

Nr. 190 | November 2007

Preis Fr. 10.-

Kooperation-Fusion-Ko(n)fusion?

Ein Ziel, viele Wege für innovative Gemeinden



Tagungsband



Schweizerische Arbeitsgemeinschaft für die Berggebiete
Groupement suisse pour les régions de montagne
Gruppo Svizzera per le regioni di montagna
Gruppo Svizra per las regions da montagna

CH-3001 Dorn | Sellenstrasse 4 | Tel. 031 382 10 10 | Fax 031 382 10 18
Internet: <http://www.sab.ch> | E-Mail: info@sab.ch | Postkonto 90-8490-8

Inhaltsverzeichnis

Tagungsprogramm	3
Einleitung	5
Rapperswil Jona SG.....	6
Val d’Anniviers VS	11
Gescheiterte Fusion Meierskappel LU / Riesch (ZG)	20
Surses GR	25
Marmorera/Sur/Mulegns – Gemeinsame Gemeindekanzlei.....	29
Steuerallianz Val Lumnezia.....	32
Koordination Pflege Höfe.....	40
Forum Lebendige Linthebene.....	48
Zukunftskonferenzen/Grossgruppenprozesse.....	58
Stolpersteine im Projektmanagement	70
Achtung Öffentlichkeitsarbeit.....	78
Zusammenfassung der Workshops	86
Impressionen.....	88
Teilnehmerliste.....	90

Tagungsprogramm

ab

- 09.15 **Eintreffen**, Kaffee und Gipfeli
- 10.00 **Eröffnung und Tagungsleitung**
Thomas Egger, Direktor SAB
- 10.05 **Begrüssung und Einstimmung ins Thema**
Benedikt Würth, Stadtpräsident Rapperswil-Jona
- 10.25 **Zwei Parallele Workshops**
- | | |
|--|---|
| Workshop 1: Fusionsmodelle
Leitung: Ursin Fetz
– Rapperswil Jona SG ,
Beni Würth
– Val d'Anniviers VS
Philippe Chauvie
– Surses GR (gescheitert)
Leo Thomann
– Meierskapell LU/Risch (ZG)
(gescheitert), Armin Huber | Workshop 2: Kooperationsmodelle
Leitung:
Thomas Egger, Urs Brandenburger
– Marmorera/Sur/Mulegns
Gemeinsame Gemeindekanzlei,
Cecilia Manetsch
– Bezirk Höfe, SZ
Kooperation Pflege
Franz Merlé und Dr. med. Bruno Suter
– Forum Lebendige Linthebene
Franco De Zanet |
|--|---|
- 12.15 **Stehbuffet, Mittagessen**
- 13.15 **Zusammenfassung Workshops / Plenumsdiskussion**
«Erfolgsfaktoren und Stolpersteine bei Kooperationen und Fusionen»
Leitung: Thomas Egger
- 14.00 **Werkzeugkasten für Kooperations- und Fusionsprozesse**
– **Zukunftskonferenzen/Grossgruppenprozesse**
Urs Brandenburger
– **Stolpersteine im Projektmanagement von Gemeindefusionsprozessen**
Ursin Fetz
– **Achtung Öffentlichkeitsarbeit**
Dominik Joos
– **Visuelle Kommunikation**
NN
- 15.00 **Pause**
- 15.20 **Projektarbeit konkret / Grossgruppenprozesse**
WorldCafé: Gemeindekooperation und Fusion.
Wie starte ich den Prozess?
Wie kommuniziere ich richtig?
Moderation: Urs Brandenburger
- 16.15 **Zusammenfassung / Abschluss**
- 16.30 **Ende**

Referentinnen und Referenten

Urs Brandenburger

lic. oec. HSG, Projektberatung und Moderator von Grossgruppenprozessen,
www.branden.ch, Trimmis GR

Philippe Chauvie

Direktor Serec, chef de projet de la fusion des six communes du Val d'Anniviers VS

Dominik Joos

Geschäftsführender Inhaber, pantarhei pr Amriswil/Zürich/Chur

Thomas Egger

Direktor SAB

Ursin Fetz

lic. iur., Rechtsanwalt, Leiter Zentrum für Verwaltungsmanagement der Hochschule für Technik und Wirtschaft HTW Chur, Autor Leitfaden für Gemeindefusionen, Berater von verschiedenen Fusionsprojekten

Armin Huber

Gemeindepräsident Meierskappel LU, Projektteam gescheitertes Fusionsprojekt Meierskappel (LU)/Risch (ZG)

Cecilia Manetsch

Treuhänderin, Beauftragte zur Führung der gemeinsamen Gemeindekanzlei Marmorera, Sur, Mulegns GR

Franz Merlé

Präsident Pflegekommission Höfe

Bruno Suter

Dr. med., Mitglied Pflegekommission Höfe

Leo Thomann

Revierförster, Grossrat, Leiter gescheitertes Fusionsprojekt Surses GR

Benedikt Würth

Stadtpräsident Rapperswil-Jona SG

Franco De Zanet

Präsident Forum Lebendige Linthebene FLL. Gründung Verein über 3 Kantone,
www.forum-linthebene.ch, Kaltbrunn

Einleitung

Kooperation – Fusion – Ko(n)fusion?

Ein Ziel – viele Wege für innovative Gemeinden

Im föderalen schweizerischen Staatsaufbau ist eine Tendenz zu beobachten, laufend zusätzliche Aufgaben auf die Gemeindeebene zu verlagern. Gleichzeitig stehen die Gemeinden vor vielfältigen Herausforderungen wie dem demographischen Wandel, dem wirtschaftlichen Konkurrenzdruck und damit der Nachfrage nach Boden, der zunehmenden Zersiedelung usw. Die Herausforderungen stellen sich dabei je nach Gemeinde sehr unterschiedlich. So können z.B. zwei Agglomerationsgemeinden damit konfrontiert sein, dass ihr Siedlungsgebiet im Laufe der Jahre zusammengewachsen ist. Demgegenüber haben abgelegene Berggemeinden vielleicht das Problem, dass sie in ihrer Bevölkerung keine Kandidaten für die öffentlichen Ämter finden und die Schulen geschlossen werden müssen. Aus ganz unterschiedlichen Fragestellungen kann sich so die Frage ergeben, ob die Gemeinden nicht besser zusammen arbeiten oder sogar fusionieren sollten.

An der Tagung vom 9. November 2007 wurden verschiedene Kooperations- und Fusionsmodelle vorgestellt und analysiert. Die Vor- und Nachteile von Kooperationen und Fusionen wurden einander gegenübergestellt sowie Erfolgs- und Misserfolgskriterien identifiziert. Aufschlussreich war dabei insbesondere auch die Analyse von gescheiterten Fusionsprozessen. Aus der Analyse zeigte sich, dass es in methodischer Hinsicht sehr viele Gemeinsamkeiten von Kooperationen und Fusionen gibt. Dabei ist an dieser Stelle zu betonen, dass Fusionen nicht ein Ziel per se sind. Fusionen sind eine mögliche Form der verstärkten Kooperation zwischen Gemeinden.

Der Schwerpunkt der Fachtagung lag bei den methodischen Aspekten von Kooperationen. Im Rahmen der Fachtagung wurde aufgezeigt, wie ein Prozess mit einer Grossgruppenmoderation dank dem Einbezug der Bevölkerung erfolgreich gestaltet werden kann. Der Kommunikation kommt bei jeder Art der Kooperation eine zentrale Bedeutung zu, ebenso wie einem professionellen Projektmanagement.

Die Tagung wurde organisiert von der Schweizerischen Arbeitsgemeinschaft für die Berggebiete (SAB) in Zusammenarbeit mit der Hochschule für Technik und Wirtschaft in Chur sowie mit Urs Brandenburger, Projektberater und Moderator von Grossgruppenprozessen.

Thomas Egger, 13. November 2007

Rapperswil Jona SG

Beni Würth

Rapperswil-Jona - Eine kraftvolle neue Stadt am oberen Zürichsee

Die Stadt Rapperswil und die Gemeinde Jona haben sich auf den 1. Januar 2007 vereinigt. Am oberen Zürichsee entstand eine neue Stadt mit über 25'000 Einwohnern, die aufgrund des Zusammenfügens der bisherigen Vorteile der beiden Gemeinden in jeder Beziehung eine hohe Attraktivität aufweist. Ein erster Fusionsversuch scheiterte noch 1999; Ende 2003 stimmten dann aber die Stimmberechtigten beider Gemeinden einer Vereinigungsinitiative im Grundsatz zu. Der definitive Entscheid wurde vom Volk am 1. Mai 2005 gefällt.

Ausgangslage

Die Gemeinde Jona und die Stadt Rapperswil waren zwei Gemeinden im st. gallischen Linthgebiet, die auf verschiedene Art eine hohe Attraktivität ausstrahlten. Rapperswil mit seinen rund 7'600 Einwohnern war ein kleinstädtisches Regionalzentrum, hatte aber räumlich sehr wenig Entwicklungsmöglichkeiten und wies demzufolge auch stabile Einwohnerzahlen auf. Jona hatte rund 17'600 Einwohner; die Gemeinde hatte sich in den letzten Jahren dank ihrer attraktiven Voraussetzungen als Wohngemeinde, aber auch als Wirtschaftsstandort stark entwickelt. Sie umschloss die Stadt Rapperswil auf der Landseite vollständig.

Gemeinsame wechselhafte Geschichte

Die beiden Gemeinden haben eine gemeinsame Geschichte: Jona gehörte zum Untertanengebiet der Stadt. Im Gefolge der Französischen Revolution entstand 1803 der Kanton St. Gallen in seiner heutigen Form und somit auch die beiden Gemeinden Rapperswil und Jona. Damals waren die beiden Gemeinden völlig verschieden. Auf der einen Seite die Stadt Rapperswil mit der wirtschaftlich starken, herrschenden Klasse, auf der anderen Seite die arme Landgemeinde Jona, die kaum in der Lage war, minimale Infrastrukturen bereit zu stellen. Das Gefälle Stadt - Land und die unterschiedlichen Potentiale waren noch bis Mitte des letzten Jahrhunderts stark zu spüren. Sie waren auch belastend für die Beziehungen miteinander, auch wenn solche aufgrund der räumlichen Nähe immer bestanden. Erst in den letzten 50 Jahren fand man zweckdienliche Zusammenarbeitsformen, z. B. im Entsorgungswesen (Abwasser und Abfall), bei Altersheimen, Sportanlagen und beim öffentlichem Verkehr.

Gesellschaftliche Entwicklung überholt politische Strukturen

Im Grossen wie im Kleinen zeigte sich, dass die politischen Strukturen den gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Entwicklungen hinten nach hinkten. Auch in Jona und Rapperswil war dies festzustellen: Im Verlauf der Jahrzehnte haben sich unzählige gemeindeübergreifende

Vereine und Organisationen gebildet; die die Bedürfnisse in Sachen Mobilität, Freizeit und Kulturangebot richteten sich zunehmend nicht mehr nach Gemeindegrenzen. Zuerst noch etwas zaghaft, dann aber in den letzten Jahren immer häufiger, entschlossen sich die politischen Behörden für die gemeinsame Lösung von Aufgaben in folgenden Bereichen: Sport- und Freizeitanlagen, sämtliche Bereiche im Gesundheits- und Sozialwesen (z. B. Spitex, Tagesstätte, Kinderhort, Mütter- und Väterberatung sowie Jugendarbeit), Sicherheit (z.B. Zivilschutz, Gemeindeführungsstab und Feuerwehr), Verwaltungsbereiche (Betreibungsamt, verschiedene Stellvertretungen), Verkehrspolitik (Entlastungstunnel Rapperswil-Jona, Projekt Gesamtverkehrsoptimierung), Wirtschaftsförderung sowie gemeinsame Anlässe. Auch die vier Schulgemeinden arbeiteten gut zusammen. Allerdings waren die Verhältnisse komplizierter, indem in Jona zwei und in Rapperswil eine Primarschulgemeinde bestanden. Die Oberstufenschulgemeinde erstreckte sich hingegen über beide Gemeinden. Für zuziehende Personen war diese Organisation verwirrend oder mindestens kompliziert. Sie bedingte auch einen erheblichen Koordinationsaufwand und verhinderte das Ausschöpfen geeigneter Synergiepotentiale.

In den letzten Jahren wurde eigentlich nur noch auf drei Gebieten praktisch nicht zusammengearbeitet, nämlich in Sachen Altstadt, weil eine solche nur in Rapperswil existiert, auf dem Gebiet der Landwirtschaft, weil solche nur in Jona vorhanden ist, und aus nahe liegenden Gründen im Bereich Finanzen. Probleme und Aufgaben liessen sich je länger je weniger autonom und ohne gegenseitige Rücksichtnahme lösen. Die Verflechtungen in Rapperswil und Jona waren derart, dass eine verantwortungsvolle Politik im Interesse der Einwohnerschaft nur mit Blick über die Gemeindegrenze hinaus möglich war.

Fusionsprojekt 1999 scheiterte

Aufgrund dieser Entwicklung stellten sich der Stadtrat Rapperswil und der Gemeinderat Jona vor zehn Jahren die Frage der Fusion der beiden Gemeinden. Die Vor- und Nachteile einer solchen tief greifenden Veränderung in einem politischen Gemeinwesen wurden analysiert und die Machbarkeit der Idee abgeschätzt. Aufgrund der Ergebnisse folgte der Entscheidung, den Bürgerschaften eine entsprechende Vorlage zu unterbreiten. In den Vernehmlassungsverfahren war keine nennenswerte Opposition wahrzunehmen. Trotzdem scheiterte das Vorhaben, weil die Stimmberechtigten der politischen Gemeinde Jona Ende 1999 das Projekt ablehnten. Die Bürgerschaften der politischen Gemeinde Rapperswil, der vier beteiligten Schulgemeinden von Rapperswil und Jona sowie der beiden Ortsgemeinden (Bürgergemeinden) stimmten hingegen zu. Für das Scheitern des Projekts dürften finanzielle Gründe massgebend gewesen sein, indem sich die Finanzlage der Gemeinde Jona besser präsentierte als jene der Stadt Rapperswil. Aber auch im emotionalen Bereich waren Ablehnungsgründe zu suchen, indem auch mit Spannungen zwischen den Behörden in der Vergangenheit sowie negativen Erfahrungen einzelner Personen in früheren Jahren argumentiert wurde.

Initiative lanciert das Thema neu

Nach dem negativen Entscheid von 1999 war das Thema Vereinigung für die beiden Gemeindebehörden auf unabsehbare Zeit vom Tisch, denn es galt, den Bürgerwillen zu respektieren. Ein neuerlicher Anlauf musste von der Basis aus lanciert werden. Die enge Zusammenarbeit wurde jedoch fortgesetzt. Diese wurde auch im Abstimmungskampf 1999 von den Fusionsgegnern nicht in Frage gestellt.

Im Frühjahr 2002 wurde das Komitee „Vereinigung Rapperswil-Jona“ gegründet, das sich das Ziel setzte, in absehbarer Zeit eine zweite Abstimmung über die Vereinigung der beiden Gemeinden zu erreichen. Zur Zielerreichung wurde ein Jahr später eine Initiative lanciert;

bereits rund zwei Monate später wurde sie den Gemeindebehörden eingereicht. Sie hatte die Form einer allgemeinen Anregung und enthielt, abgesehen vom Grundsatz der Vereinigung, verschiedene Eckpunkte. So sollte die neue Stadt

- eine Organisation ohne Bürgerversammlung werden;
- als Einheitsgemeinde geführt werden;
- das obligatorische Finanzreferendum einführen;
- eine Exekutive aus sieben Mitgliedern, davon höchstens drei Vollamtliche, haben.

Die Vereinigung sollte auf den 1. Januar 2007 vollzogen werden. Weitere Aussagen wurden zum Verwaltungsstandort und zur Finanzpolitik gemacht.

Über die Initiative wurde am 30. November 2003 abgestimmt. In Rapperswil wurde ihr mit grosser Mehrheit, in Jona nur knapp zugestimmt. Die Stimmbeteiligungen lagen bei hohen 65 % bzw. 71 %.

Komplexes Projekt zügig abwickeln

Die zeitliche Vorgabe in der Initiative, die Vereinigung auf den 1. Januar 2007 zu vollziehen, setzte eine rasche Projektabwicklung mit Prioritätensetzung voraus. Vom Projektumfang her galt es, zwei politische Gemeinden sowie vier verschiedene Schulgemeinden in eine Einheitsgemeinde so zusammenzuführen, dass die neue Stadt am 1. Januar 2007 ihre Aufgaben richtig erfüllen konnte. Der Teil Schule innerhalb der Einheitsgemeinde musste bereits auf das Schuljahr 2005/06 funktionstüchtige Strukturen haben. Diese zeitlichen Rahmenbedingungen führten dazu, dass die Bearbeitung der wesentlichen Projektbestandteile bis Ende 2005 erfolgen mussten. Mit zu berücksichtigen war sodann, dass die Stimmberechtigten erst mit der Genehmigung des Vereinigungsvertrags definitiv JA zur Projektvorlage sagen, und dass alle Schulgemeinden noch über ihre Auflösung und Inkorporation befinden mussten. Die entscheidenden Abstimmungen am 1. Mai 2005 fielen positiv aus. Bemerkenswert war, dass bei der definitiven Vereinigungsabstimmung vom 1. Mai 2005 namentlich auch der Zustimmungsanteil in Jona spürbar höher war als 2003. Der Vereinigungsvertrag mit 61% Ja in Jona und 89 % Ja in Rapperswil war definitiv besiegelt. Dies war für die weitere Projektabwicklung ausserordentlich wichtig.

Aus arbeitsökonomischen Gründen drängte sich eine Prioritätensetzung auf, indem drei Arbeitsphasen festgelegt wurden, nämlich:

- Arbeiten, die bis zur definitiven Abstimmung zu erledigen sind;
- Arbeiten, die bis zum 1. Januar 2007 auszuführen sind;
- Arbeiten, die auch später ausgeführt werden können.

Dementsprechend wurden auch die rund 20 Teilprojekte terminiert.

Vereinigung ermöglicht Nutzung der Potenziale

Das Vereinigungsprojekt der Gemeinden Rapperswil und Jona ist kein typisches. Beide Gemeinden hatten eine Grösse, die zu keinen Existenzfragen führte. Die Verwaltungen funktionierten gut, die Bürgerschaften standen auch hinter ihren politischen Führungen. Beide Gemeinden gehörten zu den finanzstärksten im Kanton St. Gallen. Behörden und Verwaltungen arbeiteten gut zusammen und lösten ihre Aufgaben sachgerecht und ohne besondere Rücksicht auf Gemeindegrenzen. Es bestand eine grosse Übereinstimmung der Anschauungen und - nicht zu unterschätzen - ein gutes persönliches Einvernehmen der

handelnden Personen. Gerade dies führte aber zur Erkenntnis, dass die Strukturen nachhaltig angepasst werden müssen.

Niemand konnte sagen, wie die Rahmenbedingungen in zehn oder zwanzig Jahren aussehen. Die Entwicklung der einen oder anderen Gemeinde hätte aus irgendwelchen Gründen nicht mehr so positiv verlaufen können, die Finanzsituation hätte auseinander driften können oder die Behörden und Verwaltungen hätten aus persönlichen oder anderen Gründen auf einmal nicht mehr gut zusammenarbeiten können. Solche Szenarien, die nicht auf Dauer ausgeschlossen werden können, wären zweifellos nicht im Interesse einer guten Zukunft der beiden Gemeinden und der gesamten Bevölkerung in Rapperswil und Jona gewesen. Deshalb war es richtig, die Gunst der Stunde zu nutzen und unter den jetzigen guten Voraussetzungen die Stärken der beiden Gemeinden zusammenzuführen. So entstand ein kraftvolles Gemeinwesen, das seiner Einwohnerschaft und seinen Kunden ein noch besseres Dienstleistungsangebot in den verschiedenen Lebensbereichen bieten kann. Verbesserungen gegenüber den heutigen Angeboten können vor allem durch die Zusammenführung der Schulen erwartet werden, dann aber auch in verkehrs- und raumplanerischen Fragen, beim Kultur- und Freizeitangebot sowie im Bereich Sicherheit. Die Stadt Rapperswil-Jona als zweitgrösste Stadt am Zürichsee und im Kanton St. Gallen kann sich aber auch deutlich stärker positionieren, sowohl innerhalb der engeren und weiteren Region wie auch innerhalb des Kantons. All diese Verbesserungen tragen dazu bei, dass Rapperswil-Jona ein hohes Mass an Lebensqualität und Standortvorteilen bieten kann, was wiederum beste Voraussetzungen für eine Erfolg versprechende Zukunft ist.

Rapperswil und Jona ergänzen sich ideal

	Rapperswil	Jona
Städtisches Ambiente, Urbanität	●●●	●
Leistungen mit überregionaler Ausstrahlung	●●●	●●
Kulturangebot	●●●	●●●
Naherholungsgebiete	●●	●●●
Freizeiteinrichtungen	●●	●●●
Attraktive Wohnlagen	●●	●●●
Entwicklungsgebiete Wohnen	●	●●●
Entwicklungsgebiete Arbeitsplätze	●	●●●
Erschliessung öffentlicher Verkehr	●●●	●●

- hoch
- mittel
- tief

Finanzielle Effekte der Fusion

Die Startjahre 2007 und 2008 dienen vor allem der Konsolidierung der neuen Stadt. Aufbauarbeiten müssen weiter entwickelt resp. abgeschlossen werden. Namentlich gilt es, alle bestehenden Erlasse zu harmonisieren und neu zu konzipieren. Dies schliesst auch eine neue Richt- und Zonenplanung ein. Unter diesen Voraussetzungen ist es schwierig, bereits konkrete Aussagen über die Wirkungen der Vereinigung zu machen. Ein 1:1-Vergleich zwischen der neuen Stadt und der Situation der sechs vorbestandenden Körperschaften ist auf Grund der laufenden Entwicklung, der sich ändernden Dritt-Einflüsse, der sich ändernden Steuereinnahmen auf Grund der Wirtschaftslage, aber auch der Neuorganisation verschiedener Politikbereiche nicht ohne Weiteres möglich. Es braucht eine differenzierte Beurteilung aller Einflussfaktoren, um daraus schliesslich die Wirkung der Vereinigung ermitteln zu können. Es ist vorgesehen, einen ersten Bericht gegen Ende 2008, wenn die

Konsolidierungsphase und die meisten der heute noch laufenden Teilprojekte weitgehend abgeschlossen sind, zu erstatten. Das Vereinigungsprojekt und die damit zusammenhängenden Investitionen sind langfristig ausgelegt, d.h. es handelt sich um ausgeprägt nachhaltige Massnahmen. Es wird deshalb zweckmässig sein, nach weiteren drei bis vier Jahren, also ca. fünf Jahre nach dem Realisierungszeitpunkt, den für nächstes Jahr vorgesehenen Bericht zu verifizieren. Dabei wird auch auf nicht-monetäre Aspekte einzugehen sein. Es wurde seitens der Behörden von Anfang an darauf hingewiesen, dass das Projekt nicht in erster Linie eine Finanz- bzw. Sparvorlage sei, sondern dass es vielmehr dazu beitragen soll, dass Rapperswil-Jona den Herausforderungen der Zukunft gerecht werden kann. Nutzen können sodann auch dadurch entstehen, dass zwar keine Kosteneinsparungen resultieren, aber die Dienstleistungen verbessert werden können, d.h. der Kunde zum gleichen Preis mehr erhält.

Die bereits 2007 budgetwirksamen Kostenreduktionen halten sich bezogen auf das Gesamtbudget in einem relativ bescheidenen Rahmen. Es wurde wie erwähnt auch stets kommuniziert, dass die finanziellen Einsparungen der Vereinigung in Franken und Rappen nicht von substantieller Bedeutung sein werden. Das entsprechende Mengengerüst, welches den Aufwand massgeblich bestimmt, wird ja durch die Fusion nicht kleiner (z.B. Anzahl m² Strassenunterhalt, Anzahl Sozialhilfefälle, Anzahl Baubewilligungen etc.). Generell ist davon auszugehen, dass, je nach vorbestandene Strukturen und gewollter Ausgestaltung der neuen Gemeinde, die unmittelbaren finanziellen Auswirkungen grösser oder kleiner sind. Somit dürfte es auch problematisch sein, Resultate einer Vereinigung ohne Weiteres auf ein anderes Vereinigungsprojekt zu übertragen.

Im Budget 2007 wurden folgende Einsparungen genannt:

- Personalaufwand
ca. 1,0 Mio. Franken, vereinigungsbereinigt, d.h. abgesehen von Sozialplanmassnahmen
- Sachaufwand: ca. 1,5 Mio. Franken
Selbstverständlich ist noch von weiterem Einsparungspotential auszugehen, z.B. im Bereich Informatik. Das entsprechende Projekt inkl. Schulinformatik läuft noch bis 2009.
- Liegenschaften
Im Rahmen der Vereinigung wurde ein zentraler Verwaltungsstandort realisiert, vorab aus Gründen der Kundenfreundlichkeit aber auch aus betrieblichen Gründen. Dies erforderte zwar bauliche Massnahmen beim Stadthaus in Jona sowie die Zumietung von Büroflächen, ermöglichte aber gleichzeitig die Freistellung von zwei Altstadtgebäuden (ehemalige Verwaltung Rapperswil) für die Vermietung bzw. Verkauf.

Analog präsentiert sich die Situation für die Bereiche Feuerwehr und Werkdienst. Bei den in diesem Bereich frei werdenden Liegenschaften eröffnen sich insbesondere auch interessante Perspektiven für die Stadtentwicklung. Nicht jedes Potential ist finanzieller Art, sondern kann die Basis für die Stadtentwicklung verbessern. Solche wirken sich in der Regel nicht direkt finanziell aus und haben eine mittel- bis langfristige Ausrichtung.

Val d'Anniviers VS

Philippe Chauvie

**Fachtagung Zukunft Gemeinden
SAB - Rapperswil - 9. November 2007**

Kooperation - Fusion - Ko(n)fusion

Philippe Chauvie
Schweizerische Beratungsgruppe für Regionen und
Gemeinden (SEREC) - Vissoie



1

Kooperation – Fusion – Ko(n)fusion
SAB - Rapperswil – 9. november 2007

Gemeindefusionen

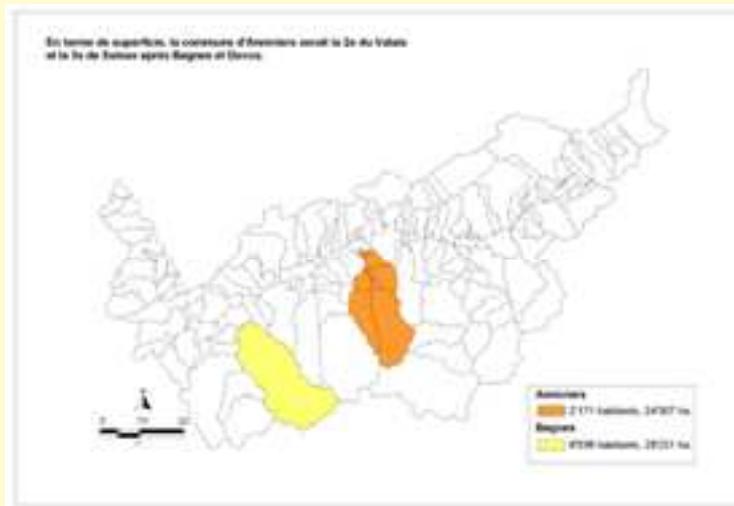
1. Das Fusionsdossier
2. Das Beispiel Anniviers
3. Mögliche Stolpersteine
4. Die Bedeutung der Öffentlichkeitsarbeit
5. Die Bedeutung von engagierten Behörden
6. Die Abstimmungsergebnisse

1. Das Fusionsdossier

Ziele :

- **Die Ist-Situation analysieren**
 - Ausgangssituation - Trend
 - Was funktioniert – was funktioniert nicht
- **Die Zukunft planen**
 - Vorteile – Nachteile einer Fusion
 - Mögliche Alternativen
 - Simulationen (finanzielle und steuerliche)
- **Fragen beantworten können**
- **Auf Befürchtungen/Kritiken reagieren können**
 - Rationelle - irrationelle
 - Begründete – nicht begründete

2. Das Beispiel Anniviers



Ein langer Weg

- 1998 : **Kommission Zusammenarbeit-Fusion**
- Dezember 2000 : **Bericht**
- **Beschluss fortzufahren**
- Dezember 2002 bis August 2004 : **Erarbeiten eines Dossiers**
- September 2004 : **Berichterstattung an den Gemeinderat**
- Januar 2005 : **Dossier wird vom Gemeinderat genehmigt und dem Staatsrat übergeben**
- Sept. 2005 – Okt. 2006 : **Informationskampagne ist ok**
- **26. November 2006 : Abstimmung**
- 2007 - 2008 : **Vorbereitung der Fusion durch 13 Kommissionen**
- November 2008 : **Wahl der Behörden**
- 1. Januar 2009 : **Infraftretung der neuen Gemeinde**

Existierende Zusammenarbeit

- Schule, Schultransport
- Kinderkrippen
- Sozialwesen
- Sicherheit (Feuerwehr, Polizei PC)
- Trinkwasserversorgung
- Abwasserreinigung
- Kehrichtentsorgung
- Etc.

Politische Organisation

- 6 Gemeinderäte (30 Personen)
- Schwierigkeiten bei der Ämterbesetzung

- 1 Gemeinderat
- 1 Präsident
- 1 Vorgremium

- Weniger Personen interessieren sich für die Gemeindearbeit
- Wie können die „alten“ Gemeinden repräsentiert werden?

- Zahl der Gemeinderatsmitglieder ?

Verwaltung

- Verwaltungsangestellte: ca. 11 Vollzeitstellen
- Vorhandene Büros: In Zukunft Kundenschalter
- **Das bisherige Personal wurde von der neuen Gemeinde übernommen**

- **Professionalisierung**
- **Einsparungen**
mittelfristig möglich
- **gleicher Status** für Gemeindemitarbeiter

- **Rationalisierung der Arbeitsplätze** innert kurzer Frist unmöglich

Gemeindeausgaben

- Gemeindeausgaben festlegen, inkl. interkommunale Sektoren (26 % der Ausgaben)

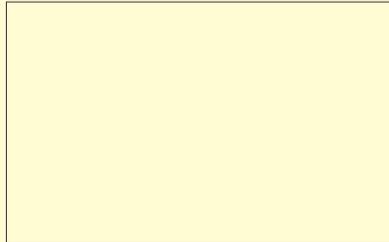
- **Besserer Gesamtüberblick**
- **Einsparungen :**
 - **Lohnkosten**
 - **Bessere Bedingungen** beim Einkauf von Gütern und Dienstleistungen

- **Während den ersten drei Jahren mit mit erhöhten Kosten gerechnet werden**

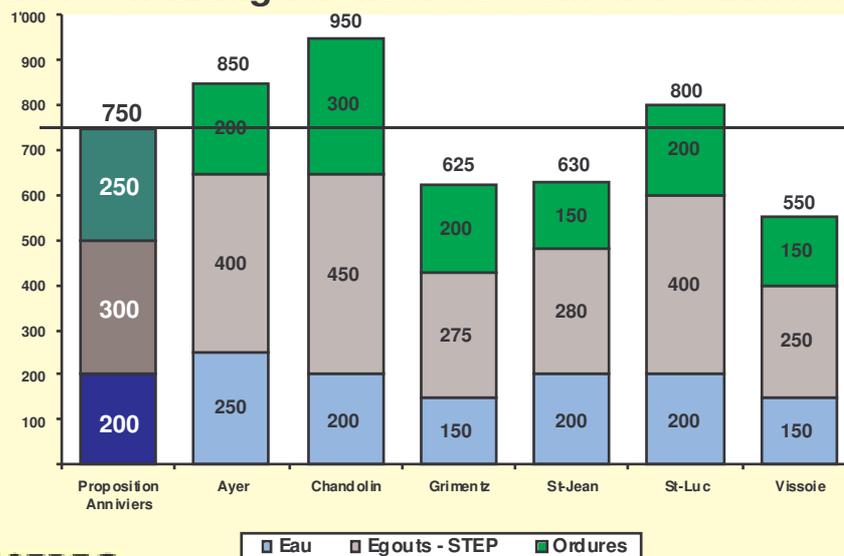
Finanzen

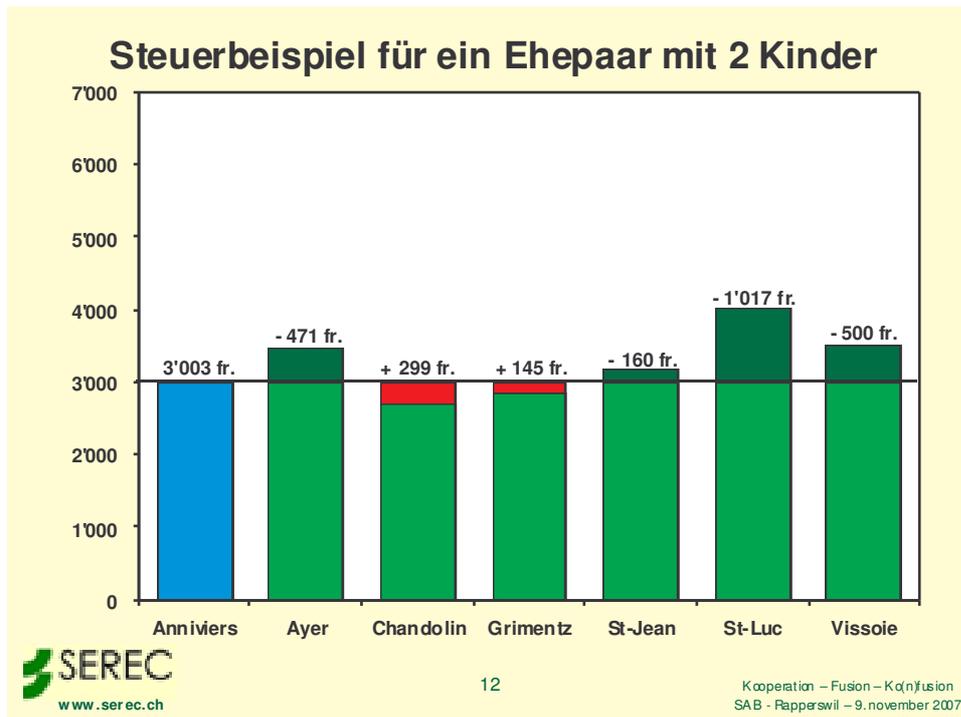
- Die neue Gemeinde übernimmt sämtliche Aktiven und Passiven der alten Gemeinden

- **Klarheit über Bilanzen**
(Integration der interkommunalen Aktiven und Passiven)
- **Bessere Verwaltung der Liquiditäten/Schulden**



Steuerfuss im Jahr 2004 und Schätzung für die neue Gemeinde Anniviers





Zusammenfassung

- Bessere Führung der momentanen interkommunalen Institutionen
- Bessere Organisation der Gemeindedienstleistungen
- Attraktivere Arbeitsplätze
- Weniger Gemeinderäte
- Zeitgewinn und schnellere Entscheidungstreffung
- Entwicklung einer gemeinsamen Vision
- Gemeinde bekommt mehr Gewicht

- Weniger Entscheidungsfreiheiten auf Gemeindeebene
- Weniger Bürgernähe
- Befürchtung, dass kleinere Gemeinden benachteiligt werden
- Befürchtung von Dienstleistungsabbau


13
Kooperation – Fusion – Ko(n)fusion
SAB - Papperswil – 9. november 2007

3. Die häufigsten Probleme

- Emotional statt rational
- Alte Streitereien
- Engstirnigkeit
- Der Name – das Gemeindewappen
- Die Angst vor Veränderungen
- Die Angst, etwas zu verlieren
 - Aus finanzieller Sicht
 - schlechtere Dienstleistungen
 - Lokale Autonomie
 - Identität

4. Die Bedeutung der Öffentlichkeitsarbeit

Warum ist Öffentlichkeitsarbeit wichtig:

- Um allen eine Stimme zu geben
- Um zu zeigen, dass man auf dem richtigen Weg ist
- Um neue Ideen zu erhalten
- Um den Gegnern die Möglichkeit zu bieten, sich zu äussern
- Damit die Bevölkerung weiss, von was man spricht (Wahlvorbereitung)
- Um Argumente für Leute zu haben die behaupten, nicht informiert geworden zu sein

- **Kommunikationsmittel**
 - Zeitung
 - Foren /Informationssitzungen
 - Homepage/Internet
 - Medien
 - Runder Tisch
 - Persönliche Gespräche mit Gegnern
 - usw

- **Dauer: ein Jahr oder mehr ?**

5. Die Bedeutung von engagierten Behörden

- **Wenn selbst die Behörden nicht daran glauben....**

 - **Vorgehensweise:**
 - **Transparenz**
 - **Offenheit**
- } **Total**

6. Die Abstimmungsergebnisse (26 November 2006)

	Ayer	Chandolin	Grimenz	St-Jean	St-Luc	Vissoie	Anniviers
Anzahl Stimmberechtigte	521	80	299	190	251	317	1'658
Eingegangene Stimmen	458	72	278	166	204	273	1'451
Wahlbeteiligung	87.9 %	90.0 %	93.0 %	87.4 %	81.3 %	86.1 %	87.5 %
Ja-Stimmen	261	37	181	104	175	223	981
Nein-Stimmen	189	31	94	60	27	47	448
% Ja-Stimmen	58.0 %	54.4 %	65.8 %	63.4 %	86.2 %	82.6 %	68.6 %

Gescheiterte Fusion Meierskappel LU / Riesch (ZG)

Armin Huber

■ Ausgangslage

Meierskappel (LU)

- 1'000 Einwohner
- 920 ha Fläche
- Schulden: 5'300/Kopf
- Steuerbelastung: 100%
- Ländlich, Eigenheime, wenig fremdsprachige Personen

Risch (ZG)

- 8'500 Einwohner
- 1'600 ha Fläche
- Schulden: 2'200/Kopf
- Steuerbelastung: 40%
- Zentrumsfunktion, gute Infrastruktur, viele Mehrfamilienhäuser

|| Zusammenarbeiten

- Rund 20 Zusammenarbeiten
- Oberstufenschüler von Meierskappel gehen nach Risch
- Alters- und Pflegeheim sowie Spitex zusammen
- Zusammenarbeit bei Feuerwehren
- Jugendmusik, Raiffeisenkasse, Landi, etc. alle fusioniert oder enge Zusammenarbeit

III Zusammenarbeiten

- Gemeinsamer Seelsorgeverband
- Viele Meierskappeler in Rischer Vereinen (Fussball, Leichtathletik, Musik, Kultur, etc.)
- Poststelle Meierskappel ist Filiale von Risch

III Warum will Meierskappel Fusion?

- Kt. Luzern will grössere Einheiten (Druck!)
- Steigende Anforderungen an Gemeinden
- Kantonsübergreifende Zusammenarbeiten nicht weiter ausbaubar (Gesetze, Systeme)
- Professionalität steigern (Behörden, Verwaltung, Werkhof, etc.)
- gut eingegliedert in Gemeinde Risch und gesellschaftliche Ausrichtung

|| Prozess

- Seit 1999 total 3 Abstimmungen in Meierskappel
- 2003: Aufnahme Verhandlungen mit Risch
- Erarbeitung Grundlagenstudie durch Uni Bern
- Studie ergibt: Fusion ist möglich und sinnvoll
- Diverse gemeinsame Aktivitäten in beiden Gemeinden
- 5. Juni 2005: Abstimmung über Aufnahme von Fusionsverhandlungen und Ausarbeitung des Fusionsvertrages

|| Prozess

- Mit einem Ja ist die Genehmigung eines Kredites von Fr. 200'000.– für die Ausarbeitung verbunden.
- Gemeinderat Risch beantragte Fusion
- Nach Vertrag durch beide Gemeinden hätten die beiden Kantone und das eidg. Parlament zustimmen müssen.
- Nein! Im Verhältnis 2:1

|| Gründe für das Scheitern

- Klare und strikte ablehnende Haltung des Regierungsrates des Kanton Luzern
- Rischer Stimmberechtigten gewichteten kurzfristige Mehrbelastung stärker als der langfristige Nutzen
- Unsichere Zukunft im Kt. Zug wegen NFA
- Angstmacherei
- Zu visionär

|| Gründe für das Scheitern

- Unsichere finanzielle Belastung für Risch
- Teilw. fehlende Solidarität (Egoismus)
- Parteien in Risch waren gespalten; dadurch eher wenig Lobby in Risch

Surses GR

Leo Thomann

Fusionsprojekt Surses Project da fusiun Surses

Allgemeine Informationen zum
Projekt
Misserfolgskonfaktoren



Allgemeine Informationen zum Projekt



- **Ziele:**
- 1. Talfusion in Graubünden
- Abwanderung stoppen
- Wirtschaft, insbesondere Tourismus stärken
- Politische Strukturen vereinfachen
- Tal Surses (Oberhalbstein) zwischen Tiefencastel und Julierpass
- Surses = Kreis = Gemeinde

Allgemeine Informationen zum Projekt



- **Allgemeines:**
- 11 Dörfer, 9 Gemeinden
- 2500 Einwohner (Savognin 950, Mulegns 25)
- Fläche 32376 Ha grösste Gemeinde der Schweiz
- Distanz Salouf – Bivio 22 Km
- Zentrum Savognin (Savognin – Bivio 18 Km)
- Fusionsbeitrag Kanton GR rund Fr. 10 Mio.
- 50 Personen haben am Projekt mitgearbeitet
- Projektdauer 1.1.2002 bis 10.3.2006 (Abstimmung)
- 4 Gemeinden und 60% der Stimmenden haben der Fusion zugestimmt

Allgemeine Informationen zum Projekt



- **Bisherige wichtige Zusammenarbeit:**
- Fusion von zwei Kleingemeinden 1979 Riom - Parsonz und 1998 Tinizong - Rona
- Verschiedene Zusammenarbeit auf Kreisebene
- Sekundar- und Realschule in Savognin
- Spital, Alters- und Pflegeheim in Savognin
- Grundbuchamt in Savognin
- Zivilstandesamt in Tinizong
- Verschiedene Zusammenarbeit in Zweckverbänden (Abwasserverband, Forstreviere, Primarschulverb.)

Misserfolgsk Faktoren



- **Nicht alle Gemeindepräsidenten im Kernteam**
- Kreisrat Surses hat Entscheid für Projekt gefällt
- Jede Gemeinde (Vorstand) hat ein Mitglied für das Kernteam bestimmt
- Kritisch Gemeindepräsidenten konnten so in Opposition treten
- Wechsel von Präsidenten und Mitgliedern im Kernteam während der Projektphase
- Einfluss der Gemeindepräsidenten unterschätzt

Misserfolgsk Faktoren



- **Finanzen:**
- Grosse Unterschiede bei den Gemeindesteuern (50% bis 130%)
- Grosse Unterschiede bei Taxen und Gebühren (Hohe Steuern, tiefe Gebühren)
- Gezielte Kritik von wichtigen Persönlichkeiten betreffend zukünftiger Finanzlage der fusionierten Gemeinde

Misserfolgskfaktoren



- **Quorum festgelegt (7 Gemeinden 85% der Bevölkerung)**
- Nach 1 Phase nur noch mit fusionswilligen Gemeinden weiterarbeiten
- Ziel Talfusion zu hoch gesteckt
- Mit einer Teilfusion wären die restlichen Gemeinden praktisch zur Fusion gezwungen worden

Misserfolgskfaktoren



- **Politische Rahmenbedingungen:**
- Sehr grosse Autonomie der Gemeinden
- Finanzausgleich
- Gemeindezweckverbände
- Fusion von unten ohne politischen Druck

Marmorera/Sur/Mulegns – Gemeinsame Gemeindeganzlei

Cecilia Manetsch

Kooperation der Gemeinden
Marmorera – Mulegns - Sur



SCHWEIZ



Kanton Graubünden



Gemeindegebiete



9. November 2007

MANETSCH Treuhänder AG

2

Eckdaten

Kooperation der Gemeinden
Marmorera – Mulegns - Sur



	Marmorera	Mulegns	Sur	Total
Einwohner	47	27	84	158
Schüler	3	2	7	
Fläche in ha	1'899	3'380	2'318	7'597
Steuerfuss	50%	100%	130%	
Finanzklasse	1	3	5	

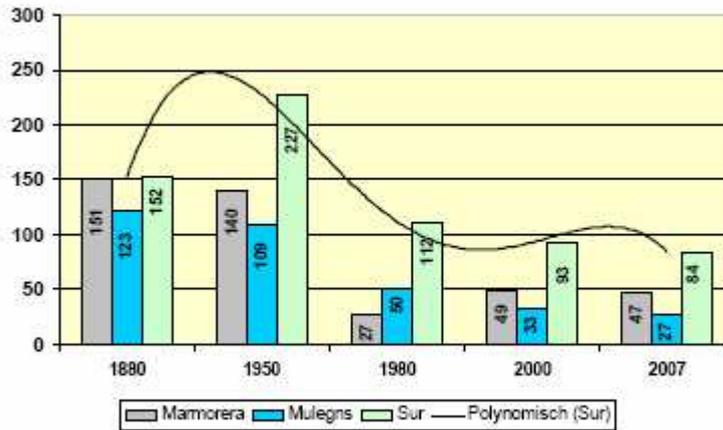
9. November 2007

MANETSCH Treuhänder AG

3

Bevölkerungsentwicklung

Kooperation der Gemeinden
Marmorera – Mulegns - Sur



9. November 2007

MANETSCH Thruhand AG

7

Erfolgsfaktoren

Positives

Verwaltungstechnisch

- Zentrale und einheitliche Verwaltung der Daten
- Erlasse, Gesetzestexte, Infos, Broschüren usw. müssen nur einmal gelesen werden und dienen anschliessend drei oder mehreren Verwaltungen
- Rechtsfälle können einmal gelöst werden und anschliessend auf die anderen übertragen werden
- Synergien für Arbeitsabläufe, Programmierung usw. können mehrfach genutzt werden
- Beratung ist oft einfacher. Manchmal auch schwieriger, da „Mehr-Organ-Prinzip“
- Professionalisierung
- Stellvertretung gesichert

Politisch

- Kleine Gemeinden profitieren bisher von höheren Beiträgen seitens von Bund und Kanton
- Beibehaltung der Gemeindeautonomie
- Bürgernähe
- Identifikation mit der Gemeinde
- Chancen, ein politisches Amt einzunehmen

Misserfolgsfaktoren

Negatives

Verwaltungstechnisch

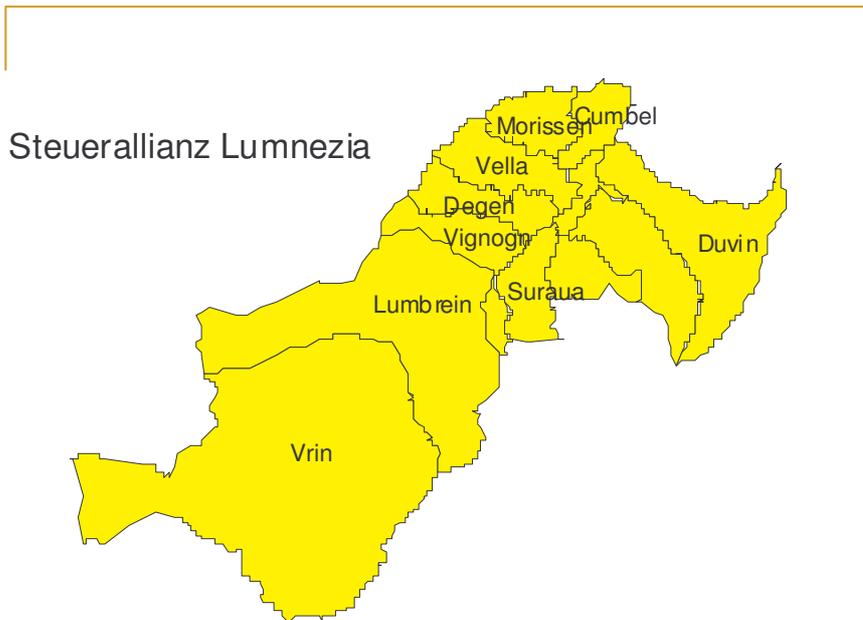
- Organisation muss „stur“ befolgt werden und erfordert höhere Anforderungen (Ablage, Couverts, Papier, Stempel, 8 Kassen usw.)
- Um den Datenschutz sicherzustellen muss mehr als sonst unter Verschluss stehen
- Verwaltung nicht immer besetzt
- Verhältnismässig hohe Infrastrukturkosten
- Gefahr „ausgespielt“ zu werden

Politisch

- Bestehende Strukturen werden den ständig steigenden Anforderungen nicht mehr gerecht
- Schlecht zu vereinbaren mit der neuen Regionalpolitik von Bund und Kanton
- Sehr geringe regionalpolitische Einflussmöglichkeit
- Geringe Einflussnahme innerhalb der Verbandslösungen
- Schwierigkeiten, Behördenmitglieder zu rekrutieren
- Geringe Entscheidungskompetenz bei den Gemeindebehörden
- Schwierigkeiten, neue Einnahmequellen zu generieren

Steuerallianz Val Lumnezia

Silvio Capeder



2

Warum eine Steuerallianz ?

- Änderungen des kant. Steuergesetzes, gültig ab 1.1.2001
 - Umstellung auf die jährliche Steuerveranlagung ab Steuerjahr 2001
 - Änderung der Ausführungsbestimmungen zum Steuergesetz.
 - Die Gemeinden können Veranlagungen für den Kanton übernehmen.
 - Idee für die Übernahme von Steuerveranlagungen vom Kanton.
 - Jede Gemeinde muss jedoch mindestens 500 Fälle veranlagern !
 - Eine einzelne Kleingemeinde kann diese Aufgabe nicht allein übernehmen.
 - Nur durch eine Kooperation mit mehreren Gemeinden möglich.
-
- Ein Konzept wird erstellt.
-

4

Gemeinde	Einwohner	Steuerfälle	SE	Bst	UE	Subtotal	Allianz80%
Cumbel	275	207	23	61	123	184	147.2
Degen	252	263	36	98	129	227	181.6
Duvin	95	62	10	7	45	52	41.6
Lumbrein	409	415	40	164	211	375	300
Moissen	236	303	33	137	133	270	216
Suraua	275	278	35	97	146	243	194.4
Vella	461	503	29	234	240	474	379.2
Vignagn	190	167	23	36	108	144	115.2
Vrin	251	202	37	51	114	165	132
Total	2444	2400	266	885	1249	2134	1707.2

5

Beschluss und Finanzierung

- Total der veranlagten Fälle:
1'700 x 60.- = Fr. 102'000.- Entschädigung durch den Kanton GR

2001: Beschluss der 9 Gemeinden gemäss Konzept

70 % Stelle = Kosten ca. Fr. 95'000.00
inkl. Büromiete und Nebenkosten.

Möglichkeit für eine 70 % Stelle ist in Cumbel gegeben.
Zusammenarbeit mit der Gemeindekanzlei 30 %.

Somit 100 % Stelle bei der Gemeinde Cumbel.

Start für die Steuerallianz: 1. Januar 2002.
Veranlagung der Steuerfälle, Steuerjahr 2001.

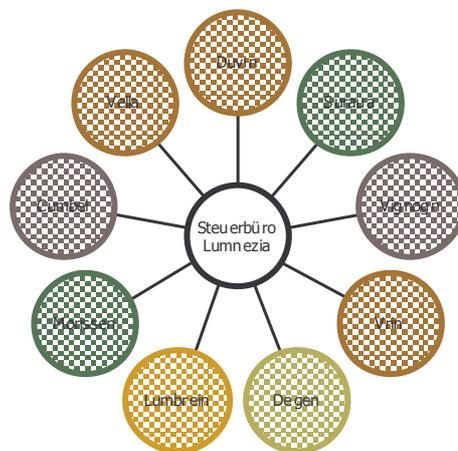
6

Rechtliche Organisation

- Trägergemeinden gemäss Vereinbarung:
Cumbel, Degen, Duvin, Lumbrin, Morissen, Suraua, Vella, Vignogn, Vrin.
- Verantwortlicher Arbeitgeber:
Gemeindevorstand Cumbel / Standort der Allianz
- Aufsicht / Schulung / Organisation / Controlling:
Kantonale Steuerverwaltung Graubünden
- Finanzierung:
Kantonale Steuerverwaltung Graubünden
↳ Gemeinde Cumbel → Steuerallianz (getrennte Buchhaltung)
- Gewinnverteilung auf alle beteiligten Gemeinden gemäss Anzahl der Steuerpflichtigen

7

Organisation



8

Arbeit der 9 Gemeinden

- Führung des Steuerregister gemäss Weisung des Kantons
- Steuererklärungen auf der Gemeindekanzlei entgegennehmen
- Eingangskontrolle / im EDV-System erfassen.
- Kontrolle der Steuererklärung gemäss Beilagen
- Bereitstellen für die Veranlagung durch die Allianz, oder allenfalls durch den Steuerkommissär in Ilanz oder Chur (20 %, Landwirte und SE).

9

Arbeit der Allianz Lumnezia

- Steuerakten bei den Gemeinden abholen.
- Elektronisches Vorerfassen der Fälle.
- 1'700 Steuerfälle veranlagern.
- Sonderfälle an den Steuerkommissär weiterleiten.
- Einsprachen erledigen und alle Steuerakten wieder an die Gemeinden zurückbringen.
- Kontaktpflege mit den Gemeinden und mit der kantonalen Steuerverwaltung Graubünden.

10

Erfolgsfaktoren

- Durch die Kooperation der 9 Gemeinden konnte eine 70 % Stelle im Tal geschaffen werden.
- Die Kosten werden vollumfänglich mit der Entschädigung des Kanton GR finanziert. Den Gemeinden entstehen keine Kosten.
- Die Zusammenarbeit zwischen den 9 Gemeinden wurde gefördert und ist sehr gut.
- Inzwischen gibt es im Kanton Graubünden 10 weitere Steuerallianzen. Da 11 Allianzen im Kanton GR gebildet wurden, kann unser Weg als grossen Erfolg eingestuft werden.
- Somit konnten mehrere Stellen dezentral, d.h. in den Gemeinden geschaffen werden.
- Auch für die kant. Steuerverwaltung ist diese Zusammenarbeit eine gute Lösung.

11

Zusätzliche Auswirkungen bei den Gemeinden im Val Lumnezia

Zusätzliche Vereinbarung über eine interkommunale Zusammenarbeit zwischen den 9 Gemeindeverwaltungen:

- Neue 100 % Stelle für einen Buchhalter für 3 bzw. 9 Gemeinden, inkl. Stellvertretung.
- Neue Lehrstelle (ab 1.8.2006)

12

Neue Idee



Zusammenlegung der
Steuerämter der 9 Allianzgemeinden
ab 1.1.2008

13

Zusammenlegung der 9 Steuerämter (war vorgesehen per 1.1.2008)

Konzept zuhanden der 9 Gemeinden im Mai 2007 erstellt:

- Übernahme der 9 Steuerämter durch die Allianz Lumnezia.
 - Die Steuerallianz übernimmt sämtliche Steuerarbeiten für alle beteiligten Gemeinden.
 - Die Steuererklärungen werden direkt der Steuerallianz eingereicht.
 - Die Eingangskontrolle und Erfassung erfolgt durch das Personal der Allianz.
 - Die Steuerakten werden durch die Allianz verwaltet (Ablage, Register)
 - Alle Registermutationen erfolgen durch die Allianz.
 - Für sämtliche Steuerfragen ist die Allianz zuständig.
 - Die Steuerpflichtigen haben nur einen Kontaktpartner (Allianz).
 - Die 9 Gemeindeganzleien werden entlastet.
 - Zusätzliche 30 % - 40 % Stelle bei der Allianz.
 - Mehr Professionalität.
 - Sämtliche Kosten sind durch die kantonalen Entschädigungen gedeckt.
-

15

Resultat der Stellungnahmen der 9 Gemeinden

5 Gemeinden unterstützen eine Zusammenlegung der Steuerämter
4 Gemeinden sind dagegen

→ **Folgeprojekt somit gescheitert**

Gründe welche für eine Zusammenlegung sprechen:

- Bessere Qualität der Arbeit.
- Entlastung der Gemeindeganzleien.
- Alle 2'400 Akten an einem Ort.
- Zusätzliche 30 % Stelle im Tal.
- Mehr Informationen bei der Allianz.
- Anlaufstelle für sämtliche Steuerfragen ist die Allianz.
- Bessere Zusammenarbeit mit der kant. Steuerverwaltung.

16

Gründe der 4 Gemeinden welche **gegen** eine Zusammenlegung sind:

- Keine Einsicht mehr in den Steuerakten bei den Gemeinden.
- Keine Kontrolle mehr.
- Bei Fragen von Steuerpflichtigen kann das Gemeindeganzleipersonal keine Auskünfte erteilen.
- Bei Auslagerung des gesamten Steueramtes müssen evtl. Arbeitsstellen in den Gemeinden reduziert werden.
- Bereits genug Kompetenzen und Aufgaben/Arbeit abgetreten.

17

Schlusswort

- Die Kooperation "Steuerallianz Lumnezia" ist ein Erfolg.
Hauptgrund: 1 Arbeitsstelle im Tal, indirekt finanziert durch den Kanton GR
- Der Erfolg ist auch durch die 10 weiteren Steuerallianzen im Kanton bewiesen.
- Eine Kooperation/Zusammenarbeit kann jedoch auch an Grenzen stossen.
(Beispiel ist die Stellungnahme der Gemeinden bezüglich den Ausbau der Steuerallianz, per 1.1.08)
- Die Führung einer Gemeinde/Gemeindekanzlei wird immer schwieriger und komplexer. Eine Professionalisierung wird gefordert.
- Die Rekrutierung von Behördenmitgliedern wird immer schwieriger.
- Irgendwann wird nur eine Fusion die Lösung sein.
→ So auch im Val Lumnezia

18

Zukunft für Kleingemeinden

- Ist eine Fusion die richtige Lösung
oder sollen Kooperationen gefördert werden ?
- Welcher Weg ist der Beste ?
- Wie gross muss eine Gemeinde überhaupt sein ?
- Diskussion folgt.....

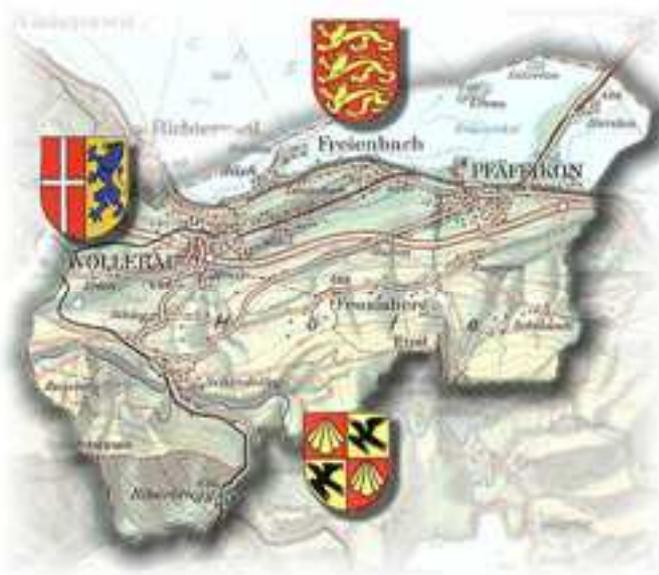
Besten Dank für Ihre Aufmerksamkeit

19

Koordination Pflege Höfe

Franz Merlé

Koordination Pflege Höfe



SAB Fachtagung, Rapperswil-Jona, 9. November 2007

3

Koordination Pflege Höfe

Dienstleistungserbringer Pflege

- Spital Lachen (Bezirke March und Höfe)
- Senioren pension Pfarrmatte, Freienbach mit WG Pfäffikon
- Alters- und Pflegeheim Turm-Matt, Wollerau
- Alters- und Pflegeheim Etzel, Feusisberg
- Tertianum Huob Pfäffikon SZ
- St. Antoniusheim Hurden
- Spitex Höfe
- Niedergelassene Ärzte

SAB Fachtagung, Rapperswil-Jona, 9. November 2007

5

Koordination Pflege Höfe

Situation

- Kanton Schwyz, Teil Agglomeration Zürich
- Feusisberg: 4'500 Einwohner/innen
- Freienbach: 15'200 Einwohner/innen
- Wollerau: 6'900 Einwohner/innen
- Insgesamt: 26'600 Einwohner/innen
- 44 qkm Fläche

SAB Fachtagung, Rapperswil-Jona, 9. November 2007

4

Koordination Pflege Höfe

Angebot und Nachfrage Pflegeplätze

	2005	2010	2015	2020
Prognosen 80+	658	789	954	1108
Angebot*	170	184	244	244
Bettenbedarf	207	244	291	335
Zusatzbedarf	37	60	47	91

* geplanter Ausbau 2008 (14) und 2010 (65)

SAB Fachtagung, Rapperswil-Jona, 9. November 2007

6

Koordination Pflege Höfe

Vorgehen

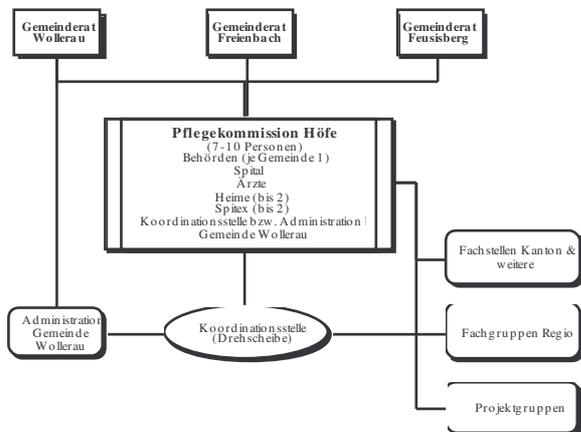
- 2002: aktueller Anlass Eröffnung privates Pflegeheim
- 2003: Workshop mit breiter Beteiligung
- 2004/5: Projekt Vernetzung Pflege Höfe
 - Auftrag holen
 - Projektgruppe, aktive Mitarbeit in Teilgruppen
 - externe Moderation und Fachinputs
- 2006: Vereinbarung und Wahl Pflegekommission

SAB Fachtagung, Rapperswil-Jona, 9. November 2007

7

Koordination Pflege Höfe

Organigramm Koordination Pflege Höfe

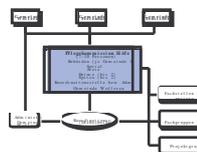


SAB Fachtagung, Rapperswil-Jona, 9. November 2007

8

Koordination Pflege Höfe

Pflegekommission



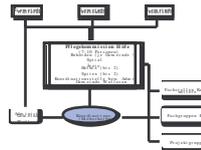
- Koordination und Entwicklung des ambulanten und stationären Pflegeangebots in der Region Höfe
- Nutzung von Synergien
- Förderung von Neuerungen im regionalen Angebot (z.B. Gesundheitsförderung)

SAB Fachtagung, Rapperswil-Jona, 9. November 2007

9

Koordination Pflege Höfe

Projekt Drehscheibe



- **Problem:** Komplexe Pflegefälle deren Zuweisung Schwierigkeiten bereitet
- **Ziel:** operative Support- und Vernetzungsinstanz
- **Lösung:** Ausrichtung auf die praktische Pflege
- **Vorgehen:** kooperative, etappierte und prozessorientierte Steuerung im Mandatsverhältnis

SAB Fachtagung, Rapperswil-Jona, 9. November 2007

10

Koordination Pflege Höfe

Ausschreibung Mandat Drehscheibe



SAB Fachtagung, Rapperswil-Jona, 9. November 2007

11

Koordination Pflege Höfe

Erreichtes

- Vereinbarung zwischen den drei Gemeinden vom 28.6.06
- verfügbare Mittel 2007 Fr. 130'000, Budget 2008
- regionale Planung stationärer Pflegebetten (örtlich und inhaltlich) (Projekt AZ Etzel, Projekt PZ Roswitha, Kooperation Wollerau - Feusisberg) 2007
- Kooperation Spitex Pflegeheim 2007
- Zusammenführung der Spitex an einem Standort und Ausbau des Angebotes am Abend 2006
- Kommunikationskonzept 2007
- Auftritt an der Gewerbeausstellung Wollerau 2007
- Synergien (Verein Triangel, Freiw. Fahrrdienste, Projekt Gesundheitsprävention Freienbach, Masterarbeit)

SAB Fachtagung, Rapperswil-Jona, 9. November 2007

12

Koordination Pflege Höfe

Erfolgsfaktoren

- aktive Personen mit Problemsicht und Vision
- politischer Wille (Auftrag)
- Partizipation (Entwicklung, Entscheidung)
- Akzeptanz durch den Kanton
- umsichtiger Vorsitz
- schrittweises Vorgehen (Verständnis, Legitimation)
- externe Begleitung (Fachinput, Moderation)
- befristete finanzielle Ressourcen als Investition
- Synergieeffekte

SAB Fachtagung, Rapperswil-Jona, 9. November 2007

13

Koordination Pflege Höfe

Stolpersteine

- unterschiedliche strukturelle Verankerung der Beteiligten (Behörden, Trägerschaften, Private)
- unterschiedliche Finanzierungsbasis der Leistungserbringer
- autonomes institutionelles Denken und Handeln
- unterschiedliche Grösse der drei Gemeinden
- Gemeinsamkeiten ins Zentrum zu rücken
- zeitlich verzögerter finanzieller Nutzen
- Trittbrettfahrer, welche profitieren, sich aber nicht beteiligen
- Delegation der Aufgaben an eine professionelle Stelle (Verlust des aktiven Vernetzungsgedankens)

SAB Fachtagung, Rapperswil-Jona, 9. November 2007

14

Koordination Pflege Höfe

Optik der Leistungserbringer

- Verbesserung der Dienstleistung gegenüber Patienten
- Verknüpfung von Schnittstellen
- Aufwertung der pflegerischen Tätigkeit
- Kooperation ambulante - stationäre Angebote
- Etablierung neuer Angebote
- Möglichkeit für Prävention

SAB Fachtagung, Rapperswil-Jona, 9. November 2007

15

Koordination Pflege Höfe

Optik der Behörden

- Visionen stützen und unterstützen
- Risikobereitschaft tragen
- Leistung vor Ertrag sehen
- Ertragsaussichten
- Identität, Marke Höfe (Standortfaktor)

SAB Fachtagung, Rapperswil-Jona, 9. November 2007

16

Koordination Pflege Höfe

Visionen

- gemeinsame Trägerschaft für das Pflegeangebot in der Region
- räumliche Erweiterung der Kooperation

SAB Fachtagung, Rapperswil-Jona, 9. November 2007

17

Forum Lebendige Linthebene

Franco De Zanet

FLL Forum lebendiges Linthgebiet *Wir gestalten unseren Lebensraum.* 

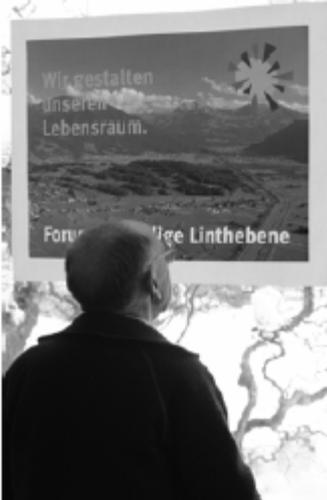
 **Ziel**
Wegweiser
Gründung
Organigramm
Vernehmlassung EKL
Mögliche Aufgaben aus EKL



Plattform
Schnittstellen



Mögliche Aufgaben aus EKL				
Strategische Ziele	Beurteilung der Leistungsfähigkeit des Systems	Strategische Ziele	Strategische Ziele	Strategische Ziele
Strategische Ziele	Strategische Ziele	Strategische Ziele	Strategische Ziele	Strategische Ziele

 **Ein kurzer Rückblick**



Rückblick

Wir gestalten
unseren
Lebensraum.



- **Zukunftskonferenz Schänis**
 - Definition von 10 Themenfeldern für Entwicklung der Linthebene
- **Nachkonferenz Linth-Arena Näfels 27.6.05**
 - Reduktion auf 8 Themenfeldern und Einsatz von Arbeitsgruppen
- **Gruppenleitersitzung Buttikon**
 - Konzentration auf 5 Themen und 5 Arbeitsgruppen
- **Div. Sitzungen der Arbeitsgruppen**
 - Strategie, konkrete Massnahmenplanung
- **Öffentliche Präsentation 20. Mai 06**
 - Wegweiser – Organisation
- **Div. Sitzungen Leitgruppe / Monatliche Sitzungen**
- **Orientierung der Gemeinden (kantonsübergreifend)**
- **Gründung des Vereins Lebendiges Linthgebiet 18.9.2007 in Benken.**

Forum Lebendiges Linthgebiet FLL

Wir gestalten
unseren
Lebensraum.



Forum Lebendige Linthebene

Die Ziele des Forums Lebendige Linthebene

«Wünsche, Meinungen und Vorstellungen der Bevölkerung über die Zukunft der Linthebene entwickeln, besprechen, gestalten und zuhanden der Linthkommission zur Weiterbearbeitung verabschieden.»



**Region Linth:
Ein Herz
mit
kräftigem Puls!**



Stopp dem Kantönligeist!

Eine klare
Aufforderung
der
Zukunftskonferenz
2005 mit 100
TeilnehmerInnen
in Schänis.

*Wir gestalten
unseren
Lebensraum.*



Forum Lebendiges Linthgebiet FLL

Arbeitsgruppen FLL

*Wir gestalten
unseren
Lebensraum.*



- Wegweiser Forum Lebendige Linthebene
- Marke / Label
- Kunst / Kultur / Tourismus
 - Identität stiften
- Landwirtschaft
- Sicherheit Linth / Sicherheitskonzept



Forum Lebendiges Linthgebiet FLL

*Wir gestalten
unseren
Lebensraum.*



Wegweiser
Forum Lebendige Linthebene

Ausgangslage definiert

Forum Lebendiges Linthgebiet FLL

Wegweiser

*Wir gestalten
unseren
Lebensraum.*



Die wichtigsten, mit der Bevölkerung konkret definierten Visionen des Wegweisers sind:

- Die Region Linth ist eine Einheit mit einer klaren Identität, die von Behörden, Verwaltung und insbesondere von den Einwohnern wahrgenommen und gelebt wird.
- Die Zusammenarbeit in allen Bereichen ist dank einer überregionalen Organisation „Lebendige Linthebene“ effizient und innovativ.
- Die Region Linth ist ein attraktiver Lebensraum für Menschen, Tiere und Pflanzen und ein bekannter Erholungs- und Freizeitraum für Einwohner und Gäste aller Kulturen.

Forum Lebendiges Linthgebiet FLL

Wegweiser Fortsetzung

*Wir gestalten
unseren
Lebensraum.*



- Naturnahe, qualitativ hochstehende und nachhaltige Produkte und Dienstleistungen sind Garantie für Arbeitsplätze und Einkommen der Bevölkerung.
- Die Region Linth wird durch einen einheitlichen, innovativen und emotionalen Auftritt nach innen und aussen verstärkt.



Forum Lebendiges Linthgebiet FLL

Auftrag: Wegweiser / Strategie FLL

*Wir gestalten
unseren
Lebensraum.*



Zu erarbeitende Ergebnisse:

- Strategische Zielsetzung definieren
- Erfahrungen von bestehenden anderen regionalen Organisationen
- Konkrete Organisationsformen abklären
- Vorschlag für Verein ausarbeiten

Forum Lebendiges Linthgebiet FLL

FLL

*Wir gestalten
unseren
Lebensraum.*



Wegweiser Forum Lebendige Linthebene

Gründung des Vereins FLL in Benken:

Auf eine gutes, sehr gutes Fundament gestellt. (Danke)

Respekt vor den Erwartungen die geweckt wurden.

An den Taten gemessen!

Forum Lebendiges Linthgebiet FLL

Konzeptidee Verein Region Linth

*Wir gestalten
unseren
Lebensraum.*



Forum Lebendiges Linthgebiet FLL

Wir gestalten
unseren
Lebensraum.



**Erste
sichtbare Resultate
sind wichtig für Akzeptanz in der
Bevölkerung und bei den
Entscheidungsträgern!**



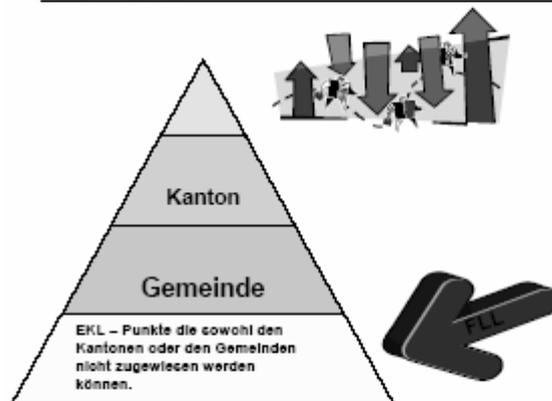
**Wirkungsvolle, emotionale
Erlebnisse wirken nachhaltig!**

Forum Lebendiges Linthgebiet FLL

Wir gestalten
unseren
Lebensraum.



FLL - EKL



Forum Lebendiges Linthgebiet FLL

Wir gestalten
unseren
Lebensraum.



Ansatz neben FLL

FLL: Ohr für die Bevölkerung



Entwicklungskonzept EKL
Technischer/Politischer Ansatz



Abgeschlossen 2007
Viele offene Themengebiete
Keine konkret beauftragte Organisation für Umsetzung
→ Auffanggefäss FLL

Forum Lebendiges Linthgebiet FLL

FLL - EKL

Wir gestalten
unseren
Lebensraum.



Entwicklungskonzept EKL

FLL hat dazu eine Vernehmlassung geschrieben.
Professionelle Arbeit.

Themenbereiche deckungsgleich zu FLL .



Forum Lebendiges Linthgebiet FLL

FLL - EKL

Wir gestalten
unseren
Lebensraum.



Abgeschlossen

Keine konkret beauftragte Organisation
EKL – Punkte die sowohl den Kantonen
oder den Gemeinden nicht zugewiesen
werden können.

Viele offene Themengebiete
Auffanggefäss FLL

Respekt vor diesem Projekt
Plattform zur Verfügung stellen!

Forum Lebendiges Linthgebiet FLL



EKL Fazit:

Wir gestalten
unseren
Lebensraum.



Die Region Linthgebiet braucht eine interkantonale Plattform, welche

- a) die grenzübergreifenden Kontakte und Informationen bündelt;
- b) den Wildwuchs von regionalen Gremien und Vereinigungen wirksam koordiniert;
- b) grenzübergreifende regionale Projekte gemeinsam plant und umsetzt.

Eine grenzübergreifende Trägerschaft ist künftig gemäss neuer Regionalpolitik des Bundes eine unerlässliche Voraussetzung für Finanzbeiträge an entsprechende Vorhaben. Zudem ist das FLL vorgesehen zur gemeinsamen Umsetzung jener Massnahmen aus dem Entwicklungskonzept Linthebene, die nicht unmittelbar Sache einzelner Gemeinden oder Kantone sind.

Forum Lebendiges Linthgebiet FLL



Die Linthregion braucht
das FLL und den Verein

Wir gestalten
unseren
Lebensraum.



Ein kleiner Schritt in eine grosse regionale Zukunft:

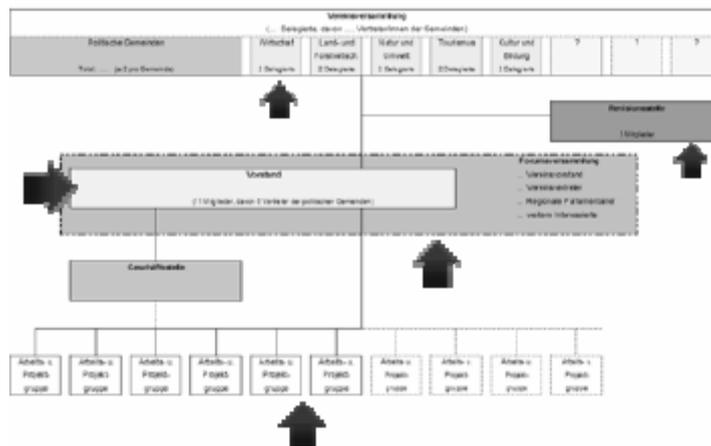


Gründung Verein FLL



Forum Lebendiges Linthgebiet FLL

ORGANIGRAMM Forum Lebendige Linthebene (FLL)



Forum Lebendiges Linthgebiet FLL

Weitere Wirkungen

Wir gestalten
unseren
Lebensraum.



Aktuelle Ziele, Ideen, Aktivitäten

- ..
- ..
- ..
- ...
- ..



Fazit: Prozess mit Zukunftskonferenz
hat viele Personen integriert,
Identität geschaffen und
weitere Prozesse ausgelöst

Forum Lebendiges Linthgebiet FLL

Herausforderungen

Wir gestalten
unseren
Lebensraum.



- Kulturen über 3 Kantone, viele Gemeinden
- div. Prozesse im Gange
- ...



Forum Lebendiges Linthgebiet FLL

Erfolgsfaktoren

Wir gestalten
unseren
Lebensraum.



- Breite Öffentlichkeit involviert
- perfekte Kommunikation pr-Agentur
- klare Ansprechpartner
- gute Prozessstruktur Delegation
- Ziele visuell immer wieder erlebbar
- ..
- ..



Profi !!!!!

Forum Lebendiges Linthgebiet FLL

FLL

Wir gestalten
unseren
Lebensraum.



- *Nun müssen Sie selber entscheiden, wo und wie Sie die offenen Punkte im EKL umsetzen wollen!*
- *FLL bietet Ihnen die Plattform dazu!*



Nutzen

Wir gestalten
unseren
Lebensraum.



Wir würden dafür kämpfen das die Entsprechenden Rahmenbedingungen gemäss Vorgaben FLL erfüllt würden.

Wobei Sie laufend über die verschiedenen Punkte transparent orientiert werden.

Forum Lebendiges Linthgebiet FLL

Statuten

*Wir gestalten
unseren
Lebensraum.*



Art. 2

Das FLL bezweckt:

- a) Die Förderung der grenzübergreifenden Zusammenarbeit und regionalen Identität im Linthgebiet
- b) Den Informations- und Meinungsaustausch über Belange
- c) Die gemeinsame Erarbeitung und Umsetzung regional bedeutender Ziele und Entwicklungsvorstellungen
- d) Die Koordination und Umsetzung regional bedeutender Projekte von gesamtregionalem Interesse

Forum Lebendiges Linthgebiet FLL



www.forum-linthebene.ch

*Wir gestalten
unseren
Lebensraum.*



*Wir gestalten
unseren
Lebensraum.*



Forum Lebendige Linthebene

News

Regiovorsteher FLL stellt sich der Gründung

Das Linthgebiet (Gaster, Gasterland, Auerscheren) soll noch dieses Jahr eine Regiovorsteher behörden Das Forum Lebendiges Linthgebiet ist dabei, sich die Gestalt einer offiziellen grenzübergreifenden Plattform zu geben.

Das Vorberufungsteam des Forums Lebendige Linthebene (FLL) hat am 1. Juni unter dem Vorsitz von Franco De Zanet, Kaltbrunn, den Statutenentwurf für die offizielle FLL-Verbandsordnung verabschiedet. Damit zeichnet sich die Überführung der bisher losen

Forum Lebendiges Linthgebiet FLL

Zukunftskonferenzen/Grossgruppenprozesse

Urs Brandenburger



**Lust auf
Veränderung
mit
Grossgruppen-
Methoden**

branden.
Urs Brandenburger
lic.oec.HSG
Projektberatung / Moderation
Trimis

Rapperswil, 9.11.07



Wir gestalten
unseren
Lebensraum.



Forum Lebendige Linthebene

**Willkommen zur
Zukunftskonferenz
«Meine Linthebene –
morgen!»**



www.branden.ch SAB Rapperswil 9.11.07

Übersicht Grossgruppen-Methoden

- Ausgangslage
- Ziele
- Grundlagen Partizipation
- Zukunftskonferenz
Methode u. Beispiele
- Rahmenbedingungen
- Möglichkeiten
- Andere Grossgruppen-Methoden

www.branden.ch

SAB Rapperswil 9.11.07

Ausgangslage

- Verschiedene Dorfkulturen,
- Themenschwerpunkte
- Wirtschaftlicher Druck (NRP)
- Top Down Planungsansätze
- Kritik aus Bevölkerungskreisen
- Diverse, starke Anspruchsgruppen
- auf Problembereiche fixiert
- **Gemeinsame, mit der Bevölkerung entwickelte Visionen fehlen oft**



www.branden.ch

SAB Rapperswil 9.11.07

Ziele

- **Sachliche Ebene**
 - Partizipativer Ansatz als Grundlage
 - Gemeinsamkeiten definieren
 - Rahmen(-bedingungen) für Zukunftsnutzung festlegen
 - Visionen für 2010 (+5) in Grundelementen definieren
- **Emotionale / Soziale Ebene**
 - **Wir – Gefühl stärken**
 - **Identität fördern**
 - **Energie in Bevölkerung positiv nutzen**
 - **Bewusstsein für Gemeinsamkeiten fördern**
 - **Verständnis für andere Anspruchsgruppen fördern**
 - **Konfliktdruck vermindern**
 - **Kooperative Gesprächskultur aufbauen**



www.branden.ch

SAB Rapperswil 9.11.07



Dr. Engelbert Ruoss ist Wissenschaftlicher Leiter der UNESCO Biosphärenreservats Entlebuch und Berater für Regionalentwicklung.

www.branden.ch

SAB Rapperswil 9.11.07

Ideale Partizipation Voraussetzung für den Erfolg

Beispiel: Projekt UNESCO Biosphärenreservat Entlebuch

- Zielgruppe muss immer lokale Bevölkerung sein
- Beteiligung aller Interessensgruppen schon bei der Zielformulierung
- Kontinuierliche, transparente Kommunikation
- Unabhängige Prozesssteuerung und kontinuierliche Reflexion
- Personelle Kontinuität
- Klare Entscheidungswege und Kompetenzen

www.branden.ch

SAB Rapperswil 9.11.07

Partizipation – so nicht!

- Wichtige Entscheide fallen, bevor sich die Betroffenen zum Projekt geäußert haben
- Bevölkerung wird zu spät einbezogen
- Einzelne Bevölkerungsgruppen werden ausgeschlossen
- Partizipation als Instrument / Alibiübung
- Intransparente Kommunikation
- Skepsis und negative Grundeinstellung dominieren Diskussion



www.branden.ch

SAB Rapperswil 9.11.07

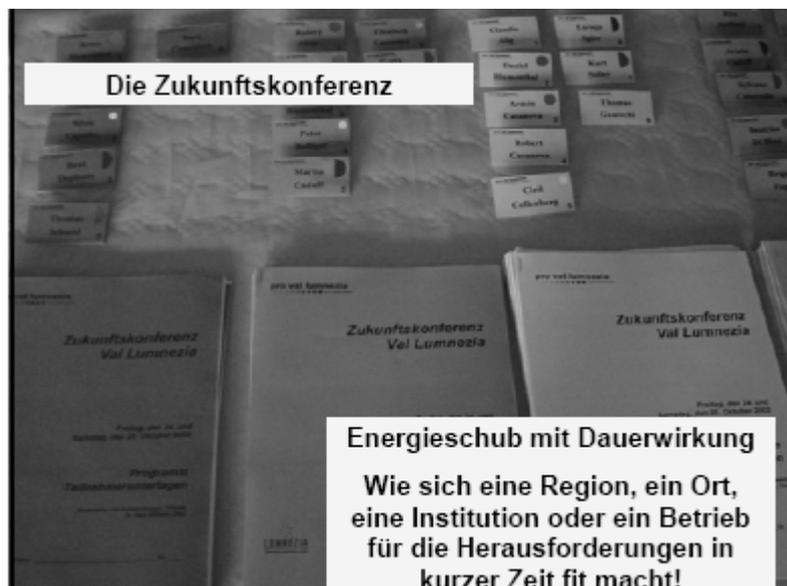
Fazit

Sinnvolle Partizipation
führt zum grossen
Projekterfolg
in der
Regionalentwicklung



www.branden.ch

SAB Rapperswil 9.11.07



Prinzipien Zukunftskonferenz

- ganzes, offenes System in einem Raum
- Fokus auf die Zukunft anstatt auf Probleme
- Gemeinsamkeiten finden und festlegen
- ganzes, offenes System untersuchen/bearbeiten
- In selbstgesteuerten Gruppen arbeiten
- Massnahmen erst nach Konsens
- Moderation gibt Rahmen, nicht Inhalt

www.branden.ch

SAB Rapperswil 9.11.07

Prinzip 1 ganzes, offenes System in einem Raum



- Alle Bereiche integrieren (Landwirtschaft, Gewerbe, Tourismus, Naturschutz, öff. Sektor u.a.)
- Ein Raum: keine Nebengespräche, Aktivität/Effizienz wird stark gefördert

www.branden.ch

SAB Rapperswil 9.11.07

Prinzip 2 Fokus auf Zukunft

- Gemeinsame Visionen erarbeiten
- Vom Endpunkt denken
- Bilder / Präsentationen bewirken Energieschub

www.branden.ch



SAB Rapperswil 9.11.07

Prinzip 3 Gemeinsamkeiten suchen, finden festlegen

- Themenfelder
- Schwerpunkte
- Bewertung
- Basis für Arbeitsgruppen

www.branden.ch



SAB Rapperswil 9.11.07

Prinzip 4 ganzes offenes System untersuchen



Riesige Gedankenkarte visualisiert Herausforderungen
ca. 5 x 3 m

www.branden.ch

SAB Rapperswil 9.11.07

Prinzip 5 selbst gesteuerte Gruppen

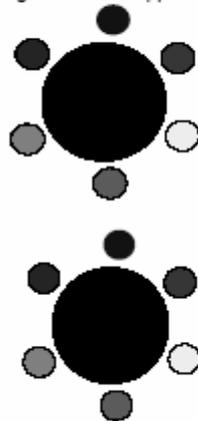


www.branden.ch

SAB Rapperswil 9.11.07

Gruppenordnung- und -einteilung

Phase 1/3
gemischte Gruppen



www.branden.ch

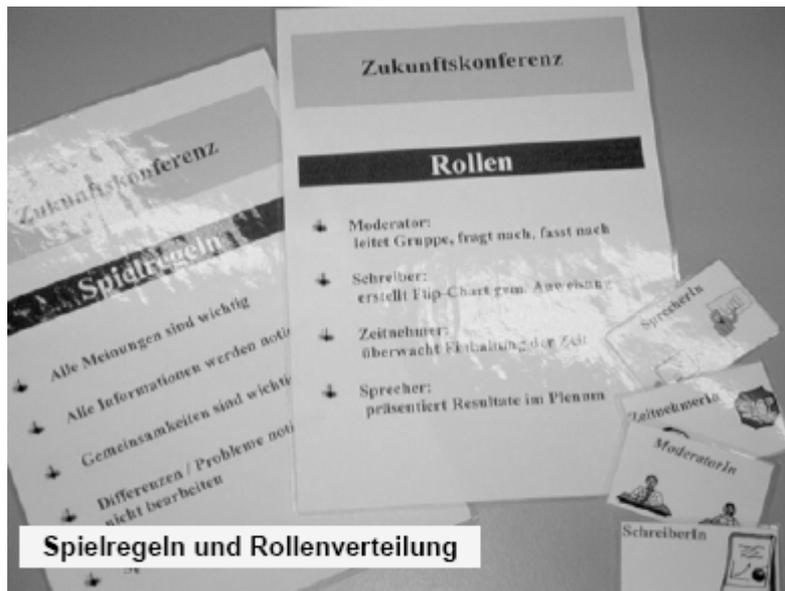
Phase 2/4/5
Interessengruppen



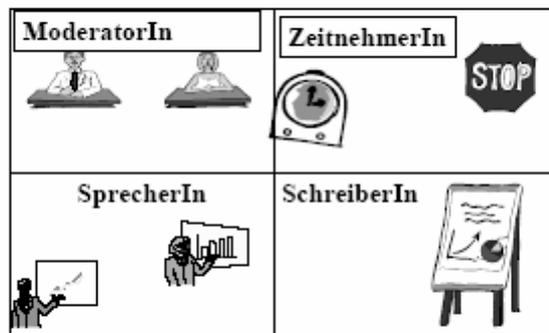
Phase 6/7
selbst gewählt



SAB Rapperswil 9.11.07



Spielregeln und Rollenverteilung



www.branden.ch

SAB Rapperswil 9.11.07

Prinzip 6 Massnahmen erst nach Konsens



www.branden.ch

SAB Rapperswil 9.11.07

Prinzip 7

Moderation gibt Rahmen nicht Inhalt

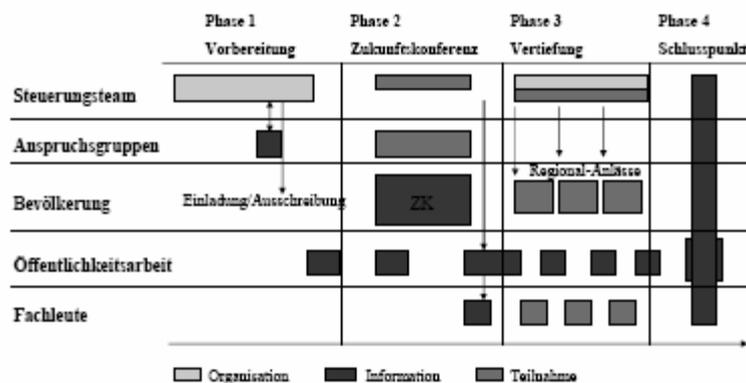


- Unabhängige Moderation
- Aufgaben vorgeben
- Strikt führen
- Zeit einhalten

www.branden.ch

SAB Rapperswil 9.11.07

Prozess-Überblick



www.branden.ch

SAB Rapperswil 9.11.07

Ablauf Zukunftskonferenz

- Blick in die Vergangenheit
- Herausforderungen
- Visionen / Bilder für die Zukunft
- Gemeinsamkeiten herausfiltrieren
- Themenschwerpunkte definieren
- Ziele innerhalb dieser Themen festlegen
- Evtl. Arbeitsgruppen einsetzen und Massnahmen definieren

www.branden.ch

SAB Rapperswil 9.11.07

Der Ablauf

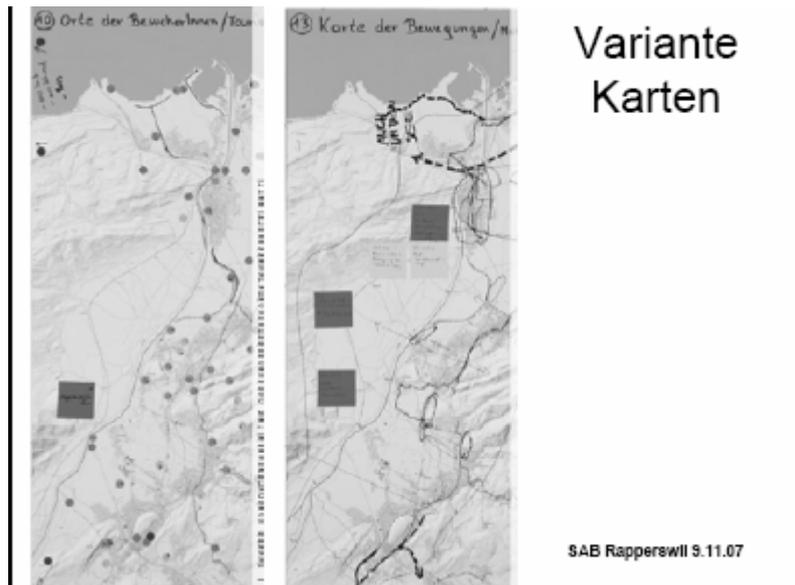
Minimum 1 ½ Tage
 Optional 2.5 Tage
 Je nach Teilnehmer/Thema

Tag 1	Nachmittag: Blick auf die Vergangenheit Blick auf die Trends der Gegenwart Externe Faktoren Abends Fortsetzung Trends Blick auf die Gegenwart, eigene Handlungen erkennen
Tag 2	Vormittag Ideale Zukunftsszenarios Gemeinsame Basis definieren
Tag 3	Nachmittag Fortsetzung: Gemeinsame Basis Gruppen planen Handlungen

www.branden.ch SAB Rapperswil 9.11.07

Vergangenheit: Wo kommen wir her?	Gegenwart:	Zukunft: Was wollen wir erreichen	Konsens: Worin stimmen wir überein?	Massnahmenplanung:
	Aussen: Welche Entwicklungen kommen auf uns zu? Innen: Worauf sind wir stolz, was bedauern wir?			
MAX MIX Tische	Anspruchs- Gruppen	MAX MIX Tische	Reisver- schluss	Freiwillige Gruppen

Vergangenheit: Wo kommen wir her?	Gegenwart:	Zukunft: Was wollen wir erreichen	Konsens: Worin stimmen wir überein?	Massnahmenplanung:
	Aussen: Welche Entwicklungen kommen auf uns zu? Innen: Worauf sind wir stolz, was bedauern wir?			
Aufwärmen Kennen- lernen „Es gibt viele Vergangenheiten und Ansichten“	Betroffenheit Nachdenken Abhängigkeiten Bedauern, dass wir...	Idee Kreativität Energie „Veränderungen machen Spas“	Interessen auf gemeinsame Basis führen „Ich habe Partner“	Umsetzten Aktivität Auslösen „Ich mache mit“



- 01 Karte der wichtigen Ereignisse
- 02 Karte der besonderen Werte
- 03 Karte der Freiräume und Landschaften
- 04 Orte der Kultur
- 05 Karte der spirituellen Orte
- 06 Orte des Zusammenkommens
- 07 Orte der Jugend
- 08 Orte der Frauen und Mädchen
- 09 Karte der Zugewanderten
- 10 Orte der BesucherInnen / TouristInnen
- 11 Orte des Wohlfühlens
- 12 Karte der Unorte
- 13 Karte der Bewegungen / Mobilität
- 14 Karte der Barrieren
- 15 Orte besonderer wirtschaftlicher Dynamik
- 16 Karte des Konsums

Beispiele Karten

Region Rheintal

www.branden.ch

SAB Rapperswil 9.11.07

Erfolgsvoraussetzungen

- Veränderungen sind erwünscht
- Bedürfnis/Druck für Veränderung ist vorhanden
- Ergebnis darf nicht im Voraus feststehen bzw. sogar geplant sein
- Notwendigkeit der Kooperation für Erfolg muss bestehen
- Offene und regelmässige Kommunikation
- Bilder transportieren / Visuelle Anker setzen
- Zeitrahmen / Ort



www.branden.ch

SAB Rapperswil 9.11.07

Stolpersteine

- Teilnehmerkreis zu klein oder zu eng (6x6 / 8x8 und mehr)
- ZK wird mit anderen Aktivitäten und Präsentationen belastet
- Andere Change-Prozesse im Gang
- Ungenügende Vorbereitung
- Schlechte Information der Teilnehmer
- Nachbetreuung nicht geplant



www.branden.ch

SAB Rapperswil 9.11.07

Planung

- **Steuerungsteam einsetzen (3-5 Pers.)**
- **Thema/Ziel der ZK klar festlegen**
- **Zeitraumen / Termin / Ort**
- **Angemessener Raum / Rahmen**
- **Mitbringsel**
- **Kommunikation (vorher/während/nachher)**
Prospekt/Ausschreibung/
Dokumentation/Internet
- **Presse**
- **Logistik / Verpflegung**



www.branden.ch

SAB Rapperswil 9.11.07

Anwendung Gemeindekooperationen/-Fusionen

Kooperationen

- Auslotung gem. Ideen
- gem. Leitbild / Visionen
- konkrete gem. Zusammenarbeit
- Identität

Fusionsprozesse

- **Start für Einstieg**
- **Leitbild**
- **Visionen**
- **konkrete Projekte**
- **schnelle Erfolge**
- **Identität**
- **Abschluss Prozess und Neustart**
Umsetzung

www.branden.ch

SAB Rapperswil 9.11.07

Andere Grossgruppen-Methoden

- Open Space - 1000 Personen
- sehr offen
- Real Time Strategic Chang
- klares Ziel / Vorgabe
- Weg zu definieren
- World Café - sehr offen
- kreativ, Ideensuche

www.branden.ch

SAB Rapperswil 9.11.07

Charakter

„ Das gesamte Wissen ist im Raum“

Die Grossgruppen-Methoden lassen unterschiedliche Menschen enger zusammenwachsen in Richtung einer Gemeinschaft“

www.branden.ch

SAB Rapperswil 9.11.07

Referenzen

- Scuol (GR): Landwirtschaft u. Tourismus
- Schanfigg (GR): Tschierschen/Praden Plus
- Hasliberg (BE): Gemeindeentwicklung
- Kanton AR: Freizeit und Tourismus
- Pro Senectute: Wohnen im Alter
- Safiental: Pro Safiental, Regionalentwicklung
- Val Lumnezia, Pro Val Lumnezia
- Region Linthgebiet (Kt. ZH/SG/GL/SZ)

www.branden.ch

www.branden.ch

SAB Rapperswil 9.11.07

Stolpersteine im Projektmanagement

Ursin Fetz

Ablauf

- Thesen / Inhaltsverzeichnis
- Stolpersteine
- Fazit
- Diskussion/Fragen



Thesen

- Die Zeit gut planen.
- Ein klares Ziel definieren!
- Das Projektteam muss schlagkräftig sein.
- Harte und weiche Faktoren unterschiedlich handhaben!
- Die Analysentiefe ist eine Gradwanderung.
- Eine externe Beratung ist (meist) sinnvoll.
- Beherrschung der Methodik ist zwingend.
- Die Mitwirkung des Kantons muss überlegt sein.
- Die Kommunikation ist konsequent zu planen.
- „Notlagen“ helfen dem Prozess.



HTW Chur

Seite 3

Ein klares Ziel definieren.

Tabuthema beim Namen nennen (Gemeindefusion)
kein aufwändiges Variantenstudium

Beispiel

In *Andeer-Clugin-Pignia GR* ergibt sich zwangsläufig
nachträglich ein Variantenstudium.



HTW Chur

Seite 5

Das Projektteam muss schlagkräftig sein.

- vier bis sechs Personen
- mindestens eine Person aus jeder Gemeinde
- wenn möglich Gemeindepräsidenten
- keine proportionale Beteiligung nach Einwohnerzahlen der Gemeinden
- Vertretung Kanton/Gemeindepersonal/Fachbereichen/polit. Parteien ?
- Projektteam soll nicht verändert werden
- Die Gruppendynamik muss berücksichtigt werden.



Beispiel:

In *Wichtrach BE* nahm Gemeindeglied in der sog. erweiterten Kerngruppe (ohne Stimmrecht) Einsitz (Nutzung Fachkompetenz).

Die Gemeinde *Clugin* kam erst nach 8 Monaten ins Projekt *Andeer-Pignia GR*

Im *Surses GR* entsandten kritische Gemeinden nicht den Gemeindepräsidenten.

HTW Chur

Seite 6

Harte und weiche Faktoren unterschiedlich handhaben!

Harte Faktoren (Finanzen, Recht) sind wichtig bei Beginn des Projekts...,
die weichen Faktoren (Gemeindename, Bauchgefühl) entscheiden!



Beispiel:

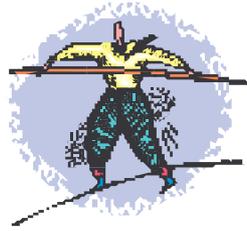
Suraua GR: Begegnungsort Surcasti

Cully-Lavaux (VD) Syndic von Grandvaux. „wahrscheinlich hätten wir einen anderen Namen wählen sollen!“

HTW Chur

Seite 7

Die Analysentiefe ist eine Gradwanderung



Man kann Projekte zu Tode analysieren!

Gegensätzliche Vorwürfe:

- zu wenig abgeklärt
- zu viel vorbestimmt

Beispiel:

Schams GR: An gleicher Vorstandsinfo folgende Vorwürfe:

- "Wieso habt Anzahl Vorstandsmitglieder schon vordefiniert?"
- "Wieso kennt man die Departemente noch nicht?"

Wildhaus-Alt St. Johann SG: nachträgliche Zusatzvarianten mit eigener OS mit Neubau; eigener OS ohne Neubau; ausgelagerter OS

Trimmis-Says GR: Finanzplan für 15 Jahre?

Eine externe Beratung ist (meist) sinnvoll.

Vorteile:

- Methodenkenntnis
- Erfahrung
- "Heli kopters icht"
- Unabhängigkeit



Nachteile:

- Kosten
- Einarbeitungszeit

Beispiele:

Lugano TI hatte nur für ausgewählte Bereiche eine Begleitung.

Bergell GR wird Gruppo di lavoro und Gruppo di controllo unterstützt.

Beherrschung der Methodik ist zwingend.

- Projektleitung/Berater braucht Methodenkompetenz (Tools)
- Inhalte kommen aus Projektteam (Gutachten-Problematik)

Beispiel:

Willisau LU: Ein-Text-Verfahren

Glarus Nord GL: Zukunftskonferenz



Die Mitwirkung des Kantons muss überlegt sein.

- Unterstützung bei Abklärungen (Finanzen, Recht)
- kantonaler Beitrag (Verhandlungsspielraum ?)
- Mitwirkung im Projektteam
- Einbezug in Kommunikation (Gemeindeautonomie?!)



Beispiele:

- unterschiedlicher Einbezug der verantwortlichen Regierungsräte in die Kommunikation (*Trimmis-Says GR – Wildhaus-Alt St. Johann SG*)
- Mitarbeit eines Kantonsvertreters im Projektteam (*Acquarossa TI / Andeer-Clugin-Pignia GR*)



Die Kommunikation ist konsequent zu planen.

Es gilt, zwei sich widersprechende Grundsätze zu beherzigen:

- „Wer nicht kommuniziert, verliert!“
- „Informieren erst, wenn Inhalte vorhanden!“

Dienstweg einhalten! (interne-externe Zielgruppen)

Einheitliche Kommunikation (Kommunikationsbeauftragter)

Kritiker erkennen

Überzeugungsarbeit an der Basis durch Projektteam/Pro-komitee

Beispiele

Reiden LU: Pro-Komitee

Rapperswil-Jona SG: Kritiker aus 1. Anlauf bekannt

HTW Chur

Seite 12

Der Einbezug der Bevölkerung muss durchdacht sein.

Konsultativabstimmungen?

Umfragen?

Informationsveranstaltungen

Vernehmlassungen

Diskussion in „eigener“ Gemeinde



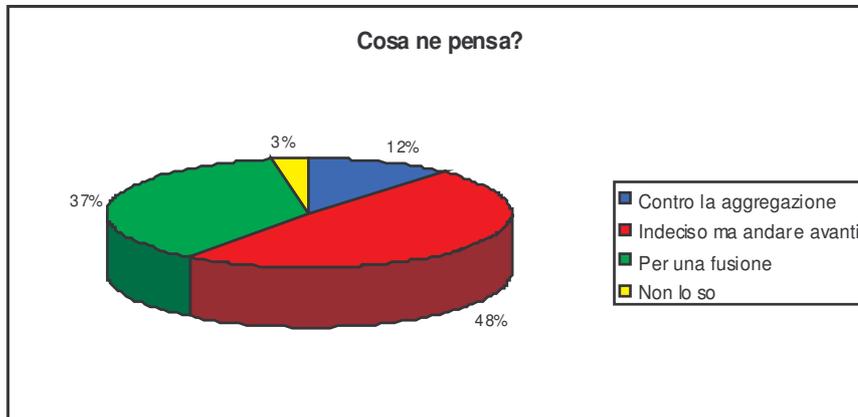
Beispiele:

- *Pignia GR* machte Konsultativabstimmung vor Projektbeginn
- *Schams GR* machte Konsultativabstimmung nach Fusionsanalyse
- *Bergell GR* wählte Umfrage nach Fusionsanalyse.

HTW Chur

Seite 13

Beispiel Umfrage Bergell



„Notlagen“ helfen dem Prozess.

- Besetzung Behördenmitglieder
- Finanzielle Situation
- Verflechtung/Koordinationsaufwand
- ungenügendes Gewicht gegenüber Kanton

Beispiele:

- Behördenbesetzung (*Suraua GR*)
- Leistungsgrenzen bei Aufgabenerfüllung (*Acquarossa TI*)
- Aufgabenverflechtung (*Rapperswil-Jona SG*)



Erfolgreiche Gemeindekooperationen/-fusionsprozesse sind keine Glückssache!



HTW Chur

Seite 16

Leitfaden für Gemeindefusionen

KTI-Projekt Leitfaden für Gemeindefusionen

praktisch einsetzbaren Leitfaden, welcher zu einer erfolgreichen Kooperation bzw. Fusion von Gemeinden führt.

Interviews in elf fusionierten Gemeinden der Schweiz:

- Acquarossa TI
- Guttet-Feschel VS
- Le Mouret FR
- Luchsingen GL
- Lugano TI
- Rapperswil/Jona SG
- Reiden LU
- Suraua GR
- Willisau LU
- Wichtrach BE
- Zofingen-Mühlethal AG



HTW Chur

Seite 17

Achtung Öffentlichkeitsarbeit

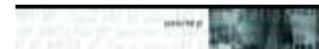
Dominik Joos



Zur Person

- panta rhei pr – Agentur für Marketing und Kommunikation (Amriswil, Zürich, Chur)
- Kommunikationsberater
- Fokus Tourismus, öffentliche Verwaltung Bundesämter, Gemeinden, NGO's
- Gründungspräsident Schulmuseum
- Sportmanager

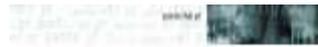
2



Zur Ausgangslage – politischer Prozess als Auslöser:

- Am Anfang steht die Kommunikation gegen innen, dann nach aussen.
- Kommunikation ist ein zentraler Erfolgsfaktor.
- Kommunikation ist Macht.
- Kommunikation bedarf der strategischen Steuerung.
- Kommunikation beschleunigt Prozesse.
- Kommunikation verleiht Profil.
- Kommunikation braucht greifbare Produkte

3



Alles fließt – dank Kommunikation: drei Phasen

- **Vorbereitung:** informelle Gespräche mit wichtigen Akteuren
- **Durchführung:** moderierte Kommunikation, klarer Rhythmus
- **Nachbereitung:** systematische Information gegen innen, resultatbezogene Kommunikation gegen aussen

4

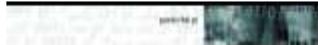


Schule machen

stiftung  schulumuseum mätlibach



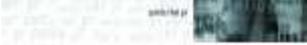
5



Fall: Erstes Schulmuseum der Schweiz – Zentrum für Schulkultur

- Entscheidungsprozess Kanton, Gemeinde, regionale Leistungsträger vorbereiten und begleiten (Stiftungsräte, Partner)
- Strategie definieren – Kommunikation integrieren
- Klares Profil und Verortung entwickeln und dokumentieren
- Konzentration auf Anspruchsgruppen und Projektphasen
- Direkte Kommunikation mit Entscheidern / Lobbying
- Visueller Auftritt, Medienarbeit, Newsletter, Web, Flyer, Imagetool, nationale Vereinigung, Symposium, PH-Angebot, Messen, VIP-Events

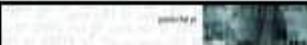
6



Fall: Appenzellerland Tourismus und Regionalmarketing

- Profilierung gegenseitig befruchten
- Kräfte bündeln, clever koordinieren, effizient konzentrieren
- Koordinierte PR und Marktbearbeitung
- Wechselwirkung Destination und Produkte, Brands / Trittbrettfahrer stärken
- Mehr Mittel für die Marktkommunikation, Cross-Marketing (Workshops Marketing)

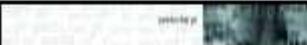
8



Profil gewinnen – eine Frage der Kommunikation:

- Einzigartiges / USP's herausarbeiten
- Hauptbotschaften definieren
- Kommunikation integrieren
- Kräfte konzentrieren
- Prioritäten setzen
- Effekte kontrollieren

9



Kultur wirkt – wie lange noch?

KAMMGARN



10



Fall: Kultur im Kammgarn und Jazzfestival Schaffhausen

- Entscheidungsprozess von Kanton und Stadt vorbereiten und begleiten
- Entwicklung eines Businessplanes mit Fokus Marketing und Kommunikation / Befragung / interner Prozess
- Katalog von Argumenten und Massnahmen erarbeiten
- Konkrete Inputs für Leistungsvereinbarung mit Stadt und Kanton

11



Klar positioniert: Schritte zum Erfolg

- Zusätzliche Kundenumfragen
- Konkurrenzanalyse
- Marktanalyse
- Ergänzende Stärken-/Schwächen-, Chancen-/ Gefahren-Analyse
- Strategische Positionierung
- Leitbild, zentrale Werte und Ziele
- Massnahmen-Katalog

12

Zur Definition: Positionierung

„Positionierung ist das Bestreben des Unternehmens, sein Angebot so zu gestalten, dass es im **Bewusstsein des Zielkunden einen besonderen und geschätzten Platz einnimmt.**“
(Kotler, Marketing-Management, Stuttgart 1995)

13



Anforderungen an die Strategische Positionierung

- Relevanz
 - vom Kunden / Partner als wichtig wahrgenommene Merkmale
- Konzentration
 - Bezug zu wenigen (evtl. einem) Merkmal(e) des Unternehmens / Organisation
- Diskriminierungsfähigkeit
 - einzigartige Merkmale, die das Unternehmen / Organisation von Konkurrenten abheben

14



- Zukunftsorientierung
 - langfristig ausgerichtet und beständig
- Flexibilität
 - muss an veränderte Bedingungen anpassbar sein
- Kontinuität
 - Aufbau einer eigenständigen, wieder erkennbaren Position in Wahrnehmung der Anspruchsgruppen
- Operationalisierbarkeit / Messbarkeit

15



Grenzen überschreiten – zwei Täler, ein Park (600km²)



17



Fall: Parc Ela – grösster regionaler Naturpark der Schweiz

- Finanzierung gesichert (RegioPlus) – Wirkung gefährdet
- Logo / Identität entwickelt
- Verstetigung und Produktentwicklung gefordert (2006ff.?)
- Themensetzung / Issuemanagement
- Ökologie und Ökonomie
- Kommunikation Produkt orientiert
- 21 Gemeinden gefordert

18



Anforderungen an eine nachhaltige Kommunikation:

- Priorität für interne Kommunikation
- Bottom-up (statt Top-Down)
- Transparenz
- Konsensorientierung
- Glaubwürdigkeit (Reputation / Vertrauen gewinnen)
- Resultat- und prozessbezogen kommunizieren
- Kontinuität / Rhythmisierung
- Messbarkeit

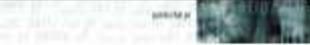
19



Key Visuals – klares, prägnantes Profil

- Kein Auftritt ohne Logik
- Kein Zufall in der visuellen Kommunikation
- Key visuals setzen Strategie um
- Bilder, Farben, Formen sprechen Bände
- Visuelle Kommunikation schafft Transparenz und Vertrauen
- Logo alleine macht keine Beine

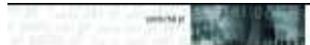
21



Achtung Kommunikation: Stolpersteine und Abhilfen

- Platzhirsche einbinden
- Destruktive Mikropolitik verhindern
- Killerargumente deponieren
- Endlose Konsenssuche
- Jekami unterbinden
- Papier- und Protokollschlacht vermeiden
- direkt, nicht nur indirekt kommunizieren
- Zu lange Pausen – keine Informationslücken
- Einseitige Resultatorientierung – Prozessperspektive als Verständnisgrundlage
- Einweg-Information statt dialogische Kommunikation – Instrumente variieren

22



Achtung Kommunikation: Mittel und Wege – die Grundregeln

- Tue Gutes und sprich darüber!
- Position beziehen – Profil gewinnen!
- Agieren – nicht nur reagieren!
- Kommunizieren – nicht nur informieren!
- Sprechen – nicht nur schreiben!
- Themen setzen! Nicht warten, bis Konflikte entstehen!
- Kontroversen suchen – Widersprüche zulassen und inszenieren!
- Auch Projektteilnehmer und -beobachter lesen Zeitung und hören Radio!

23



Mittel und Wege: Wirkungsvolle Instrumente

Direkt:

- Umfragen (Informationsbeschaffung und Kommunikation über das Projekt sowie Follow-up)
- Hearings / Challenge („Arena“)
- Round-Table (Experten-Runden)
- Publiforen (moderiert)
- Mediation
- Erfahrungsaustausch
- Allianzen bilden (mit anderen Gemeinden, Kantonen etc.)
- Auftritte an Symposien / Tagungen

24

**Mittel und Wege:
Wirkungsvolle Instrumente**

Indirekt

- Medienberichterstattung / Story Placement
- Internet-Plattform – virtuelles Pinboard – Blog – E-News – RSS
- Newsletter
- Der Brief vom OK / Postkarte vom OK
- Das schwarze Brett
- Die Wandzeitung
- Fact Sheets / Best practice-Beispiele
- Fachbeiträge in Fachmedien

25

**Kommunikation:
eine Frage des Erfolgs**

- **Das A und O:** Kommunikation von Anfang an mitplanen
- **Vertikal und horizontal:** quer denken, vernetzt kommunizieren
- **Zentral steuern:** OK / Gruppe für Kommunikation in Teamleitung ansiedeln (Kommunikation = strategischer Erfolgsfaktor)
- **Budget definieren:** Kommunikation kostet Geld und ist aufwändig
- **Wirkung messen:** 1/2-Jahresplan sowie systematische Überwachung der Resultate (Stimmungsbarometer)
- **Wo sinnvoll:** professionellen Support in Anspruch nehmen

26

Handbuch für die Praxis



PR und Marketing im Krisenfall –
Was ist das?

27

Zusammenfassung der Workshops

Im Rahmen der beiden Workshops wurden Erfolgsfaktoren und Stolpersteine bei Kooperationen und Fusionen diskutiert. Diese werden nachfolgend auf Grund der Diskussionen in den Workshops synoptisch dargestellt. Zudem wurde in den Workshops auch der Frage nachgegangen, welche Vor- und Nachteile Kooperationen resp. Fusionen bieten. Auch diese Ergebnisse sind in den Tabellen enthalten. Die Tabellen erheben keinen Anspruch auf wissenschaftliche Vollständigkeit. Sie geben lediglich die Erkenntnisse aus den in den Workshops vorgestellten und diskutierten Fallbeispielen wieder.

Kooperationsmodelle

<i>Vorteile</i>	<i>Nachteile</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Flexible Kooperationsmodelle je nach Fragestellung (variable Geometrie) • Professionalisierung der Verwaltung und der Abläufe • Förderung der Zusammenarbeit unter den Gemeinden • Identität schaffen 	<ul style="list-style-type: none"> • Unübersichtlich wegen vielen verschiedenen Kooperationsstrukturen • Demokratische Legitimation? • Politisches Gewicht der einzelnen Gemeinden bleibt klein • Rekrutierung Behördenmitglieder weiterhin schwierig • Koordinationsbedarf hoch

<i>Erfolgsfaktoren</i>	<i>Misserfolgsfaktoren</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Strategische Führung durch Gemeinden • Aktive Personen • Partizipation • Akzeptanz / Unterstützung durch Kanton • Externe Begleitung • Kommunikation • Professionelle operative Ebene 	<ul style="list-style-type: none"> • Fehlende Verankerung der Beteiligten • Kirchtumdenken • Unterschiedliche Grössen der Gemeinden • Unterschiedliche Finanzkraft der Gemeinden

Fusionen

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> • Einsparungen • Vermindert Problem der Rekrutierung von Behördenmitgliedern • Professionalisierung • Evtl. tieferer Steuerfuss • Bewältigung der steigenden Anforderungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Für einzelne Gemeindeteile evtl. Verlust an Finanzausgleichsmitteln • Für einzelne Gemeindeteile evtl. höherer Steuerfuss

Erfolgsfaktoren	Misserfolgskfaktoren
<ul style="list-style-type: none"> • Strategische Führung durch Gemeinden • Klares und realistisches Projektmanagement • Unterstützung durch Kanton in finanzieller und materieller Hinsicht • Personelle Entscheide rasch treffen • Übergangsphase mit Kompetenzen regeln • Kommunikation 	<ul style="list-style-type: none"> • Finanzen • Emotionen / Historische Fakten • Name / Gemeindewappen • Angst vor Verlust der Autonomie, der Dienstleistungen usw. • Fehlende Unterstützung durch den Kanton (Bsp. Risch) • Grosse Unterschiede bei den Gemeindesteuern • Störung des Prozesses durch negativ eingestellte Opinion-Leader

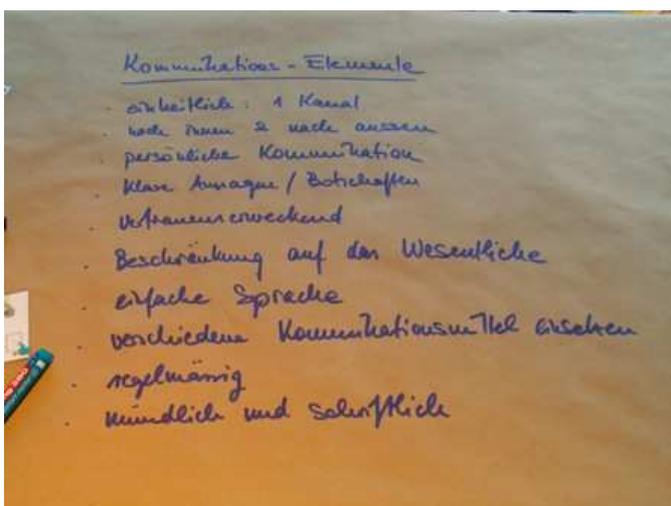
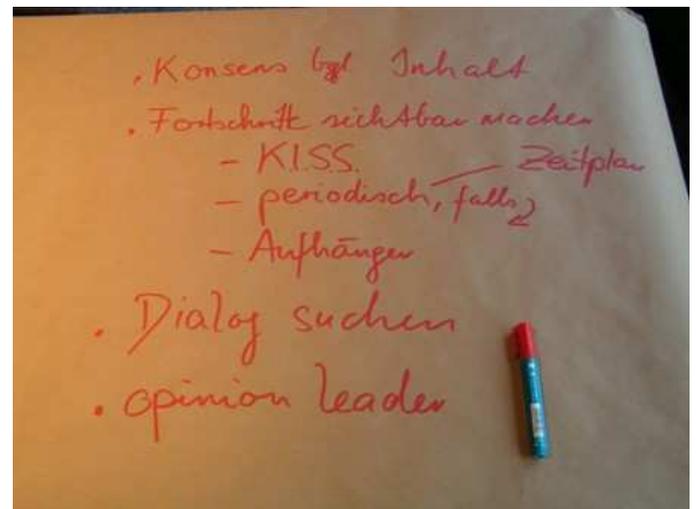
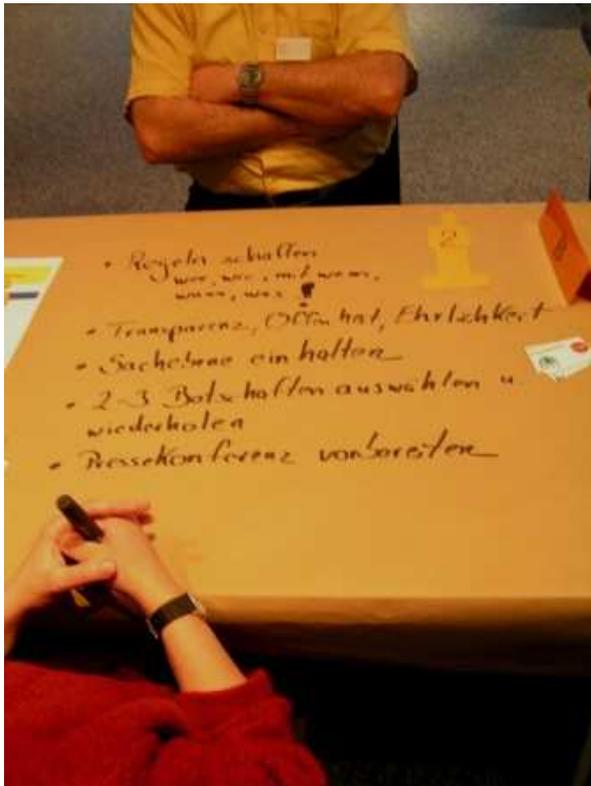
Fazit:

Im Rahmen der Workshops wurden sehr unterschiedliche Projekte vorgestellt und diskutiert. Es zeigt sich aber, dass sich meist identische Fragestellungen in der Prozessabwicklung stellen (z.B. Projektmanagement, Partizipation, Kommunikation). Die Erfolgs- und Misserfolgskfaktoren sind sowohl bei Kooperationen als auch Fusionen weitgehend identisch.

Mit Kooperationen kann flexibel auf bestimmte Herausforderungen reagiert werden. Kooperationen können ein erster Schritt in Richtung Fusion sein. Die Gemeinden müssen auf Grund der Vor- und Nachteile der verschiedenen Modelle einen klaren Entscheid fällen, in welche Richtung sie arbeiten möchten.

Impressionen





Teilnehmerliste

Anrede	Name	Vorname	Gemeinde	Rechnungsadresse	PLZ	Ort
Herr	Aebersold	Heinz	TA SAB	Lauerstr.	5201	Brugg
Frau	Aegglin	Lucia	Küsnacht	Gemeindewerke Küsnacht	8700	Küsnacht
Herr	Anliker	René	Erlenbach	Beartung in Organisation,	8703	Erlenbach
Herr	Arpagaus	Clemens	Vella	Canzlia communal	7141	Vella
Frau	Bernhard	Luzia	Mastrils GR	Gemeinde Mastrils	7303	Mastrils
Herr	Blumenthal	Daniel	Lumbrain	Gemeinde Lumbrain	7148	Lumbrain
Herr	Brogli	Eduard	Brig-Glis	Stadtgemeinde Brig-Glis	3900	Brig
Herr	Capeder	Silvio	Luven	Canzlia communal	7141	Luven
Herr	Casanova	Giuseppe	Lumbrain	Gemeinde Lumbrain	7148	Lumbrain
Herr	Chiara	Urs		Büro SoliWerk	7416	Almens
Herr	Di Pietro	Rolf	Küsnacht	Gemeindewerke Küsnacht	8700	Küsnacht
Herr	Etter	Jakob	Glaus Süd	Neue Gemeinde Glarus Süd	8756	Mitlödi
Herr	Fässler	Pius	Unteriberg	Gemeinde Unteriberg	8842	Unteriberg
Herr	Fedi	Mario	Wesen	Politische Gemeinde Wesen	8872	Wesen
Herr	Hürlimann	Rolf	Schwanden	Gemeindeschreiber	8762	Schwanden
Herr	Imsand	Christian	Ulrichen	Gemeinde Ulrichen	3988	Ulrichen
Herr	Jerjien	Damian	HES-SO Wallis	HES-SO Wallis	3960	Siders
Frau	Kock Marti	Claudia	Glaus Süd	Neue Gemeinde Glarus Süd	8765	Engi
Frau	Lorenzen	Frauke	Interurban AG	Interurban AG	8032	Zürich
Herr	Luchsinger	Kaspar	Schwanden	Gemeindevizerepräsident	8762	Schwanden
Herr	Marugg	Kaspar	Flerden	Gemeine Flerden	7426	Flerden
Herr	Näf	Norbert	Heiden		9410	Heiden
Herr	Oleggini	Matteo	Bellinzona	Co.re.ti	6500	Bellinzona
Herr	Pedotti	Reto	Ftan		7551	Ftan
Herr	Ritter	Otto	Hütten		8825	Hütten
Frau	Russo	Enza		Projektleiterin		
Frau	Schnydrig	Uschi	Ulrichen	Gemeinde Ulrichen	3988	Ulrichen
Herr	Zurschmitten	Klaus		Zurschmitten Unternehmens-	3983	Mörel