



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Bundesamt für Raumentwicklung ARE
Office fédéral du développement territorial ARE
Ufficio federale dello sviluppo territoriale ARE
Uffizi federal da svilup dal territori ARE



**Agglomerationspolitik
des Bundes: Modellvorhaben
zur Verbesserung der Zusammen-
arbeit in Agglomerationen**

Bilanz 2002 – 2007

Impressum

Herausgeber

Bundesamt für Raumentwicklung (ARE)
Eidg. Departement für Umwelt, Verkehr,
Energie und Kommunikation (UVEK)

Autorin

Cornelia Sutter, Sektion Agglomerationspolitik, ARE

Projektleitung/Begleitung

Muriel Odiet, Sektion Agglomerationspolitik, ARE

Grafische Gestaltung

Desk Design, Marietta Kaeser, Hinterkappelen

Produktion

Rudolf Menzi, Stabsstelle Information ARE

Zitierweise

Bundesamt für Raumentwicklung ARE, 2010:
Agglomerationspolitik des Bundes: Modellvorhaben zur
Verbesserung der Zusammenarbeit in Agglomerationen,
Bilanz 2002–2007

Bezugsquelle

In elektronischer Form: www.are.admin.ch
Auch Französisch erhältlich

5.2010

**Agglomerationspolitik
des Bundes: Modellvorhaben
zur Verbesserung der Zusammen-
arbeit in Agglomerationen**

Bilanz 2002 – 2007

Inhalt

Für die eilige Leserin / für den eiligen Leser	3
1. Einführung	5
2. Methodik	7
3. Auswertung der Modellvorhaben	9
3.1 Projektorganisation und entwickelte Organisationsformen	9
3.1.1 Wahl der Projektorganisation und der entwickelten Organisationsformen	10
3.1.2 Beurteilung der Projektorganisationen und entwickelten Organisationsformen durch die Projektverantwortlichen	11
3.1.3 Zukünftige Entwicklung der Organisationsformen	12
3.2 Perimeter	13
3.2.1 Wahl des Perimeters	13
3.2.2 Beurteilung der gewählten Perimeter durch die Projektverantwortlichen	14
3.2.3 Künftige Anpassungen des Perimeters	15
3.3 Kommunikation	15
3.3.1 Wahl der Kommunikationsmittel	15
3.3.2 Beurteilung der Kommunikation durch die Projektverantwortlichen	17
3.3.3 Künftige Kommunikationsstrategien	17
3.4 Partizipation	18
3.4.1 Wahl der Methoden der Partizipation	18
3.4.2 Beurteilung der Partizipation durch die Projektverantwortlichen	19
3.4.3 Künftige Entwicklung der Partizipation	20
3.5 Ressourcen	20
3.5.1 Aufgewendete personelle und finanzielle Ressourcen	20
3.5.2 Beurteilung der Ressourcen durch die Projektverantwortlichen	20
3.5.3 Künftige Ressourcen	21
3.6 Rolle des Bundes	21
4. Lehren aus dem Prozess aus der Sicht der Projektträger	23
4.1 Erfahrungen aus den Modellvorhaben: Erfolgsfaktoren und Hindernisse	23
4.2 Künftige Entwicklung aus der Sicht der Projektträger	25
5. Fazit	26
6. Quellen	27
Anhang I: Leitfaden für die Gespräche	28
Anhang II: Kurzbeschreibungen der Modellvorhaben	31

Für die eilige Leserin / für den eiligen Leser

Das Bundesamt für Raumentwicklung (ARE) führte 2009 Abschlussgespräche mit den Verantwortlichen von 17 Modellvorhaben der Agglomerationspolitik durch. Diese Modellvorhaben wurden zwischen 2002 und 2007 vom Bund unterstützt. Sie hatten das Ziel, die interkommunale Zusammenarbeit in den Agglomerationen zu fördern.

Dieser Bericht bietet eine Gesamtschau dieser Modellvorhaben und zeigt auf, welche Ziele aus der Sicht der Projektträger und aus der Sicht des Bundes erreicht wurden. Er leitet aus den Modellvorhaben Erkenntnisse ab und zieht Lehren, die für die Zukunft der Agglomerationspolitik, im Speziellen für die interkommunale oder interkantonale Zusammenarbeit, von Bedeutung sein können.

Die **Projektorganisation** der Modellvorhaben setzte sich sowohl aus Vertretungen der Politik als auch aus der Verwaltung zusammen, oft mit externer Unterstützung von Fachexperten und -expertinnen. Im Laufe des Prozesses konnten interkommunale **Zusammenarbeitsstrukturen** aufgebaut werden, die über das Projekt hinaus wirken und langfristigen Charakter haben. In den Agglomerationen wurden vorwiegend Institutionen für die freiwillige bereichsübergreifende Zusammenarbeit geschaffen. Die Entwicklung hin zu einer verbindlicheren Form wird aber ebenfalls angedacht, jedoch braucht es für einen solchen Prozess noch viel Zeit. Vier der Modellvorhaben mündeten schon in einer verbindlichen bereichsübergreifenden Zusammenarbeit.

Die **Perimeter** der Modellvorhaben der Agglomerationspolitik entsprachen nicht der BFS-Definition der Agglomerationen und waren teils grösser, teils kleiner gefasst. Neun Modellvorhaben involvierten weniger als zwanzig Gemeinden und sechs Projekte arbeiteten mit einem Perimeter zwischen zwanzig und hundert Gemeinden. Zwei integrierten sogar mehr als hundert Gemeinden. Fünf Modellvorhaben waren kantonsübergreifend organisiert.

Bei der **Kommunikation** und der **Partizipation** ist bezüglich Intensität und Mittelwahl eine grosse Vielfalt festzustellen. Beliebte Kommunikationsmittel waren Zeitungsartikel, das Internet, Broschüren und spezielle Veranstaltungen. Bei der Partizipation spielten vor allem Workshops eine Rolle. Die Kommunikation richtete sich sowohl an die Politiker und Politikerinnen wie auch an die Bevölkerung. Die Partizipation hingegen integrierte oft nur die Politik. Die Bevölkerung wurde bislang noch kaum direkt involviert, weil die Inhalte teilweise noch zu wenig konkret waren.

Die Quellen der finanziellen **Ressourcen** für die Modellvorhaben waren vor allem die Kantone, die Gemeinden sowie der Bund. Die Verantwortlichen der meisten Modellvorhaben zeigten sich mit den ihnen zur Verfügung stehenden finanziellen und personellen Ressourcen grundsätzlich zufrieden, obwohl die Ressourcen allgemein eher knapp waren. Dadurch entstand eine Priorisierung, die zur Folge hatte, dass sich die Projekte auf die wichtigsten Aspekte fokussierten. Zusätzliche Teilprojekte wurden jedoch kaum in Angriff genommen.

Die **Rolle des Bundes** (ARE und SECO) als fachliche und finanzielle Unterstützung wurde als hilfreich und sinnvoll beurteilt. Die Deklaration von Projekten als Modellvorhaben verlieh diesen mehr Legitimität und stärkte die Anerkennung der Projekte in den Gemeinden.

Der regelmässig stattfindende Erfahrungsaustausch wurde als nützlich und interessant beurteilt. Er förderte die Motivation, verschaffte Kontakte zu anderen Projektverantwortlichen und gab neue Impulse.

Das Hauptziel der Modellvorhaben – Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen Kantonen, Städten und Gemeinden in den Agglomerationen – konnte erreicht werden. Die Ausgangslage der Agglomerationen war diesbezüglich jedoch unterschiedlich, weshalb auch unterschiedliche Fortschritte erzielt wurden.

Die inhaltlichen Ziele wurden bei den einzelnen Modellvorhaben nicht alle erreicht. Einzelne Teilprojekte wurden planmässig durchgeführt, andere wurden fallen gelassen oder deren Umsetzung hat sich auf einen späteren Zeitpunkt verschoben. Hauptmerkmal der Modellvorhaben lag im Aufbau einer interkommunalen Organisationsstruktur. Eine intensivere Beschäftigung mit konkreten Inhalten und Teilprojekten war oft erst nach dem Aufbau einer tragfähigen Struktur möglich.

Die Modellvorhaben haben einen wichtigen Beitrag zur Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen den Gemeinden und den Kantonen geleistet, indem sie Prozessbeschleuniger oder auch eigentlicher Initiant einer Zusammenarbeit waren. Für den Bund waren sie insofern gewinnbringend, dass sie eine räumliche Verankerung der Agglomerationspolitik «vor Ort» bewirkt haben. Die Modellvorhaben boten mit einem kreativen und offenen Ansatz Gelegenheit, je nach Rahmenbedingungen eine passende Form für die horizontale wie auch vertikale Zusammenarbeit zu finden. Dem ARE haben die Modellvorhaben ermöglicht, sich wichtige Kenntnisse und einen breiten Erfahrungsschatz anzueignen, der für die Beratung der Agglomerationen sehr hilfreich ist. Insgesamt wurde mit den relativ bescheidenen finanziellen Mitteln des Bundes viel Wirkung erzielt.

Für den Erfolg waren aber nicht nur die finanzielle und fachliche Unterstützung durch den Bund wichtig, sondern vor allem auch die konkreten Rahmenbedingungen (Art und Umfang der Unterstützung durch den Kanton, kantonalrechtlicher Rahmen, bestehende Zusammenarbeitskultur, engagierte Persönlichkeiten, Interessenlagen der beteiligten Akteure, Position im Raum, etc.).

1. Einführung

Mit den Modellvorhaben will der Bund innovative Projekte in den Agglomerationen unterstützen und fördern. Ein zentrales Anliegen dabei ist die Verstärkung der Zusammenarbeit in den Agglomerationen, denn die Zusammenarbeit zwischen Kantonen, Städten und Gemeinden einer Agglomeration gehört zu den Schlüsselfaktoren für die Erhaltung der Lebensqualität und Wettbewerbsfähigkeit einer Agglomeration. Darüber hinaus wurden folgende Ziele angestrebt:

- Möglichst konkrete und direkte Umsetzung der Grundzüge der Raumordnung Schweiz
- Vermittlung von Impulsen für innovative Projekte und Ermutigung von dynamischen städtischen Gebieten bei ihren Bemühungen
- Sammlung, Auswertung und Kommunikation der Erfahrungen aus den Vorhaben zur Umsetzung der Raumplanungsziele im urbanen Raum
- Auslösen einer Kettenreaktion: Andere Städte und Agglomerationen sollen ermuntert werden, sich in ähnlicher Richtung zu engagieren und gleichzeitig von den bereits gemachten Erfahrungen profitieren (Bundesrat: 2001).

Seit 2002 haben das Bundesamt für Raumentwicklung ARE und das Staatssekretariat für Wirtschaft SECO über 50 solcher Modellvorhaben unterstützt. 2007 endete für eine erste Generation mit insgesamt 30 Projekten die finanzielle Unterstützung durch den Bund.

Ziel dieses Berichtes ist es, eine Gesamtschau dieser Modellvorhaben zu bieten. Er zeigt auf, welche Ziele aus der Sicht der Projektträger und aus der Sicht des Bundes erreicht wurden. Er leitet aus den Modellvorhaben Erkenntnisse ab und zieht Lehren, die für die Zukunft der Agglomerationspolitik, im Speziellen für die interkommunale oder interkantonale Zusammenarbeit, von Bedeutung sein können.

Die untenstehende Karte sowie die Tabelle 1 auf Seite 7 zeigen eine Übersicht der Modellvorhaben, die Gegenstand dieses Berichts sind. Der Bericht stützt sich auf Gespräche ab, die das ARE mit den Verantwortlichen der entsprechenden Modellvorhaben im ersten Semester 2009 geführt hat.

Abb. 1: Die für die Abschlussgespräche ausgewählten Modellvorhaben Agglomerationspolitik



Nach einer Einführung in die Methodik der Gespräche ist der Bericht in zwei Teile unterteilt:

- Im ersten Teil (Kap. 3) werden die Modellvorhaben nach einzelnen Bestandteilen untersucht. Es handelt sich dabei um dieselben Themenfelder, wie sie auch in den Gesprächen anhand eines Leitfadens behandelt wurden.
- Im zweiten Teil (Kap. 4) werden die in den Gesprächen gemachten Aussagen zusammengefasst. Die Erfahrungen aus den Projekten werden vertieft betrachtet, Erfolgsfaktoren und Hindernisse werden benannt, es wird untersucht, ob die Ziele der Modellvorhaben insgesamt erreicht worden sind und es wird ein Ausblick in die Zukunft der Modellvorhaben gewagt.

2. Methodik

Das Bundesamt für Raumentwicklung ARE führte im ersten Semester 2009 Abschlussgespräche mit den Verantwortlichen jener Modellvorhaben der Agglomerationspolitik durch, die zwischen 2002 und 2007 vom Bund unterstützt wurden. Die Ziele der Gespräche waren eine Bestandesaufnahme der Modellvorhaben zu machen, die Erfolge zu evaluieren, die angetroffenen Probleme zu erörtern und Lehren aus dem Prozess zu ziehen. Zudem war die Rolle des Bundes während der Dauer der Unterstützung durch den Bund Gegenstand der Gespräche.

Die Abschlussdiskussionen fanden rund zwei Jahre nach dem Abschluss der Unterstützung durch den Bund statt, sodass eine Rückschau mit etwas zeitlichem Abstand möglich war. Obwohl nun die finanzielle Unterstützung durch den Bund beendet ist, sind die Projekte selber noch nicht abgeschlossen. Inhaltlich müssen noch viele Ziele umgesetzt werden und die Agglomerationen entwickeln sich laufend weiter. Trotzdem war der Zeitpunkt der Abschlussgespräche sinnvoll, denn die Projekte hatten einen gewissen Reifegrad erreicht und die verantwortlichen Personen konnten bereits viele Erfahrungen gewinnen.

Jene Modellvorhaben der Agglomerationspolitik, die schon im Rahmen der Neuen Regionalpolitik bzw. INTERREG evaluiert wurden oder jene, die direkt in ein Agglomerationsprogramm Siedlung und Verkehr mündeten, wurden bei den Abschlussdiskussionen nicht berücksichtigt. Insgesamt fließen die Erkenntnisse aus 17 Modellvorhaben der Agglomerationspolitik in diesen Bericht. Tabelle 1 zeigt eine Übersicht dieser Modellvorhaben. Ausserdem sind die einzelnen Modellvorhaben im Anhang kurz beschrieben. Weitere Informationen zu den Modellvorhaben der Agglomerationspolitik des Bundes sind zudem auf der Homepage des ARE <http://www.agglomeration.ch> -> Modellvorhaben zu finden.

Tab. 1: Die für die Abschlussgespräche ausgewählten Modellvorhaben Agglomerationspolitik

Agglomeration	Modellvorhaben
Aarau, Olten-Zofingen	Netzstadt AareLand
Amriswil-Romanshorn, Arbon, Bischofszell	Oberthurgau, Regionale Entwicklung fördern und Umnutzungspotenziale aktivieren
Bern	Ein Bild der Region Bern, Ideenkonkurrenz
Bern, Biel, Thun, Burgdorf, Langenthal und Interlaken	Agglomerationsstrategie des Kantons Bern
Brig-Visp-Naters	Agglomeration Brig-Visp-Naters: Zentrum des Oberwallis
Chur	Agglomeration Chur und Umgebung (MACU)
Delsberg	Zone d'activités régionale de Delémont (ZARD)
Freiburg	Constitution de l'agglomération de Fribourg
Interlaken	Interlaken und Umgebung auf dem Weg zur Alpen- und Tourismusstadt
Lausanne	Création de l'agglomération lausannoise
Luzern	LuzernPlus
Rapperswil-Jona-Rüti	Agglo Obersee im Raume Freienbach-Jona/Rapperswil/Rüti
Schaffhausen	Agglomeration Schaffhausen Plus
Vevey-Montreux	Projet-pilote agglomération Vevey-Montreux-Riviera
Zürich	Netzstadt Glattal
Zürich	Konzept Siedlung und Verkehr Zürich und Umgebung
Zürich	Strukturen für eine bessere Zusammenarbeit im Wirtschaftsraum Zürich

Die beiden Modellvorhaben Basel-, Bernstrasse Luzern (BaBeL) und Salina Raurica (in der Agglomeration Basel) wurden ebenfalls im Rahmen dieser Gespräche evaluiert. Sie werden in diesem Bericht jedoch nicht berücksichtigt, da sie sich mit der Thematik nachhaltige Quartierentwicklung und nicht in erster Linie mit der interkommunalen Zusammenarbeit befassen. Die Resultate dieser beiden Gespräche werden in die Bilanz jener Modellvorhaben einfließen, die sich mit der Quartierentwicklung befassen.

An den Gesprächen haben jeweils zwei bis sechs Personen aus dem Kreis des jeweiligen Modellvorhabens teilgenommen, wobei sowohl Vertretungen der Politik als auch der Verwaltung aus den Gemeinden und Städten und/oder den Kantonen mit dabei waren. Zusätzlich nahmen oft externe Mandatsträger und Mandatsträgerinnen an den Gesprächen teil, die am Modellvorhaben mitgearbeitet haben.

Die Basis der Gespräche bildete ein Leitfaden, der aus folgenden Teilen bestand: Inhalt und Umsetzungsprozess, Projektorganisation/Akteure, Perimeter, Kommunikation, Partizipation, Allgemeine Aussagen zum Agglomerationsbildungsprozess sowie Rolle des Bundes. Diese Themen waren auch Gegenstand des jährlichen Evaluationsberichts der Modellvorhaben. Der Leitfaden der Gespräche ist im Anhang dieses Berichtes zu finden.

3. Auswertung der Modellvorhaben

Ziel der Modellvorhaben war es, eine geeignete Form der Institutionalisierung der Zusammenarbeit in den Agglomerationen zu finden und aufzubauen, sodass grenz- und themenübergreifend vereinfacht gearbeitet werden kann und Synergien ausgenutzt werden können. Dabei wurde der Frage nachgegangen, wie ein solcher Prozess möglichst optimal gestaltet werden kann. Inhaltlich waren die Ziele der Modellvorhaben vielfältig und deckten Themen ab wie

- die Sensibilisierung für die Anliegen der Region,
- die Stärkung der Konkurrenzfähigkeit der Agglomeration,
- die Förderung einer Siedlungsentwicklung nach innen,
- die Intensivierung der Zusammenarbeit in einzelnen Teilbereichen (z.B. Kultur, Sport, Verkehr, Landschaft),
- die Stärkung der Identifizierung mit der Agglomeration,
- den Aufbau eines gegenseitigen Verständnisses für die Probleme der Gemeinden oder
- eine Stärkung der Position der Agglomeration gegenüber dem Kanton.

Einigen Agglomerationen ist es gelungen einen ganzheitlichen Ansatz zu verfolgen und verschiedene Themen einzubinden. Andere beschränkten sich auf wenige Themen. Auch die Vorgehensweisen für die Modellvorhaben unterschieden sich von Projekt zu Projekt.

Der Stand der Zusammenarbeit gestaltete sich vor dem Start der Modellvorhaben in den einzelnen Agglomerationen sehr unterschiedlich. Während einige bereits über grosse Erfahrungen bei der interkommunalen Zusammenarbeit verfügten, bestanden in anderen Agglomerationen nur geringfügige Kontakte. So besteht beispielsweise in der Region Bern seit einigen Jahrzehnten der Verein Region Bern, der die Zusammenarbeit unter den Gemeinden der Region fördert. Demgegenüber wurden beispielsweise in der interkantonalen Agglomeration Obersee noch kaum Kontakte gepflegt. Vielerorts wurde aber schon über Zweckverbände oder Regionalplanungsgruppen in einzelnen Themenbereichen bzw. für einzelne Projekte zusammengearbeitet. Eine institutionalisierte und bereichsübergreifende Zusammenarbeit bestand vor den Modellvorhaben aber in noch keiner Agglomeration.

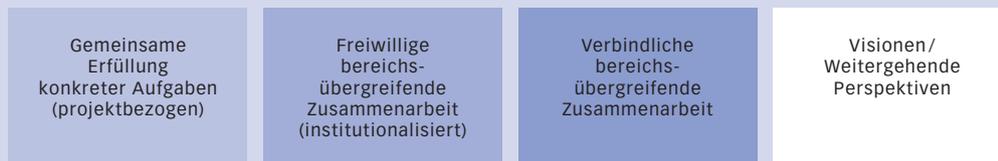
Verschiedene Bestandteile der Modellvorhaben trugen dazu bei, die inhaltlichen Ziele und eine verbesserte Zusammenarbeit zu erreichen. Sie werden in diesem Teil des Berichtes einzeln betrachtet: Projektorganisation und entwickelte Organisationsformen, Perimeter, Kommunikation, Partizipation, Ressourcen, Rolle des Bundes.

3.1 Projektorganisation und entwickelte Organisationsformen

Um konkrete Erfolge in der Zusammenarbeit verzeichnen zu können, bedarf es einer geeigneten Organisationsform. Diese zu finden ist ein langer Prozess, bei dem die spezifischen Gegebenheiten der einzelnen Agglomerationen berücksichtigt werden müssen. Daher gibt es nicht eine einzige richtige Form der Zusammenarbeit. Jede Agglomeration muss für sich selber eine passende Struktur entwickeln und aufbauen. Der kantonale Rahmen spielt für den erfolgreichen Aufbau einer Zusammenarbeitsform eine wichtige Rolle: Das kantonale Recht kann eine Rechtsform für die Zusammenarbeit zur Verfügung stellen oder es regelt die Abgeltung von Zentrums- und Sonderlasten. Eine wichtige Rahmenbedingung stellt auch die Position im Raum dar, denn eine intrakantonale Zusammenarbeit zwischen Zentrum und Umland muss andere Hindernisse überwinden als die Zusammenarbeit in einer kantonsübergreifenden Agglomeration.

Die Empfehlungen der Tripartiten Agglomerationskonferenz TAK zeigen auf, welche möglichen Modelle einer Zusammenarbeit bestehen. In ihrem Bericht (Tripartite Agglomerationskonferenz: 2004) werden mögliche Integrationsschritte auf dem Weg hin zu verbindlichen Strukturen beschrieben. Diese Schritte führen von einer Zusammenarbeit in Projekten über die Schaffung freiwilliger Zusammenarbeitsplattformen hin zu verbindlichen Zusammenarbeitsstrukturen (Abb.2).

Abb. 2: Integrationsschritte der Entwicklung der Zusammenarbeit



Quelle: eigene Darstellung nach Tripartite Agglomerationskonferenz: 2004

© ARE

Das Thema der Organisationsform lässt in den Agglomerationen noch viele Fragen und Diskussionspunkte offen und war aus diesem Grund ein wichtiger Bestandteil der Interviews.

Dieses Kapitel befasst sich sowohl mit der **Projektorganisation** während des Prozesses des Modellvorhabens, als auch mit den entwickelten **Organisationsformen**, die in den Agglomerationen entstanden sind und einen dauerhaften und über das Projekt hinausgehenden Charakter aufweisen.

3.1.1 Wahl der Projektorganisation und der entwickelten Organisationsformen

Die Agglomerationen haben für die **Projektorganisation** verschiedene Formen entwickelt. So wurden je nach Modellvorhaben unterschiedliche Akteure integriert. Die Wahl der dabei integrierten Akteure hing sowohl vom Perimeter des Modellvorhabens, als auch von der inhaltlichen Ausgestaltung des Projektes ab.

Die Projektarbeitsteams bestanden meist aus Verwaltungsmitgliedern der Kantone und der Gemeinden und wurden von externen Fachleuten unterstützt. Die Steuergruppen der Projekte waren vielfältig zusammengesetzt und integrierten Vertretungen der Kantone, der Gemeinden und der Regionen. Der wichtige Einbezug der Politik konnte damit bei allen Modellvorhaben sichergestellt werden

Die interkommunale Zusammenarbeit war eines der wichtigen Ziele der Modellvorhaben. Diese wurde auf verschiedenste Weise sichergestellt. So bildeten einige Agglomerationen während des Prozesses eine **neue interkommunale Organisationsform** und gründeten zum Beispiel einen Verein (z.B. Modellvorhaben Schaffhausen Plus). Andere Modellvorhaben wurden im Rahmen einer bestehenden Struktur durchgeführt oder bildeten für die Dauer des Projektes eine temporäre Organisationsform. Diese unterschiedliche Wahl der Organisation war einerseits abhängig von der Art des Projektes und andererseits von den unterschiedlichen Ausgangslagen bezüglich der bereits bestehenden Zusammenarbeitsformen.

Vier der Modellvorhaben bauten in der Agglomeration eine verbindliche bereichsübergreifende Zusammenarbeit auf. Die grösste Anzahl an Projekten mündete jedoch in einer freiwilligen bereichsübergreifenden Organisationsform. Die Modellvorhaben Netzstadt Glattal, Vevey-Montreux-Riviera, Oberthurgau, Siedlung und Verkehr Zürich und Umgebung und Ideenkonkurrenz Bern wurden auf der Basis bereits bestehender Strukturen durchgeführt und entwickelten keine neue interkommunale Zusammenarbeitsform. Das Modellvorhaben Ideenkonkurrenz Bern wurde beispielsweise vom Verein Region Bern durchgeführt oder das Modellvorhaben Vevey-Montreux-Riviera war ein Projekt des SAI (Service des affaires intercommunales). Für die Durchführung des Modellvorhabens ZARD wurde eine temporäre Organisationsform aufgebaut. In der Agglomeration Delsberg setzte später aber die Entwicklung einer langfristigen institutionalisierten Zusammenarbeitsform ein. Tabelle 2 zeigt eine Übersicht der neu aufgebauten Organisationsformen wie sie zum Zeitpunkt der Gespräche organisiert waren. Sie übernimmt die Systematik der Empfehlungen der TAK (2004), die nach dem Grad der Verbindlichkeit unterscheidet.

Tab. 2: Einordnung der Modellvorhaben in das Modell der Integrationschritte der TAK

	Gemeinsame Erfüllung konkreter Aufgaben (projektbezogen)	Freiwillige bereichsübergreifende Zusammenarbeit (institutionalisiert)	Verbindliche bereichsübergreifende Zusammenarbeit
Netzstadt AareLand		x	
Oberthurgau		x	
Ideenkonkurrenz Bern		x	
Agglomerationsstrategie des Kantons Bern			x
Brig-Visp-Naters		x	
MACU		x	
ZARD			x
Freiburg			x
Interlaken			x
Lausanne		x	
LuzernPlus		x	
Agglo Obersee		x	
Schaffhausen Plus		x	
Vevey-Montreux-Riviera		x	
Netzstadt Glattal		x	
Siedlung und Verkehr Zürich und Umgebung		x	
Wirtschaftsraum Zürich		x	
Anzahl Modellvorhaben	0	13	4

3.1.2 Beurteilung der Projektorganisationen und entwickelten Organisationsformen durch die Projektverantwortlichen

Aus den Gesprächen mit den Projektverantwortlichen kann entnommen werden, dass die gewählten Organisationsformen unabhängig von der Wahl der Struktur rückblickend im Allgemeinen als gut und zweckmässig, sowie passend für die jeweiligen Ziele und Inhalte der Projekte beurteilt werden. Die gewählten Projektorganisationen und entwickelten Organisationsformen an sich werden nicht in Frage gestellt, sondern als sinnvoll für die jeweiligen Agglomerationen beurteilt. Betreffend der Organisation während des Prozesses können aber trotzdem in einzelnen Agglomerationen einige konkrete Schwierigkeiten ausgemacht werden:

- Eine Projektorganisation mit breiter Einbindung kann langatmig sein.
- In konkreten Fällen wird bemängelt, dass Regierungsräte zu wenig eingebunden wurden oder Zweckverbände kaum involviert waren.
- Die Organisation hätte von Anfang an für alle Gemeinden der Agglomeration offen sein sollen.
- Einige Gesprächspartner betonen, dass es sinnvoll gewesen wäre, eine flexiblere Organisationsstruktur, die je nach Thema angepasst werden kann, aufzubauen. Eine solche Struktur ist bei einigen der Agglomerationen mit Erfolg eingerichtet worden, was erlaubt je nach Bereich die interessierten und betroffenen Akteure einzubeziehen.

Bei den Gesprächen wurde mehrmals betont, dass die frühzeitige Einbindung der politischen Kräfte, sowohl auf Gemeinde- als auch auf Kantonsebene, viel zum Gelingen der Projekte beigetragen hat. Damit wurden die allgemeine politische Akzeptanz und das Verständnis für die interkommunale Zusammenarbeit gefördert. Oftmals waren es einzelne Persönlichkeiten aus der Politik, die sich gezielt und intensiv für das Projekt eingesetzt haben und so andere zu einem Engagement motivieren konnten. Wichtig waren auch die Mitarbeitenden der Verwaltungen, da sie die Ideen zusammengetragen und aufbereitet haben. Eine wichtige Unterstützung in vielen Modellvorhaben stellte auch die Einbindung externer Experten dar, sowohl personell als auch fachlich. Zudem liess sich dank ihnen auch eine neutrale Aussensicht gewährleisten. Neue Ideen und Sichtweisen konnten so in das Projekt getragen werden.

Betont wurde ausserdem, dass die Kompetenzen und Aufgabenteilungen von Projektbeginn an und für alle Beteiligten klar definiert werden müssen. Damit kann die Gefahr von Frustrationen und unerfüllten Erwartungen abgeschwächt werden.

Bezüglich der Organisationsmodelle kann festgestellt werden, dass sich vertragliche Modelle bei einer unverbindlichen Zusammenarbeit durch Flexibilität in der Ausgestaltung auszeichnen. Vereinslösungen gewährleisten ebenfalls eine hohe Flexibilität. Sie sind ausserdem einfach in der Umsetzung und es besteht eine Freiheit bezüglich Struktur. Sie haben gegenüber den vertraglichen Modellen den Vorteil, dass sie als juristische Person das Handeln gegenüber Dritten wesentlich vereinfachen. Bei vertraglichen Modellen sind Mehrheitsentscheide, im Gegensatz zu Vereinslösungen, nicht möglich. Es müssen immer alle Vertragspartner mit einer Vertragsanpassung einverstanden sein. Das erschwert rasches und flexibles Handeln. Die Vereinsform ist vor allem bei interkantonalen Zusammenarbeiten geeignet, da so ein körperschaftlich organisiertes Gefäss besteht, das auch bei unterschiedlichen öffentlich-rechtlichen Bedingungen in den beteiligten Kantonen agieren kann.

Beispiel: Netzstadt AareLand

Im Rahmen der Plattform Aargau-Solothurn (PASO) haben die drei Stadtpräsidenten der Städte Zofingen, Olten und Aarau 2004 eine Absichtserklärung zur Aufgabenlösung im Verbund unterzeichnet. Die darin definierte Organisation beinhaltet einen Netzstadtrat als politisches Führungsinstrument und einen Stab als operatives Führungsinstrument. Der Netzstadtrat besteht aus den drei Stadtpräsidenten sowie den Kantonsplanern als Beisitzer und stützt seine Entscheide mit den Stadtexekutiven und den regionalen Planungsorganisationen ab. Im Stab sitzen Planungsfachleute der drei Städte. Der politischen und operativen Führung sind die Projektgruppen «Parkprojekte», «Standortförderung und Marketing», «Kulturprojekte» und «Berufsinfo-Messe» unterstellt. Weitere Informationen sind auf <http://www.aareland.ch/> zu finden.

3.1.3 Zukünftige Entwicklung der Organisationsformen

Die meisten der bestehenden oder neu gegründeten Organisationen möchten den Status quo ihrer Struktur in nächster Zukunft aufrecht halten. Die gewählte Organisationsform soll Zeit haben, sich bewähren zu können. Im Vordergrund stehen derzeit darum eher die Inhalte und die Umsetzung von Teilprojekten sowie die Festigung und Etablierung der aufgebauten Organisation.

In vielen Agglomerationen steht zur Diskussion, für einzelne Teilprojekte weitere Akteure einzubeziehen. In einigen Fällen müsste dann auch die Organisationsstruktur angepasst werden, entweder nur temporär oder, falls die Projekte langfristigen Charakter haben, auch dauerhaft.

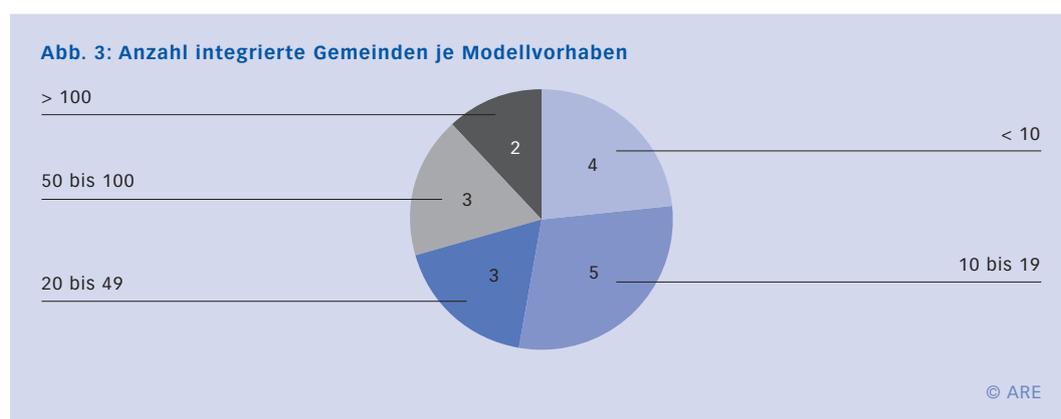
Agglomerationen, die keine verbindliche bereichsübergreifende Zusammenarbeit kennen, diskutieren bislang noch kaum konkret über eine Weiterentwicklung in Richtung einer verbindlicheren Zusammenarbeit. Trotzdem machen sich viele Gedanken über eine institutionelle Weiterentwicklung, aber eher in einem langfristigen Horizont.

3.2 Perimeter

Verknüpft mit der Frage der Organisationsform ist die Frage des Perimeters. Sie hatte bei der Realisierung der Modellvorhaben einen grossen Stellenwert und wurde sorgfältig angegangen. Die Wahl des Perimeters gestaltet sich nicht einfach, denn es müssen verschiedene Faktoren berücksichtigt werden. So ist der Perimeter einerseits das Ergebnis eines politischen Aushandlungsprozesses, andererseits spielen auch bestehende Kooperationen oder Vertrauensverhältnisse eine grosse Rolle. Einige Modellvorhaben bezogen bei ihren Überlegungen zur Perimeterbestimmung auch eine Analyse der funktionalen Beziehungen mit ein.

3.2.1 Wahl des Perimeters

Abbildung 3 zeigt die Vielfältigkeit der Modellvorhaben in Bezug auf den Perimeter. Die grossen Unterschiede sind auf die breite Palette von Projektinhalten zurückzuführen: In einigen Modellvorhaben erstreckt sich der Perimeter nur über wenige Gemeinden, bei anderen Modellvorhaben waren grössere Gebiete beteiligt. Bei der Agglomerationsstrategie des Kantons Bern beispielsweise sind alle Gemeinden des Kantons Bern einbezogen oder beim Modellvorhaben Strukturen für eine bessere Zusammenarbeit im Wirtschaftsraum Zürich sind über 200 Gemeinden integriert. Kleinere Perimeter weisen zum Beispiel das Modellvorhaben Zone d'activités régionale de Delémont (ZARD), das sich auf vier Gemeinden beschränkte, oder das Modellvorhaben Agglo Obersee auf, wo während dem Modellvorhaben nur drei Gemeinden einbezogen wurden.



Die Modellvorhaben MACU, Agglo Obersee, Netzstadt AareLand und Strukturen für eine bessere Zusammenarbeit im Wirtschaftsraum Zürich erstrecken sich über einen interkantonalen Perimeter und das Modellvorhaben Schaffhausen Plus ist sowohl interkantonal als auch international organisiert.

Die Überlegungen zur optimalen Wahl des Perimeters führten bei vielen Modellvorhaben zu einem kleineren Perimeter als dem vom BFS definierten Perimeter der Agglomerationen. Demgegenüber wurden in einigen Modellvorhaben auch ländlichere Gemeinden integriert, die nicht innerhalb des BFS-Perimeters liegen. Das Modellvorhaben Interlaken und Umgebung hat den Perimeter beispiels-

weise bewusst um einige Gemeinden, die nicht im BFS-Perimeter liegen und etwas ländlicher sind, ergänzt.

Die Perimeter sind jedoch nicht bei allen Modellvorhaben fix. Einige erfuhren während dem Projekt Änderungen: Es wurden zusätzliche Gemeinden einbezogen oder einzelne Gemeinden zogen sich zurück. Andere haben ein Modell für einen flexiblen Perimeter entwickelt, so dass dieser je nach Thema eines Teilprojektes nach Interesse und Betroffenheit der einzelnen Gemeinden verändert werden kann. Die Agglomeration Schaffhausen hat dazu beispielsweise einen Verein mit Voll- und assoziierten Mitgliedern geschaffen, der es erlaubt, den Perimeter den unterschiedlichen Teilprojekten anzupassen.

In Agglomerationen, die neben dem Modellvorhaben auch ein Agglomerationsprogramm erarbeiten, können zwischen den beiden Projekten bezüglich Perimeter Unterschiede bestehen, da die Themenschwerpunkte nicht übereinstimmen und andere Anforderungen erfüllt werden müssen. Dies ist beispielsweise in der Agglomeration Chur der Fall, wo der Perimeter des Modellvorhabens 85 Gemeinden umfasst während sich das Agglomerationsprogramm auf den BFS-Perimeter beschränkt, welcher 15 Gemeinden einschliesst.

Beispiel: Agglo Obersee im Raume Freienbach-Jona/Rapperswil/Rüti

Der Perimeter der Agglo Obersee entstand zuerst aus unverbindlichen Kontakten und wurde problemorientiert und pragmatisch bestimmt. Zu Beginn beteiligten sich die drei Gemeinden Freienbach, Rapperswil-Jona und Rüti aus den Kantonen Schwyz, St. Gallen und Zürich am Modellvorhaben. Die Zusammenarbeit gestaltete sich aufgrund der Kantonsgrenzen als nicht einfach und aus diesem Grund sollte der ganze Perimeter zunächst klein gehalten werden. Umliegende Gemeinden wurden aber regelmässig über das Projekt informiert. Aufgrund der Anforderungen an den Perimeter für ein Agglomerationsprogramm wurde die Agglo Obersee dann erweitert und der Verein Agglo Obersee gegründet. Mittlerweile sind 10 Gemeinden Mitglied und drei weitere sind assoziierte Mitglieder. Weitere Informationen sind auf <http://www.aggloobersee.ch/> zu finden.

3.2.2 Beurteilung der gewählten Perimeter durch die Projektverantwortlichen

Sowohl die Verantwortlichen der Modellvorhaben mit grossem als auch jene mit kleinem Perimeter beurteilten die Wahl des Perimeters als gut und sinnvoll. Gerade die Modellvorhaben mit grossem Perimeter müssen sich mit vielfältigen und teilweise gegensätzlichen Interessen befassen. Die Verantwortlichen dieser Projekte sind aber der Meinung, dass gerade dieser breite Einbezug ein Erfolgsfaktor war.

Teilweise ergeben sich Unterschiede bei der Beurteilung des Perimeters aus fachlicher und wirtschaftlicher Sicht und aus der Perspektive der politisch Tätigen. Dies ist darauf zurückzuführen, dass der Perimeter meist durch einen politischen Aushandlungsprozess bestimmt wird. Dieser Prozess stützt sich teilweise auf die Analyse funktionaler Beziehungen, aber auch auf bestehende Vertrauens- oder Misstrauensverhältnisse oder auf bestehende Kooperationen. So wurde festgestellt, dass in einigen Modellvorhaben einzelne Gemeinden nicht beteiligt wurden, da die Verantwortlichen in den Gemeinden den Nutzen als zu gering beurteilten, die Projektverantwortlichen den Einbezug aus anderen Überlegungen jedoch als sinnvoll erachtet hätten.

3.2.3 Künftige Anpassungen des Perimeters

Einige der Verantwortlichen der Modellvorhaben betonen, dass der Perimeter in nächster Zeit nicht geändert werden soll. Einerseits müssten damit zuerst Erfahrungen gesammelt werden und andererseits haben die umliegenden, meist ländlicheren Gemeinden zu unterschiedliche Interessen. In anderen Modellvorhaben wird aber auch betont, dass sie sehr offen sind für Veränderungen oder die Verantwortlichen haben konkrete Vorstellungen, welche Gemeinden zur Mitarbeit motiviert werden sollen.

Für grössere Perimeter spricht die Tatsache, dass man als grössere Einheit mehr Gewicht gegenüber anderen Akteuren wie z.B. dem Kanton oder dem Bund hat. Andererseits wird befürchtet, dass dadurch die Organisation schwerfällig wird und die Interessenslagen der einzelnen Mitglieder zu verschieden sein könnten. Bezüglich der zukünftigen Grösse des Perimeters sind die Vorstellungen der Agglomerationen daher sehr unterschiedlich.

3.3 Kommunikation

Die Kommunikation mit der Bevölkerung und der Politik ist ein wichtiger Bestandteil der Modellvorhaben. Mittels gezielter Kommunikation kann das Verständnis für die Notwendigkeit der Zusammenarbeit verstärkt werden, die Identifikation mit der Agglomeration erhöht werden, die Kenntnis über das Modellvorhaben verbreitert werden und damit auch die Akzeptanz verbessert werden. Deshalb waren die Kommunikationsmittel, die Vorgehensweise und deren Beurteilung wichtiger Bestandteil der Gespräche.

3.3.1 Wahl der Kommunikationsmittel

Bei den angewendeten Kommunikationsmitteln und den Vorgehensweisen ist eine grosse Vielfalt auszumachen. Dies hängt vom breiten Spektrum der Inhalte und Ziele der einzelnen Modellvorhaben ab und dementsprechend war auch das Zielpublikum für die Kommunikation je nach Projekt unterschiedlich. Detaillierte Kommunikationskonzepte wurden im Rahmen der Modellvorhaben jedoch kaum entwickelt.

Bei der Kommunikation kann unterschieden werden zwischen der Kommunikation mit der Bevölkerung und mit der Politik. Diese unterschiedlichen Anspruchsgruppen verlangen eine unterschiedliche Bearbeitung. Einige der Modellvorhaben verzichteten auch ganz auf die Information der Bevölkerung und setzten den Fokus auf die Information der Politikerinnen und Politiker.

- Das Zielpublikum der Kommunikation war in vielen Projekten in erster Linie nicht die Agglomerationsbevölkerung, sondern eher die **Politikerinnen und Politiker** der einzelnen Gemeinden und Kantone sowie weitere Exponenten aus Politik und Wirtschaft. Diese wurden mittels Newslettern, Webseiten, Präsentationen und speziellen Veranstaltungen über die Projekte informiert. Da im Umfeld der Politik bereits bestehende Kanäle für die Informationsverbreitung existieren ist es hier einfacher Kommunikationsarbeit zu leisten als in der Bevölkerung. So nutzte beispielsweise das Modellvorhaben Vevey-Montreux-Riviera ein bereits eingerichtetes, jährlich stattfindendes Forum oder die regelmässig stattfindende Gemeindepräsidentenkonferenz um über das Projekt zu informieren. Andere Modellvorhaben haben aber auch neue Kanäle für die Verbreitung der Informationen über das Projekt genutzt. Das Modellvorhaben Konzept Siedlung und Verkehr Zürich und Umgebung organisierte beispielsweise eigene Präsentationen vor zahlreichen direkt betroffenen Gremien oder das Modellvorhaben LuzernPlus informierte regelmässig Behördenmitglieder, Einwohnerräte oder Grossräte via elektronischen Newsletter über den Ablauf des Projektes. Ein weiteres Beispiel bietet das Modellvorhaben Agglomerationsstrategie des Kantons Bern, das sieben besondere Informationsanlässe in allen Teilen des Kantons veranstaltete, wo

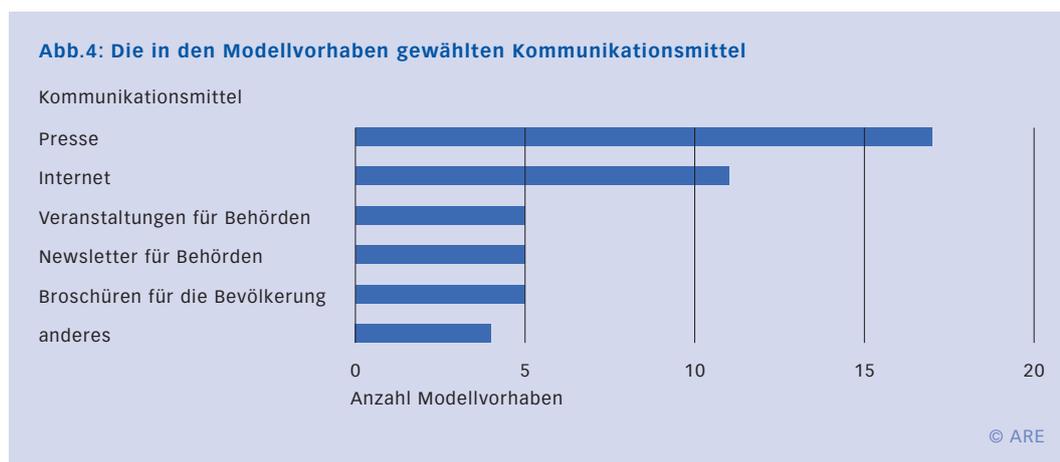
Gemeinden, Mitglieder des Kantonsparlaments, Vertretungen der Planungsregionen, der Kultur- und Verkehrskonferenzen wie auch die Medien eingeladen waren.

- Die Kommunikation an die **Bevölkerung** fand sowohl elektronisch mittels eigener Internetseite oder Newsletter, als auch schriftlich in Zeitungen oder mündlich an Gemeindeversammlungen statt. Gerade das Internet war sehr beliebt, da dieser Kanal günstig, einfach und wirkungsvoll ist und dort eine grosse Fülle an Informationen platziert werden kann. Aber auch die Tageszeitungen wurden für die Information der Bevölkerung rege genutzt. Dementsprechend fanden viele Medienkonferenzen und -orientierungen statt und es wurden verschiedene Artikel zu den Modellvorhaben veröffentlicht.

Im Rahmen des Modellvorhabens Brig-Visp-Naters wurde z.B. ca. zweimal jährlich eine 8-seitige Broschüre an alle Haushaltungen verschickt. Das Modellvorhaben Ideenkonkurrenz Bern organisierte eine öffentliche Ausstellung und zwei Veranstaltungen im Kornhausforum Bern, die rege besucht wurden.

Viele der Modellvorhaben informierten die Bevölkerung nicht in kurzen und regelmässigen Abständen, sondern eher sporadisch und in unregelmässigen zeitlichen Abständen, z.B. bei der Erreichung eines Meilensteins des Projekts. Jene Modellvorhaben, die eine Abstimmung beinhalten, betrieben generell eine intensivere Kommunikationsarbeit als andere und bedienten sich einer breiten Palette an Kommunikationsmitteln und -kanälen.

Die Abbildung 4 zeigt eine Übersicht über die wichtigsten Kommunikationsmittel in den Modellvorhaben. Sie zeigt, dass die Presse in allen Agglomerationen eine wichtige Rolle gespielt hat und das Internet ein beliebtes Kommunikationsmittel war. Informationsveranstaltungen wurden vor allem für die Behörden durchgeführt. Unter die Kategorie «anderes» fallen beispielsweise ein Stand an einer Gewerbemesse oder die Information der Bevölkerung an Gemeindeversammlungen.



Die Verantwortlichen der Modellvorhaben betonten, dass ein gutes Mittel für die Kommunikation die konkreten Teilprojekte selber darstellen. So war beispielsweise beim Modellvorhaben Netzstadt AareLand das Teilprojekt der AareLandkarte ein geeignetes Mittel, die Organisation in der Agglomeration bekannt zu machen. Das Modellvorhaben ZARD in Delsberg hat mit der Ausscheidung eines regionalen Gewerbegebietes für Kommunikationsstoff gesorgt. Konkrete Projekte wecken in der Regel das Interesse der Öffentlichkeit stärker als institutionelle Fragen. Aus diesem Grund hatten sich die Verantwortlichen einiger Modellvorhaben entschieden, kaum Kommunikation für die Bevölkerung zu betreiben, solange Strukturfragen im Mittelpunkt stehen. Eine intensivere Kommunikationsarbeit soll somit erst starten, wenn konkrete Projekte in Angriff genommen werden.

Beispiel: Constitution de l'agglomération de Fribourg

Die Kommunikation im Rahmen des Modellvorhabens Agglomération Fribourg hat sich im Laufe des Projektes gewandelt. Anfangs waren vor allem Gemeinderäte das Zielpublikum. Im Hinblick auf die Volksabstimmung über die Institutionalisierung der Agglomeration Freiburg wurde die Bevölkerung ebenfalls zum Zielpublikum. Es wurde ein Kommunikationskonzept entwickelt, eine Kommunikationsberatung hinzugezogen und ein Budget aufgestellt. Wichtiger Teil der Kommunikation stellten die Internetseite und eine Broschüre zur Abstimmung dar. Die lokale Presse spielte ebenfalls eine wichtige Rolle für die Kommunikation mit der Bevölkerung. Zudem wurde die Bevölkerung im Rahmen der Gemeindeversammlungen über das Projekt informiert. Zusätzliche Informationen über die Agglomeration Freiburg finden sich auf <http://www.agglo-fr.ch/>.

3.3.2 Beurteilung der Kommunikation durch die Projektverantwortlichen

Die Beurteilung der Kommunikationsarbeit mit der Bevölkerung fiel unterschiedlich aus. Positiv wurde vor allem die durch die Kommunikation verstärkte Sensibilisierung für die Thematik der Zusammenarbeit bewertet. Modellvorhaben, in deren Verlauf eine Volksabstimmung durchgeführt wurde, gaben der Kommunikationsarbeit gute Noten, denn alle Abstimmungen hatten einen positiven Ausgang. Einige der Verantwortlichen anderer Modellvorhaben hätten sich aber für das Projekt eine intensivere Kommunikation gewünscht, oftmals war das Modellvorhaben in der Bevölkerung kaum bekannt. Einige Modellvorhaben kommunizierten jedoch ganz bewusst wenig nach aussen, um keine zu hohen oder falsche Erwartungen zu wecken. Andere wiederum konstatierten, dass die Wirkung der Kommunikation auf die Bevölkerung sehr schwierig zu messen sei und dafür auch die Ressourcen fehlen würden. Allgemein wurde das Thema Ressourcen oft im Zusammenhang mit dem Thema Kommunikation aufgegriffen, da eine geringe Kommunikationstätigkeit mit der Bevölkerung nicht auf einen Mangel an Willen der Projektleitenden, sondern meist auf einen Mangel an personellen und auch finanziellen Ressourcen zurückzuführen ist. Aus diesem Grund wurde in den meisten Fällen auf die Erarbeitung eines ausführlichen Kommunikationskonzeptes verzichtet.

Die Beurteilung der Kommunikation mit der Politik fiel positiver aus. In diesem Bereich war die Arbeit und auch das Interesse stärker ausgeprägt. Dank verschiedenen Veranstaltungen konnte die Akzeptanz des Projektes erhöht werden und ein Bewusstsein für die Vorteile einer interkommunalen Zusammenarbeit geschaffen werden.

Die Trägerschaften der meisten Modellvorhaben machten deutlich, dass sie die Kommunikation, sei es für die Bevölkerung oder für die Behörden, als sehr wichtig erachten um eine Sensibilisierung für das Thema zu erreichen und die Akzeptanz für das Projekt zu erhöhen. Aus diesem Grund betonen sie, dass es wichtig sei, regelmässig und mit passenden zeitlichen Abständen über die Projekte zu informieren.

3.3.3 Künftige Kommunikationsstrategien

In Zukunft möchten die Verantwortlichen der Modellvorhaben die Kommunikationsarbeit tendenziell intensivieren, vor allem gegenüber der Bevölkerung. Eine solche Intensivierung geht einher mit der Bearbeitung und Umsetzung konkreter Inhalte. Bisher standen meist Strukturfragen im Vordergrund, welche schwieriger zu kommunizieren sind als konkrete Teilprojekte (z.B. Kulturprojekte, Tarifverbände, etc.).

Wichtig wäre es aus Sicht der Projektverantwortlichen, die Wirkung der Kommunikation zu evaluieren, um so gezielter vorgehen zu können. Dies gestaltet sich jedoch methodisch nicht einfach und benötigt weitere Ressourcen.

Einige Modellvorhaben möchten für die künftige Kommunikation eine Strategie oder ein Konzept ausarbeiten. Ein wichtiger Bestandteil soll dabei das Internet sein, da es als ein geeignetes, einfaches und wichtiges Mittel für eine verstärkte Kommunikation betrachtet wird. Andere Kanäle können damit allerdings nicht ersetzt werden, gerade die Information über Printmedien wird als wirkungsvoll angesehen. Dem Aspekt der Regelmässigkeit soll bei allen Mitteln besondere Beachtung geschenkt werden, sowohl in Bezug auf die Information der Bevölkerung, als auch bei der Kommunikation mit den Behördenmitgliedern.

3.4 Partizipation

Der Einbezug der Politik und der Bevölkerung, sei es in die Projektorganisation selber oder als aktive Mitwirkung bei Entscheidvorbereitungen, verbessert die Kenntnisse über ein Projekt und damit die Akzeptanz, steigert das Problembewusstsein für das entsprechende Thema und trägt dazu bei, das Projekt inhaltlich zu verbessern. Dabei sind partizipative Ansätze klar von formalisierten, demokratischen Verfahren zu unterscheiden. Nur letztere führen zu einer demokratischen Legitimation eines Entscheides. Für den nachhaltigen Erfolg eines Modellvorhabens stellt die Partizipation allgemein ein wichtiges Mittel dar.

3.4.1 Wahl der Methoden der Partizipation

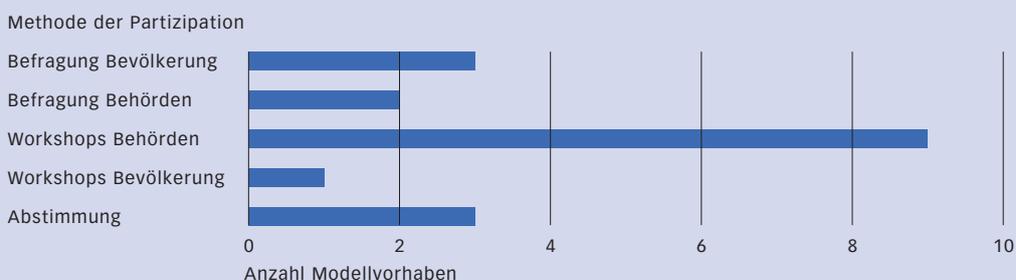
Der Einbezug sowohl der Bevölkerung als auch der Politik spielte in den einzelnen Modellvorhaben eine unterschiedliche Rolle. Während bei einigen nur wenig Partizipation betrieben wurde, war sie bei anderen ein wichtiges Merkmal. In den meisten Modellvorhaben waren die Behörden- und Verwaltungsmitglieder Zielpublikum. Die Bevölkerung wurde weniger systematisch einbezogen.

Die Abbildung 5 zeigt, dass Workshops ein wichtiges Mittel der Modellvorhaben für den partizipativen Prozess waren. Die meisten Modellvorhaben führten die Workshops mit Behördenvertretungen durch. Die Bevölkerung war hier nicht das Zielpublikum. Oftmals fanden die Workshops mehrmals statt, sodass ein Einbezug über den ganzen Prozess möglich war. Im Rahmen des Modellvorhabens «Strukturen für eine bessere Zusammenarbeit im Wirtschaftsraum Zürich» wurden beispielsweise die Metropolitankonferenzen eingeführt, die regelmässig stattfinden und an denen sich rund 100 Vertreter und Vertreterinnen der Politik aus dem Metropolitanraum Zürich beteiligen.

Zwei Projekte setzten auf Befragungen der Behörden und drei auf Befragungen der Bevölkerung. Das Modellvorhaben Agglo Obersee hat hier beispielsweise mittels einer Zeitungsbeilage eine Bevölkerungsbefragung durchgeführt, oder das Modellvorhaben Vevey-Montreux-Riviera führte schriftliche Umfragen bei allen Gemeindräten, -präsidenten und -verwaltungen durch.

Die offiziellen Verfahren wie Abstimmungen und Vernehmlassungen können ebenfalls als eine Form von Partizipation bezeichnet werden.

Abb. 5: Die in den Modellvorhaben gewählte Methode für die Partizipation der Politik und der Bevölkerung



© ARE

Beispiel: Konzept Siedlung und Verkehr Zürich und Umgebung

Im Rahmen des Modellvorhabens Konzept Siedlung und Verkehr Zürich und Umgebung wurde von Anfang an auf einen breiten Einbezug der Politik Wert gelegt. Ziel war es, möglichst alle Akteure einzubinden, sowohl Politiker und Politikerinnen, als auch Fachleute der Verwaltung. Das Leitbild wurde im Rahmen von sogenannten Konzeptkonferenzen erarbeitet. Diese ermöglichten es den Leuten aus der Politik und den Fachleuten, sich intensiv über die zukünftige Entwicklung des Kernraums der Agglomeration Zürich auszutauschen. Zusätzlich fand eine sehr breite Vernehmlassung statt. Im Laufe des Projektes wurde die «Plattform Raumentwicklung Zürich und Umgebung» ins Leben gerufen. Diese Plattform ist eine Arbeitsform, die speziell geschaffen wurde, um Entwicklungsfragen aus gesamträumlicher Perspektive anzugehen. Sie hat im Gegensatz zu den Konzeptkonferenzen eher Trägerschaftsfunktion und möchte die Weiterentwicklung und Umsetzung des Leitbilds überwachen und anregen. Etwa 20 Personen nehmen an den Plattformsitzungen teil, wobei gezielt externe Teilnehmende eingeladen wurden. Zusätzliche Informationen über das Projekt finden Sie auf <http://www.rzu.ch/>.

3.4.2 Beurteilung der Partizipation durch die Projektverantwortlichen

Die partizipativen Prozesse mit den Behördenmitgliedern wurden meist als sehr erfolgreich und wichtig beurteilt. Sie trugen wesentlich zu den Erfolgen der Modellvorhaben bei. Die Partizipation mit der Bevölkerung erhielt im Gegensatz dazu schlechtere Noten, da die Bevölkerung kaum erreicht werden konnte. Auch umfangreiche Aktivitäten haben hier nicht zwingend eine grosse Wirkung. Dies könnte damit zu tun haben, dass sich abstrakte institutionelle Fragen weniger für den Einbezug der Bevölkerung eignen als konkrete Projekte. Diese waren bislang aber eher im Hintergrund.

Die meisten Verantwortlichen der Modellvorhaben sehen die Partizipation mit der Politik und auch der Bevölkerung als einen wichtigen Bestandteil eines solchen Projektes. Partizipation baut Vertrauen und Akzeptanz auf, beeinflusst die Agglomerationsbildung positiv, fördert das gegenseitige Verständnis, motiviert die Akteure und bringt neue Ideen und Verbesserungen in das Projekt. Wichtig ist, dass die Partizipation während des ganzen Prozesses gewährleistet ist und nicht nur in einzelnen Teilen. Dadurch kann eine Identifikation mit dem Projekt entstehen. Zudem muss beim Einbezug der Bevölkerung geklärt werden, ob eine repräsentative Volksmeinung das Ziel der Partizipation ist oder ob gezielt engagierte Akteure eingeladen werden.

3.4.3 Künftige Entwicklung der Partizipation

Die Verantwortlichen der Modellvorhaben sind sich einig, dass in Zukunft die Partizipation verstärkt, bzw. weitergeführt werden soll. Vor allem die Bevölkerung soll zunehmend eingebunden werden und bei konkreten Teilprojekten mitwirken.

Einige der Modellvorhaben haben die Mitwirkung von Behörden institutionalisiert, indem sie sie in die aufgebaute Organisationsform eingebunden haben (vgl. Kap. 3.1).

3.5 Ressourcen

Die finanziellen und vor allem auch personellen Ressourcen sind ein wichtiger Erfolgsfaktor für die Modellvorhaben. Kleinere oder mittlere Gemeinden verfügen jedoch kaum über freie Kapazitäten, die sie für ein solches Projekt aufwenden können. Es muss daher gelingen, die Ansprüche an den Ressourceneinsatz den Zielen anzupassen (Bundesamt für Raumentwicklung: 2006).

3.5.1 Aufgewendete personelle und finanzielle Ressourcen

Die Quellen der finanziellen Ressourcen für die Modellvorhaben waren vor allem die Kantone, die Gemeinden sowie der Bund. Bezüglich des Betrags standen den einzelnen Modellvorhaben unterschiedliche finanzielle Ressourcen zur Verfügung. Während einige insgesamt weniger als 100 000.– CHF für das Modellvorhaben verrechneten, verfügten andere über mehr als 750 000.– CHF. Das sind beträchtliche Unterschiede, die einerseits in den Inhalten der Projekte ihren Ursprung haben, andererseits aber auch die Inhalte beeinflussten. Dies bedeutet, dass bei einer knappen Verfügbarkeit von Ressourcen die Ziele dementsprechend angepasst und priorisiert werden mussten.

Die personellen Ressourcen waren schwierig zu messen, da für die Projektarbeit meistens keine eigenen Stellen geschaffen wurden.

3.5.2 Beurteilung der Ressourcen durch die Projektverantwortlichen

Wie die Gespräche zeigten, waren die Verantwortlichen der meisten Modellvorhaben mit den ihnen zur Verfügung stehenden Ressourcen grundsätzlich zufrieden. Fast ausnahmslos bemerkten sie jedoch, dass der personelle Aufwand sehr gross war und einige beschrieben ihn als zu knapp. Dies führte zu einer Verlangsamung des Prozesses und zu einer Priorisierung der Teilprojekte. Deshalb konnten nicht alle Teilprojekte in dem Umfang realisiert werden, wie ursprünglich beabsichtigt war oder wie es eine Ideallösung verlangen würde.

Einige Modellvorhaben bezeichneten auch die finanziellen Ressourcen als zu knapp für ihre Bedürfnisse und dadurch musste ebenfalls eine Priorisierung der Teilprojekte stattfinden. Wären also sowohl mehr personelle als auch finanzielle Ressourcen zur Verfügung gestanden, wären gerne zusätzliche Projekte ins Auge gefasst worden. Mit dem zur Verfügung stehenden Geld wurden jedoch zufriedenstellende Resultate erzielt.

Hervorgehoben wurde ausserdem, dass der Zuschuss vom Bund als sehr hilfreich empfunden wurde. Nach der Beendigung der finanziellen Unterstützung durch den Bund sind aber trotzdem keine Engpässe entstanden, die Projekte konnten wie geplant weitergeführt werden.

3.5.3 Künftige Ressourcen

Die meisten Modellvorhaben konstatieren, dass der Finanzbedarf in Zukunft eher steigen wird, da konkrete Projekte anstehen, die finanziert werden müssen und die auch eine intensivere Kommunikation verlangen als es die Schaffung einer Institution bisher getan hat. Einige der Gesprächspartner und -partnerinnen weisen deshalb darauf hin, dass künftig alle involvierten Gemeinden in die Pflicht genommen werden und diese sowohl personelle, wie auch finanzielle Ressourcen zur Verfügung stellen müssen. Bei einigen Modellvorhaben ist dieser Schritt bereits gemacht, bei anderen ist man daran, einen Finanzierungsschlüssel auszuarbeiten.

Wenig Sorgen über die Finanzierung machen sich die Verantwortlichen jener Modellvorhaben, die im Rahmen der entwickelten Organisationsform bereits die künftige Finanzierung geregelt haben, beispielsweise mittels Vereinsbeitrag. In diesem Fall ist durch die Regelung aber die Freiheit in der Mittelbeschaffung eingeschränkt, da sie nun festgeschrieben ist.

3.6 Rolle des Bundes

Die Abschlussgespräche thematisierten nicht nur die einzelnen Modellvorhaben, sondern auch das Instrument der Modellvorhaben an sich sowie die Betreuung durch den Bund. Zudem wurden der regelmässige Erfahrungsaustausch thematisiert und die Zusammenarbeit mit anderen Projektträgern betrachtet.

Die Zusammenarbeit mit dem Bund wurde von den Projektträgern als positiv erlebt. Verschiedene Gründe trugen dazu bei:

- Die Zusammenarbeit mit dem Bund stärkt die Legitimation der Projekte und stärkt damit die Anerkennung des Projektes in den Gemeinden.
- Die finanzielle Unterstützung durch den Bund war wichtig für die Durchführung der Modellvorhaben. Einerseits wurden dadurch die Budgets der Gemeinden weniger belastet und andererseits motivierte der Bundesbeitrag weitere Akteure zur finanziellen Beteiligung (Gemeinden, Kanton, etc.).
- Die Balance zwischen Vorgaben durch den Bund und Offenheit für eigene Initiativen war gelungen. Hierbei war die regelmässige Betreuung durch den Bund sehr hilfreich. Trotzdem wurde den Projektträgern viel Freiheit in der Ausgestaltung der Modellvorhaben gewährt, was als sehr positiv beurteilt wurde.
- Die meisten Projektträger empfanden die persönlichen Kontakte zum Bund und die fachliche Unterstützung als sehr wertvoll und hilfreich.

Allerdings wurden auch Punkte erwähnt, die verbesserungswürdig sind:

- Der Bund soll mehr in die Kommunikation investieren: Die Begrifflichkeiten der verschiedenen Instrumente der Agglomerationspolitik sorgen für Verständnisprobleme.
- Die unterschiedlichen Rollen des ARE, der anderen Bundesämter, der TAK, etc. sind unklar. Es gibt ein zu grosses Angebot an Veranstaltungen, Instrumenten und zu viele Akteure.
- Einige Projektträger empfanden die fachliche Betreuung durch den Bund als zu wenig intensiv.

Die Mehrheit der Verantwortlichen der Modellvorhaben haben betont, dass die Initiative des Bundes mit der Lancierung der Modellvorhaben eine wichtige Rolle für das Projekt gespielt hat. Wo schon Ansätze eines Projektes für eine verbesserte Zusammenarbeit bestanden haben, hat das Modellvorhaben weiteren Rückhalt gegeben. In anderen Agglomerationen wurde dadurch der Prozess der Zusammenarbeit erst angestossen.

Die Veranstaltungen des Erfahrungsaustausches, die durchschnittlich 1 bis 2 Mal pro Jahr stattfanden, wurden von den Projektträgern als interessant und nützlich beurteilt. Sie förderten die Motivation, verschafften Kontakte zu anderen Projektverantwortlichen und gaben neue Impulse. Einige der

Verantwortlichen der Modellvorhaben berichteten jedoch, dass es schwierig war, sämtliche Veranstaltungen zu besuchen, denn die personellen Ressourcen waren zu knapp dafür. Einige Projektträger bemerkten, dass ihr Modellvorhaben inhaltlich oder bezüglich Rahmenbedingungen zu unterschiedlich zu den anderen Projekten ist, sodass vom Erfahrungsaustausch nur begrenzt profitiert werden konnte.

Konkrete Verbindungen und Kontakte zu Verantwortlichen anderer Modellvorhaben unterhielten während des Prozesses die wenigsten, denn oft fehlten die zeitlichen Ressourcen dazu oder die anderen Modellvorhaben waren zu unterschiedlich. Grundsätzlich wurde es aber geschätzt, dass der Bund Möglichkeiten zum Austausch angeboten hat.

4. Lehren aus dem Prozess aus der Sicht der Projektträger

Die Verantwortlichen der Modellvorhaben sind sich einig, dass sie aus dem Prozess der Modellvorhaben sehr viele Erfahrungen bezüglich der horizontalen und vertikalen Zusammenarbeit in der Agglomeration gemacht haben und die Agglomerationen in vielerlei Hinsicht davon profitieren konnten und auch in Zukunft profitieren werden. Dieses Kapitel diskutiert die verschiedenen Erfolgsfaktoren, die in den Augen der Projektträger für das Gelingen der Projekte entscheidend waren, die Hindernisse, die überwunden werden mussten und wie die Projektträger die Zukunft der Modellvorhaben in ihren Agglomerationen sehen.

4.1 Erfahrungen aus den Modellvorhaben: Erfolgsfaktoren und Hindernisse

Die Agglomerationen waren vor dem Start der Modellvorhaben in Bezug auf die interkommunale Zusammenarbeit auf einem unterschiedlichen Stand. Deshalb wurden die Ziele der einzelnen Projekte von Anfang an unterschiedlich gesetzt, fielen die Erfolge dementsprechend anders aus und wurden andere Erfahrungen gemacht. Trotzdem können alle Agglomerationen von einem erfolgreichen Prozess sprechen, namentlich bezüglich der Verbesserung der Zusammenarbeit und dem gegenseitigen Verständnis für die Probleme der einzelnen Gemeinden. Die Modellvorhaben haben insgesamt einen guten Anstoss zur Agglomerationsbildung geleistet.

Die konkreten inhaltlichen Ziele wurden bislang nur teilweise erreicht. In vielen Agglomerationen beginnt erst jetzt das Füllen der Strukturen mit Inhalten. Beim Modellvorhaben Interlaken und Umgebung konnte beispielsweise aber schon während dem Modellvorhaben ein gemeinsames Sportkonzept für die Agglomeration ausgearbeitet werden. Dem Projekt ZARD ist es gelungen eine Zone für ein neues Gewerbegebiet auszuscheiden. Das Modellvorhaben LuzernPlus hat ein interkommunales Zusammenarbeitsmodell für die familienergänzende Kinderbetreuung in der Region erarbeiten können. Ziele wie die Sensibilisierung für die Anliegen der Region, die Stärkung der Konkurrenzfähigkeit der Agglomeration, die Verbesserung der Identifizierung mit der Agglomeration wie auch der Aufbau des gegenseitigen Verständnisses für die Probleme der Gemeinden konnten grösstenteils im Rahmen der Modellvorhaben erreicht werden.

Für das Gelingen eines Projektes sind verschiedene **Erfolgsfaktoren** massgebend, die in den Gesprächen genannt wurden:

- Die Ziele müssen schon zu Beginn genau formuliert werden, sodass alle Akteure mit den gleichen Erwartungen in den Prozess starten. Wichtig ist in diesem Zusammenhang, dass die Ziele gemeinschaftlich mit den eingebundenen Akteuren definiert werden und nicht von einer einzigen Stelle vorgegeben werden.
- Um ein Projekt zu starten braucht es eine Portion Mut sowie gute Unterstützung von verschiedenen Seiten, d.h. von der Politik wie auch von der Verwaltung.
- Das Engagement einzelner Personen und die Kontinuität ihres Einsatzes sind von grosser Wichtigkeit für die Durchführung eines Projektes. Gerade zu Beginn eines Projektes werden Leute gebraucht, die einen Prozess in Gang bringen, Visionen haben und motiviert sind diese trotz Hindernissen zu verfolgen. Dank eines solchen Engagements können zudem weitere Akteure zum Mitmachen motiviert werden.
- Mit dem Wechsel von involvierten Politikerinnen und Politiker können Brüche im Prozess entstehen. Deshalb ist es wichtig, dass die Verwaltung unterstützend wirkt, sodass die Fortentwicklung eines Projektes trotzdem gewährleistet werden kann. Bei einem Wechsel in der Verwaltung muss dieser gut vorbereitet sein und eine Nachfolge sichergestellt werden. Ist eine geeignete Institution einmal geschaffen, so ist die Gefahr geringer, dass durch Personenwechsel Unterbrüche oder Zielveränderungen entstehen.
- Ein partizipatives Vorgehen ist für das Verständnis und die Verankerung des Projektes in der Bevölkerung und in der Politik unabdingbar. Partizipation ist zudem für die Legitimation eines Vorhabens wichtig, denn so kann eine breite Abstützung gewährleistet und gleichzeitig wertvolle Kommunikationsarbeit geleistet werden. Die Partizipation unterstützt ausserdem die inhaltliche Verbesserung und Weiterentwicklung eines Projektes.

- Wichtig ist auch die Integration der Politik schon vom Anfang des Prozesses an, um möglichst viel Rückhalt und Interesse zu generieren.
- Einzelne «Leuchtturmprojekte», die möglichst rasch umgesetzt werden, sind sehr wichtig, um die Motivation aller Beteiligten zu fördern. Auf diese Weise wird ihnen, aber auch der Bevölkerung, gezeigt, dass das Projekt Fortschritte erzielt, intensiv daran gearbeitet wird und es in der Politik und der Verwaltung einen grossen Stellenwert besitzt.
- Die systematische Evaluation des Prozesses und ein Controlling sind wichtige Bestandteile für ein Projekt. Nur so kann festgestellt werden, ob sich das Projekt in die angestrebte Richtung entwickelt.
- Sowohl der Kanton, als auch die Gemeinden müssen hinter dem Projekt stehen und die gleichen Ziele verfolgen. Es braucht die Unterstützung beider Ebenen: Projekte, die von den lokalen Akteuren initiiert werden, laufen Gefahr unterzugehen, wenn der Kanton die nötigen Rahmenbedingungen nicht zur Verfügung stellt. Umgekehrt können Projekte, die vom Kanton lanciert werden aber die Gemeinden nicht früh genug einbeziehen, auf Widerstände und fehlende Akzeptanz stossen.
- Die Anerkennung und finanzielle Unterstützung durch den Bund leistete einen grossen Beitrag zur Legitimation der einzelnen Projekte. Dadurch konnte ein «Gütesiegel» vorgewiesen werden und weitere Akteure vom Nutzen des Projektes überzeugt werden und schliesslich zum Engagement bewegt werden.

Um die Ziele eines Projektes zu erreichen müssen nicht nur die Erfolgsfaktoren vorhanden sein, sondern sollten möglichst wenige **Stolpersteine** im Weg liegen. Die Gesprächsteilnehmer schilderten die **Schwierigkeiten**, denen sie während des Prozesses begegnet sind:

- Unterschiedliche politische Hintergründe und Verwaltungskulturen in den Teilgebieten (z. B. bei kantonsübergreifenden Projekten) erschweren den Prozess. Es wird dadurch schwieriger, einen Konsens zu finden, gemeinsame Ziele und Vorgehensweisen zu definieren und zusammen zu arbeiten. Eine gute Kommunikation ist daher unerlässlich.
- Fehlende personelle oder/und finanzielle Ressourcen können ein Projekt entscheidend beeinflussen. Die Verantwortlichen werden dadurch gezwungen, sich thematisch einzuschränken oder gewisse Ziele fallen zu lassen, denn die Ressourcen müssen dort eingesetzt werden wo sie am nötigsten scheinen. Durch eine solche Priorisierung können die Ziele nicht vollständig oder nur mit grosser Verzögerung erreicht werden.
- Die fehlende Kooperationsbereitschaft einiger wichtiger Akteure kann dazu führen, dass ein Projekt eine zu geringe Abstützung beispielsweise in der Politik erhält und deshalb nur Teile davon umgesetzt werden können. Eine gute Kommunikationsarbeit kann dieses Problem entschärfen.
- Ein zu geringes Engagement beteiligter Personen verlangsamt den Prozess und führt zu Ergebnissen, die nicht vollumfänglich den Zielen entsprechen. Ausserdem besteht dadurch die Gefahr, dass sich auch andere Beteiligte weniger engagieren. Wichtig erscheint daher, dass die Akteure kontinuierlich motiviert werden können und vom Nutzen überzeugt sind.
- Eine zu starke Fokussierung auf Details kann dazu führen, dass das Gesamtziel aus den Augen verloren geht und deshalb nicht erreicht werden kann.
- Die Parallelität verschiedener Programme (Kanton und Bund) führt dazu, dass die personellen und finanziellen Ressourcen nicht im nötigen Masse in alle Programme fliessen können. Die Akteure sind daher gezwungen, Prioritäten zu setzen.
- Einigen sich die Akteure aufgrund von Meinungsverschiedenheiten nur auf den kleinsten gemeinsamen Nenner, so läuft das Projekt Gefahr, die ursprünglich gesetzten Ziele nicht zu erreichen oder sich auf Ziele zu beschränken, die für die Agglomeration nur kleine Fortschritte bedeuten. Es braucht daher viel Überzeugungsarbeit, sodass das gegenseitige Verständnis wachsen kann und alle zusammen für ein grösseres Ganzes einstehen können.

4.2 Künftige Entwicklung aus der Sicht der Projektträger

Die Agglomerationsbildung muss als einen offenen Prozess betrachtet werden. Die Projekte sind dementsprechend noch nicht abgeschlossen, sondern entwickeln sich laufend weiter. Die gebildeten Institutionen lancieren Projekte und füllen die Plattformen mit Themen. Denn es soll nicht nur Informationsaustausch stattfinden, sondern auch konkrete Projekte umgesetzt werden.

Die inhaltlichen Ziele bleiben in nächster Zukunft bei einigen Projekten dieselben, wie sie schon zu Beginn des Modellvorhabens festgelegt wurden. Einige Projektträger unterstrichen jedoch, dass weitere Themen angegangen werden sollen, beispielsweise das Thema Kultur. Mit der konkreten Umsetzung von Projekten soll auch die Bevölkerung stärker einbezogen und professioneller gegen aussen kommuniziert werden.

Eine Tendenz zu mehr Verbindlichkeit zeichnet sich etwas ab. Viele Agglomerationen machen sich Gedanken zu einer institutionellen Weiterentwicklung. Trotzdem soll sich die geschaffene Organisationsform in den Agglomerationen erst einmal bewähren und mit verschiedenen Teilprojekten Erfahrungen sammeln, bevor eine weitere Institutionalisierung angegangen wird.

Eine entscheidende Rolle für die Weiterentwicklung der Organisationsstrukturen spielt die Entwicklung der kantonalen Rahmenbedingungen. Im Kanton Wallis wird beispielsweise eine neue kantonale Gesetzgebung für die Agglomerationen geschaffen. Im Kanton Freiburg entsteht ein neues kantonales Raumkonzept, das die Agglomeration ebenfalls beeinflussen wird.

5. Fazit

Das Hauptziel der Modellvorhaben – Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen Kantonen, Städten und Gemeinden in den Agglomerationen – konnte erreicht werden. Die Ausgangslage der Agglomerationen war diesbezüglich jedoch unterschiedlich, weshalb auch unterschiedliche Fortschritte erzielt wurden. Insgesamt kann aber von gelungenen Projekten gesprochen werden, auch wenn einige Projekte für das Erreichen ihrer Ziele mehr Zeit in Anspruch genommen haben als ursprünglich vorgesehen. Auch konnten inhaltlich noch nicht alle Ziele erreicht werden. Gerade deshalb ist nun die Weiterführung und Weiterentwicklung des Prozesses wichtig, sodass die geplanten Teilprojekte durchgeführt werden können und die Zusammenarbeit Niederschlag in weiteren konkreten Projekten findet.

Die Modellvorhaben haben einen wichtigen Beitrag zur Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen den Gemeinden und den Kantonen geleistet, indem sie Prozessbeschleuniger oder auch eigentlicher Initiator einer Zusammenarbeit waren. Mit der Unterstützung durch den Bund konnte zudem eine höhere Akzeptanz und Legitimation der Projekte erreicht werden. Für den Bund waren sie insofern gewinnbringend, dass sie eine räumliche Verankerung der Agglomerationspolitik «vor Ort» bewirkt haben.

Der Bund konnte mit seiner finanziellen und fachlichen Unterstützung die Prozesse beschleunigen und begleiten, für den Erfolg sind jedoch vor allem auch die Rahmenbedingungen entscheidend (Haltung und rechtlicher Rahmen des Kantons, Zusammenbeitskultur, engagierte Persönlichkeiten, Interessenlagen der beteiligten Akteure, Position im Raum, etc.). Die Gespräche haben gezeigt, dass die Grösse eines Perimeters nicht entscheidend ist für den Erfolg einer Zusammenbeitsform, sondern vielmehr der Wille der Beteiligten aus der Politik und der Verwaltung. In diesem Zusammenhang ist der enge Einbezug der Politiker und Politikerinnen zentral, sodass sie die gebildete Struktur mittragen können. Langfristig muss ausserdem die Bevölkerung intensiver einbezogen und informiert werden, um das Agglomerationsbewusstsein zu stärken.

Die personellen oder finanziellen Ressourcen waren für den Erfolg nicht entscheidend, sondern eher deren sinnvoller Einsatz für das Wesentliche. Wichtig ist nun, dass im Rahmen der aufgebauten Organisationsform die Finanzierung geregelt ist, sodass mit der Umsetzung konkreter Teilprojekte begonnen werden kann.

Die Modellvorhaben boten mit dem kreativen und offenen Ansatz Gelegenheit, je nach Rahmenbedingungen eine passende Form für die horizontale wie auch vertikale Zusammenarbeit zu finden. Dem ARE haben die Modellvorhaben ermöglicht, sich wichtige Kenntnisse und einen breiten Erfahrungsschatz anzueignen, der für die Beratung der Agglomerationen sehr hilfreich ist. Insgesamt wurde mit den relativ bescheidenen finanziellen Mitteln des Bundes viel Wirkung erzielt.

Die Prozesse sind aber noch nicht abgeschlossen und laufen weiter, denn die Zusammenarbeit wird in Zukunft immer wichtiger werden. Die funktionalen Räume werden sowohl im alltäglichen Leben, als auch in der Politik weiterhin an Bedeutung gewinnen.

6. Quellen

Bundesamt für Raumentwicklung, Staatssekretariat für Wirtschaft: Agglomerationspolitik des Bundes, Zwischenbericht 2006, Bern 2006.

Tripartite Agglomerationskonferenz (Hrsg.): Horizontale und vertikale Zusammenarbeit in den Agglomerationen, Bern 2004.

Bundesrat: Agglomerationspolitik des Bundes, 2001.

Anhang I: Leitfaden für die Gespräche

1. Inhalt und Umsetzungsprozess

1. Wie sah die Zusammenbeitskultur in der Agglomeration vor dem Projekt aus?
2. Wer hat den Anstoss zum Prozess der Agglomerationsbildung gegeben?
- 3.a Wie waren die Projektziele ursprünglich definiert? Basierend auf einer Studie? Wenn ja, welcher?
- 3.b Wie beurteilen Sie die ursprünglichen Ziele rückblickend?
- 4.a Wurden die ursprünglichen Ziele im Projektverlauf geändert? Wenn ja, aus welchen Gründen, und wie sahen die Änderungen aus?
- 4.b Wie haben sich diese Änderungen auf den Anstoss der Zusammenarbeit in der Agglomeration ausgewirkt?
5. Wieweit wurden die (ursprünglichen/neuen) Ziele verwirklicht (Inhalt/Prozess)? Welche Massnahmen wurden bisher umgesetzt/konkretisiert?
6. Welches sind die grössten Erfolge im Verlauf des Gesamtprozesses? Vor allem bei der Umsetzung? Welches die Erfolgsfaktoren?
7. Welches sind die grössten Misserfolge/Hindernisse im Verlauf des Gesamtprozesses? Vor allem bei der Umsetzung? Welches sind die Gründe dafür?
8. Sind auch unerwartete Wirkungen eingetreten? Wenn ja, welche?

2. Perimeter

1. Wie war der Perimeter für das Vorhaben ursprünglich definiert? Basierend auf einer Studie? Wenn ja, welcher?
2. Wie beurteilen Sie die ursprüngliche Perimeterwahl rückblickend?
- 3.a Wurde der ursprüngliche Perimeter im Projektverlauf geändert? Wenn ja, aus welchen Gründen, und wie sahen die Änderungen aus?
- 3.b Wie haben sich diese Änderungen auf den Anstoss der Zusammenarbeit in der Agglomeration ausgewirkt?
4. Wie beurteilen Sie den aktuellen Perimeter? Ist er für die Agglomerationsbildung optimal?
5. Sollte der aktuelle Perimeter für eine verbesserte Zusammenarbeit in der Agglomeration geändert werden? Wenn ja, welche Gemeinden sollten in den Prozess einbezogen/davon ausgenommen werden? Sind Änderungen in diesem Sinne (kurz-/mittelfristig) geplant?

3. Projektorganisation/Akteure

1. Wie war die Projektorganisation ursprünglich definiert (Wahl der Akteure)? Basierend auf einer Studie? Wenn ja, welcher?
2. Wie beurteilen Sie die ursprüngliche Projektorganisation rückblickend?
- 3.a Wurde die Projektorganisation im Projektverlauf geändert? Wenn ja, aus welchen Gründen, und wie sahen die Änderungen aus?
- 3.b Wie haben sich diese Änderungen auf den Anstoss der Zusammenarbeit in der Agglomeration ausgewirkt?
4. Wie beurteilen Sie die aktuelle Organisation? Ist sie für die Agglomerationsbildung optimal? Haben Sie die wichtigsten Akteure einbezogen?
5. Welches sind im Nachhinein gesehen die Schlüsselakteure des Projekts?
6. Sollte die Projektorganisation für eine verbesserte Zusammenarbeit in der Agglomeration geändert werden? Wenn ja, welche Akteure sollten in den Prozess einbezogen/davon ausgenommen werden? Sind diese Änderungen (kurz-/mittelfristig) geplant?

4. Kommunikation (extern)

- 1.a Ist im Rahmen Ihres Projekts ein Kommunikationskonzept entwickelt worden? Wenn ja, aus welchen Gründen?
- 1.b Was war das Zielpublikum? Wie war es definiert? Basierend auf einer Studie? Wenn ja, welcher?
- 1.c Welche Mittel wurden eingesetzt? (Internet, Publikationen, Newsletter usw.)
- 1.d Wenn kein Kommunikationskonzept entwickelt wurde, ist das geplant?
2. Wurde die Kommunikationsstrategie im Projektverlauf geändert? Wenn ja, aus welchen Gründen, und wie sahen die Änderungen aus?
- 3.a Wie beurteilen Sie die Kommunikation im Projektverlauf? Welche Wirkung hatte sie auf die einzelnen Akteure (Verwaltung, Politik, Bevölkerung)?
- 3.b In wie weit hat es den Prozess der Agglomerationsbildung beeinflusst?
4. Sollte die Projektkommunikation für eine verbesserte Zusammenarbeit in der Agglomeration geändert werden? Wenn ja, inwiefern? Sind diese Änderungen (kurz-/mittelfristig) geplant?

5. Partizipation

- 1.a Ist im Rahmen Ihres Projekts ein Partizipationsprozess entwickelt worden? Wenn ja, aus welchen Gründen?
- 1.b Was war das Zielpublikum? Wie war es definiert? Basierend auf einer Studie? Wenn ja, welcher?
- 1.c Welche Methode wurde eingesetzt? (Veranstaltung, Workshop, Seminar, Forum, Umfrage usw.)
- 1.d Wenn kein Partizipationsprozess entwickelt wurde, ist es geplant?
2. Wurde die Partizipationsstrategie im Projektverlauf geändert? Wenn ja, aus welchen Gründen, und wie sahen die Änderungen aus?
- 3.a Wie beurteilen Sie den Partizipationsprozess im Projektverlauf? Welche Wirkung hatte er auf die einzelnen Akteure (Verwaltung, Politik, Bevölkerung)?
- 3.b In wie weit hat er den Prozess der Agglomerationsbildung beeinflusst?
4. Sollte der Partizipationsprozess für eine verbesserte Zusammenarbeit in der Agglomeration geändert werden? Wenn ja, inwiefern? Sind diese Änderungen (kurz-/mittelfristig) geplant?

6. Ressourcen (personelle und finanzielle)

1. Wie waren die ursprünglichen (personellen und finanziellen) Ressourcen für das Projekt definiert? Basierend auf einer Studie? Wenn ja, welcher?
2. Wie beurteilen Sie die ursprünglichen Ressourcen rückblickend? Welche (personellen, finanziellen) Mittel wären für eine verbesserte Zusammenarbeit in der Agglomeration mindestens erforderlich gewesen?
- 3.a Wurden die (personellen und finanziellen) Ressourcen im Projektverlauf geändert? Wenn ja, aus welchen Gründen, und wie sahen die Änderungen aus?
- 3.b Wie haben sich diese Änderungen auf den Anstoss der Zusammenarbeit in der Agglomeration ausgewirkt?
4. Wie beurteilen Sie die aktuellen (personellen und finanziellen) Ressourcen? Sind sie für die Agglomerationsbildung optimal?
5. Sollten die aktuellen (personellen und finanziellen) Ressourcen für eine verbesserte Zusammenarbeit in der Agglomeration geändert werden? Wenn ja, inwiefern? Sind diese Änderungen (kurz-/mittelfristig) geplant?

7. Allgemeine Beurteilung des Prozesses für eine verbesserte Zusammenarbeit in der Agglomeration

- 1.a Wie beurteilen Sie den Prozess zur Agglomerationsbildung rückblickend? Was würden Sie anders machen?
- 1.b Wie hat es sich auf die Akzeptanz der Akteure in der Agglomeration (Verwaltung, Politik, Bevölkerung) ausgewirkt?
- 1.c Wie hat es sich auf die Legitimation der Akteure in der Agglomeration (Verwaltung, Politik, Bevölkerung) ausgewirkt?
2. Welche Lehren ziehen Sie aus dem Prozess zur Agglomerationsbildung?
3. Wie sehen Sie die künftige Zusammenarbeit in der Agglomeration? Welche Zielsetzungen sollten verfolgt, welches Potenzial ausgeschöpft werden?

8. Rolle des Bundes

1. Wie beurteilen Sie die Unterstützung Ihres Modellvorhabens durch den Bund? Welches sind die wichtigsten positiven Aspekte? Welche Probleme sind aufgetreten?
2. Wie beurteilen Sie den Erfahrungsaustausch/die Zusammenarbeit mit anderen Projektträgern? Welches sind die wichtigsten positiven Aspekte? Welche Probleme sind aufgetreten?

Anhang II: Kurzbeschreibungen der Modellvorhaben

• Netzstadt AareLand

Beschreibung: Ziel des Projektes war die Schaffung eines Städteneztes unter Einbezug einer Strategie der räumlichen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Entwicklung. Desweiteren fokussiert das Projekt auf die interkantonale Zusammenarbeit. Die Zusammenarbeit wurde durch die Gründung der Marke «AareLand», die Gestaltung eines Logos und einer Website, die Aufwertung und Vernetzung der durch Aare und Wigger begrenzten Räume in Form eines Agglomerationsparks, die Bildung eines Tarifverbundes für den öffentlichen Verkehr sowie die Erarbeitung eines interkantonalen Agglomerationsprogramms Verkehr und Siedlung konkret umgesetzt. Auch im kulturellen Bereich sind Aktionen geplant.

Organisation: Die Organisation des AareLands besteht aus dem Netzstadtrat, dem Stab und einer Geschäftsstelle. Der Netzstadtrat ist das politische Führungsinstrument und integriert die drei Stadtpräsidenten und die Kantonsplaner als Beisitzer. Der Stab ist das operative Führungsinstrument und besteht aus Planungsfachleuten der drei Städte.

Perimeter: Zu Beginn des Prozesses war der Perimeter durch die drei Städte Zofingen, Aarau und Olten sowie deren Umland begrenzt. Im Laufe des Prozesses hat man den Perimeter vergrössert und ihn durch die drei Regionalplanungsorganisationen definiert. 60 Gemeinden sind nun integriert.

• Oberthurgau, Regionale Entwicklung fördern und Umnutzungspotenziale aktivieren

Beschreibung: In der Region Oberthurgau wurde eine regionale Bewirtschaftung von brachliegenden Industriearealen eingerichtet, um die wirtschaftliche Dynamik zu fördern und den Anstoss für eine verstärkte Zusammenarbeit in der Region zu geben. Die Gemeinden haben ein gemeinsames Reglement für die Bewirtschaftung der brachliegenden Industrieareale erarbeitet. Dieses wurde anlässlich mehrerer Ausstellungen präsentiert.

Organisation: Das Modellvorhaben war in die Regionalplanungsgruppe Oberthurgau eingebettet. Die Geschäftsstelle hat die Projektorganisation übernommen.

Perimeter: Der Perimeter entsprach jenem der Regionalplanungsgruppe Oberthurgau. Hier sind 18 Gemeinden eingebunden.

• Ein Bild der Region Bern, Ideenkonkurrenz

Beschreibung: Der Verein Region Bern lancierte 2005 die Ideenkonkurrenz «Ein Bild der Region Bern». Drei interdisziplinäre Teams nahmen teil und entwarfen je ein Zukunftsbild der Region Bern. Die Vorschläge der drei Teams wurden diskutiert und beurteilt, einerseits durch Spezialisten und andererseits durch Gemeindevertreter aus Politik und Verwaltung. Später wurde auch die Bevölkerung der Region mit einem Forum in den Dialog einbezogen.

Organisation: Das Modellvorhaben wurde im Rahmen des Vereins Region Bern durchgeführt. Für das Projekt wurden Experten sowie ein Leitungsteam, bestehend aus Vertretungen des Kantons und der Region, eingesetzt.

Perimeter: Der Perimeter entsprach jenem des Vereins Region Bern. Dieser ist im Verlaufe des Projekts von 27 auf 47 Gemeinden angewachsen.

- **Agglomerationsstrategie des Kantons Bern**

Beschreibung: Der Berner Regierungsrat erarbeitete einen Bericht zur «Strategie für Agglomerationen und regionale Zusammenarbeit», welcher die Schaffung rechtlicher Grundlagen für eine Regionalkonferenz und eine Anpassung der verwendeten Instrumente im Bereich Siedlung und Verkehr vorsieht. Das Kantonsgebiet wird dabei in sechs Regionen eingeteilt, um die Zusammenarbeit zwischen Stadt und Land zu sichern.

Die 2004 in die Vernehmlassung geschickte Strategie stiess mehrheitlich auf Zustimmung. Der Regierungsrat und der Grosse Rat des Kantons Bern verabschiedeten anschliessend den Bericht im Jahr 2005. Der Regierungsrat bereitete daraufhin eine konkrete Verfassungs- und Gesetzesvorlage vor, mit der eine verbindliche Zusammenarbeit zwischen den Agglomerationen und Regionen des Kantons Bern durch die Einführung von Regionalkonferenzen ermöglicht werden soll. Nach Annahme der Vorlage in einer Volksabstimmung sind die entsprechenden Änderungen im Januar 2008 in Kraft getreten.

Organisation: Am Anfang wurde eine Arbeitsgruppe unter der Leitung der Justiz-, Gemeinde- und Kirchendirektion eingesetzt, die Leute aus verschiedenen Ämtern der Verwaltung integrierte. Zusätzlich gab es eine politische Begleitgruppe, ebenfalls unter der Leitung des Justiz-, Gemeinde- und Kirchendirektors mit städtischen und regionalen Vertretern.

Später übernahm das kantonale Amt für Gemeinden und Raumordnung die Projektleitung. Dazu wurde eine politische Begleitgruppe geschaffen, die aus Vertretungen der Städte, der Agglomerationsgemeinden, dem ländlichen Raum und dem Regierungsrat bestand. Zusätzlich gab es einen Gesamtprojektausschuss mit Vertretungen aus verschiedenen Ämtern.

Externe Fachleute unterstützten zudem das Projekt und weiter bestanden in den Regionen sechs fachliche Gruppen.

Perimeter: Ursprünglich war der Perimeter gemäss der Agglomerationsdefinition des BFS definiert. Im Zuge der Erarbeitung der Neuen Regionalpolitik des Bundes stellte der Kanton Bern fest, dass es sinnvoll ist, den Perimeter auf den ländlichen Raum auszuweiten. Es wurden dann die Perimeter der bestehenden regionalen Verkehrskonferenzen übernommen, welche alle 392 Gemeinden des Kantons umfassen.

- **Agglomeration Brig-Visp-Naters: Zentrum des Oberwallis**

Beschreibung: Die Ziele des Modellvorhabens beinhalteten die Schaffung eines fruchtbaren Klimas für Dialog, die Bildung einer unverwechselbaren Stadtregion, die Beurteilung einer möglichen besseren Bewirtschaftung der vorhandenen Infrastruktur, die Zusammenlegung bestimmter Verwaltungstätigkeiten, die Formulierung einer gemeinsamen Raumordnungs- und Kulturförderungspolitik, eine gemeinsame Wirtschaftsförderung und die Errichtung eines attraktiven öffentlichen Verkehrsnetzes.

Organisation: Die Gemeindepräsidenten der Gemeinden Brig, Visp und Naters bauten zusammen mit den Gemeindeschreibern die Agglomerationskonferenz auf. Zusätzlich wird in 7 thematischen Kommissionen (Wirtschaft & Umwelt, Tourismus, Kultur, Sport, Soziales & Gesundheit, Bildung, Siedlung & Verkehr) gearbeitet.

Perimeter: Ursprünglich waren nur die drei Kerngemeinden Brig, Naters und Visp integriert. Nach zwei Jahren wurden zusätzlich sechs Umlandgemeinden in das Projekt einbezogen.

- **Modellvorhaben Agglomeration Chur und Umgebung (MACU)**

Beschreibung: Ziel des Modellvorhabens war die Festigung einer längerfristigen grossräumigen Zusammenarbeit. Das Projekt begann 2003 mit einer detaillierten Untersuchung der räumlichen Beziehungen in der Region, insbesondere in Sachen Verkehr, Bevölkerungsentwicklung, Arbeitsmarkt, Wirtschaft, Landwirtschaft und Kultur. Dank dieser Studie konnten ein Leitbild für die räumliche Entwicklung und ein Verkehrskonzept erarbeitet werden. 2005 wurde schliesslich ein Agglomerationsprogramm mit einer Koordinationsplattform für die überregionale Zusammenarbeit erstellt.

Organisation: Das Projektteam bestand aus Vertretungen der Regionen und der Stadt Chur. Das kantonale Amt für Raumentwicklung übernahm die Projektleitung. Hinzu kam die externe Projektbearbeitung und ein breit abgestütztes Begleitgremium. Die Gemeinden sind über die Regionen eingebunden und es wurde die Kooperationsplattform gegründet.

Perimeter: 77 Bündner, 8 St. Galler Gemeinden (Agglomeration Chur und Umgebung: Bündner Rheintal, Surselva bis Ilanz; Heinzenberg/Domleschg bis Thusis; Mittelbünden bis Lenzerheide; Schanfigg; Prättigau bis Schiers/Küblis; Walensee/Sarganserland bis Sargans/Mels)

- **Zone d'activités régionale de Delémont (ZARD)**

Beschreibung: Das Modellvorhaben bezweckte die Einrichtung eines neuen Gewerbegebiets in der Region Delsberg. Dieser Technopark soll dazu dienen, Unternehmen anzuziehen, die einen hohen Mehrwert generieren und qualifiziertes Personal beschäftigen können, um jenseits der regionalen Grenzen ein Image von Stärke und Dynamik zu fördern. Nach der Ausarbeitung eines Leitplans für die Nutzung des Bodens und von Infrastrukturanlagen gründeten die Gemeinden eine für die Bewirtschaftung des regionalen Gewerbegebiets ZARD zuständige gemischte Gesellschaft. Die beteiligten Gemeinden haben ein Finanzausgleichssystem erarbeitet, welches nicht nur die Infrastruktur- und Förderungskosten, sondern auch die Steuereinnahmen beinhaltet.

Organisation: Die Projektleitung war zusammengesetzt aus den Gemeindepräsidenten bzw. Gemeinderäten der beteiligten Gemeinden. Die Projektsteuerung lag bei den Gemeinden, dem Kanton und bei privaten Akteuren.

Perimeter: Anfangs waren die Gemeinden Delémont, Courroux, Courrendlin und Vicques integriert. Später kamen drei weitere Gemeinden hinzu.

- **Constitution de l'agglomération de Fribourg**

Beschreibung: Auf der Grundlage des Agglomerationsgesetzes des Kantons Freiburg erarbeitete eine konstituierende Versammlung die Statuten der Agglomeration Freiburg. Die Statuten regeln insbesondere die Modalitäten für die Organisation, die Verteilung der Aufgaben und die Finanzierung innerhalb der Agglomeration. Nach Annahme der Statuten in einer Volksabstimmung im Juni 2008 wurde die Agglomeration Freiburg gegründet. Sie verfügt über Kompetenzen in den Bereichen Verkehr, Raumplanung, Umweltschutz sowie Wirtschafts-, Tourismus- und Kulturförderung.

Organisation: Eine konstituierende Versammlung war aus Delegierten jeder Gemeinde zusammengesetzt. Die Anzahl der Delegierten je Gemeinde wurde durch die Anzahl Einwohner und Einwohnerinnen der jeweiligen Gemeinden bestimmt. Zusätzlich zur konstituierenden Versammlung wurden drei Kommissionen eingesetzt für Finanzielles, Juristisches und für Aktivitäten. Die Agglomeration Freiburg besteht nun aus dem Agglomerationsvorstand (Exekutive), dem Agglomerationsrat (Legislative) und vier Kommissionen.

Perimeter: 10 Gemeinden sind integriert.

- **Interlaken und Umgebung auf dem Weg zur Alpen- und Tourismusstadt**

Beschreibung: Die sieben Gemeinden der Agglomeration Interlaken gründeten 2002 eine Agglomerationskonferenz. Diese erarbeitete verschiedene Projekte in den Bereichen Siedlung und Verkehr, Wirtschaft, Tourismus, Sport und Kultur. Die Konferenz befasste sich im Übrigen mit der Umnutzung des Militärflugplatzes Interlaken. Später löste die Kommission für Agglomerationsthemen im Rahmen der Regionalkonferenz die Agglomerationskonferenz ab.

Organisation: Träger des Projekts war der Verein Regionalplanung Oberland-Ost. 2008 wurde dann die Regionalkonferenz eingeführt und unter diesem Dach die Kommission für Agglomerationsthemen eingebettet.

Perimeter: Am Anfang war der Perimeter durch die BFS-Definition bestimmt und wurde mit der Gemeinde Därligen ergänzt. Mit der Einführung der Regionalkonferenz wurde der Perimeter geändert und kann nun je nach Teilprojekt angepasst werden.

- **Création de l'agglomération lausannoise**

Beschreibung: Der Kanton Waadt, der Gemeindeverbund der Region Lausanne und die Stadt Lausanne haben sich seit 2002 an einem Denkprozess über die Erarbeitung einer neuen institutionellen Struktur beteiligt. Ziel des Modellvorhabens war es, die Bedürfnisse der Agglomeration Lausanne stärker zu berücksichtigen. Es konnten mögliche Bereiche und Modalitäten für die gemeindeübergreifende Zusammenarbeit aufgezeigt werden. Der Prozess wurde anschliessend auf die Agglomeration Lausanne-Morges ausgedehnt und grösstenteils mit der Erarbeitung eines Agglomerationsprogramms Verkehr und Siedlung fortgesetzt.

Organisation:

- Steuergruppe: Vertretungen des Kantons, des Bundes, der Region Lausanne und der Stadt Lausanne
- Technische Begleitgruppe: Vertretungen des Kantons, der Region Lausanne und der Stadt Lausanne
- Arbeitsgruppen Wirtschaft, Stadtplanung/Verkehr/Umwelt, Institutionen/Finanzen: Vertretungen des Kantons, der Region Lausanne, der Stadt Lausanne und verschiedener Institutionen.

Perimeter: Agglomeration Lausanne

- **LuzernPlus**

Beschreibung: Die Gemeinden der Agglomeration Luzern haben zusammen mit dem Kanton das «Projekt Agglomeration Stadt Luzern» (PASL) ins Leben gerufen. Auf der Grundlage von Leitgrundsätzen wurde ein Konzept zur Vereinfachung und Stärkung der Zusammenarbeit erstellt. Die Schaffung von zwei Verbänden mit verschiedenen Aufgaben (Raumplanung und Verkehr, Abfall- und Abwasserbewirtschaftung) stellten den Kern des Projekts dar.

Im Februar 2006 wurde als Fortsetzung des PASL der Netzwerkverein LuzernPlus gegründet. Seine Aufgaben sind die Verbesserung der Koordination innerhalb der Agglomeration, die externe Lobbying-Arbeit sowie die Stärkung der Identifikation der Agglomerationsbewohnerinnen und -bewohner. Zwei neue Zusammenarbeitsprojekte wurden gestartet: Unter dem Titel «Agglo-Kids» wurde ein Zusammenarbeitsmodell für die familienergänzende Kinderbetreuung in der Region Luzern erarbeitet. Ziel war ein ausreichendes Betreuungsangebot in der ganzen Region Luzern und die Gewährleistung eines Zugangs unabhängig von der Wohngemeinde. Das Projekt «Energie-Region» legte den Schwerpunkt auf das Sparen von Energie, insbesondere dank der Nutzung von Abwärme.

Organisation: In das PASL waren Vertretungen der Gemeinden, des Kantons, des Regionalplanungsverbandes und des Bundes integriert. Im Anschluss wurde der Netzwerkverein LuzernPlus gegründet und 2010 schlossen sich der Regionalplanungsverband Luzern und LuzernPlus zusammen zum Gemeindeverband LuzernPlus.

Perimeter: Der Netzwerkverein LuzernPlus umfasste 13 Agglomerationsgemeinden. Im neuen Gemeindeverband sind die Gemeinden des Regionalplanungsverbandes plus 3 weitere Gemeinden zusammengefasst. Insgesamt sind so 22 nun Gemeinden integriert.

- **Agglo Obersee im Raume Freienbach-Jona/Rapperswil/Rüti**

Beschreibung: Drei Schlüsselprojekte wurden im Rahmen des Modellvorhabens definiert: die Stärkung der Identifikation mit der Agglomeration, insbesondere durch eine erhöhte Medienpräsenz, die Verbesserung der Zusammenarbeit im Ausbildungsbereich sowie die verstärkte Kooperation im öffentlichen Verkehr, die zur Erarbeitung eines Agglomerationsprogramms Verkehr und Siedlung führte.

Organisation: Die Gemeindepräsidenten gaben den Anstoss für das Projekt und waren in die Projektorganisation involviert. Auch die drei Kantone St. Gallen, Schwyz und Zürich waren von Anfang an integriert.

Für das Agglomerationsprogramm wurde 2009 ein Verein gegründet. Die Vereinsversammlung integriert Vertretungen aller Gemeinden und es besteht eine Geschäftsstelle.

Perimeter: Zu Beginn beteiligten sich die drei Gemeinden Freienbach, Rapperswil-Jona und Rüti aus den Kantonen Schwyz, St. Gallen und Zürich am Modellvorhaben. Aufgrund der Anforderungen an den Perimeter für ein Agglomerationsprogramm wurde die Agglo Obersee dann erweitert. 10 Gemeinden sind nun Mitglied im Verein Agglo Obersee und drei weitere sind assoziierte Mitglieder.

- **Agglomeration Schaffhausen Plus**

Beschreibung: Das Modellvorhaben beinhaltete eine systematische und detaillierte Analyse der Ausgangssituation sowie mögliche Massnahmen in Bezug auf den Perimeter, die Inhalte und die institutionellen Möglichkeiten. Auf dieser Grundlage konnte anschliessend eine Agglomerationsstrategie erarbeitet und der Verein Agglomeration Schaffhausen als Koordinationsorgan geschaffen werden. Die Agglomerationsstrategie sah die Erarbeitung eines Agglomerationsprogramms Verkehr und Siedlung vor, das auch beim Bund eingereicht wurde. Möglichkeiten für eine Zusammenarbeit auf anderen Gebieten, insbesondere der Kultur, wurden ebenfalls hervorgehoben.

Organisation: Die Steuerungsgruppe war unter der Federführung der Staatskanzlei. In der Kerngruppe waren alle wichtigen Körperschaften vertreten. Verschiedene Stufen in Deutschland wurden situativ hinzugezogen. Im Laufe des Prozesses wurde der Verein Agglomeration Schaffhausen geschaffen.

Perimeter: Der Perimeter umfasst über 40 Gemeinden in den Kantonen Schaffhausen, Thurgau und Zürich und in drei Landeskreisen Deutschlands.

- **Projet-pilote agglomération Vevey-Montreux-Riviera**

Beschreibung: Die Gemeinden der Region Vevey-Montreux verfügen über einen Dienst für gemeindeübergreifende Angelegenheiten (Service des affaires intercommunales SAI), der die Zusammenarbeit zwischen den Gemeinden verwaltet. Gegenstand des Modellvorhabens sind Überlegungen zur Stärkung und Vereinfachung dieser Zusammenarbeit. Es wurde eine detaillierte Analyse der aktuellen Situation durchgeführt, die die Meinung der Gemeindeexekutivmitglieder einschliesst. Auf dieser Grundlage konnten die Stärken und das Verbesserungspotenzial der Regionalisierung festgestellt werden.

Organisation: Die Arbeit im Rahmen des Modellvorhabens wurde vor allem intern im Dienst für gemeindeübergreifende Angelegenheiten SAI gemacht. Zusätzlich wurden externe Fachleute beigezogen.

Perimeter: Der Perimeter entspricht jenem des Bezirkes Vevey und umfasst 10 Gemeinden.

- **Netzstadt Glattal**

Beschreibung: Für die Lösung Ihrer Probleme und die Gestaltung des Glattals zu einem angenehmen Lebensraum haben die Gemeinden des Vereins «glow.das Glattal» verbindliche Aktionsvereinbarungen geschlossen, die in einem Manifest zusammengefasst wurden. Verschiedene Bereiche wurden angegangen: Verkehr, Siedlungsqualität, Natur und Landschaft, Jugendbetreuung und Vermittlung von Arbeitskräften.

Organisation: Die Organisation bestand aus der Projektarbeitsgruppe und der Steuerungsgruppe, die mit den Exekutivmitgliedern und den Verwaltungsangestellten eng verknüpft waren. Externe Fachleute unterstützten die Arbeiten.

Perimeter: Der Perimeter entspricht jenem des Vereins «glow.das Glattal» und erstreckt sich über acht Gemeinden im Norden Zürichs.

- **Konzept Siedlung und Verkehr Zürich und Umgebung**

Beschreibung: Ziel des Projektes war es, eine konzeptionelle Vorstellung zu entwickeln, wie sich Siedlung und Verkehr in Zukunft entwickeln sollen und wie sie koordiniert werden können. Ein Modell wurde im Rahmen eines fast zweijährigen Prozesses erarbeitet, an dem rund 80 Vertreterinnen und Vertreter des Kantons und der Stadt Zürich sowie der Umlandregionen teilnahmen. Zu den ursprünglichen Themen kam während dem Prozessverlauf das Thema Landschaft hinzu. Die erstellten Dokumente wurden allen Gemeinden, Planungsregionen und ausgewählten Verwaltungsstellen des Kantons und der Stadt Zürich zur Vernehmlassung vorgelegt, damit sie Stellung beziehen konnten.

Organisation: Die Projektorganisation war sehr breit abgestützt und beinhaltete viele politische Mandatsträger (Exekutive und Legislative).

Perimeter: Der Perimeter entspricht jenem des Vereins Regionalplanung Zürich und Umgebung (RZU). Dieser umfasst die Stadt Zürich und die sechs angrenzenden Planungsregionen mit insgesamt 73 Gemeinden.

- **Strukturen für eine bessere Zusammenarbeit im Wirtschaftsraum Zürich**

Beschreibung: Das vom Kanton Zürich, den Städten Zürich und Winterthur sowie dem Zürcher Gemeindepräsidentenverband erarbeitete Modellvorhaben bezweckt die Entwicklung von Strukturen für eine bessere Zusammenarbeit im Wirtschaftsraum Zürich. Drei Handlungsfelder wurden aufgrund einer Studie festgelegt:

- die Schaffung einer Metropolitankonferenz
- die Einführung von Interkommunalkonferenzen im Kanton Zürich
- die Bildung von bilateralen und gemeindeübergreifenden Lenkungsgruppen für die Umsetzung von Agglomerationsprogrammen.

Im Rahmen des 1. Handlungsfeldes haben seit 2007 5 Metropolitankonferenzen stattgefunden. Dabei lag das Schwergewicht u.a. auf der Suche nach einer institutionalisierten Zusammenarbeitsform unter Gemeinden und Kantonen (Verein Metropolitanraum) sowie unter den Kantonen (Regierungskonferenz Metropolitanraum). Bei der fünften Metropolitankonferenz im Juli 2009 wurden schliesslich der Verein Metropolitankonferenz und die Regierungskonferenz des Metropolitanraums Zürich gegründet. Die Mitgliedskantone der Regierungskonferenz bilden die Kantonskammer des Vereins. Die Arbeiten zu den Handlungsfeldern 2 und 3 dauerten von 2004 bis 2008, wobei das Handlungsfeld 2 mangels Interesse der Gemeinden beendet und Handlungsfeld 3 in das Teilprojekt 1 überführt wurde.

Organisation: Der Kanton und die Stadt Zürich hatten das Projekt am Anfang getragen und politisch wurde das Projekt von einem Regierungsrat, Zürichs Stadtpräsident, der Stadt Winterthur und dem Gemeindepräsidentenverband unterstützt.

Bis zum 10. Juni 2008 wurde die ursprüngliche Organisation beibehalten, andere Kantone waren jedoch vorher schon an Workshops eingeladen worden. Danach wurden die Kantone Thurgau, Zug und Schaffhausen sowie die Städte Baden, Rapperswil-Jona und Frauenfeld in die Projektorganisation aufgenommen.

2009 wurden der Verein Metropolitanraum Zürich und die Regierungskonferenz des Metropolitanraums Zürich gegründet.

Perimeter: Insgesamt sind über 200 Gemeinden in das Projekt involviert.