

Im Vest: Einer für alle - alle für einen

Interkommunale Zusammenarbeit im Kreis Recklinghausen

Von Cay Süberkrüb, Erster Beigeordneter und Kämmerer der Stadt Herten;

Hans-Josef Böing, Erster Beigeordneter der Stadt Haltern am See;

Dr. Jörg Hopfe, Leiter der Kundenbetreuung Öffentliche Kunden bei der NRW.BANK, Münster – Düsseldorf;

Siegfried Schmidt, Leiter des Fachbereichs Finanzen, Beteiligungen u. Wohnungswesen des Kr. Recklinghausen;

Wolfgang Brautmeier, Kämmerer der Stadt Waltrop

Kommunen sind keine Unternehmen – sie sollen nicht ihre Gewinnsituation optimieren, sondern öffentliche Leistungen vorhalten und zur Verfügung stellen. Was anzubieten ist, die „Produkte“, wird gesetzgeberisch festgelegt. Die Herstellung solcher Leistungen – Grundsicherung für alte Menschen, Schule, Feuerschutz – würde ein Unternehmen in aller Regel sofort einstellen, weil sie nicht rentierlich sind.¹

Die hohe Belastung der kommunalen Haushalte mit Aufwendungen für soziale Leistungen erschweren in besonderem Maße den Haushaltsausgleich und lassen gerade in strukturschwachen Regionen die notwendigen Mittel zum aktiven Gegensteuern praktisch vollständig fehlen. In den letzten Jahren kamen wiederholt neue Aufgaben auf die Kommunen zu: Grundsicherung im Alter und bei Erwerbsminderung, die Beteiligung der Kommunen bei den Leistungen für Arbeitssuchende hinsichtlich der Kosten der Unterkunft oder etwa die neuen Verpflichtungen durch das Tagesbetreuungsausbaugesetz.²

Wenn auf dieser Grundlage die Verantwortlichen in einer Region wie dem Kreis Recklinghausen über Mittel und Wege nachdenken, diesem Dilemma zu entgehen, kommt schnell der Gedanke, interkommunal zu kooperieren.

Interkommunale Zusammenarbeit ist die Kunst des Machbaren. Es geht nicht zuletzt darum, durch gemeinsame Aufgabenerledigung eine höhere Wirtschaftlichkeit bei der gemeinsamen Erfüllung öffentlicher Aufgaben zu erreichen. Wer sie aber als Ersatz für eine Neugliederung der staatlichen Aufgabenzuordnung oder der Gemeindefinanzierung verstehen will, der wird genauso scheitern, wie derjenige, dem es nicht gelingt, die richtigen Themenfelder auszuwählen. Was aber sind die richtigen Themenfelder?

Zunächst sollte es sich um Themen handeln, bei denen es unter den beteiligten Partnern keine Verlierer gibt. „Spieltheoretisch“ gesehen darf es sich nicht um rivalisierende Nullsummenspiele handeln, bei denen die eine Stadt nur dann profitiert, wenn die andere etwas verliert. Es muss also eine sogenannte „win-win“-Situation gegeben sein, von der die einzelnen Partner und vielleicht sogar die Region als Ganzes profitieren und kein Verlierer zu verzeichnen ist. Auch sollten Themen ausgeklammert werden, mit denen sich eine einzelne Stadt und ihre politische Spitze in Abgrenzung zur Nachbarstadt konkurrenzorientiert profilieren könnte. Ein weiterer Fehler kann darin bestehen, dass eine beginnende interkommunale Kooperation durch zu viele Themen oder Aufgabenfelder überfrachtet wird.

Für eine gemeinsame Erledigung besonders geeignet sind sog. Supportprozesse, d. h. unterstützende Prozesse, die zwar zur Erbringung der strategischen Kernprozesse erforderlich sind, selbst jedoch nicht (direkt) zur Wertschöpfung beitragen. Diese Prozesse zeichnen sich im Allgemeinen durch ein hohes Maß an Standardisierung und eine geringere strategische Relevanz aus.

In der Studie „Kommunale Geschäftsprozesse neu gestalten“

der interpublic berlin im Auftrag der Bertelsmann Stiftung in Kooperation mit dem Deutschen Städte- und Gemeindebund wurden interne administrative und kaufmännische Geschäftsprozesse in Städten und Gemeinden untersucht. Die Analyse kommt zu dem Ergebnis, dass viele Geschäftsprozesse durch neue Formen interkommunaler Kooperation effizienter gestaltet werden könnten.

Dabei kommt sog. Shared Service Centern eine herausragende Bedeutung zu. Im Unterschied zum Outsourcing oder zur Privatisierung, wobei externe Dienstleister mit einer Dienstleistung beauftragt werden, handelt es sich dabei um eine Art interne Leistungskonzentration, um Möglichkeiten eines externen Dienstleisters mit denen eigener Mitarbeiter verbinden. Wichtige Prinzipien sind: Preis-/Kosten-Transparenz, unternehmerisches Denken (Management), Kundenorientierung (höhere Service-Qualität), Benchmarking (kontinuierliche Verbesserung), Prozessorientierung und Standardisierung.

In der öffentlichen Verwaltung versteht man darunter die Erledigung von meist rein kaufmännischen oder administrativen internen Prozessen (sog. „back office“-Tätigkeiten) oder anderer Dienstleistungen im Rahmen einer intra- oder interkommunalen Kooperation durch regionale Dienstleistungszentren. Dabei ist die Organisationsform offen, d.h. es ist denkbar, dass eine Kommune die Dienstleistungen gebündelt für die Kooperationspartner erbringt oder die Leistung auch durch die Gründung einer separaten, gemeinsam getragenen Organisation erfolgt.

Nicht geeignet sind strategische Prozesse wie strategische Konzeptentwicklung, politische Willensbildung und ihre Begleitung, Steuerung, Planung usw.

Diese Vorüberlegungen standen auch am Beginn eines interkommunalen Projektes im Kreis Recklinghausen.

Das für die Menschen im Kreis Recklinghausen Interessante und Wichtige, sind die kommunalen Kernprozesse: Kindergarten und Schule, Baugenehmigung, Straßen, Pflegekinderdienst, Busse oder Müllabfuhr. Daneben besteht die Erwartung, dass der Kreis und die Städte alles daran setzen, dem Strukturwandel aktiv zu begegnen und den daraus folgenden sozialen Verwerfungen gegenzusteuern. Arbeitslosigkeit, niedrige Frauenerwerbsquote und ein nicht hinnehmbarer Anteil von Hartz IV Empfängern besonders unter Kindern verlangen nach aktiver Gestaltung durch die kommunale Familie.

Alle Städte im Kreis Recklinghausen befinden sich dabei in einer äußerst angespannten Haushaltslage vor deren Hintergrund es erforderlich ist, nach Wegen zu suchen, um die Erbringung von Verwaltungsleistungen für die Bürgerinnen und Bürger möglichst effizient zu gestalten. Wenn von den Bürgerinnen und Bürgern Konsolidierungsbeiträge in Form höherer Gebühren und Beiträge sowie Einschränkungen bzw. Verzicht auf bestimmte öffentliche Einrichtungen abverlangt werden, wird auch von den Verwaltungen erwartet, möglichst wirtschaftlich zu arbeiten.

Mit der Kommunalaufsicht der Bezirksregierung Münster wurde Übereinstimmung erzielt, einen Prozess der Erprobung solcher Formen interkommunaler Zusammenarbeit unter Beteiligung der Kommunen des Kreises Recklinghausen zu initiieren und zu begleiten. Im Zuge von Sondierungsgesprächen wurden erste Kontakte geknüpft, die NRW.BANK sicherte ihre fachliche Unterstützung zu.

Das Ziel des interkommunalen Projekts wurde gemeinsam mit den beteiligten Kommunen entwickelt. Es sollte möglichst konkret sein und einen Endzeitpunkt für den Abschluss des Projekts beinhalten. Als Diskussionsgrundlage wurde die folgende Zielsetzung für das Projekt vorgeschlagen:

Kreisangehörige Städte und der Kreis Recklinghausen erproben bis zum 30.06.2010 Formen der interkommunalen Zusammenarbeit zur Effizienzsteigerung, beginnend in den Bereichen:

• **Personalwirtschaft:**

„Versteckte Talente“ – Stellenbörse im gemeinsamen Intranet, um den ständig steigenden Anforderungen an das Personal durch mehr Flexibilität gerecht zu werden.

• **Energiebeschaffung und energetische Optimierung**

Die Stadtwerke im Kreis Recklinghausen besitzen breite Erfahrungen als Energiespezialisten vor Ort. Mit dem Teilprojekt sollen vorrangig folgende Aspekte bearbeitet werden:

- o *ein Einkaufsgemeinschaft für Energiebeschaffung mit den Stadtwerken als Makler und Anbieter,*
- o *Konzepte für das Energie-Contracting – Wärme statt Kilowattstunden kaufen,*
- o *Optimierung des Betriebs und der Unterhaltung der städtischen Straßenbeleuchtung,*
- o *Unterstützung bei der Ausschreibung des Energiebedarf.*

• **Optimiertes Wissensmanagement** – doppelte Prüfungs- und Entwicklungsarbeit vermeiden, komplexe Fragen gemeinsam lösen. Es geht um ein gemeinsames betriebswirtschaftliches Kompetenzzentrum und ein interkommunales Finanzmanagement. Inhaltlich steht dabei die Behandlung der folgenden Themen im Vordergrund:

- o *Liquiditätsüberbrückungskredite,*
- o *Kommunaldarlehen,*
- o *Restrukturierungen bestehender Kommunaldarlehen,*
- o *Einsatzmöglichkeiten von Wertpapieren und Schuldscheindarlehen,*
- o *Derivate zur Risikosteuerung und Ertragsoptimierung,*
- o *Kommunales Finanz- und Zinsmanagement,*
- o *Cash-Management/Liquiditäts-Management,*
- o *Asset-Management,*
- o *weitere Finanzprodukte: SLB, Erbbaurechtsverkäufe, Förderthemen.*
- o *Prüfung von Handlungsmöglichkeiten (z.B. Erbbaurechte, SLB, Vorfinanzierung von Zuschüssen, PPP etc.)*

Bezogen auf das Liquiditätsmanagement werden die Fragen zu klären sein, inwieweit die Beschaffung über gemeinsame, zusammenfassende Ausschreibungen Konditionenvorteile bringt, wie eine Dokumentation zu erfolgen hat und welche Rechtsform für das gemeinsame Handeln gewählt werden muss. Im Finanz- und Zinsmanagement soll die Prüfung von Produktangeboten, das Ausschreibungsmanagement, die Unterstützung bei der Entwicklung einer Zinsmeinung im Vordergrund stehen. Das Cash-Management sollte sich mit der

Saldierung von aktiven und passiven Termingeldern im Kreis beschäftigen, wobei die rechtlichen Grenzen und Gestaltungsmöglichkeiten für die Zulässigkeit eine wichtige Rolle spielen. Last but not least steht die gemeinsame Analyse von Finanzprodukten i.w.S. im Focus. Dabei geht es um die Organisation eines „White-Boards“ zur fundierten betriebswirtschaftlichen Beurteilung neuer Themen, die den Kommunen im Kreis angeboten werden.

Im Zuge einer Umsetzung wird die Behandlung weiterer Fragen notwendig sein:

- o *Braucht jede Kommune jede Kompetenz (Know-how) in eigener Regie?*
- o *Welche Aufgaben können gemeinsam erledigt werden?*
- o *Wo sind externe (nicht kommunale) Partner einzubinden?*
- o *Sind Synergieeffekte ohne Aufgabe von Kompetenzen und Zuständigkeiten generierbar?*
- o *Ist die Weiterentwicklung zu einer Regionalen Finanzagentur sinnvoll und möglich?*

• **Regionale Beschäftigungs- und Sozialpolitik** im Rahmen der Aufgaben nach dem SGB II mit Ihren besonderen Auswirkungen auf die finanziellen Lasten des Kreises und der Städte analysieren und konzeptionell mit dem Ziel handlungsorientierter gemeinsamer Standards und Initiativen aufbereiten. Es geht insbesondere um die Sicherstellung einer passgenauen Hilfe für die Bürgerinnen und Bürger, um die Nutzung örtlich funktionierender Netzwerke mit dem Ziel der Gewährung von Hilfen aus einer Hand. Die Reduzierung des Missbrauchs, die Schaffung verbindlicher Standards sowie die Verzahnung ortsbezogener Arbeitsmarkt-, Integrations-, Bildungs-, Sozial- und Wirtschaftspolitik stellen einen weiteren Schwerpunkt des Projektes dar.

• **Kulturelle Angebote / Bibliothekswesen** mit dem Ziel der Zusammenfassung von Backofficeaufgaben im Bereich des Bibliothekswesens sind Kooperationen und Vernetzungsmöglichkeiten etwa im Bereich der Lektoratsarbeit zu entwickeln, ohne die jeweilige örtliche „Marke“ aufzugeben.

Anschließend erfolgt eine umfassende Evaluierung die interkommunale Zusammenarbeit insbesondere zur Bewertung der erzielten/erzielbaren Synergieeffekte und zur Qualität der Aufgabenerledigung.

Das Projekt soll dazu beitragen, durch gemeinsame Durchführung von Geschäftsprozessen bei gleich bleibender oder verbesserter Qualität der Aufgabenerledigung Synergieeffekte zu realisieren und Ressourcen einzusparen. Vorteile für die beteiligten Kommunen bestehen somit in der Verringerung des Aufwands für die einbezogenen unterstützenden Geschäftsprozesse. Da die strategischen Kernprozesse in der Eigenverantwortung der Kommune verbleiben, sind keine negativen Effekte für die Bürger zu erwarten.

In der Vergangenheit hat es bereits Versuche im Kreis Recklinghausen gegeben, Projekte zu interkommunaler Zusammenarbeit auf eine breite Basis zu stellen. Die dabei erzielten Ergebnisse waren nicht zufrieden stellend. Es erscheint von besonderer Bedeutung, dass Bürgermeisterinnen, Bürgermeister und Landrat an der Spitze ihrer Verwaltung sich von vornherein mit Nachdruck hinter das neue Projekt gestellt haben und dieses nach innen und außen aktiv und positiv vertreten. Diese Voraussetzung wird durch die starke Stellung der Bürgermeister und des Landrates in dem Projekt gewährleistet. Bereits frühzeitig hat sich die Bürgermeister-

Runde und der Landrat auf die fünf Themenfelder geeinigt, in denen nun eine weitere interkommunale Zusammenarbeit erprobt werden soll. Außerdem erklärten sich die Bürgermeister bereit, selbst die Federführung in den fünf Themenfelder zu übernehmen.

Wichtig erscheint zudem, die Beschäftigten von Beginn an intensiv in die Teilprojekte einzubinden, denn diese sind letztlich für den Erfolg des Projektes entscheidend.

Im nächsten Schritt wird eine mehrstufige Projektstruktur gebildet, mit der sowohl die Teilprojekte wie auch das Gesamtprojekt effizient abgebildet und gesteuert werden können. Die Kommunalaufsicht der Bezirksregierung Münster wird dabei die Rolle eines aktiven Beraters im Projekt einnehmen. Dabei berät die Bezirksregierung die Projektteilnehmer auch im Zusammenhang mit der rechtlichen Realisierung der einzelnen Teilprojekte unter den Bedingungen des GKG. Die NRW. BANK wird fachlichen Input geben und die Moderation des Prozesses unterstützen.

Als zentrales Steuerungsorgan des Projekts wird die Konferenz des Landrates und der Bürgermeister (BMK) fungieren, in der die Bürgermeister(innen) der beteiligten Städte und der Landrat die grundsätzlichen das Projekt betreffenden Entscheidungen treffen. Zusätzlich kann die Bezirksregierung Münster vertreten sein. Die Steuerungsgruppe kann die Vorbereitung Ihrer Entscheidungen auf einen oder mehrere ihrer Mitglieder delegieren. Sie entscheidet über die weitere Projektstruktur.

Mit einer Auftaktveranstaltung in der Bezirksregierung Münster wurde im April 2008 der Startschuss für das Projekt „Interkommunale Zusammenarbeit im Kreis Recklinghausen“ gegeben.

Im Anschluss an die Auftaktveranstaltung werden die beteiligten Städte nun Rahmenvereinbarungen abschließen und Projektgruppen einrichten. Noch vor der Sommerpause sollen erste Workshops stattfinden, in denen die konkrete Umsetzung der Teilprojekte geplant wird.

Nach entsprechender Beratung und Beschlussfassung in den Räten der interessierten Kommunen sollte die Entscheidung für die Teilnahme am Projekt spätestens bis zu einem sich anschließenden Termin gefallen sein, in dem die beteiligten Städte und Gemeinden als Projektteilnehmer sich zur weiteren Vorgehensweise vereinbaren und in dem allgemeine Grundsätze sowie Rahmenbedingungen des Projekts verbindlich festgelegt werden.

Im nächsten Schritt werden inhaltliche Workshops stattfinden, in denen Vertreter der interessierten Städte bereits die Umsetzung erster Teilprojekte konzipieren.

Der positive Auftakt der Projektes darf natürlich nicht darüber hinwegtäuschen, dass im Laufe der Arbeiten noch vielfältige Fragen zu klären sind, die aus dem Kommunal-, Steuer- und auch aus dem Vergaberecht resultieren können. Insbesondere die Frage, ob die gemeinsame Erledigung kommunaler Aufgaben ein vergaberechtlicher Vorgang sein könnte, wird intensiv diskutiert.

Die Rechtsauffassung nach der eine interkommunale Aufgabenerledigung ein auszuschreibender Vorgang ist, wird von den kommunalen Spitzenverbänden und der Bundesregierung ausdrücklich nicht geteilt. Vielmehr gehen sie davon aus, dass die interkommunale Zusammenarbeit „Ausfluss“

der europa- und verfassungsrechtlich geschützten Organisationshoheit und eben kein Beschaffungsvorgang ist.³

Die organisatorische Umsetzung der Arbeitsfelder des Projekts im Kreis Recklinghausen wird ebenfalls zu klären sein.

Dies können nicht nur die im GkG (Gesetz über kommunale Gemeinschaftsarbeit) genannten Handlungsformen und -instrumente sein, wie die kommunale Arbeitsgemeinschaft, die öffentlichrechtliche Vereinbarung, der kommunale Zweckverband oder die neue Möglichkeit der Mehrmütteranstalt⁴, sondern auch andere informelle oder privatrechtlich organisierte Handlungsformen.

Kann man den vorliegenden Untersuchungen zur interkommunalen Zusammenarbeit glauben schenken, dann wird sich die zu leistende Arbeit für die beteiligten Akteure aus dem Kreis Recklinghausen in jedem Falle lohnen.

Dies belegt bereits eine Studie der Managementberatung Kienbaum aus Jahre 2004, die zusammen mit dem Deutschen Städte- und Gemeindebund erarbeitet wurde und bei der alle Städte und Gemeinden mit mehr als 10.000 Einwohnern - mit Ausnahme der Stadtstaaten Berlin, Bremen und Hamburg - über Stand und Perspektiven sowie Chancen und Risiken einer interkommunalen Zusammenarbeit befragt wurden. Von den 1.293 angeschriebenen Kommunen beteiligten sich 350 an der Befragung.⁵

Die Ergebnisse waren u.a., dass mehr als 81 % der Kommunen die interkommunale Zusammenarbeit als erfolgreich oder überwiegend erfolgreich einschätzten. Als Hauptziel der Zusammenarbeit wurde die Verbesserung der Wirtschaftlichkeit (40,8 %) genannt. Annähernd 30 % der Kommunen gingen davon aus, dass Kosten aufgrund der Zusammenarbeit um mehr als 10 % gesenkt werden konnten. Bei mehr als 11 % der Kommunen lagen die Einsparungen zwischen 5 und 10 %. Allerdings konnten fast 40 % der Kooperationen noch keine Aussagen über den finanziellen Vorteil der Zusammenarbeit treffen. Knapp ein Drittel der Kommunen will mittels der Zusammenarbeit die Aufgabenerfüllung sicherstellen. 18 % der Kooperationen haben die Verbesserung der Service- und Bürgerorientierung als Hauptziel. Die Verbesserung der Wirtschaftlichkeit steht vor allem bei internen Servicebereichen im Mittelpunkt.⁶

Die These des Städte und Gemeindebundes NRW, nach der die „Interkommunale Zusammenarbeit ist eines der großen Themen der Zukunft“ ist, wurde durch die Umfrage als gestützt betrachtet.⁷

Einige Informationen zum Kreis Recklinghausen

Der Kreis Recklinghausen ist der bevölkerungsreichste Kreis der Bundesrepublik. Hier leben über 640.000 Menschen in zehn Städten (Castrop-Rauxel, Datteln, Dorsten, Gladbeck, Haltern am See, Herten, Marl, Oer-Erkenschwick, Recklinghausen, Waltrop) auf einer Fläche von 760,38 qkm. Das Bild des Kreises Recklinghausen ist in auffallender Weise geprägt vom Übergang der Industriezone des Ruhrgebiets zum ländlichen Raum des Münsterlandes.

Man findet Industrie- und Grünflächen in unmittelbarer Nachbarschaft. Der Kreis und zehn selbstbewusste Städte begreifen sich als gemeinsame Kraft, wenn es um die Zukunftsperspektiven und die Umsetzung der formulierten Ziele geht.

Gegründet wurde der Kreis im Jahr 1816 durch den preu-

Mit der Kommunalaufsicht der Bezirksregierung Münster wurde Übereinstimmung erzielt, einen Prozess der Erprobung solcher Formen interkommunaler Zusammenarbeit unter Beteiligung der Kommunen des Kreises Recklinghausen zu initiieren und zu begleiten. Im Zuge von Sondierungsgesprächen wurden erste Kontakte geknüpft, die NRW.BANK sicherte ihre fachliche Unterstützung zu.

Das Ziel des interkommunalen Projekts wurde gemeinsam mit den beteiligten Kommunen entwickelt. Es sollte möglichst konkret sein und einen Endzeitpunkt für den Abschluss des Projekts beinhalten. Als Diskussionsgrundlage wurde die folgende Zielsetzung für das Projekt vorgeschlagen:

Kreisangehörige Städte und der Kreis Recklinghausen erproben bis zum 30.06.2010 Formen der interkommunalen Zusammenarbeit zur Effizienzsteigerung, beginnend in den Bereichen:

• **Personalwirtschaft:**

„Versteckte Talente“ – Stellenbörse im gemeinsamen Intranet, um den ständig steigenden Anforderungen an das Personal durch mehr Flexibilität gerecht zu werden.

• **Energiebeschaffung und energetische Optimierung**

Die Stadtwerke im Kreis Recklinghausen besitzen breite Erfahrungen als Energiespezialisten vor Ort. Mit dem Teilprojekt sollen vorrangig folgende Aspekte bearbeitet werden:

- o *ein Einkaufsgemeinschaft für Energiebeschaffung mit den Stadtwerken als Makler und Anbieter,*
- o *Konzepte für das Energie-Contracting – Wärme statt Kilowattstunden kaufen,*
- o *Optimierung des Betriebs und der Unterhaltung der städtischen Straßenbeleuchtung,*
- o *Unterstützung bei der Ausschreibung des Energiebedarf.*

• **Optimiertes Wissensmanagement** – doppelte Prüfungs- und Entwicklungsarbeit vermeiden, komplexe Fragen gemeinsam lösen. Es geht um ein gemeinsames betriebswirtschaftliches Kompetenzzentrum und ein interkommunales Finanzmanagement. Inhaltlich steht dabei die Behandlung der folgenden Themen im Vordergrund:

- o *Liquiditätsüberbrückungskredite,*
- o *Kommunaldarlehen,*
- o *Restrukturierungen bestehender Kommunaldarlehen,*
- o *Einsatzmöglichkeiten von Wertpapieren und Schuldscheindarlehen,*
- o *Derivate zur Risikosteuerung und Ertragsoptimierung,*
- o *Kommunales Finanz- und Zinsmanagement,*
- o *Cash-Management/Liquiditäts-Management,*
- o *Asset-Management,*
- o *weitere Finanzprodukte: SLB, Erbbaurechtsverkäufe, Förderthemen.*
- o *Prüfung von Handlungsmöglichkeiten (z.B. Erbbaurechte, SLB, Vorfinanzierung von Zuschüssen, PPP etc.)*

Bezogen auf das Liquiditätsmanagement werden die Fragen zu klären sein, inwieweit die Beschaffung über gemeinsame, zusammenfassende Ausschreibungen Konditionenvorteile bringt, wie eine Dokumentation zu erfolgen hat und welche Rechtsform für das gemeinsame Handeln gewählt werden muss. Im Finanz- und Zinsmanagement soll die Prüfung von Produktangeboten, das Ausschreibungsmanagement, die Unterstützung bei der Entwicklung einer Zinsmeinung im Vordergrund stehen. Das Cash-Management sollte sich mit der

Saldierung von aktiven und passiven Termingeldern im Kreis beschäftigen, wobei die rechtlichen Grenzen und Gestaltungsmöglichkeiten für die Zulässigkeit eine wichtige Rolle spielen. Last but not least steht die gemeinsame Analyse von Finanzprodukten i.w.S. im Focus. Dabei geht es um die Organisation eines „White-Boards“ zur fundierten betriebswirtschaftlichen Beurteilung neuer Themen, die den Kommunen im Kreis angeboten werden.

Im Zuge einer Umsetzung wird die Behandlung weiterer Fragen notwendig sein:

- o *Braucht jede Kommune jede Kompetenz (Know-how) in eigener Regie?*
- o *Welche Aufgaben können gemeinsam erledigt werden?*
- o *Wo sind externe (nicht kommunale) Partner einzubinden?*
- o *Sind Synergieeffekte ohne Aufgabe von Kompetenzen und Zuständigkeiten generierbar?*
- o *Ist die Weiterentwicklung zu einer Regionalen Finanzagentur sinnvoll und möglich?*

• **Regionale Beschäftigungs- und Sozialpolitik** im Rahmen der Aufgaben nach dem SGB II mit Ihren besonderen Auswirkungen auf die finanziellen Lasten des Kreises und der Städte analysieren und konzeptionell mit dem Ziel handlungsorientierter gemeinsamer Standards und Initiativen aufbereiten. Es geht insbesondere um die Sicherstellung einer passgenauen Hilfe für die Bürgerinnen und Bürger, um die Nutzung örtlich funktionierender Netzwerke mit dem Ziel der Gewährung von Hilfen aus einer Hand. Die Reduzierung des Missbrauchs, die Schaffung verbindlicher Standards sowie die Verzahnung ortsbezogener Arbeitsmarkt-, Integrations-, Bildungs-, Sozial- und Wirtschaftspolitik stellen einen weiteren Schwerpunkt des Projektes dar.

• **Kulturelle Angebote / Bibliothekswesen** mit dem Ziel der Zusammenfassung von Backofficeaufgaben im Bereich des Bibliothekswesens sind Kooperationen und Vernetzungsmöglichkeiten etwa im Bereich der Lektoratsarbeit zu entwickeln, ohne die jeweilige örtliche „Marke“ aufzugeben.

Anschließend erfolgt eine umfassende Evaluierung die interkommunale Zusammenarbeit insbesondere zur Bewertung der erzielten/erzielbaren Synergieeffekte und zur Qualität der Aufgabenerledigung.

Das Projekt soll dazu beitragen, durch gemeinsame Durchführung von Geschäftsprozessen bei gleich bleibender oder verbesserter Qualität der Aufgabenerledigung Synergieeffekte zu realisieren und Ressourcen einzusparen. Vorteile für die beteiligten Kommunen bestehen somit in der Verringerung des Aufwands für die einbezogenen unterstützenden Geschäftsprozesse. Da die strategischen Kernprozesse in der Eigenverantwortung der Kommune verbleiben, sind keine negativen Effekte für die Bürger zu erwarten.

In der Vergangenheit hat es bereits Versuche im Kreis Recklinghausen gegeben, Projekte zu interkommunaler Zusammenarbeit auf eine breite Basis zu stellen. Die dabei erzielten Ergebnisse waren nicht zufrieden stellend. Es erscheint von besonderer Bedeutung, dass Bürgermeisterinnen, Bürgermeister und Landrat an der Spitze ihrer Verwaltung sich von vornherein mit Nachdruck hinter das neue Projekt gestellt haben und dieses nach innen und außen aktiv und positiv vertreten. Diese Voraussetzung wird durch die starke Stellung der Bürgermeister und des Landrates in dem Projekt gewährleistet. Bereits frühzeitig hat sich die Bürgermeister-

Bischen König. Der Kreis gehörte damals zu den zehn landrätlichen Kreisen, die nach dem Sieg über Napoleon (1815) im Regierungsbezirk Münster eingerichtet wurden. Mit 38.000 Einwohnern, die auf einer Fläche von 781 qkm lebten, war der Kreis einer der größten in Preußen.

In seiner jetzigen Form besteht der Kreis Recklinghausen seit der kommunalen Neugliederung im Land Nordrhein-Westfalen in den Jahren 1975 bis 1976. Jede der zehn kreisangehörigen Städte hat ihr eigenes Profil.

Anmerkungen:

- 1 Vgl. Dedy, Helmut; Rossbach, Christine: „Doppik in den kommunalen Haushalten - Auswirkungen auf die Kreisumlage“, in: DStGB DOKUMENTATION NO 78, Verlagsbeilage „Stadt und Gemeinde INTERAKTIV“ Ausgabe 4/2008.
- 2 Vgl. Dedy, Helmut; Rossbach, Christine aaO.
- 3 Vgl. Klein, Martin: „Perspektiven der interkommunalen Zusammenarbeit in Nordrhein-Westfalen“, in: EILDIENTST LKT NRW, Nr. 12/Dezember 2007.
- 4 Vgl. Klein, Martin aaO.
- 5 Becker, Michael: „Gemeinsames Verwalten spart Zeit und Geld“, in: STÄDTE- UND GEMEINDERAT, 10/2004.
- 6 Becker, Michael, aaO.
- 7 Becker, Michael, aaO.