



MODELLREGION GEMEINDEKOOPERATIONEN



BERICHT // 10. MAI 2018

Christoph Kirchengast / Johannes Herburger
(e: christoph.kirchengast@vorderland.com // t: +43 676 83491450)

INHALT

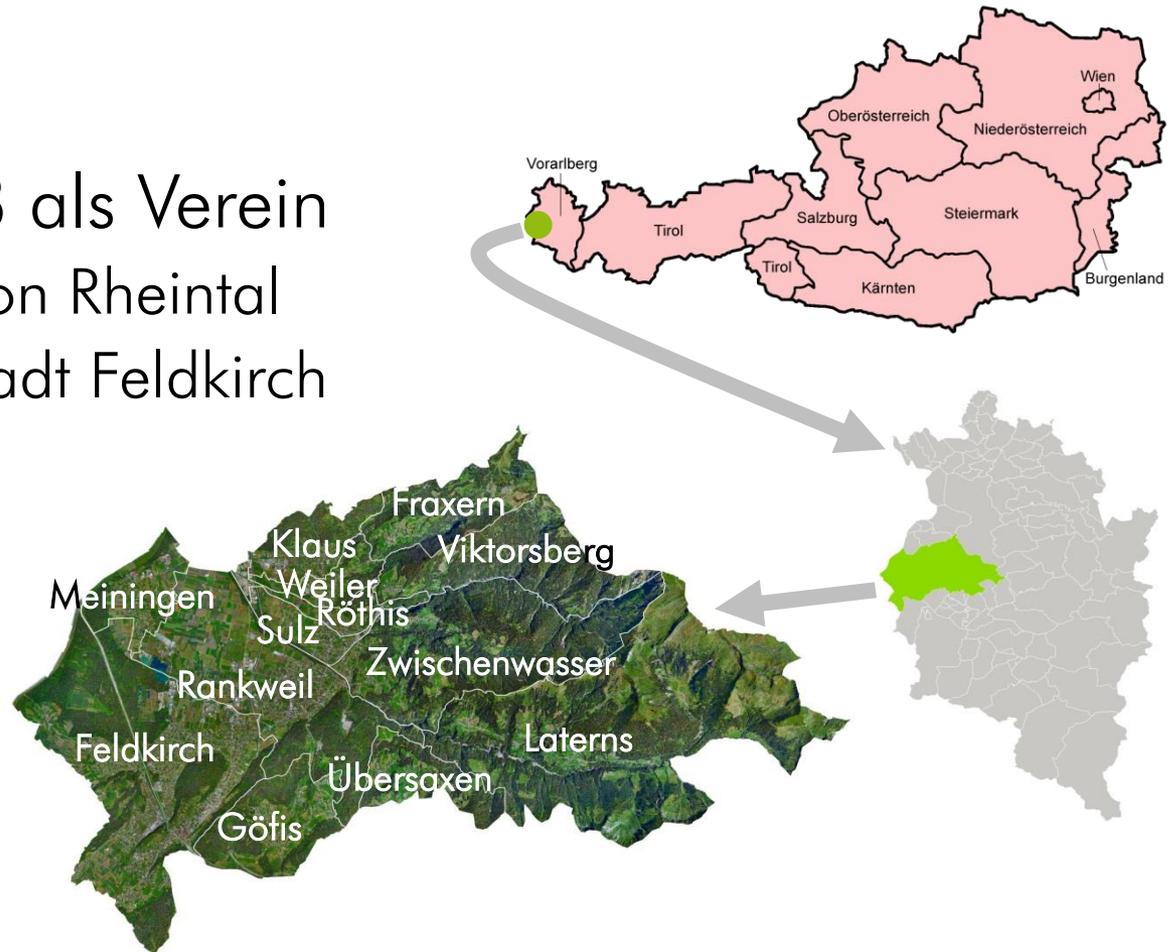
1.	Die Region Vorderland-Feldkirch: Vorstellung	3
2.	Prozess „Modelregion Gemeindekooperationen“ (MoGeKo)	
»	Ausrichtung & Ablauf	11
»	Ergebnisse: Zustandsanalyse	21
»	Erkenntnisse & Schlussfolgerungen	29
└	Inhalte / Aufgabenbereiche	31
└	Organisation / Struktur	32
└	Kooperationskultur / Haltung	33
└	Zusammenfassung	35
3.	Kooperationsstrategie	
»	Zwecke, Ziele, Prinzipien	39
»	Maßnahmen-Vorschläge	47
4.	Ausblick	51

DIE REGION VORDERLAND-FELDKIRCH VORSTELLUNG

DIE REGION VORDERLAND-FELDKIRCH

- _ Gründung 1978 als Verein
 - » 2004: Start Vision Rheintal
 - » 2010: Beitritt Stadt Feldkirch

- _ 13 Gemeinden
- _ 178 km²
- _ ~66.000 EW

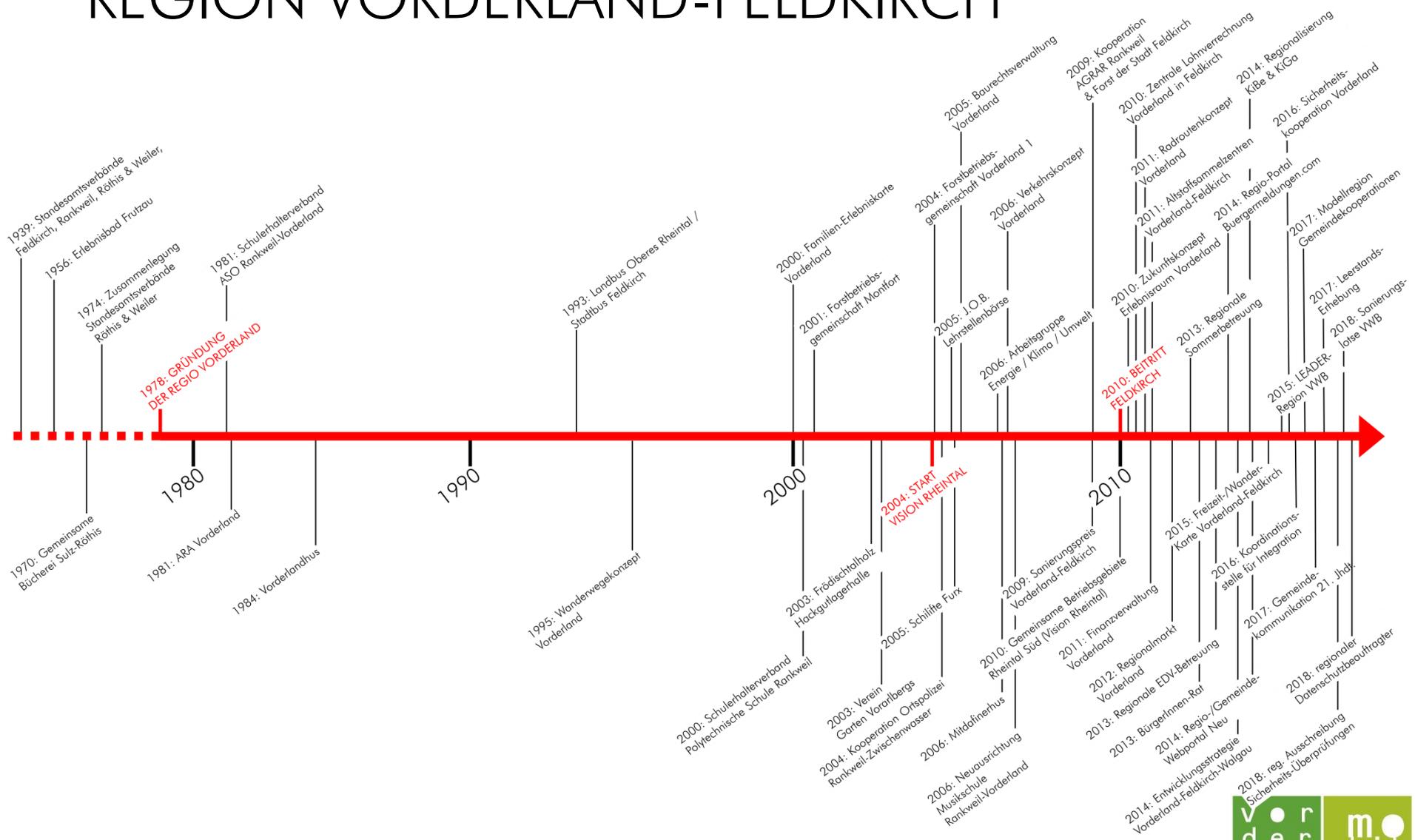


- _ Vielfalt als Markenzeichen:
 - Landschaft, Wirtschaft & Kultur
 - » Berg-Tal, Stadt-Land, Groß-Klein etc.

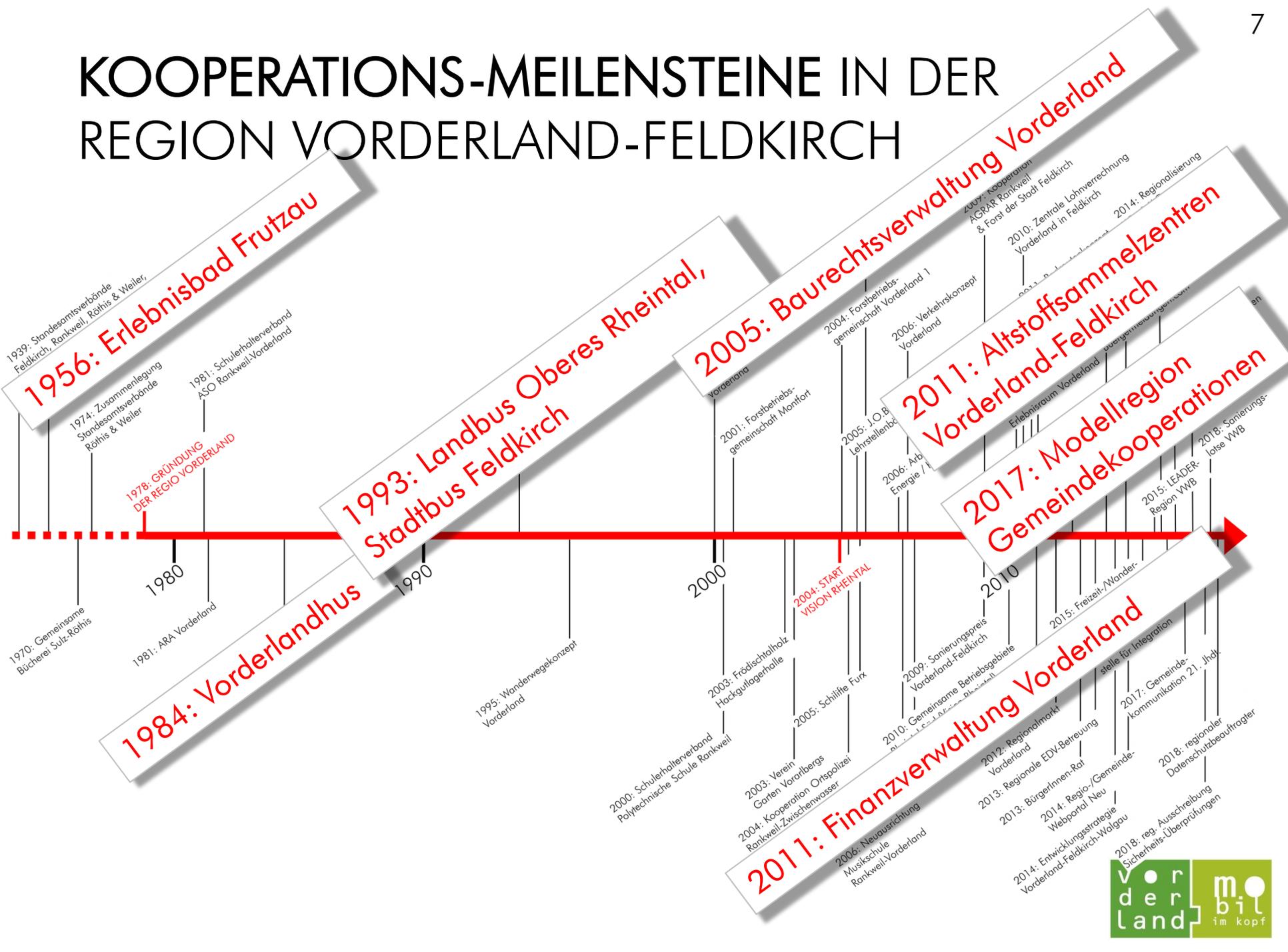
ZIELE

- _ Durch gemeindeübergreifende Kooperationen soll die Lebensqualität in der Region gehalten bzw. weiter verbessert werden.
- _ Den EinwohnerInnen aller Gemeinden sollen in allen Bereichen der Daseinsvorsorge zunehmend gleiche Voraussetzungen und Möglichkeiten geboten werden.

KOOPERATIONEN IN DER REGION VORDERLAND-FELDKIRCH



KOOPERATIONS-MEILENSTEINE IN DER REGION VORDERLAND-FELDKIRCH



1956: Erlebnisbad Frutzaeu

1993: Landbus Oberes Rheintal, Stadtbus Feldkirch

2005: Baurechtsverwaltung Vorderland

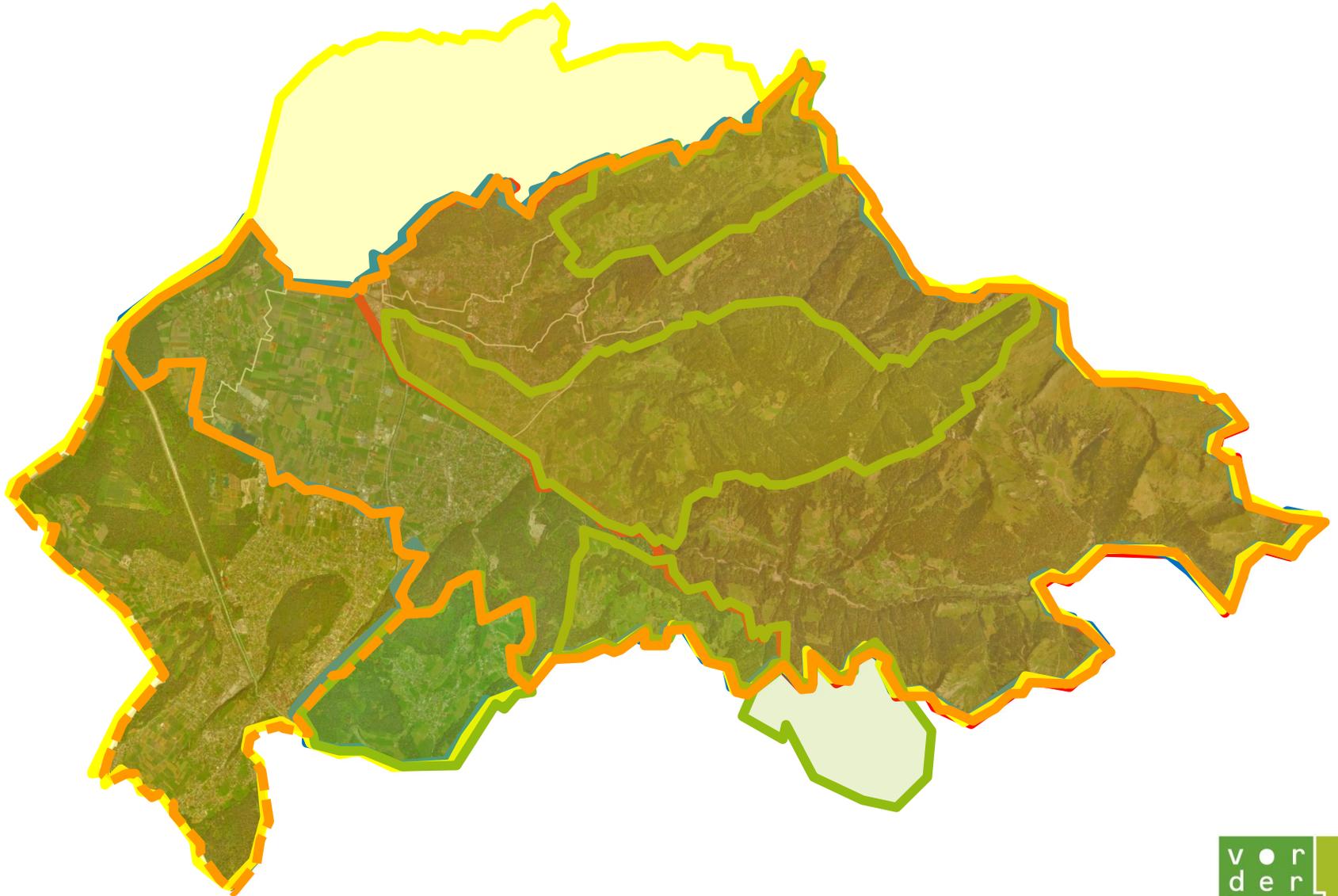
2011: Altstoffsammelzentren Vorderland-Feldkirch

2017: Modellregion Gemeindekooperationen

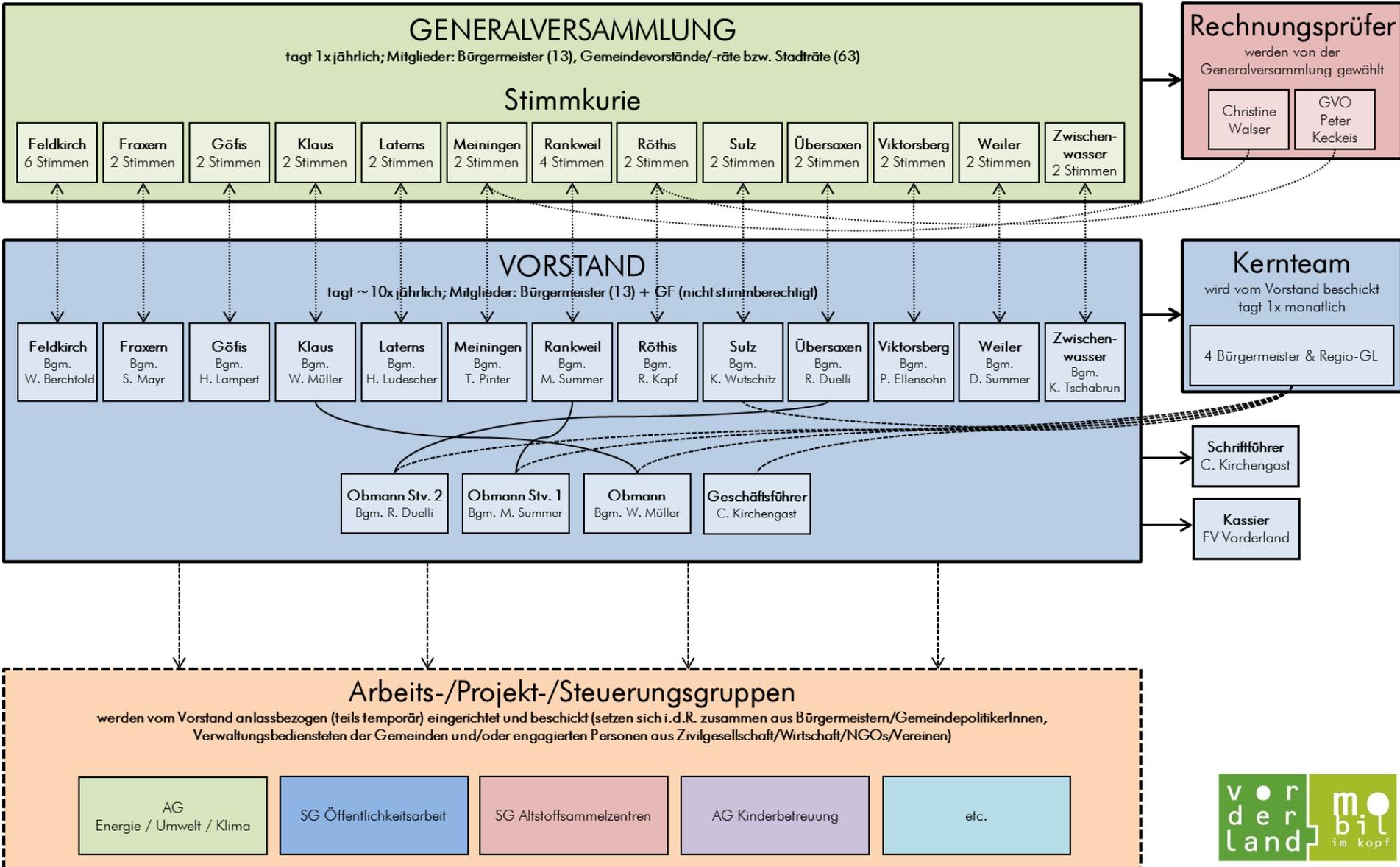
2011: Finanzverwaltung Vorderland



MODULAR & PROJEKTBEZOGEN



DIE ORGANISATIONSTRUKTUR



AUFGABEN UND ROLLE DER REGIO VORDERLAND-FELDKIRCH

- **Koordination** der interkommunalen Zusammenarbeit zwischen den Mitgliedsgemeinden
 - » gemeindeübergreifender Austausch & Abstimmung (Politik, Verwaltung)
 - » regionale Willensbildung gegenüber anderen Körperschaften (z.B. Land)
 - » (offiziell) keine Koordinationsfunktion für bestehende Kooperationseinrichtungen
- **Projektentwicklung & Umsetzung von Pilotprojekten/-phasen**
 - » Prüfung Kooperationspotential & -machbarkeit; Kooperationsanbahnung
 - » Nach Projektabschluss/Pilotphase ggf. Aufbau eigener Organisationseinheiten (z.B. ÖPNV, BRV, FV, ASZ)
- Bearbeitung von „**Zukunftsthemen**“ mit (über-)regionaler Relevanz
 - » z.B. Raumplanung, demografischer Wandel, Digitalisierung, Sozial(raum)planung
- Aufgreifen und Bearbeiten von **Themen mit akutem Handlungsbedarf**
 - » z.B. Flüchtlingskrise, Ärzte-Bereitschaftsdienst, Totenbeschau, DSGVO etc.
- **Vernetzung** nach innen (z.B. Gemeinden, Bevölkerung) & außen (z.B. Regios, Land, Systempartner), **Interessenvertretung**
- **Sensibilisierung, Kommunikation & Beteiligung**

DER PROZESS „MODELLREGION GEMEINDEKOOOPERATIONEN“ (MoGeKo) AUSRICHTUNG & ABLAUF

AUSGANGSLAGE / PROBLEMSTELLUNG

- _ komplexer werdende Aufgaben
- _ geringer werdende personelle/finanzielle Spielräume
- _ zentrale Problemstellung:
 - » **Wie können die Gemeinden/öffentliche Körperschaften in der Region Vorderland-Feldkirch ihre Aufgaben künftig bestmöglich erledigen?**
 - » keine inhaltsentleerte „Kooperation vs Fusion“-Diskussion!
- _ Regio Vorderland-Feldkirch: langjährige Erfahrung und Vorreiterrolle in der Entwicklung und Umsetzung von Gemeindekooperationen
 - » Sozialzentrum Vorderland, Landbus Oberes Rheintal, Baurechtsverwaltung, Finanzverwaltung etc.

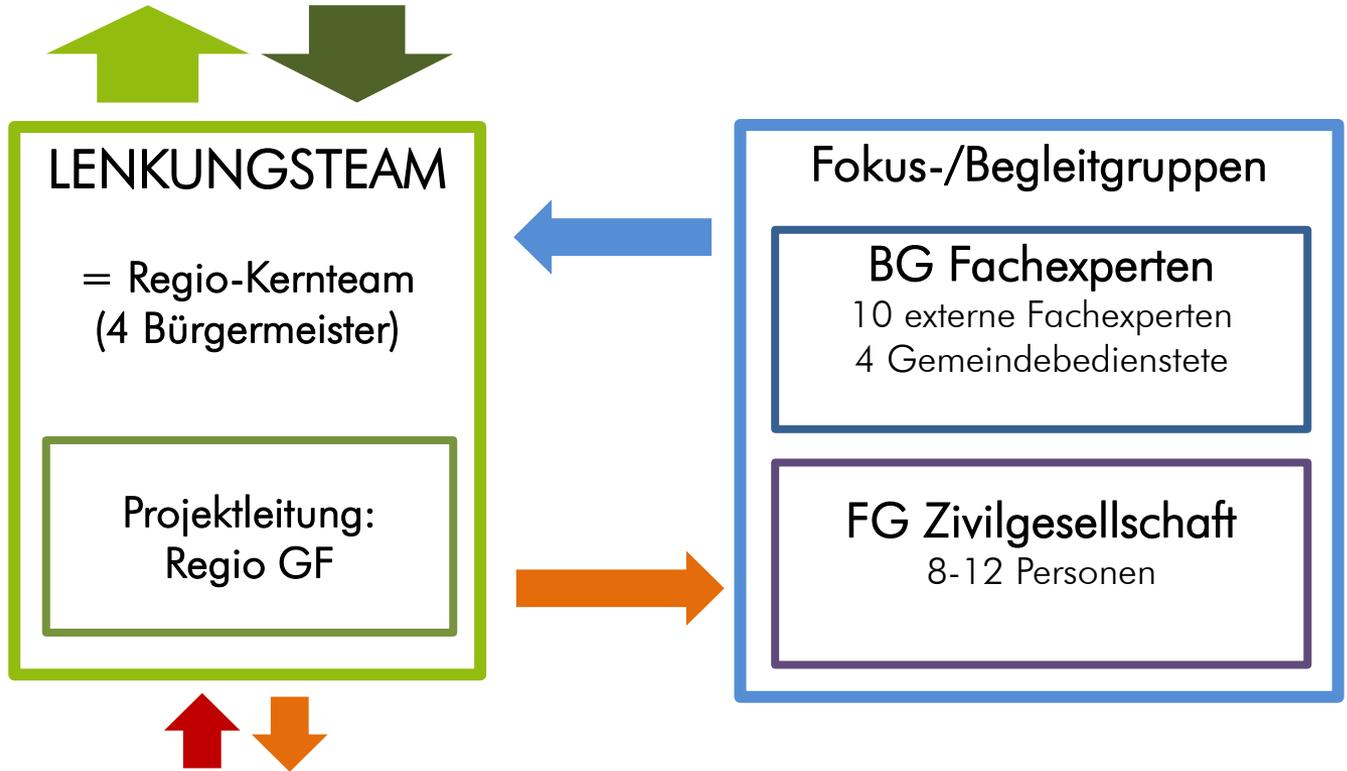
ZIELSETZUNGEN / ERWARTETE ERGEBNISSE

Zielsetzungen:

- » Umfassender Prozess zur Entwicklung einer Strategie für Gemeindekooperationen in der Region Vorderland-Feldkirch
 - Einbindung von ExpertInnen und BürgerInnen (Fokusgruppen)
- » Professionalisierung/Beschleunigung von Gemeindekooperationen in Schlüsselbereichen
- » Erhöhung der Handlungsfähigkeit von Gemeinden durch Regionalisierung von komplexen Agenden
- » Beitrag zur Zielerreichung des Landes Vorarlberg im Bereich der Verwaltungsvereinfachung.
- » ergebnisoffene Erarbeitung von Kooperationsmöglichkeiten auch in sensiblen Themenbereichen (z.B. Schulsprenkel, Betriebsgebiete)

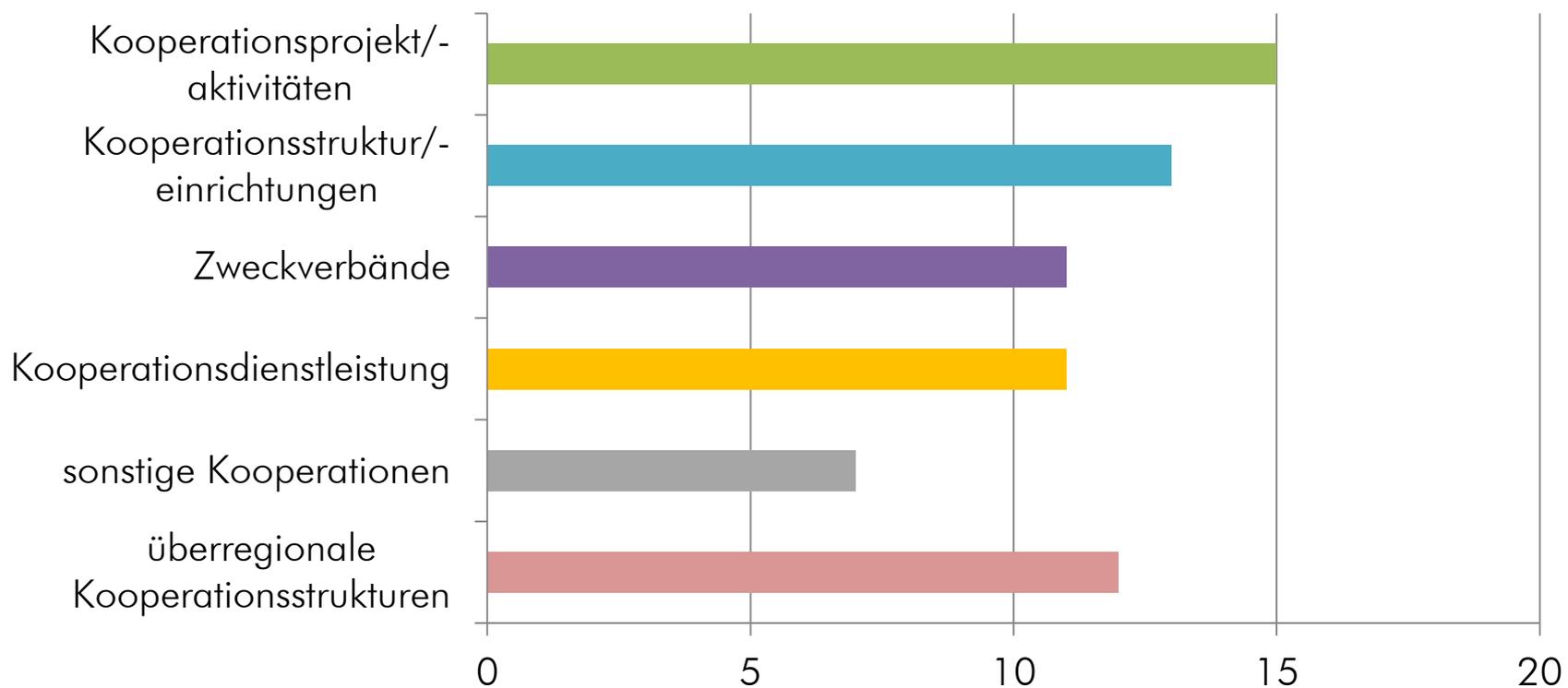
Erwartete Ergebnisse:

- » Strategie für die kohärente (Weiter-)Entwicklung von Gemeindekooperationen in der Region Vorderland-Feldkirch in den Bereichen Verwaltung und Daseinsvorsorge
- » Prüfung, Priorisierung und Auswahl von Schlüsselmaßnahmen
- » Parallel Start der Implementierung von Maßnahmen in Teilbereichen (Weiterführung laufender Prozesse; z.B. Regionalisierung KiBe/KiGa, Koop. BRV-BAF)
- » Umsetzungs- und Zeitplanung für 2018+



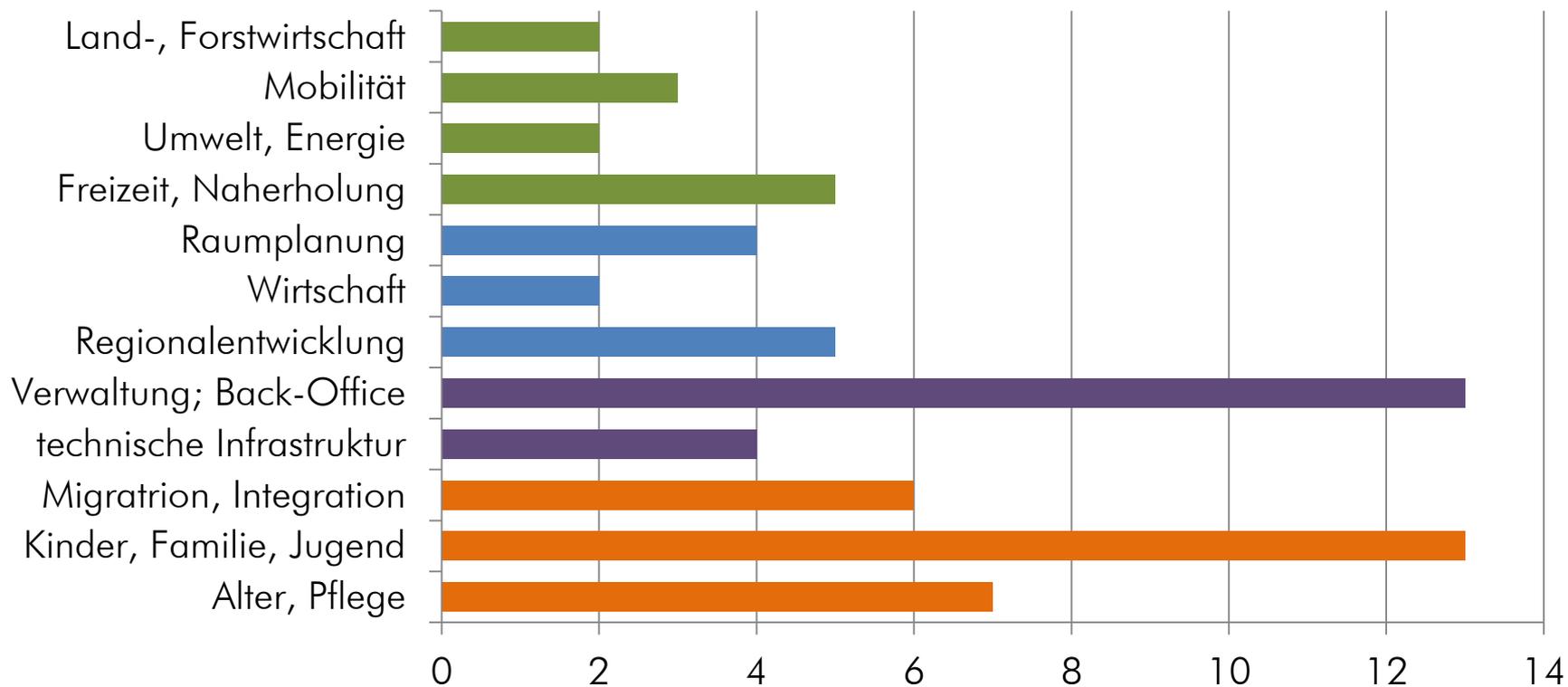
IST-STAND-ANALYSE

Kooperationsformen



IST-STAND-ANALYSE

Anzahl der Kooperationen je Thema



BETEILIGUNGSFORMATE

- _ **Kick-Off Veranstaltung** *[Juli 2017]*
- _ **2 Workshops mit Gemeindesekretär_innen** *[Herbst 2017/Frühjahr 2018]*
 - » Themenbereich Verwaltung, Daseinsvorsorge
- _ **2 Beteiligungsworkshops (Politik & Verwaltung)** *[Herbst 2017]*
 - » Themenbereich Soziales
 - » Themenbereich Umwelt, Mobilität & Naherholung
- _ **Schriftliche Rückmeldungen per Formular** *[Herbst 2017]*
- _ **Info- & Beteiligungswoche Kooperationsraum-Modell** *[Frühjahr 2018]*
(Nachfolge Vision Rheintal)
 - » Themenbereich Raumplanung
- _ **Expert_Innen-Workshop** *[Frühjahr 2018]*
- _ **Individuelle Gespräche mit Gemeindevertreter_innen** *[laufend]*
- _ **Erörterung/Diskussion im Regio-Kernteam & Vorstand** *[laufend]*

EXPERT_INNEN BEGLEITGRUPPE

- _ Mag. **Herbert Burtscher** (Bezirkshauptmann Feldkirch)
- _ Dr. **Peter Bußjäger** (Institut für Föderalismus, Innsbruck)
- _ **Oliver Christof** (Gemeindeverband Vorarlberg)
- _ DIⁱⁿ **Sabina Danczul**, MBA (Land Vorarlberg, Abt. Raumplanung)
- _ **Martin Duelli** (Organisations- und Personalentwicklung, Stadt Feldkirch)
- _ Dr.ⁱⁿ **Brigitte Egger-Bagehr** (Landes-Rechnungshof Vorarlberg)
- _ Mag. **Thomas Gabriel** (Gemeindesekretär, Gemeinde Weiler)
- _ **Rudi Malin** (Gemeindesekretär, Gemeinde Göfis)
- _ **Clemens Osl**, M.E.S. (Land Vorarlberg, Büro LStH. Rüdissler) Mag.^a
- _ **Martina Ruck** (Kompetenzzentrum Organisation, Gemeindeinformatik)
- _ **Birgit Werle** (GF Regio Im Walgau)
- _ Dr. **Klaus Wirth** (KDZ Zentrum für Verwaltungsforschung)
- _ **Issa Zacharia** (Gemeindesekretär, Gemeinde Klaus)

DER PROZESS „MODELLREGION GEMEINDEKOOOPERATIONEN“ ERGEBNISSE: ZUSTANDSANALYSE

ERGEBNISSE: ZUSTANDSANALYSE KOMMUNALE AUFGABENBEREICHE

_ Folgende Darstellung ist eine Zustandsanalyse/-beurteilung der Kooperationsaktivitäten in den verschiedenen gesetzlichen und faktischen Aufgabenbereichen der Gemeinden.

- » ohne Anspruch auf Vollständigkeit (Ergänzungen weiterhin möglich).
- » ohne eine Priorisierung der einzelnen Aufgabenbereiche/Maßnahmen.

_ Die Auflistung setzt sich zusammen aus Inputs/Vorschlägen:

- » aus der Beteiligung im Rahmen des Prozesses MoGeKo
- » aus den Ergebnissen bestehender Arbeitsgruppen und aus bereits absolvierten Prozessen.

LEGENDE:

-  läuft/in Umsetzung
-  in Planung/Bearbeitung
-  keine konkreten Planungen

ERGEBNISSE / ZUSTANDSANALYSE

VERWALTUNG & DASEINSVORSORGE #1

- **Finanzen** ●
 - » Kontinuierliche Weiterentwicklung & Ausweitung der Finanzverwaltung Vorderland
- **Baurecht** ●
 - » Kontinuierliche Weiterentwicklung der Baurechtsverwaltung Vorderland (BRV) ●
 - » Kooperation BRV – Bauamt Feldkirch ●●
- **Abfallbewirtschaftung** ●●
 - » Recycling: ASZ Vorderland (+ Kooperation mit ASZ Feldkirch) ●
 - » Gemeinsame allgemeine Abfallbewirtschaftung ●●
- **Sicherheit** ●●
 - » Weiterentwicklung der Ortpolizeikooperation ●●
- **Kommunikation / Öffentlichkeitsarbeit** ●
 - » Regionales Amtsblatt (Weiterentwicklung/Relaunch) ●●
 - » Online-Kommunikation (Websites) ●
- **Rechtsbetreuung** ●
 - » Regionale Rechtsabteilung (Zivilrecht, Vertragsrecht etc.) ●

● läuft/in Umsetzung ● in Planung/Bearbeitung ● keine konkreten Planungen

ERGEBNISSE / ZUSTANDSANALYSE

VERWALTUNG & DASEINSVORSORGE #2

- **Kernverwaltung** ●●
 - » Informelle Kooperation/Hilfeleistungen ●
 - » Personalmanagement und Recruiting (Weiterbildung etc.) ●●
 - » regionales Meldeamt ●
 - » gemeinsames/zentrales Wahlmanagement ●
 - » Bürgerservice (z.B. Öffnungszeiten, regionale Bürgerservice-Zentrale(n)) ●
- **Infrastruktur** ●
 - » Informelle Zusammenarbeit/Unterstützung ●
 - » Bauhöfe (regionale Abstimmung, Maschinenpark etc.) ●●
 - » Regionales Infrastrukturmanagement (z.B. Straßen, Spielplätze etc.) ●
- **Gemeindearchiv** ●
 - » Aufbau regionales Archiv (Amtsarchiv/historisches Archiv) ●
- **EDV und Digitalisierung** ●●
 - » Aufbau einer regionalen EDV- & IT-Verwaltung ●
 - » eGovernance (Rathaus 2.0, regionale Entwicklung) ●

● läuft/in Umsetzung ● in Planung/Bearbeitung ● keine konkreten Planungen

ERGEBNISSE / ZUSTANDSANALYSE

RAUMPLANUNG

- Umsetzung Kooperationsraum-Modell  
 (Nachfolge Vision Rheintal)
 - » Erstellung eines regionalen räumlichen Entwicklungskonzeptes (rREK)  
 - Verbindliche regionale Abstimmung bei Betriebsgebieten 
 - Entwicklung interkommunaler Betriebsgebiete 
 - Strategie/Konzepterstellung für den Bereich regionale Naherholungsräume & Freizeitinfrastrukturen  
 - » Regionale Raumplanungsfachstelle  
 - Planung und ggf. operative Unterstützung f. d. Gemeinden  

ERGEBNISSE / ZUSTANDSANALYSE

SOZIALES & SOZIALPLANUNG #1

– KiBe / KiGa



- » regionale Sommerbetreuung,  Ferienprogramme 
- » regionale Zugangsmechanismen, Modul- & Tarifangleichungen  
- » einheitliche Verwaltungssoftware (als regionales Planungstool) 
- » Aufbau einer regionalen Verwaltung (KiBe / KiGa)  
- » Kindercampus Sulz als gemeindeübergreifende Kooperation 

– Schulen



- » Ausbau Mittags-/Randzeitenbetreuung und regionale Ganztagsklassen 
- » Prüfung: Poli Feldkirch-Vorderland 
- » Regionale Standort- & Profilentwicklung 
- » Reorganisation der Sprengel 

– Jugend



- » Intensivierung der Vernetzung und Kooperation zwischen den 6 OJAs 
- » Regionale Angebotsentwicklung  
- » Regionale Organisationsentwicklung der Jugendarbeiten 

 läuft/in Umsetzung  in Planung/Bearbeitung  keine konkreten Planungen

ERGEBNISSE / ZUSTANDSANALYSE SOZIALES & SOZIALPLANUNG #2

– Integration

- » regionale Koordinationsstelle für Integration  (nach 2018 weiterführen )
- » Ausarbeitung eines regionalen Integrationsleitbildes 

– Pflege

- » Pflegekooperation Vorderland-Feldkirch (Vorderland, Rankweil, Feldkirch)  
 - Laufende regionale Abstimmung (Sozialsprengel, Care-Management) 
 - Niederschwellige gegenseitige Hilfestellungen 
 - Gemeinsamer Personalpool 
 - Abstimmung/Kooperation bei der Errichtung ambulant betreuter Wohnanlagen 
 - Prüfung: gemeinsames Pflegeheim 
- » Reorganisation der Sozialsprengel (Vorderland-Feldkirch) 

– Inklusion

- » Einrichtung einer regionalen Arbeitsgruppe zum Thema Inklusion 
- » Einrichtung einer regionalen Anlaufstelle für Menschen mit Behinderung 

ERGEBNISSE / ZUSTANDSANALYSE

UMWELT, MOBILITÄT & NAHERHOLUNG

Mobilität

- » Regionale ÖPNV-Planung/Betrieb 
- » Regionales Mobilitätsmanagement  
 - gemeindeübergreifende Fuß- & Radwege ausbauen
 - Planung neuer Verkehrsformen und E-Mobilität
 - Intermodalität stärken (Park & Ride etc.)
 - Parkraumbewirtschaftung regional abstimmen/umsetzen

Naherholung / Freizeit

- » Regionales Freizeitinfrastruktur-Management 
 - Definition von bestehenden und geg. neuen regional relevanten Freizeitinfrastrukturen
 - fundierte Entwicklung von Strategien/Konzepten (Gemeinsamer Betrieb, Schließung etc.)
 - gemeinsame Weiterentwicklung/gemeinsamer Betrieb regional relevanter Freizeitinfrastrukturen
- » Errichtung/Betrieb regionales Hallenbad 
- » Familienerlebniskarte (weiterentwickeln)  
- » Frutzau & Furx (weiterentwickeln)  

Umwelt / Energie

- » Regionale Umsetzung der Energiestrategie des Landes VlbG. 
- » Regionale Abstimmung der Gemeinden (AG Energie/Klima/Umwelt) 
- » ASZ Vorderland  
- » Thema Gebäudesanierung fokussieren (Projekt Sanierungslotse) 

 läuft/in Umsetzung  in Planung/Bearbeitung  keine konkreten Planungen

DER PROZESS „MODELLREGION GEMEINDEKOOOPERATIONEN“ ERKENNTNISSE & SCHLUSSFOLGERUNGEN

3 HANDLUNGSFELDER DER KOOPERATIONSENTWICKLUNG

Inhalte / Aufgaben



Organisation / Struktur

Kooperationskultur

ERKENNTNISSE & SCHLUSSFOLGERUNGEN

INHALTE / AUFGABENBEREICHE

_ In diversen Schlüsselbereichen (für die Fähigkeit der kommunalen Aufgabenerfüllung) erscheint die Einrichtung regionaler Fachstellen bzw. Verwaltungseinheiten erforderlich (weg von Provisorien und Projektlogik):

- » Mobilität/ÖPNV 
- » Baurecht 
- » Finanzen 
- » Abfallwirtschaft  
- » Raumplanung 
- » EDV/IT 
- » Sozial(raum)planung 

ERKENNTNISSE & SCHLUSSFOLGERUNGEN

ORGANISATION / STRUKTUR

- Zahlreiche Rechtsmaterien/Aufgabenbereiche sind für kleinere/mittlere Gemeinden in der aktuellen Organisationsstruktur nicht (mehr) eigenständig (in der nötigen Qualität) zu erfüllen; insbesondere:
 - » Raumplanungsgesetz, Abfallwirtschaftsgesetz, Datenschutzgrundverordnung, Informationssicherheitsgesetz, Archivgesetz etc.
 - » KiBe/KiGa, Digitalisierung/IT, Sozialplanung, Raumplanung, Standortentwicklung, Naherholungs-/Freizeitinfrastruktur etc.
- Gemeindekooperationen können ein Lösungsweg sein.
 - » andere Varianten (je nach Aufgabenbereich):
 - überregionale Kooperationen, landesweite Lösungen
 - zweckorientierte Übertragung der Aufgaben an andere Institutionen/Körperschaften
- Die Effizienz/Effektivität von bestehenden Kooperationseinrichtungen/-regelungen ist laufend bzw. periodisch zu prüfen und ggf. weiterzuentwickeln.
- „Lost in cooperation“: Die wachsende Zahl an Kooperationen führt zu einer immer größeren Unübersichtlichkeit und erschweren Gesamtkoordination.
 - » Die Entwicklung eines geregelten „Multikooperationsmanagement“ ist erforderlich.
- Durch die große Aus-/Belastung der Gemeindeverwaltungen, fehlt (in Kleingemeinden) oft die Kapazität für die aktive Teilnahme an Kooperationsentwicklungen.
 - » Paradoxon: Kooperationen werden als essentiell/wichtig (wie nie zuvor) angesehen, für die aktive (Mit-)Entwicklung fehlen zunehmend Kapazität und Energie der am stärksten Betroffenen (Kleingemeinden).

ERKENNTNISSE & SCHLUSSFOLGERUNGEN

KOOPERATIONSKULTUR / HALTUNG #1

- Sehr weit fortgeschrittene Solidarität/informelle Kooperationskultur in der Regio Vorderland-Feldkirch
 - » Gegenseitige Hilfestellung/Unterstützung ist gelebte und unhinterfragte Praxis.
- Positive Grundeinstellung gegenüber Gemeindekooperationen (in Politik & Verwaltung), deren allgemeine Notwendigkeit wird erkannt.
- Breites Erfahrungsspektrum, insb. im Bereich von Verwaltungskooperationen (umfassend positive Erfahrungen/Entwicklungen).
- Viele Kooperationen wurden/werden anlassbezogen, aus der Not heraus und kurzfristig entwickelt/umgesetzt (oft nach dem Prinzip des geringsten Widerstandes).
 - » Dadurch entstehen z.T. „Dauer-Provisorien“, deren Effizienz und Zukunftsfähigkeit zu hinterfragen ist.
 - » Die kontinuierliche Weiterentwicklung wird dadurch oft erschwert.
- Vorhersehbare Kooperationsthemen werden oft erst in Angriff genommen, wenn sie akut sind.
- An Kooperationen wird eine Vielzahl an (teils widersprüchlichen) Erwartungen herangetragen:
 - » Sie sollen oft latente/akute Probleme der Gemeinden (möglichst rasch) lösen, Kosten einsparen, Qualität verbessern, entlasten, aber gleichzeitig keine strukturellen, personellen Konsequenzen in den Gemeinden nach sich ziehen und nichts kosten.
 - » Von bestehenden Kooperationseinrichtungen wird z.T. eine Feuerwehrfunktion und Abstellgleisfunktion (Personal) erwartet, die die Planung erschwert und die Qualität z.T. einschränkt.

ERKENNTNISSE & SCHLUSSFOLGERUNGEN

KOOPERATIONSKULTUR / HALTUNG #2

- Bei schwierigen/heiklen Themen mit hohem Planungsaufwand und/oder wesentlichen strukturellen/finanziellen/ablauftechnischen Konsequenzen für die Gemeinden stockt die Umsetzung oft (z.B. Raumplanung).
- Für manche wichtige Kooperationsthemen fehlt das Bewusstsein aufgrund der Komplexität oder der „Neuartigkeit“
 - » z.B. Digitalisierung, Sozialplanung
- Die Intensivierung von Kooperationen löst Ängste in Verwaltung und Politik der Gemeinden aus, die sich hemmend auf eine strategiegeleitete Entwicklung auswirken.
 - » obwohl die bestehenden Kooperationseinrichtungen umfassend positiv betrachtet werden.
 - » Es treten Befürchtungen auf, dass der Prozess „Modellregion Gemeindekooperationen“ ein erster Schritt in Richtung Gemeindefusionen ist.
 - » Die Ängste sind v.a. im Bereich befürchteter Arbeitsplatzverluste und hinsichtlich der Einschränkung des Entscheidungsspielraumes der Gemeinden (Politik & Verwaltung) zu verorten.
- Ein sachlicher, evidenzbasierter Diskurs über (die Möglichkeit von) Gemeindefusionen ist aktuell von einer großen Mehrheit unerwünscht und tabu.
- In den Gemeindevertretungen wächst die Stimmung, dass Kooperationen den Entscheidungsspielraum von Gemeindegremien zunehmend beschneiden und die Gemeindevertretungen „ausgehebelt“ werden.
- Knapper werdende Ressourcen führen zu einer Entsolidarisierung.

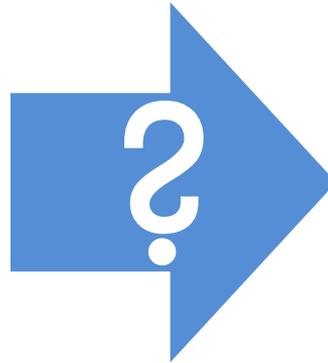
ZUSAMMENFASSUNG: BISHER ERREICHTES IN DER REGION

- hohes Niveau/hohe Professionalität der laufenden Kooperationen (ÖPNV, BRV, FVV, Vorderlandhus...)
 - » Vorreiter im Bereich der Verwaltungskooperationen
- sehr hohe informelle Kooperationskultur/Solidarität
- breite Akzeptanz der laufenden Kooperationen in Gemeinden (Politik/Verwaltung) und in der Bevölkerung
- **Aber:**
 - » Die Rahmenbedingungen haben sich geändert.
 - » Die Erfolgsrezepte der Vergangenheit funktionieren heute z.T. nicht mehr.
 - » Nicht auf den Lorbeeren ausruhen! Die Verantwortung wahrnehmen, das Vorhandene kontinuierlich weiterzuentwickeln.

! „Es ist nicht entscheidend, was man hat, sondern wie man damit umgeht!“

ZUSAMMENFASSUNG: ARBEITSWEISE & -KULTUR ALS REGION

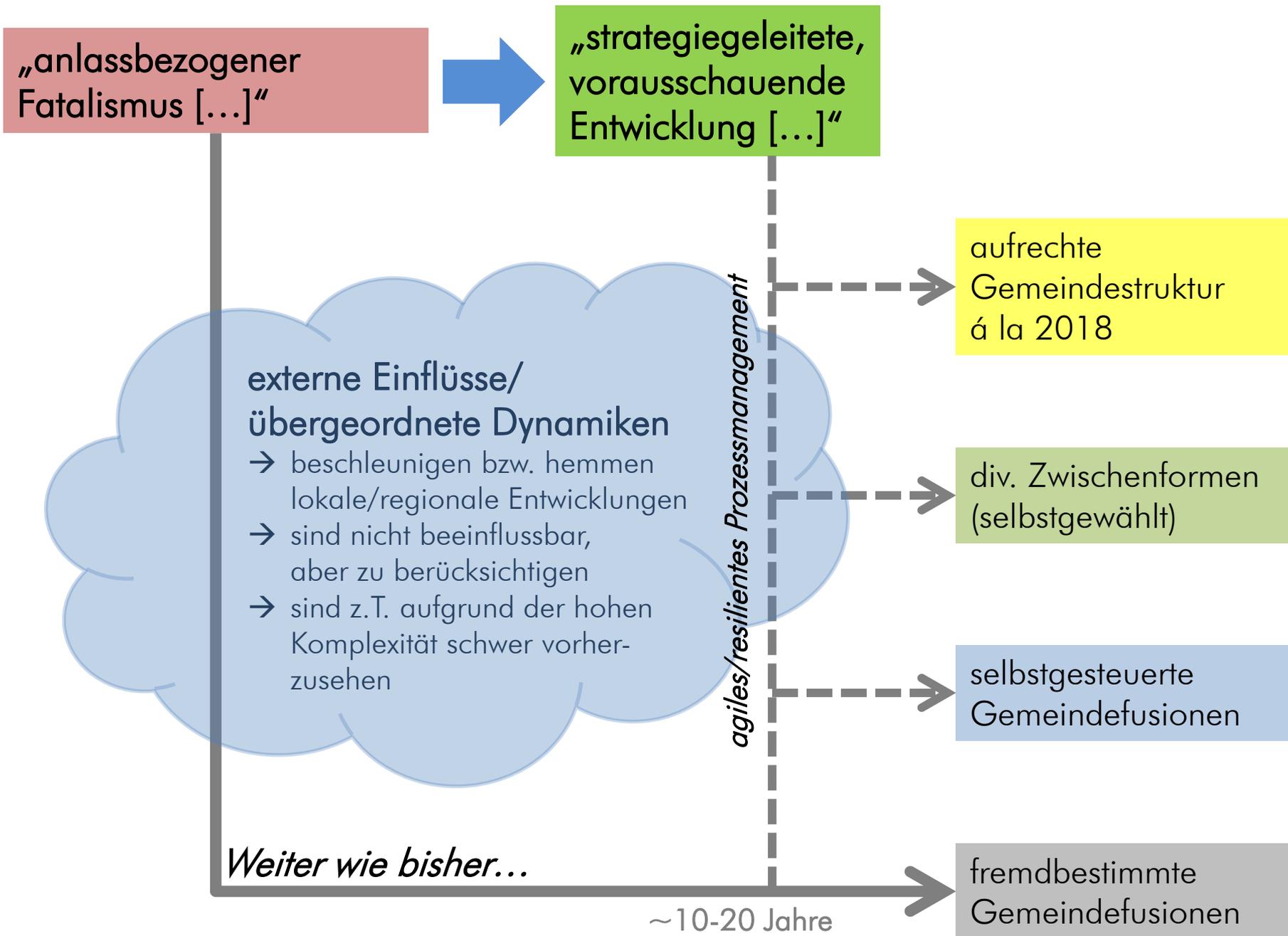
bisher vorwiegend:
„anlassbezogener
Fatalismus ohne geregelte
Gesamtkoordination“



dauerhaft anzustreben:
„vorausschauende,
strategiegeleitete Entwicklung
mit geregelter
Gesamtkoordination“

- anlassbezogen/reaktiv
- symptom bekämpfend bis struktorentwickelnd
- Gesamtkoordination strukturell nicht vorhanden/zugeordnet
- Unübersichtlichkeit durch Vielfalt an Kooperationen („lost in cooperation“)
- gremien-/zeitintensiv
- langwierige Entscheidungsfindung bzw. Entwicklungsprozesse
- Legitimation v. Kooperationen wird zunehmend politisch hinterfragt

- aufgabenorientierte/evidenzbasierte Kooperations-Organisationsentwicklung (inkl. Priorisierung)
- antizipativ/„proaktiv“
- einfache, übersichtliche und transparente Strukturen entwickeln
- klare Zuordnung/Regelung der Gesamtkoordination
- Optimierung der Entscheidungsfindungsprozesse (politisch)



ZUSAMMENFASSUNG:

3 SCHLÜSSEL-ENTWICKLUNGSBEREICHE

Daran sollten wir als Region in den kommenden Jahren arbeiten:

1. (Multi-)Kooperationsmanagement

Die wachsende Zahl an Kooperationen führt zu einer immer größeren Unübersichtlichkeit und erschwerten Gesamtkoordination.

- » Regelungen/Maßnahmen zur Koordination, Planung und Weiterentwicklung
- » Weiterentwicklung der Organisationstruktur(en) und Prüfung von Synergien

2. Kooperationskultur

= das gemeinsame Selbstverständnis für das Lösen von Problemen bzw. Herausforderungen, das es zu pflegen gilt.

- » Pflege von gegenseitigem Vertrauen
- » Entwicklung eines gemeinsamen Zielbildes/Regelsets, das gelebt wird (Kooperationsstrategie)
- » (Weitere) Stärkung der informellen Kultur der Zusammenarbeit

3. Legitimation & Akzeptanz von Kooperationen

Die wachsende Stimmung, dass Kooperationen den Entscheidungsspielraum von Gemeindegremien einschränken, erschwert regionale Projekte/Entwicklungen.

- » Sicherstellung der formellen und informellen demokratischen Rechtfertigung und Akzeptanz in den Mitgliedsgemeinden
- » Sensibilisierung, Information & Beteiligung

KOOPERATIONSSTRATEGIE

ZWECKE, ZIELE, PRINZIPIEN

KOOPERATIONSSTRATEGIE # 1

3 ZWECKE

1. Qualitätssicherung und -optimierung

- » durch Professionalisierung und Spezialisierung
- » durch optimiertes Service für die Bevölkerung
- » durch fachlich fundierte Unterstützung für die kommunale Politik (Entscheidungsgrundlagen)
- » durch gesteigerte Rechtskonformität/-sicherheit

2. Kontinuitätssicherung und Risikominimierung

- » durch Ausfallsicherheit mittels regionalisierter Verwaltungseinheiten/-fachstellen
- » durch vorausschauende Organisationsentwicklung und Personalmanagement.

3. Kosten- und Ressourcenoptimierung

- » meist verzögert und mittelbar durch die Erfüllung der Punkte 1 und 2.
- » Unmittelbare Kosteneinsparungen durch Kooperationen sind eher die Ausnahme als die Regel.
 - Der Aufbau von Kooperationen benötigt i.d.R. eine intensive Begleitung und ein Change-Management und verursacht somit zunächst meist Kosten. Kosteneinsparungseffekte entstehen (je nach Bereich und Dimension der Kooperation) meist erst nach mehreren Jahren.
- » Kurzfristige Kosteneinsparungen können i.d.R. dann entstehen, wenn i) durch Kooperationen Aufgaben unkompliziert und ohne strukturelle Begleitmaßnahmen gebündelt werden können oder ii) wenn (bisher) ausgelagerte Aufgaben „zurückgeholt“ und durch eigenes Personal regional abgewickelt werden.
- » Bei Aufgabenbereichen, deren Komplexität in den vergangenen Jahren rasant angewachsen ist (z.B. durch Gesetzgebungen) sind durch Kooperationen nicht immer Kosteneinsparungen zu erlangen. Hier steht bei der Kooperationsentwicklung im Zentrum, dass die Aufgaben überhaupt rechtskonform bzw. qualitativ erfüllt werden können.

KOOPERATIONSSTRATEGIE #2

5 ZIELE

1. Kooperationen sollen die **Lebensverhältnisse** für alle EinwohnerInnen der Region Vorderland-Feldkirch hinsichtlich der **Daseinsvorsorge sowie wirtschaftlicher und sozialer Schlüsselbereiche angleichen**.
2. Die Entwicklung von Kooperationen dient der gemeinsamen **Gestaltung des Lebensraumes „Region Vorderland-Feldkirch“** zum Wohle der Bevölkerung.
3. Kooperationen zielen auf die **Steigerung bzw. Aufrechterhaltung der Qualität der kommunalen bzw. regionalen Aufgabenerfüllung** ab (rechtliche und faktische).
4. Durch die Regionalisierung von Agenden, die gemeinsam besser gelöst werden können, sollen die **Handlungs- und Entwicklungsspielräume für Gemeinden gesichert und erweitert** werden.
5. Kooperationen sollen die kommunale/regionale **Politik bei einer fachlich fundierten Entscheidungsfindung unterstützen** und die überörtliche Perspektive miteinbringen.

KOOPERATIONSTRATEGIE #3

7 PRINZIPIEN

1. Prinzip des **Vorausschauens**
2. Prinzip des **Pragmatismus**
3. Prinzip „**das Wichtige zuerst**“
4. Prinzip der **Einfachheit**
5. Prinzip der **BürgerInnenorientierung**
6. Prinzip der **Fairness**
7. Prinzip der **Kooperationsoption**

KOOPERATIONSSTRATEGIE #3

7 PRINZIPIEN

1. Prinzip des Vorausschauens

- » **Proaktiv und evidenzbasiert:** Die Entwicklung und Planung von Kooperationen in der Region Vorderland-Feldkirch soll vorausschauend, proaktiv und evidenzbasiert geschehen.
 - D.h. Kooperationen sollen vor dem Hintergrund absehbarer Entwicklungen (sofern vorhanden/beobachtbar) frühzeitig angebahnt/entwickelt werden und nicht aus einer akuten Not bzw. aus Zwängen heraus.
 - Als Entscheidungsgrundlage für Kooperationsentwicklungen/-umsetzungen sind verfügbare Fakten (z.B. Statistiken, Prognosen, Vergleichs-/Erfahrungswerte, fachliche Grundlagen) heranzuziehen.
- » **Planen mit Weitblick:** Eine vorausschauende Kooperationsentwicklung bedingt, dass die zu entwickelnden Themen/Maßnahmen zum jeweiligen Zeitpunkt nicht immer akut für alle sind.
 - » Es gilt daher für alle Kooperationspartner, eine Haltung des Weitblicks einzunehmen; d.h. (in Einzelfällen) den unmittelbaren Eigennutzen zugunsten des größeren Ganzen hintanstehen zu lassen.
- » **Global denken, lokal handeln:** Kooperationen sind regional maßgeschneiderte Lösungen vor dem Hintergrund übergeordneter Dynamiken/Trends (Land, Bund, EU, global), die in der Entwicklung zu berücksichtigen sind.

KOOPERATIONSSTRATEGIE #3

PRINZIPIEN

2. Prinzip des Pragmatismus

- » **Aufgaben- und Wirkungsorientierung:** Die Planung von Kooperationen in der Region Vorderland-Feldkirch erfolgt aufgaben- und wirkungsorientiert.
 - D.h. es wird stets hinterfragt, ob und wie die jeweilige Aufgabe am besten durch eine regionale Kooperation zu erfüllen ist oder ob andere Umsetzungs-/Organisationsvarianten ggf. besser geeignet wären.
 - In der Kooperationsentwicklung sind Wirkungsziele zu definieren, die überprüfbar sind.
- » **Fusionsneutral:** Kooperationen dienen weder der Anbahnung noch der Verhinderung von Gemeindefusionen, sondern der bestmöglichen Aufgabenerfüllung.
- » **Keine Kooperationen zum Selbstzweck:** Es werden keine Kooperationen der Kooperation wegen entwickelt. Kooperationen müssen zweckmäßig sein und einen Mehrwert bringen.
 - Aufgaben/Agenden, die vor Ort besser gelöst werden können, sollen vor Ort absolviert werden.
 - Aufgaben, die durch Kooperationen besser gelöst werden können, sollen regionalisiert werden.
 - Aufgaben, die auf überregionaler Ebene bzw. von anderen Institutionen/Organisationen besser gelöst werden können, sollen (nach Möglichkeit und Bereitschaft) übertragen werden.

3. Prinzip „das Wichtige zuerst“

- » **Priorisierung des Essentiellen:** Kooperationen, die die regionale Daseinsvorsorge sicherstellen, haben Vorrang.
 - Zur Daseinsvorsorge zählen neben den gesetzlich verpflichtenden kommunalen Aufgaben: Kinderbetreuung/Kindergarten, Bildung (Schulen, Musikschulen, Weiterbildungseinrichtungen), Pflege/Betreuung, ÖPNV/sanfte Mobilitätsinfrastruktur, regionale Raumplanung, Sozialplanung, Naherholungs-/Freizeitinfrastruktur.

KOOPERATIONSSTRATEGIE #3

PRINZIPIEN

4. Prinzip der Einfachheit

- » *Warum kompliziert, wenn es auch einfach geht?* Bei der (Weiter-)Entwicklung von Kooperationen ist auf die Einfachheit der Strukturen/Organisation zu achten, um eine möglichst effiziente Koordination/Steuerung zu gewährleisten, den Gremienaufwand und die strategische und operative Schnittstellenarbeit zu minimieren und Transparenz zu gewährleisten.

5. Prinzip der BürgerInnenorientierung

- » *Lebensraumentwicklung der Bevölkerung zum Wohle:* Bei der Kooperationsentwicklung ist stets (auch) die Sicht der Bürger_Innen und der Lebensraumfunktionalität einzunehmen.
- » Es gilt zu hinterfragen, was sich durch die jeweilige Kooperation/Maßnahme für die Bevölkerung verbessert.
- » Auch bei der Setzung von Prioritäten ist diese Perspektive einzunehmen.

KOOPERATIONSSTRATEGIE #3

PRINZIPIEN

6. Prinzip der Fairness

- » *Regionaler Ausgleich auf Augenhöhe*: Die Gemeinden bekennen sich bei der Kooperationsentwicklung und -umsetzung zu einem fairen Umgang miteinander. Die Interessen aller Kooperationspartner werden als gleichwertig erachtet und Diskussionen/Kontroversen auf Augenhöhe geführt.
- » Bei der Kostenaufteilung ist stets gemeinsam auf eine tatsächliche Verursachergerechtigkeit zu achten.
 - Grundsätzlich wird für Kooperationen der Bevölkerungsaufteilungsschlüssel herangezogen. Sofern dieser keine Verursachergerechtigkeit gewährleistet, sind andere entsprechende Berechnungsparameter zu wählen.
- » Die Regio-Geschäftsstelle hat den Auftrag, bei der Maßnahmen- und Kostenschlüsselentwicklung auf die Fairness und den regionalen Interessensausgleich zu achten und hierfür Grundlagen zu schaffen.

7. Prinzip der Kooperationsoption

- » *Kooperationspotentialprüfung*: Planungen und Infrastrukturen mit überörtlicher Relevanz werden seitens der Gemeinden auf ihr Kooperationspotential geprüft.
 - Überörtliche Relevanz meint: Die jeweilige Planung/Infrastruktur hat signifikante Auswirkungen auf benachbarte Gemeinden/Regionen oder hat das Potential für benachbarte Gemeinden/Regionen Aufgaben mit zu erfüllen.
 - z.B. mit Unterstützung der Regio-Geschäftsstelle.

KOOPERATIONSSTRATEGIE MASSNAHMEN-VORSCHLÄGE

MASSNAHMEN-VORSCHLÄGE

INHALTE / AUFGABENBEREICHE

_ Umsetzung des Kooperationsraum-Modells

- » Fokus/Priorisierung: Betriebsgebiete/Ausgleichsmechanismen, Naherholungs-/Freizeitinfrastruktur

_ Erhebung/Planung im Bereich EDV/IT (Digitalisierung)

- » Konzeption von dauerhaften/professionellen Lösungen für die Themenbereiche EDV/IT-Betreuung, eGovernance, Digitalisierungsmanagement etc.

_ Gesamtsicht im Bereich Soziales herstellen:

- » (KiBe/KiGa, Schule, Pflege, Jugend, Integration etc.)
- » Ansätze in Richtung regionaler Sozial(raum)planung entwickeln

MASSNAHMEN-VORSCHLÄGE

ORGANISATION / STRUKTUR

- _ **Entwicklung eines Multikooperations-Managements**
 - » Konzeption von Varianten für die Organisationsentwicklung
 - ↳ mittel-/langfristige Perspektive; schrittweise Umsetzung/Weiterentwicklung
 - » mithilfe externer Begleitung (ab 2019)

- _ **Klärung der Gesamtkoordination bzgl. (Weiter-)Entwicklung von Kooperationen**
 - » klare Definition der Rolle der Regio

- _ **Erstellung einer Geschäftsordnung für die Regio auf Basis der Kooperationsstrategie**

MASSNAHMEN-VORSCHLÄGE

KOOPERATIONSKULTUR / HALTUNG

- _ Beschlussfassung der Strategie/Präambel
in allen Gemeinde-/Stadtvertretungen
 - » Präsentation durch die Regio-Geschäftsführung (2018/19)

- _ Berichterstattung durch die Regio-Geschäftsführung 1x pro
Jahr in den Gemeinde-/Stadtvertretungen

- _ Entwicklung eines regionalen Austauschforums
für Gemeindevertreter_Innen (?)

AUSBLICK

Anfang Mai 2018

- » Zusendung des Berichts an die Generalversammlung und GemeindevertreterInnen

24. Mai 2018

- » Präsentation, Diskussion und ggf. Beschlussfassung (insb. Bestätigung der Präambel) in der Regio-Generalversammlung
 - Entscheidung: Teilnahme am Kooperationsraum-Modell

2. HJ 2018

- » Workshop zur Weiterentwicklung/Verfeinerung der Kooperationsstrategie

ab Herbst 2018

- » Präsentation und Beschlussfassung in den Gemeinden
- » Schrittweise Umsetzung von entsprechenden Empfehlungen/Maßnahmen



VEREIN REGION VORDERLAND-FELDKIRCH

www.vorderland.com

Obmann Bgm. Werner Müller
Geschäftsführer Christoph Kirchengast

Kontakt:

e: christoph.kirchengast@vorderland.com

t: +43(0)676/83491450

Hummelbergstraße 9
6832 Sulz

ZVR-Zahl: 952130429