

Shared Services: Perspektiven, Ansätze und
Voraussetzungen einer neuen Qualität in der
grenzüberschreitenden
Aufgabenwahrnehmung

Dr. Joachim Beck

Euro-Institut Kehl/Strasbourg

Cross-Border Cooperation Areas/Structures 2011

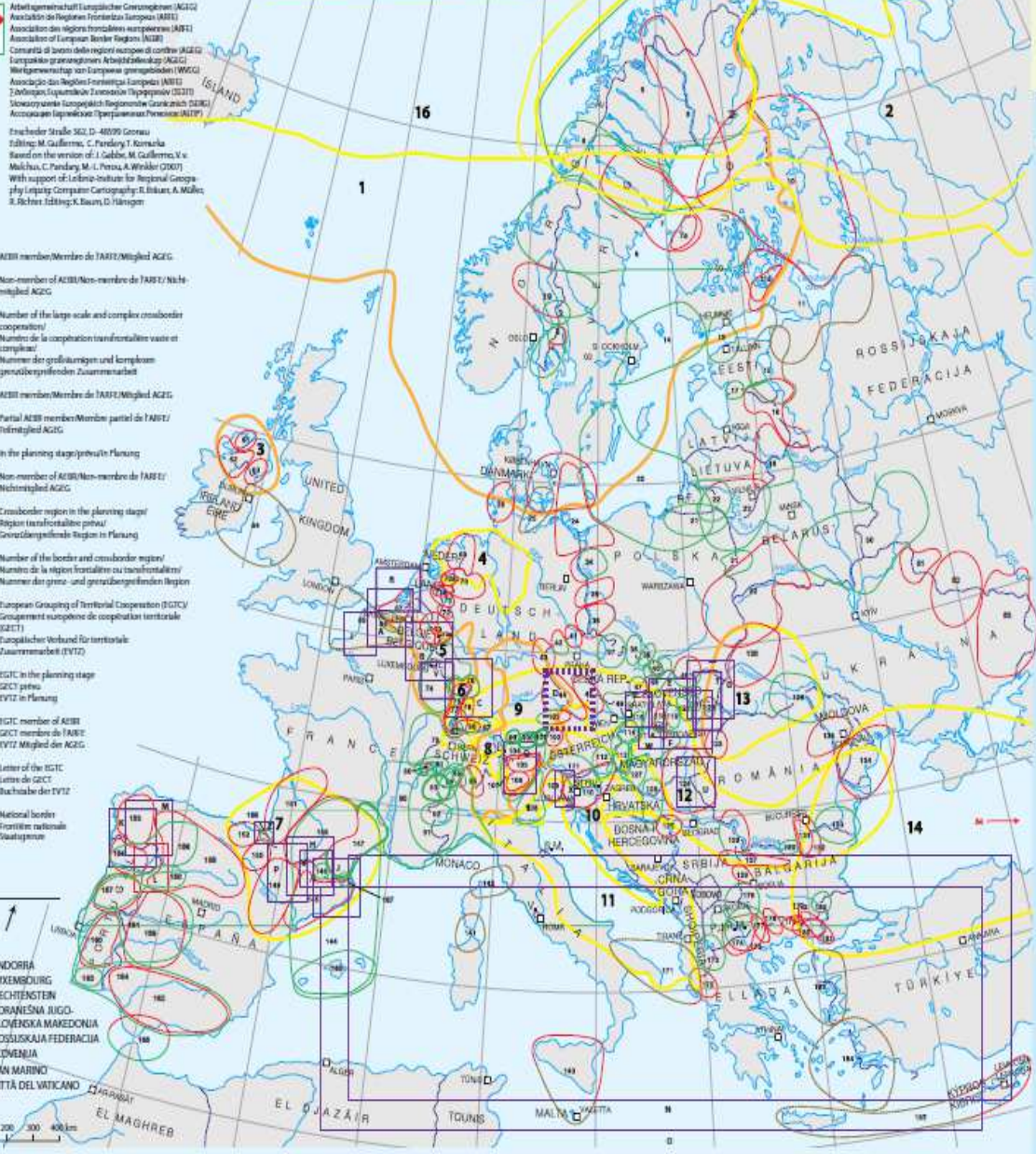
Régions/structures de coopération transfrontalière 2011

Regionen/Strukturen grenzübergreifender Zusammenarbeit 2011

Editing/Éditeur/Herausgeber:



Leibniz
Institut für
Regionale Geographie
und
Angewandte
Geoinformatik



Fruchtloser Straße 362, D-48099 Gornau
Fähling, M. Guillermo, C. Paredy, T. Kornacki
Based on the version of J. Gubbis, M. Guillermo, V. Mulhous, C. Paredy, M.-L. Proux, A. Wähler (2007)
With support of Leibniz-Institute for Regional Geog-
raphy Leibniz-Computer Cartography, E. Bökler, A. Müller,
S. Richter, F. Schüssler, D. Hainigsen

Member of the large-scale and complex cross-border cooperation
Number of the cooperation transfrontalière vaste et complexe
Nummer der großräumigen und komplexen grenzübergreifenden Zusammenarbeit

Member of the large-scale and complex cross-border cooperation
Number of the cooperation transfrontalière vaste et complexe
Nummer der großräumigen und komplexen grenzübergreifenden Zusammenarbeit

Member of the large-scale and complex cross-border cooperation
Number of the cooperation transfrontalière vaste et complexe
Nummer der großräumigen und komplexen grenzübergreifenden Zusammenarbeit

Member of the large-scale and complex cross-border cooperation
Number of the cooperation transfrontalière vaste et complexe
Nummer der großräumigen und komplexen grenzübergreifenden Zusammenarbeit

Member of the large-scale and complex cross-border cooperation
Number of the cooperation transfrontalière vaste et complexe
Nummer der großräumigen und komplexen grenzübergreifenden Zusammenarbeit

Member of the large-scale and complex cross-border cooperation
Number of the cooperation transfrontalière vaste et complexe
Nummer der großräumigen und komplexen grenzübergreifenden Zusammenarbeit

Member of the large-scale and complex cross-border cooperation
Number of the cooperation transfrontalière vaste et complexe
Nummer der großräumigen und komplexen grenzübergreifenden Zusammenarbeit

Member of the large-scale and complex cross-border cooperation
Number of the cooperation transfrontalière vaste et complexe
Nummer der großräumigen und komplexen grenzübergreifenden Zusammenarbeit

Member of the large-scale and complex cross-border cooperation
Number of the cooperation transfrontalière vaste et complexe
Nummer der großräumigen und komplexen grenzübergreifenden Zusammenarbeit

Member of the large-scale and complex cross-border cooperation
Number of the cooperation transfrontalière vaste et complexe
Nummer der großräumigen und komplexen grenzübergreifenden Zusammenarbeit

Member of the large-scale and complex cross-border cooperation
Number of the cooperation transfrontalière vaste et complexe
Nummer der großräumigen und komplexen grenzübergreifenden Zusammenarbeit

Member of the large-scale and complex cross-border cooperation
Number of the cooperation transfrontalière vaste et complexe
Nummer der großräumigen und komplexen grenzübergreifenden Zusammenarbeit

Member of the large-scale and complex cross-border cooperation
Number of the cooperation transfrontalière vaste et complexe
Nummer der großräumigen und komplexen grenzübergreifenden Zusammenarbeit

- Large-scale and complex cross-border cooperation**
Coopération transfrontalière vaste et complexe
Größräumige und komplexe grenzübergreifende Zusammenarbeit
- 1 Nordica-Nordost
 - 2 BEAC - Basque-Aquitain Coast
 - 3 SUIPE - Special EU Programme Body
 - 4 North-West Interregio
 - 5 Grobregio Saar-Lorain - Rheinland-Phos - Mosellan
 - 6 Oberkontinental
 - 7 Comunità di Base del Piave
 - 8 Internationales Steiermark-Netz
 - 9 Adria-Gemeinschaft
 - 10 Arbeitsgemeinschaft Alpen-Adria
 - 11 Adria Interregio
 - 12 Arbeitsgemeinschaft Ostbayern
 - 13 Carpathian Euroregion
 - 14 Euroregion Black Sea
 - 15 Kolczak
 - 16 NOKIA
 - 17 Euroregion BSH
 - 18 Euroregion Beskidy
 - 19 Euroregion Tabry
 - 20 Euroregion Dniepr
 - 21 Euroregion Yaroslava
 - 22 Euroregion Skobytzschina
 - 23 Mitrograd
 - 24 MITSKANDIA
 - 25 Arankensidat
 - 26 Ostbayerns Fürbund
 - 27 Nordkarpaten
 - 28 Tomeskarätel - Bohemian Arc
 - 29 Eurogljo Karalia
 - 30 South East-Finland - Russia
 - 31 Regional Council of South Karelia
 - 32 Eurogljo Helsinki - Tallinn
 - 33 Skångläddsamrådet
 - 34 Pelup Transboundary Cooperation
 - 35 Eurogljo "Přelov - Litvov"
 - 36 Euroregion Bartha
 - 37 Euroregion Country of Lakes
 - 38 TRUST Hedmark-Dalarna
 - 39 Euroregion Baltic
 - 40 Euroregion Lygia - Ława
 - 41 Euroregion Setopje
 - 42 Euroregion Nemunas/Neman
 - 43 Euroregion Pomerania
 - 44 Fehmarnbelt-Region
 - 45 Region Sønderjylland - Schleswig
 - 46 Euroregion Pucara Białowieża
 - 47 Euroregion Bug
 - 48 Euroregion PRO EUROPA VADRINA
 - 49 Euroregion Spiro-Neiß-Böber
 - 50 Euroregion Neißa-Nisa-Nysa
 - 51 Euroregion Gacem
 - 52 Euroregion Pradok - Pradok
 - 53 Euroregion Skavia
 - 54 Euroregion Małopolska-Silesia
 - 55 Euroregion ELBA-LABE
 - 56 Euroregion Erzgebirge-Krušnohoří
 - 57 EURGIO EGRENSIS
 - 58 Euroregion Bayerischer Wald - Sumava - Mühlviertel
 - 59 Euroregion Siva-Norica
 - 60 Euroregion Wain/Wartel - Jihli-Morava - Záhore
 - 61 Euroregion BSH - Bielski Karpaty
 - 62 Euroregion Beskidy - Beskydy
 - 63 Euroregion Tabry
 - 64 Euroregion Dniepr
 - 65 Euroregion Yaroslava
 - 66 Euroregion Skobytzschina
 - 67 Euroregion Donbas
 - 68 Euroregion Donbas - Karpaten
 - 69 Euroregion Inral
 - 70 Euroregion Inral - Romania
 - 71 Irish Central Border Area Network
 - 72 East Border Region Committee
 - 73 Ireland - Wales Crossborder Cooperation
 - 74 Haut-Savoie - Nord-Pas de Calais-Picardie
 - 75 Liffie Eurometropole franco-belge
 - 76 Eurogljo Scheldemond
 - 77 Ems-Dollart-Region - EDR
 - 78 Eurogljo Lyngby - Lysaa
 - 79 Eurogljo Rhain-Waal
 - 80 Province Gelderland
 - 81 Eurogljo rhain-mass-nord
 - 82 Eurogljo Maas-Rhein
 - 83 German-Speaking Community of Belgium
 - 84 Eurogljo Saar-Lorain
 - 85 Région Alsace
 - 86 Eurodistrict REGIO PAMINA
 - 87 Region Basler/St. Gallen
 - 88 Comité régional franco-nevois - Canton de Genève
 - 89 Conseil du Léman - Ain - Haute-Savoie - Valais - Genève
 - 90 Eurodistrict Transaral de Bâle
 - 91 Conférence des Alpes franco-italiennes
 - 92 Conférences des Hautes Vallées
 - 93 Espace Mont-Bianc
 - 94 Concell Valencià-Valle d'Aosta du Grand St. Bernard
 - 95 Région Sempione
 - 96 Région Insubrica
 - 97 Hochalpenkommission
 - 98 Regionalverband Hochalpen-Bodenmais
 - 99 EURGIO via salina
 - 100 Eurogljo Zugspitze - Wittmannshausen
 - 101 Eurogljo Inral
 - 102 Eurogljo Salzburg - Berchtesgaden Land - Traunstein
 - 103 Inn-Salzach-Eurogljo
 - 104 Europaregion Tirol - Südtirol / Alto Adige - Trentino
 - 105 Autonome Provinz Bozen - Südtirol
 - 106 Autonome Provinz Trient
 - 107 Region Trentino - Südtirol
 - 108 Regione Veneto
 - 109 Regione Friuli Venezia Giulia
 - 110 Republic of Slovenia
 - 111 ARGE Kärnten-Slovenien
 - 112 Eurogljo Stajerska-Slovenien
 - 113 Slovenian-Hungarian Crossborder Development Council
 - 114 Eurogljo West-Nyugat Pannonia
 - 115 Euroregion Podlaski - Trójmiasto
 - 116 Euroregion Vajdas - Danubius - Ipöla
 - 117 Euroregion Ister-Granum
 - 118 Ipöla - Ipöla Euroregion
 - 119 Euroregion Noogradimsk
 - 120 Euroregion Száva - Rimava
 - 121 Euroregion Kras
 - 122 Euroregion Kofica - Mtskic / Zemplin
 - 123 Hajdu-Bihar - Bihar Euroregion
 - 124 Euroregion DNMT
 - 125 Euroregion Delta Sava-Majacka
 - 126 Euroregion Danube-Drava-Sava
 - 127 Euroregion Mura-Drava
 - 128 Euroregion Middle Danube - Iron Gates + Euroregion Danube 21
 - 129 Euroregion Nisava
 - 130 Euroregion Danube-South
 - 131 Euroregion Rousse-Gargali
 - 132 Euroregion Danubius
 - 133 Inferior Danube Euroregion
 - 134 Euroregion Lower Danube
 - 135 Euroregion Sînt-Primitiv
 - 136 Euroregion Upper Prut
 - 137 Euroregion Sava-Platina
 - 138 Ivly Oblast
 - 139 South West Europe
 - 140 les Baïkars
 - 141 Corse - Sardegna
 - 142 Corse - Toscana
 - 143 Sicilia - Malta
 - 144 Pyrenées Méditerranée Euroregion
 - 145 Catalunya
 - 146 Andorra
 - 147 Languedoc-Roussillon
 - 148 Midi-Pyrénées
 - 149 Aragón
 - 150 Navarra
 - 151 Aquitaine
 - 152 País Vasco/Euskadi
 - 153 Galicia
 - 154 Noria
 - 155 Castilla y León
 - 156 Working Community Castilla y León - Norte
 - 157 Centro
 - 158 Working Community Castilla y León - Centro
 - 159 Extremadura
 - 160 Alentejo
 - 161 Euroregion Alentejo-Centro-Extremadura
 - 162 Andalucía
 - 163 Algarve
 - 164 Euroregion Alentejo-Algarve - Andalucía
 - 165 Andalucía - Gibraltar - Malorca
 - 166 Euroclia Balears
 - 167 Euroclia Esteira
 - 168 South East Europe
 - 169 Euroregion Sava-Majacka
 - 170 Euroregion Rthodopi
 - 171 Puglia - Ionian Islands - Epyros - Albania
 - 172 Epyros - South Albania
 - 173 West Macedonia - Albania - FYROM
 - 174 Central Macedonia (GR) - FYROM - BULGARIA
 - 175 Euroregion Belaska
 - 176 Euroregion Morava-Pchla-Struma
 - 177 Euroregion Strymon - Struma
 - 178 Euroregion Nestos-Mesta
 - 179 Euroregion Rhodopi
 - 180 East Macedonia - Thrace
 - 181 Euroregion Pella - Trakia - RRM Toklos
 - 182 Euroregion Enez - Maritsa - Meric
 - 183 Vardo Egea - Turkey
 - 184 Nigde Egea - Turkey
 - 185 Cyprus - Creta

- European Grouping of Territorial Cooperation (EGTC)**
Groupement européen de coopération territoriale (GECT)
Europäischer Verband für Territoriale Zusammenarbeit (EVTZ)
- A. Uztarpas
 - B. Gastein
 - C. Strada
 - D. Euroregion
 - E. Euroregion
 - F. Euroregion
 - G. Euroregion
 - H. Euroregion
 - I. Euroregion
 - J. Euroregion
 - K. Euroregion
 - L. Euroregion
 - M. Euroregion
 - N. Euroregion
 - O. Euroregion

II. Border and Crossborder Regions / Régions frontalières et transfrontalières / Grenz- und grenzübergreifende Regionen

1. **Northern Europe and Baltic Sea**
Europe du Nord et zone Baltique
Nordstappe und Ostseeum
1 Nordica-Nordost (DK/SE)
2 ARMO (NO/SE)
3 Västnorrlandsregion (NO/SE)
4 Gränskommittén (Estria) - Bohuslän/Dalsland (NO/SE)
5 Mitrograd (NO/SE)
6 MITSKANDIA (NO/SE)
7 Arankensidat (FV/SE)
7a Ostbayerns Fürbund (F)
8 Nordkarpaten (FV/NO/SE)
9 Tomeskarätel - Bohemian Arc (FV/NO/SE)
10 Eurogljo Karalia (FV/RU)
11 South East-Finland - Russia (FV/RU)
11a Regional Council of South Karelia (F)
12 Eurogljo Helsinki - Tallinn (F/EE)
13 Skångläddsamrådet (FV/SE)
14 Pelup Transboundary Cooperation (F/RU)
15 Eurogljo "Přelov - Litvov" (EE/CV/RU)
16 Euroregion Bartha (LT/LV)
17 Euroregion Country of Lakes (BY/LT/LV)
18 TRUST Hedmark-Dalarna (NO/SE)
19 Euroregion Baltic (DK/LT/PL/RU/SE)
20 Euroregion Lygia - Ława (PL/RU)
21 Euroregion Setopje (LT/PL/RU/SE)
22 Euroregion Nemunas/Neman (BY/LT/PL/RU)
23 Euroregion Pomerania (DE/PL/SE)
24 Fehmarnbelt-Region (DK/DE)
25 Region Sønderjylland - Schleswig (DK/DE)
2. **Central and Eastern Europe**
Europe centrale et orientale
Mittel- und Oststlope
31 Euroregion Pucara Białowieża (BY/PL)
32 Euroregion Bug (BY/PL/UJ)
33 Euroregion PRO EUROPA VADRINA (DE/PL)
34 Euroregion Spiro-Neiß-Böber (DE/PL)
35 Euroregion Neißa-Nisa-Nysa (DE/CZ/PL)
36 Euroregion Gacem (CZ/PL)
37 Euroregion Pradok - Pradok (CZ/PL)
38 Euroregion Skavia (CZ/PL)
39 Euroregion Małopolska-Silesia (CZ/PL)
40 Euroregion ELBA-LABE (DE/CZ)
41 Euroregion Erzgebirge-Krušnohoří (DE/CZ)
42 EURGIO EGRENSIS (CZ/DE)
43 Euroregion Bayerischer Wald - Sumava - Mühlviertel (DE/CZ/AT)
44 Euroregion Siva-Norica (AT/CZ)
45 Euroregion Wain/Wartel - Jihli-Morava - Záhore (AT/CZ/SK)
46 Euroregion BSH - Bielski Karpaty (CZ/SK)
47 Euroregion Beskidy - Beskydy (PL/CZ/SK)
48 Euroregion Tabry (PL/SK)
49 Euroregion Dniepr (BY/RU/UA)
50 Euroregion Yaroslava (RU/UA)
51 Euroregion Skobytzschina (RU/UA)
52 Mitrograd (NO/SE)
53 Arankensidat (FV/SE)
54 Euroregion Donbas (RU/UA)
55 Euroregion Donbas - Karpaten (DE/AT)
3. **North West Europe**
Europe du Nord-Ouest
Nordweststlope
61 North West Region Cross Border Group (E/UK)
62 Irish Central Border Area Network (ACBAN) Ltd (E/UK)
63 East Border Region Committee (E/UK)
64 Ireland - Wales Crossborder Cooperation (E/UK)
65 Haut-Savoie - Nord-Pas de Calais-Picardie (UK/FR)
66 Liffie Eurometropole franco-belge (FR/BE)
67 Eurogljo Scheldemond (BE/NL)
68 Ems-Dollart-Region - EDR (D/NL)
69 Eurogljo Lyngby - Lysaa (NL/PL)
70 Eurogljo Rhain-Waal (DE/NL)
71 Province Gelderland (NL)
72 Eurogljo rhain-mass-nord (DE/NL)
73 Eurogljo Maas-Rhein (BE/DE/NL)
73a German-Speaking Community of Belgium (BE)
74 Eurogljo Saar-Lorain (DE/FR/LU)
75 Région Alsace (FR)
76 Eurodistrict REGIO PAMINA (DE/FR)
77 Region Basler/St. Gallen / RegionThensa (CH/DE/FR)
78 Regionalverband Südtirol Oberinthal (DE)
79 Conférence Transjurassienne (CH/FR)
80 Comité régional franco-nevois - Canton de Genève (CH/FR)
81 Conseil du Léman - Ain - Haute-Savoie - Valais - Genève (CH/FR)
82 Eurodistrict Transaral de Bâle (CH/DE/FR)
83 Conférences des Hautes Vallées (FR/IT)
84 Espace Mont-Bianc (CH/FR/IT)
4. **Alps and Danube Area / Alpes et Danube / Alpen- und Donauraum**
90 Euroregion Alpes Méditerranée (FR/IT)
91 Conférence des Alpes franco-italiennes (CAF) (FR/IT)
92 Conférences des Hautes Vallées (FR/IT)
93 Espace Mont-Bianc (CH/FR/IT)
- 94 Concell Valencià-Valle d'Aosta du Grand St. Bernard (CH/IT)
95 Région Sempione (CH/IT)
96 Région Insubrica (CH/IT)
97 Hochalpenkommission (CH/DE)
98 Regionalverband Hochalpen-Bodenmais (DE)
99 EURGIO via salina (AT/DE)
100 Eurogljo Zugspitze - Wittmannshausen (AT/DE)
101 Eurogljo Inral (AT/DE)
102 Eurogljo Salzburg - Berchtesgaden Land - Traunstein (DE/AT)
103 Inn-Salzach-Eurogljo (AT/DE)
104 Europaregion Tirol - Südtirol / Alto Adige - Trentino (AT/IT)
105 Autonome Provinz Bozen - Südtirol (IT)
106 Autonome Provinz Trient (IT)
107 Region Trentino - Südtirol (IT)
108 Regione Veneto (IT)
109 Regione Friuli Venezia Giulia (IT)
110 Republic of Slovenia (SI)
111 ARGE Kärnten-Slovenien (AT/SI)
112 Eurogljo Stajerska-Slovenien (AT/SI)
113 Slovenian-Hungarian Crossborder Development Council (SI/HU)
114 Eurogljo West-Nyugat Pannonia (AT/HU)
115 Euroregion Podlaski - Trójmiasto (HU/SK)
116 Euroregion Vajdas - Danubius - Ipöla (HU/SK)
117 Euroregion Ister-Granum (HU/SK)
118 Ipöla - Ipöla Euroregion (SK/HU)
119 Euroregion Noogradimsk (HU/SK)
120 Euroregion Száva - Rimava (HU/SK)
121 Euroregion Kras (SK/HU)
122 Euroregion Kofica - Mtskic / Zemplin (SK/HU)
123 Hajdu-Bihar - Bihar Euroregion (HU/RO)
124 Euroregion DNMT (HU/RO/RS)
125 Euroregion Delta Sava-Majacka (SR/HU/RS)
126 Euroregion Danube-Drava-Sava (SR/HU/RS)
127 Euroregion Mura-Drava (HR/HU)
128 Euroregion Middle Danube - Iron Gates + Euroregion Danube 21 (BG/RO/RS)
129 Euroregion Nisava (BG/RS)
130 Euroregion Danube-South (BG/RO)
131 Euroregion Rousse-Gargali (BG/RO)
132 Euroregion Danubius (BG/RO)
133 Inferior Danube Euroregion (BG/RO)
134 Euroregion Lower Danube (MD/RO/UA)
135 Euroregion Sînt-Primitiv (RO/MD)
136 Euroregion Upper Prut (RO/MD/UA)
137 Euroregion Sava-Platina (BG/RS)
138 Ivly Oblast (UA)
5. **South West Europe**
Europe de Sud-Ouest
Südweststlope
140 les Baïkars (FR/IT)
141 Corse - Sardegna (FR/IT)
142 Corse - Toscana (FR/IT)
143 Sicilia - Malta (IT/MT)
144 Pyrenées Méditerranée Euroregion (ES/FR)
145 Catalunya (ES)
146 Andorra (AD)
147 Languedoc-Roussillon (FR)
148 Midi-Pyrénées (FR)
149 Aragón (ES)
150 Navarra (ES)
151 Aquitaine (FR)
152 País Vasco/Euskadi (ES)
153 Galicia (ES)
154 Noria (PT)
155 Castilla y León (ES)
156 Working Community Castilla y León - Norte (ES/PT)
157 Centro (PT)
158 Working Community Castilla y León - Centro (ES/PT)
159 Extremadura (ES)
160 Alentejo (PT)
161 Euroregion Alentejo-Centro-Extremadura (ES/PT)
162 Andalucía (ES)
163 Algarve (PT)
164 Euroregion Alentejo-Algarve - Andalucía (ES/PT)
165 Andalucía - Gibraltar - Malorca (ES/GIB/MA)
166 Euroclia Balears (ES/BA)
167 Euroclia Esteira (ES/BA)

Typologien grenzüberschreitender Gebiete (Lambertz 2009)

A. Dimension

- Groß (z.B. Ostsee/Donau) -> Makro
- Mittel (z.B. Oberrhein, Bodensee) -> Meso
- Klein (z.B. Euregio/Eurodistrikte) -> Mikro

B. Komplexität

- Einfach: zwei Länder, gem. Sprache, ein Raumzusammenhang
- Komplex: Vielfältige Systeme, Partner, Kulturen, Sprachen, Wohlstandsgefälle

C. Art der Grenze

- Natürliche Grenze
- Historisch-politisch sensible Grenze

D. Europäische Sicht

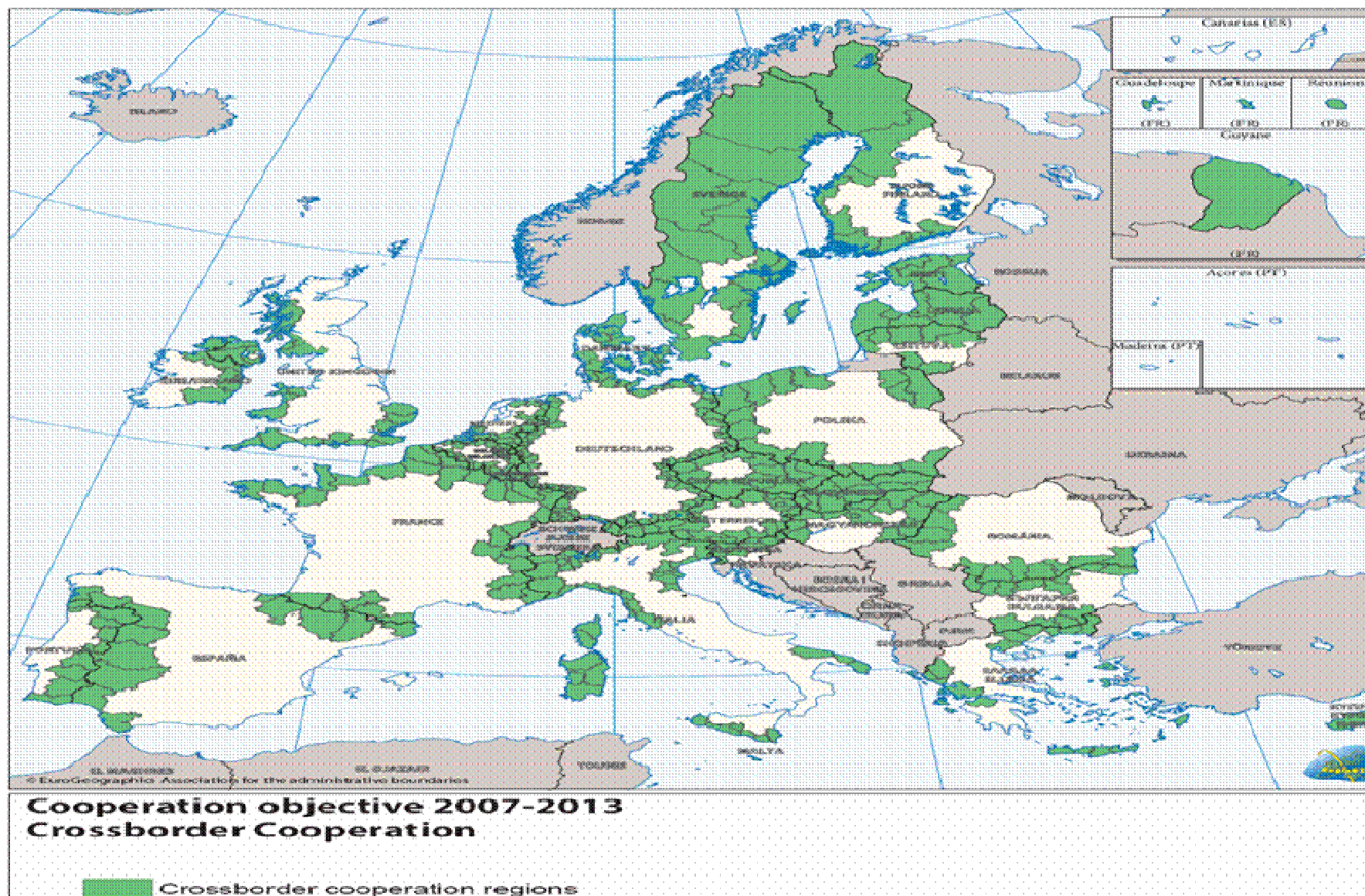
- “alte“ Binnengrenzen
- “neue“ Binnengrenzen seit 2004
- Außengrenzen der EU
- Keine direkte Nähe zur EU -> Europarat/EU Nachbarschaftspolitik (z.B. Schwarzmeer)

Einige Zahlen

- Ca. 40% des Gebietes der erweiterten EU besteht aus Grenzregionen
- Ca. 30% der Europäischen Bevölkerung lebt in Grenzregionen
- Weniger als 5% der EU-Bevölkerung sind innerhalb der EU mobil aber 80% dieser Mobilität findet in Grenzregionen statt
- Es gibt rund 700.000 Grenzgänger in Europa
- Seit den 90er Jahren: 26.000 km neuer Grenzen in Europa und Zentralasien !

Grenzregionen sind Labore der europäischen Integration !

Cross-border cooperation regions in Europe



Die Europäische Unterstützung war und ist ein zentrales Instrument...

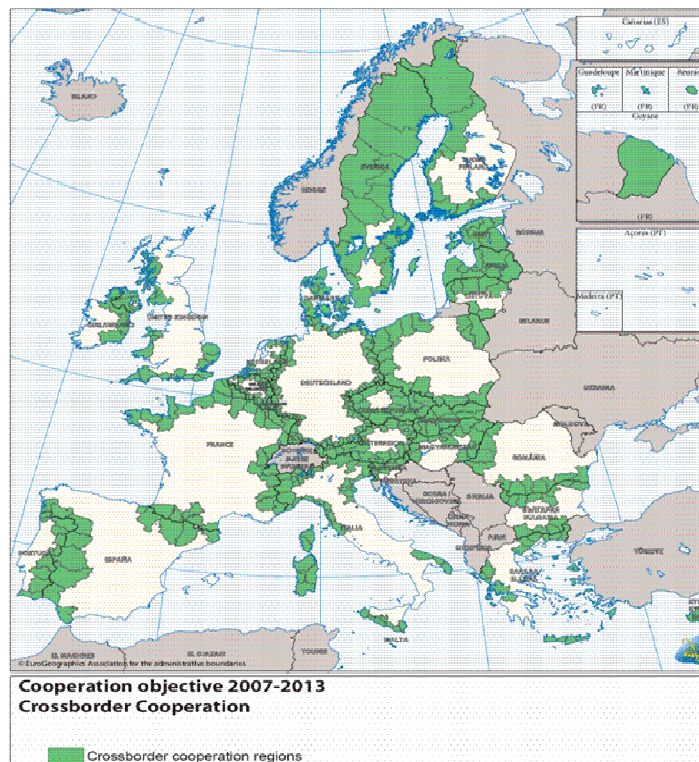
Konkrete Projekte statt schöner Ideen...

Echte Partnerschaften mit gemeinsamer Finanzierung statt endloser Sitzungen...

Integriertes Programmdenken statt isolierter Ansätze...

Innovative Strukturbildung statt institutionelle Sklerose...


Cross-border cooperation regions in Europe



Grenzüberschreitende
Zusammenarbeit heute:
Entwicklung einer 360° Perspektive
- Von punktueller
Problembehandlung hin zur
integrierten Entwicklung
grenzüberschreitender Potenziale

Aber: die 7 zentralen Herausforderungen bestehen weiterhin

- Äquivalenzproblem
- Wissensproblem
- Kompetenzproblem
- Interaktionsproblem
- Strukturierungsproblem
- Messbarkeitsproblem
- Nachhaltigkeitsproblem



**Notwendigkeit einer
substantiellen
Verbesserung
der Funktionalität
grenzüberschreitender
Zusammenarbeit
(systemisches „capacity-
building“)**

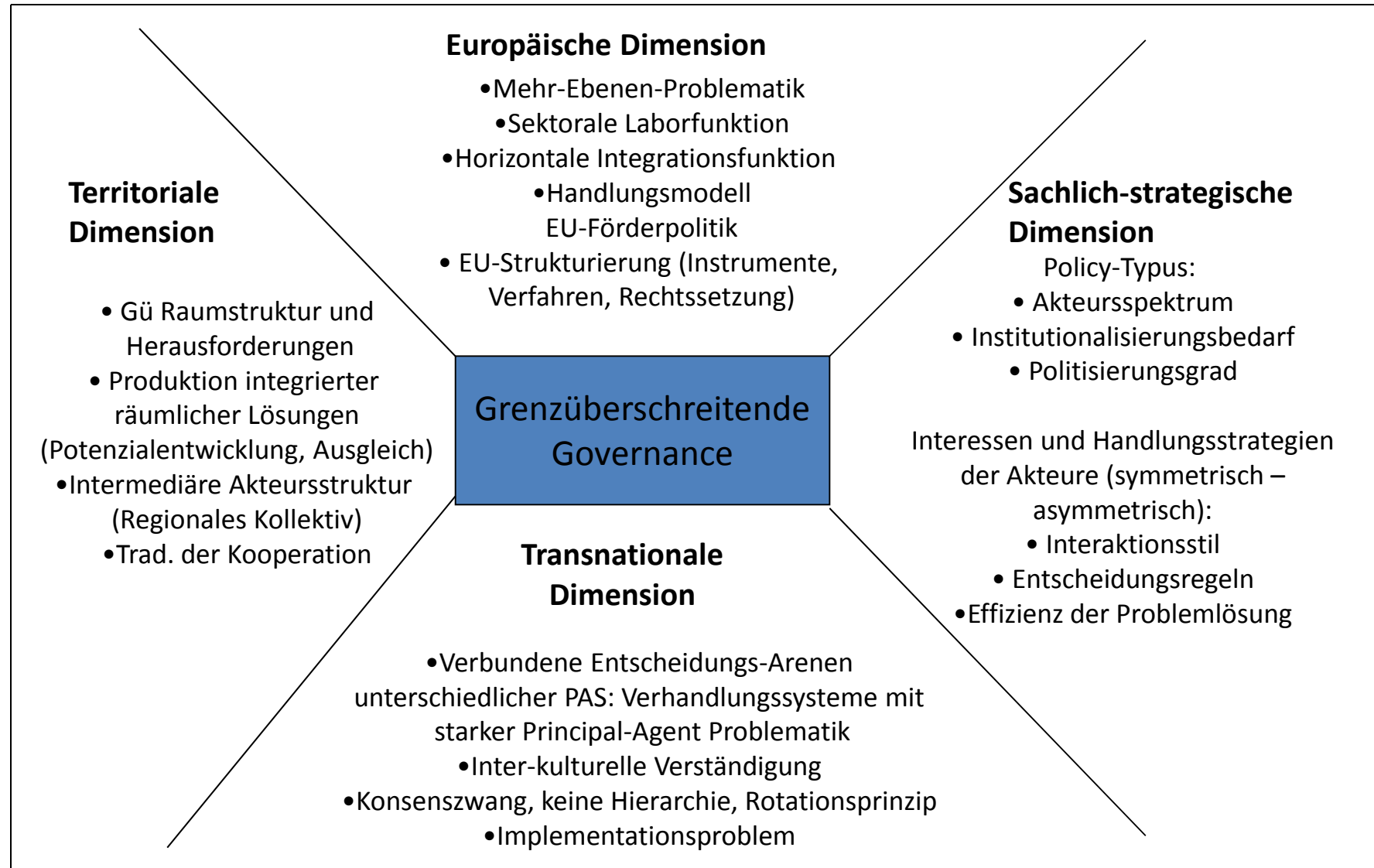
Das Sub-System „Grenzüberschreitende Zusammenarbeit (GÜZ)“ heute

- **Aufgabenprofil:** Eher weiche Querschnittsaufgaben (Koordination / Vernetzung / Kommunikation etc.), materielle Aufgabenwahrnehmung eher Ausnahme, keine originäre Sachzuständigkeit
- **Personalprofil:** Generalisten mit Sprachkompetenz, Spezialisten aus den Partnerverwaltungen (aber eher im „Nebenamt“), geringe Personalstärke

Bsp. Oberrhein: 6 Mio. Ew., 21.000 qkm, 210 Mrd. BIP, 3 Mio. Erwerbspersonen
davon rund 500.000 öffentliche Bedienstete (Staat, Gebietskörperschaften, Gemeinden) in D/F/CH
Teilregionen,
davon max. 1000 grenzüberschreitend aktiv (Gremien/Projekte/Einrichtungen),
davon max. 100 FTE hauptamtlich grenzüberschreitend tätig

- **Organisationsprofil:** Keine Primärorganisation im eigentlichen Sinne, Dominanz Projekt-Organisation (INTERREG-Effekt), flaches Organisationsprofil mit Teamstrukturen, Netzwerke als Paradigma
- **Prozessprofil:** Komplex und eigendynamisch (Notwendigkeit von Redundanzen), eher Input- denn Ergebnis-orientiert, Konsens- bzw. Einstimmigkeitsprinzip, keine hierarchische Steuerung möglich (und gewollt)
- **Akteursprofil:** noch immer überwiegend öffentliche Akteure (siehe INTERREG-Evaluationen)

Komplexe Bezugsebenen grenzüberschreitender Governance



(Beck/Pradier 2010)

Herausforderungen der GÜZ 2.0

- **Kohäsionspolitik 2014ff** -> Thematische Konzentration und Stärkung der Ergebnisorientierung
- **Territoriale Potenzialentwicklung und Governance**
-> Neue Akteure, neue Steuerung, intersektorale Vernetzung
- **Demographischer Wandel** -> neue Leit-Themen und „schleichende“ Handlungsbedarfe (z.B. Gesundheit, Daseinsvorsorge, Arbeitsmarkt, Nachhaltigkeit)
- **HH-Engpässe** -> Erschwerte Kofinanzierung, Gefahr der Selbstreferenz im Heimatkontext vs. gü Mehrwert
- **Verlockung neuer Instrumente** -> EVTZ etc. Nutzen vs. Selbstzweck / Symbolik ?
- **Neue/gewandelte Ansprüche der Zielgruppen** und/oder Konzentration auf Zielgruppen mit „grenzüberschreitender Lebenslage“?
- Schaffen neue grenzüberschreitenden **Angebote** tatsächlich grenzüberschreitende Nachfrage? Und wenn ja: welche grenzüberschreitende Strukturierung ist sinnvoll/machbar?

-> Reform- und Handlungsdruck in vielen Grenzregionen + Suche nach neuer Qualitätsebene einer GÜZ 2.0

**1.) Shared Services in der
grenzüberschreitenden Zusammenarbeit –
Möglichkeiten und Grenzen ?**

Shared Services als Handlungsansatz effektiver Aufgabenerfüllung

- Die Idee: Konsolidierung und Zentralisierung von Dienstleistungsprozessen; gleiche Aufgaben/Prozesse verschiedener Organisationseinheiten werden zusammengefasst und von einer Stelle erbracht.
- Das Ziel: Steigerung von Effizienz und Effektivität der Aufgabenerfüllung durch Skaleneffekte
- Der bisherige Anwendungsbereich in der administrativen Praxis: Querschnittsaufgaben (IT, Facility-Management, Beschaffungswesen, Logistik, Fuhrpark, Personalverwaltung, Lohnbuchhaltung)
- Daneben: die klassische inter-kommunale Zusammenarbeit (IKZ) überwiegend im Bereich der Ver- und Entsorgung

Modell-Typen von Shared Services

- **Zentral-Modell (Shared Service Center):** Räumlich-funktionale Konzentration der Wahrnehmung gemeinsamer Aufgaben bei einer Verwaltung/Kommune
- **Vernetzungs-Modell:** Räumlich-funktionale Aufgabenteilung/Schwerpunktbildung zwischen verschiedenen Verwaltungen/Kommunen
- **Integrations-Modell:** Übertragung gemeinsamer Aufgaben auf eine neue „supra-kommunale“ Struktur

Perspektiven von Shared Services für die GÜZ (I)

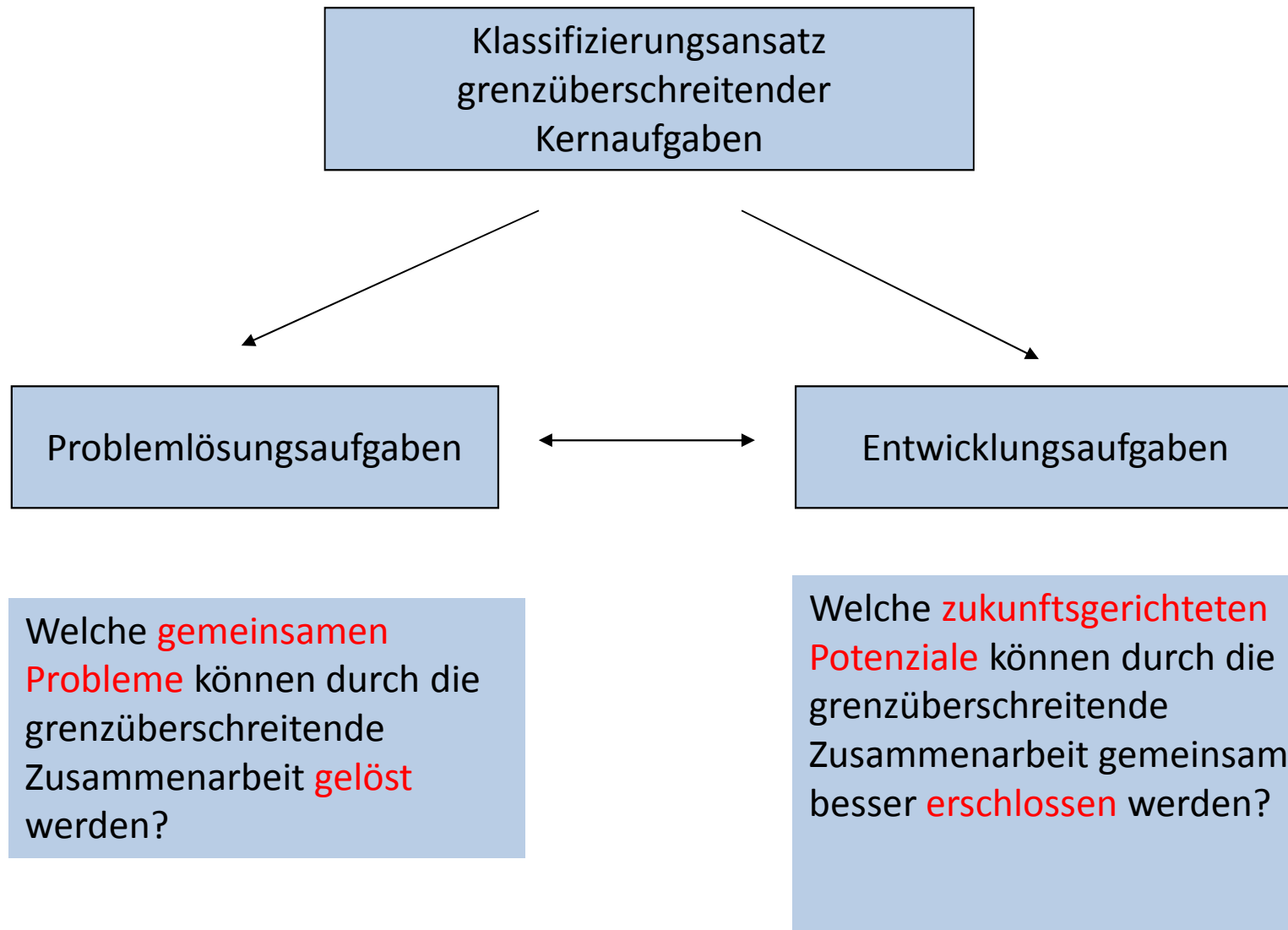
- Per se Neues aber, noch sehr punktuell und auf einzelne gemeinsame Einrichtungen mit substantiell „flachem Kompetenzprofil“ limitiert
- Kann perspektivisch
 - > Antwort auf die faktisch entkoppelte „Doppel-Infrastruktur“ in einer grenzüberschreitenden territorialen 360° Perspektive sein:
 - a. Entwicklung neuer / verbesserter grenzüberschreitender Dienstleistungen/Angebote für Zielgruppen (Qualitätsdimension)
 - b. Gemeinsame Wahrnehmung grenzüberschreitender „Kern“-Aufgaben (Effektivitätsdimension)
 - c. Neue Arbeitsteilung bei Querschnittsaufgaben, z.B. Beschaffung (Effizienz-Funktion)

Perspektiven von Shared Services für die GÜZ (II)

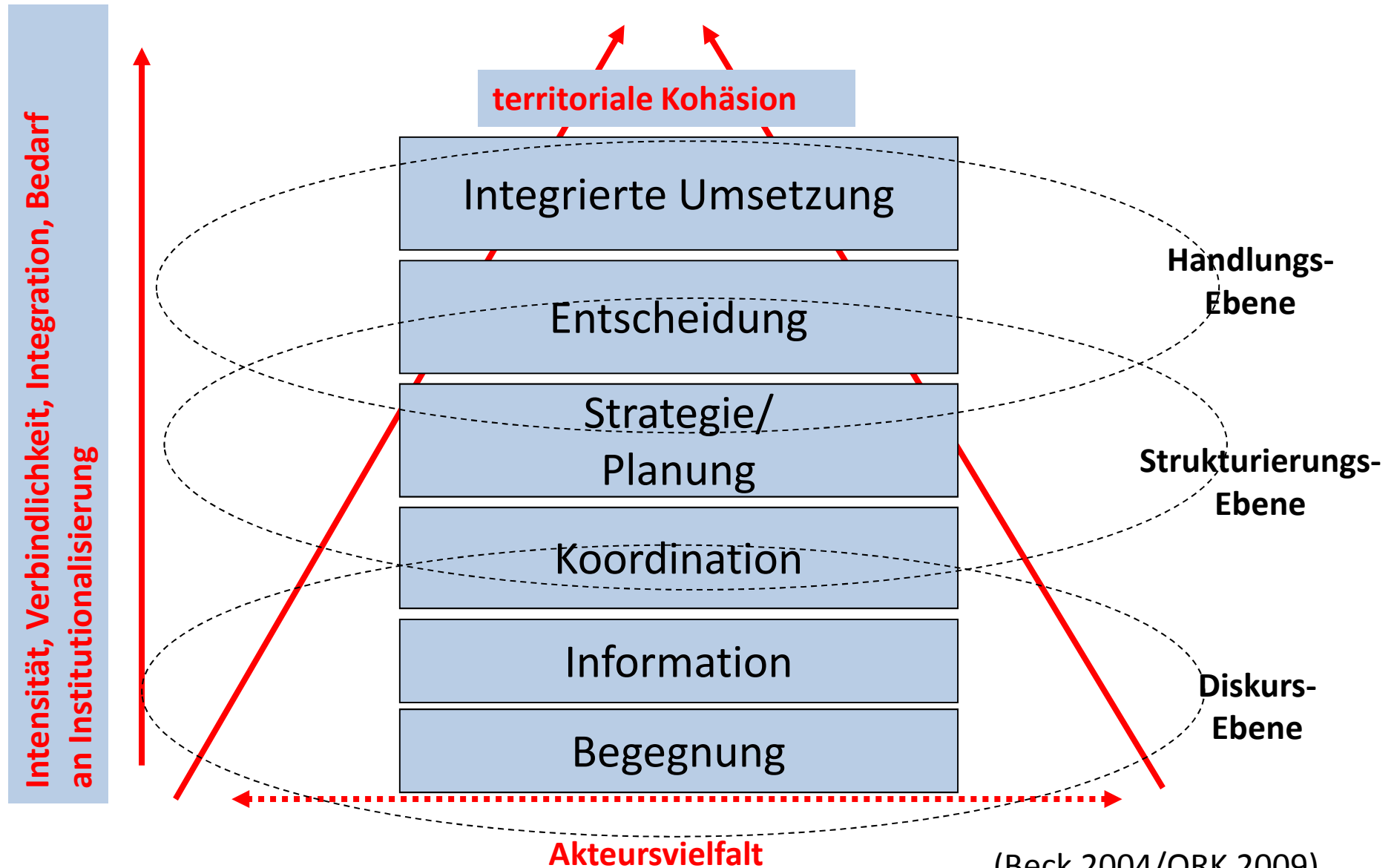
- **Eignung für Kernaufgaben, die sich auf das grenzüberschreitende Gebiet insgesamt beziehen:** -> Schaffung gemeinsam getragener (zentraler) Einrichtungen und Geschäftsprozesse
Mögliche Anwendungsfelder : Tourismus, Kultur, Wirtschaftsförderung, ÖPNV, Regionalmarketing, Messen, Gesundheit, Soziale Dienste, Freizeit...
- **Offene Fragen:**
 - > Schnittstellenproblematik zu den nationalen „Trägerverwaltungen“
 - > Problem der Aufgabenkongruenz: Kommunen und Kreise dürfen solche Aufgaben grenzüberschreitend nicht zusammen wahrnehmen, die sie „zu Hause“ getrennt wahrnehmen
 - > Systemfrage: unterschiedliche Normen, Strukturen/Kompetenzverteilungen, Verwaltungskulturen zwischen den Partnern, zudem: Sprach- und Kulturfrage
 - > Trennung von Aufgabenverantwortung und Aufgabenerfüllung (Querschnittsaufgaben /Kernaufgaben) grenzüberschreitend problematisch
 - > politischer Wille zur grenzüberschreitenden Aufgabendefinition und –delegation : Schaffung „supra-kommunaler“ Lösungen im grenzüberschreitenden Kontext sehr voraussetzungsvoll !!!

**Welches ist der richtige Organisationsgrad für die gü.
Aufgabenwahrnehmung?**

Der Ausgangspunkt: Was sind grenzüberschreitende Kernaufgaben?



Entwicklungs-Stufen grenzüberschreitender Kooperation



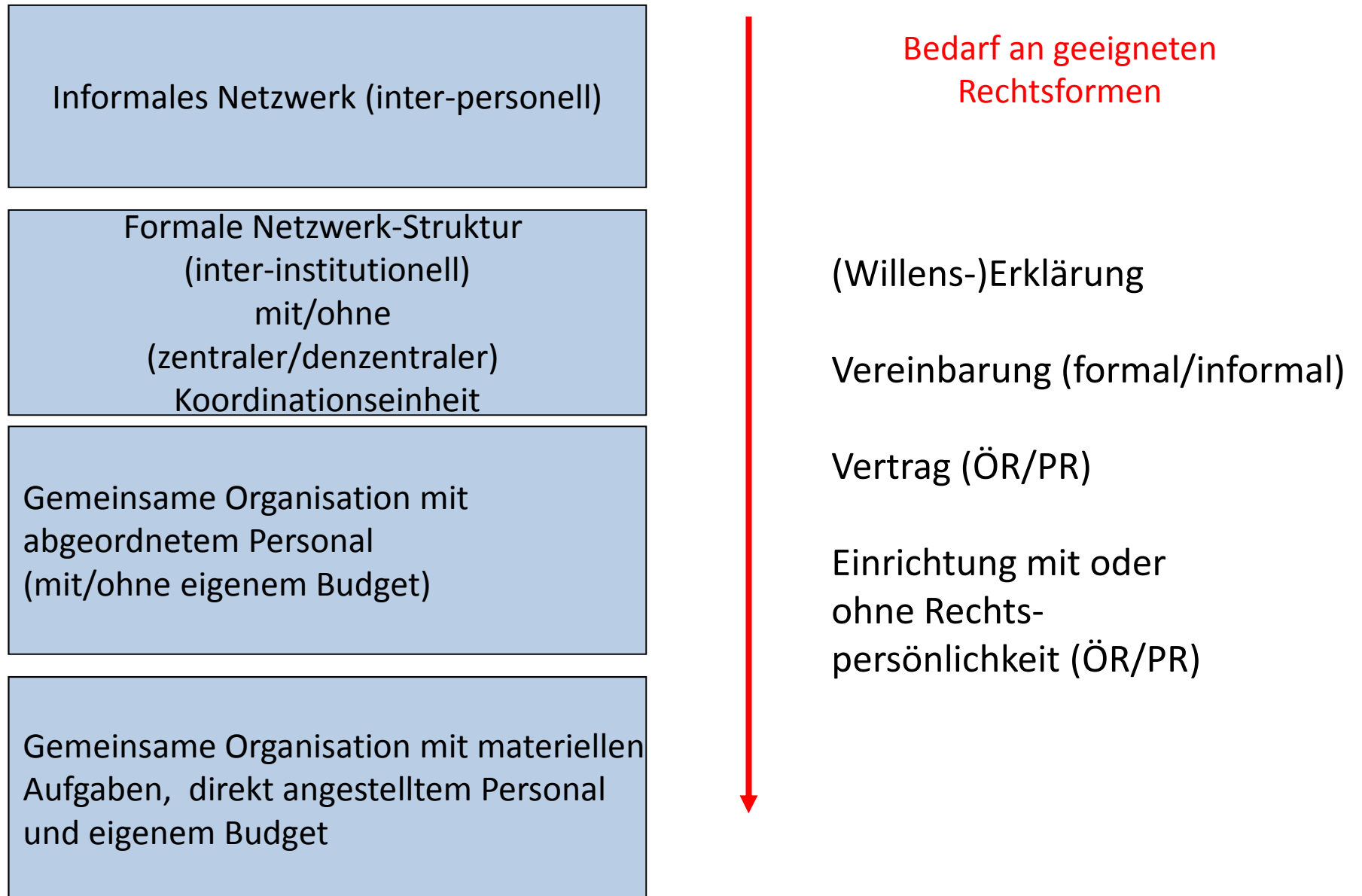
Wo stehen die meisten Grenzregionen in Europa?

		Kernfunktionen					
		Be - gegnung	Infor - mation	Koordi - nation	Strategie Planung	Ent - scheidung	Um - setzung
Problemlösungs- aufgaben	Verkehr	++	++	+	+	--	--
	Arbeits - markt	+	+	+	--	--	-
	Soziales	+	+	+	--	--	--
	Umwelt	+	+	+	--	--	--

Wo stehen die meisten Grenzregionen in Europa?

		Kernfunktionen					
		Be - gegnung	Infor - mation	Koordi - nation	Strategie Planung	Ent - scheidung	Um - setzung
Entwicklungsaufgaben	Raum - ordnung	++	++	+	+	--	--
	Wirtschafts- entwicklung	+	+	--	--	--	--
	Tourismus	+	+	+	--	--	--
	Marketing	+	+	--	--	--	--
	Bürger - politik	+	++	+	--	--	--
	Kultur	+	+	0	-	--	--
	(Weiter -) Bildung	+	+	0	--	--	--
	Gesundheit	+	+	-	--	--	--
	Ver - / Entsorgung	+	+	+	--	--	--

Vielfalt der Organisationsformen



Die strategische Organisationsfrage in der GÜZ

„Structure follows function“
oder

proaktives Institution-building zur gezielten
Förderung/Entwicklung grenzüberschreitender
Aufgaben und Potenziale?

Was ist der „richtige“ Strukturierungsgrad im
Spannungsfeld zwischen flexiblem Netzwerk und
klassischer Organisation ?

**Hindernisse aus unterschiedlichen Rechtssystemen –
Notwendigkeit eines europäischen und/oder
Flexibilisierung des nationalen Rechtsrahmens?**

Drei zentrale Herausforderungen

- Relevanz des nationalen Rechts in den meisten grenzüberschreitenden Themenbereichen (Fachgesetze und Verwaltungsvorschriften)
- Bestehende europäische und zwischenstaatliche Rechtsinstrumente der GÜZ (EVTZ, VEZ, GÖZ etc.) stellen kein transnationales Recht im eigentlichen Sinne dar -> Sitzlandproblematik
- Es gibt kein grenzüberschreitendes(europäisches) Verwaltungs(verfahrens)recht ...gü. Fälle sind auf Verwaltungsebene noch immer „Ausnahmen“

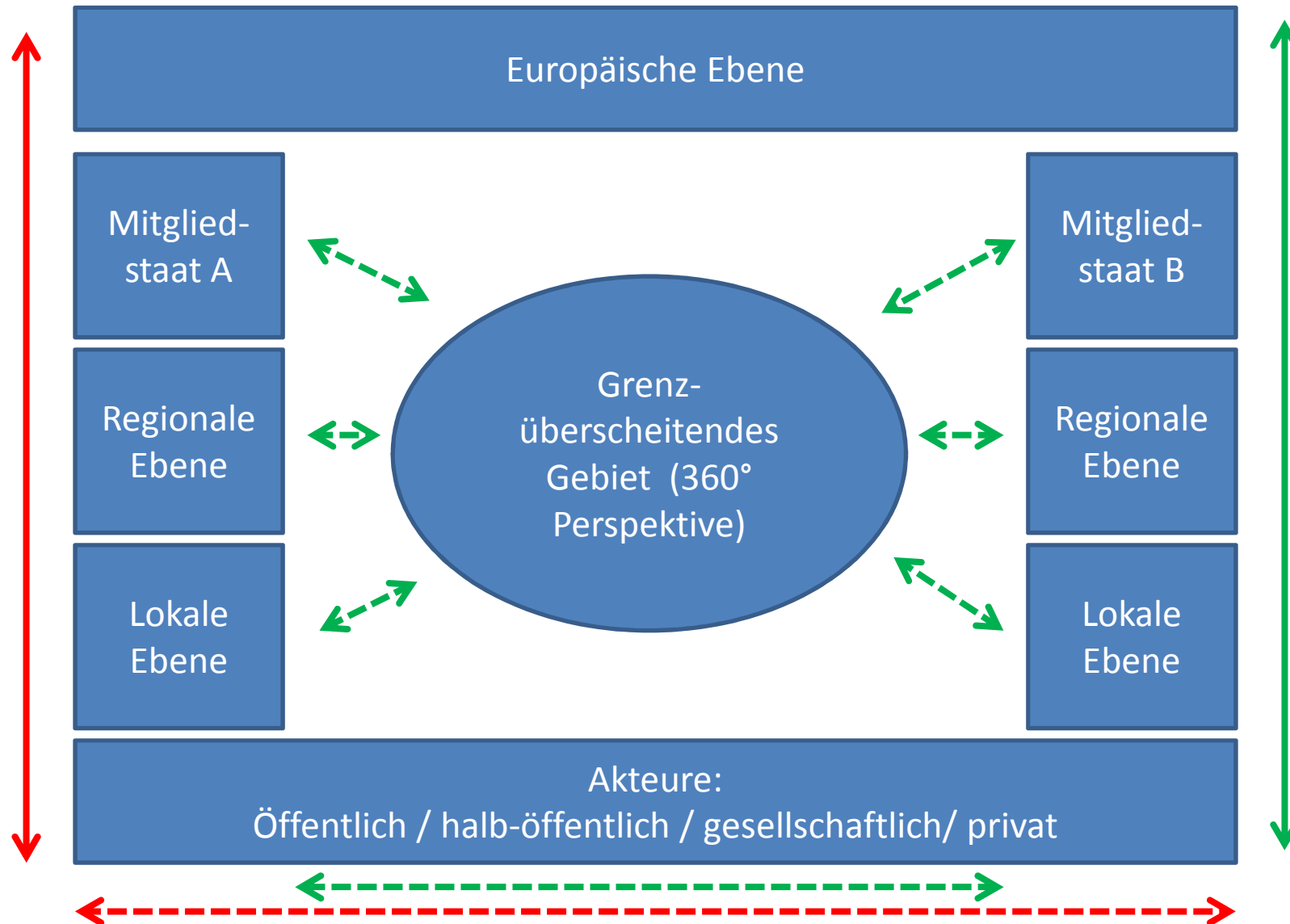
Mögliche Lösungsansätze

- **Verstärkte Europäische Harmonisierung** über den VO-Weg (Steuer-, Arbeits-, Sozial-, Umwelt-, Wirtschaftsrecht etc.) -> eher unwahrscheinlich
- Im Bereich grenzüberschreitender Verwaltungsvorgänge: **analoge Anwendung des Europäischen Prinzips der gegenseitigen Anerkennung (Art. 28-30)**; (=Kompensation der Nicht-Existenz eines Europäischen Verwaltungsverfahrensrechts durch grenzüberschreitende funktionale Äquivalenzen)
- **Flexibilisierung des nationalen Rechtsrahmens** für die GÜZ
 - > Grenzüberschreitende Experimentier- und Öffnungsklauseln im nationalen Fachrecht (z.B. § 10, Abs.2 BROG)
 - > Definition grenzüberschreitender „de minimis“ Regeln zur verf.rechtl. Absicherung abweichender gü. Standards
 - > Gemeinsame Entwicklung und Festlegung im Rahmen zwischenstaatlicher Abkommen

Arbeitshypothese

Die perspektivische Optimierung der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit insgesamt hängt von grundlegenden, d.h. systemischen Innovationen auf der Ebene der funktionalen Kontextbedingungen ab, die über die Organisationsfrage im engeren Sinne noch hinaus gehen.

Die vertikalen und horizontalen Dimensionen von multi-level Governance und Subsidiarität in der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit 2.0



Grenzüberschreitende Zusammenarbeit „2.0“: Zusammenfassung

- Flexibilisierung des Rechtsrahmens auf nationaler Ebene:
Experimentier-/ Öffnungsklauseln auf der Basis grenzüberschreitender „de minimis“ Regeln, kodifiziert auf der Ebene sektoraler zwischenstaatlicher Ankommen
 - Anwendung des Europäischen Prinzips der gegenseitigen Anerkennung (Art. 28-30) auf der Ebene grenzüberschreitender Verwaltungsvorgänge (=Kompensation der Nicht-Existenz eines Europäischen Verwaltungsverfahrensrechts durch grenzüberschreitende funktionale Äquivalenzen)
 - Überwindung der Projekt-Orientierung: „Shared services“ als neues grenzüberschreitendes Paradigma
 - Übertragung materieller Handlungskompetenzen auf grenzüberschreitende Einrichtungen zur Förderung integrierter Politikentwicklung für/in grenzüberschreitende(n) Gebiete(n)
 - Neue (funktionale) Arbeitsteilung zwischen öffentlichen, privaten und gesellschaftlichen Akteuren (Subsidiäre Funktion der öffentlichen Hand) und räumlichen Ebenen
- > Aufwertung des grenzüberschreitenden Sub-Systems zu einem echten grenzüberschreitenden territorialen Handlungsraum mit funktionaler Aufgaben- und Organisationskompetenz**

(Beck 2013 a, 2013b)

Merci !

Kontakt

Dr. Joachim Beck

Direktor

Euro-Institut

Rehfusplatz 11

D-77694 Kehl

Tel. +49-7851-7407-27

Fax. +49-7851-7407-33

Mail: beck@euroinstitut.org

www.euroinstitut.org

