicherheits-Check besteht dabei aus drei Modulen: a) Finanz-Check, b) Reform-Check, c) Strategie-Check.

Gesamthafte finanzielle Situation

Im Rahmen einer umfassenden Analyse der Gemeindefinanzen gelingt es im Finanz-Check, die Gemeindefinanzen und die finanzielle Lage ausgegliederter Betriebe gesamthaft darzustellen. Außerdem werden auch die Vermögenswerte und geplanten Investitionen der Gemeinde näher betrachtet. Ein solcher konsolidierter Haushalt wird dann anhand ausgewählter Kennzahlen analysiert. Dabei wird neben den bereits bekannten Kennzahlen des KDZ-Quicktest und der Bonitäts- und Risikoanalyse besonders viel Wert auf Vermögens- und Investitionskennzahlen gelegt, sodass neben der laufenden Gebarungsentwicklung auch die Schulden-, Vermögens- und Investitionsentwicklung der Gemeinde dargestellt werden kann.

Status quo und Potenziale

Der Reform-Check ist ein Instrument zur Selbstbewertung. Dabei wird festgestellt, wie der Entwicklungsstand der Gemeinde in zentralen Themenbereichen wie Strategie und Führung, Aufbau- und Ablauforganisation, Personal, Kundenorientierung, Wirtschaftlichkeit und Einsparungen aussieht, in welchen Bereichen die Gemeinde moderne Steuerungsinstrumente anwendet und wo noch stärkerer Handlungsbedarf gegeben ist. Den einzelnen Themenbereichen sind auch Reformmaßnahmen zugeordnet, und auf dieser Grundlage kann die Gemeinde selbst erheben, welche Reformmaßnahmen in den letzten Jahren gesetzt wurden, wie erfolgreich diese Maßnahmen waren und welche Ergebnisse erzielt werden konnten. Von diesen Veränderungen können insbesondere die Personal- und Sachressourcen, die Qualität der Leistungen und der Kundennutzen betroffen sein.

Der Reform-Check zeigt auf, welche Entwicklungspotenziale die Gemeinde sich noch nutzbar machen kann, welche Reformen bereits gesetzt wurden und wie die Umsetzung gelungen ist.

Passt Ihre Strategie?

Der Strategie-Check beinhaltet eine Analyse der strategischen Entwicklungen einer Gemeinde. Dafür werden zentrale Indikatoren, welche die strategische Entwicklung einer Gemeinde nachhaltig prägen, erfasst und definierten Gemeindetypen zugeordnet. Daraus können Hinweise für eine idealtypische Strategie abgeleitet



werden. Zusätzlich werden zentrale strategische Parameter auf Basis einer Selbstbewertung betrachtet.

Auf Basis des Strategie-Checks hat die Gemeinde die Möglichkeit, ihre eigene Strategie vor dem Hintergrund der finanziellen Möglichkeiten, den Reformpotenzialen und grundlegenden strategischen Parametern zu evaluieren, Stärken zu ermitteln und Schwächen aufzuzeigen. Darauf aufbauend kann eine zukunftsfähige und passende Strategie für eine Gemeinde gestaltet werden.

Ihr Zugang zu den Tools

Die drei genannten Instrumente sind so konzipiert, dass sie von den Gemeinden in Eigenregie bearbeitet werden können und eine wichtige Möglichkeit zur Selbsteinschätzung bieten, auf deren Grundlage sich wesentliche Reformen umsetzen lassen. Gleichzeitig kann die Umsetzung auch der Beginn eines umfassenden Neuerungsprozesses für die gesamte Gemeinde sein. In diesem Neuerungsprozess kann die Weiterentwicklung der Gesamtstrategie, aber auch der Reformstrategie einfließen. Bei diesem Prozess steht das KDZ auch gerne als inhaltlicher Begleiter zur Verfügung.

In der Krise aktiv werden

Wir haben festgehalten, dass Gemeinden in Zukunft großen finanziellen Herausforderungen gegenüberstehen, die sie kaum selbst beeinflussen können. Es ist fraglich, ob die Gemeinden diese Herausforderungen überhaupt aus eigener Kraft bewältigen können. Es empfiehlt sich jedenfalls für die Gemeinden, Selbstverantwortung zu übernehmen und frühzeitig Maßnahmen zu setzen, um die finanzielle Handlungsfähigkeit der Städte und Gemeinden bestmöglich zu erhalten. Ein systematisches Vorgehen anhand standardisierter Instrumente ist dabei von Vorteil.

Bei Interesse wenden Sie sich an: Alexander Maimer (maimer@kdz.or.at) bzw. Manuel Köfel (koefel@kdz.or.at).

² Ebenfalls erhältlich unter www.praxisplaner.at.