

Einzelpreis: 15.–

1-2 | 2022

Zeitschrift für Gemeinden und Gemeindepersonal | Revue pour Communes et leur personnel
Rivista per Comuni e i loro impiegati | Revista per Vischnancas e ses persunal



SCHWEIZER GEMEINDE
COMUNE SVIZZERO
VISCHNANCA SVIZRA
COMMUNE SUISSE



FUSIONEN UND KOOPERATIONEN:
UNSER FOKUSTHEMA IM FEBRUAR

FUSIONS ET COOPÉRATIONS:
NOTRE POINT FORT EN FÉVRIER

FUSIONI E COOPERAZIONI:
IL TEMA CENTRALE DI FEBBRAIO



Machen Sie auf sich aufmerksam!

Mit einer Anzeige in der Fachzeitschrift «Schweizer Gemeinde».

Die führende Fachzeitschrift für politische Entscheidungsträger der kommunalen Ebene ist die ideale Plattform für Ihr Marketingziel. Ihre Anzeige, Publireportage oder Firmeninformation erreicht sämtliche Gemeinden in allen Sprachregionen der Schweiz.

Ihre Ansprechperson für Anfragen:

Sandra Petkova, Mediaberatung und -vermarktung
Tel. +41 31 300 63 87
mediavermarktung@staempfli.com



Grosses Grundstück umnutzen – gute Steuerzahler gewinnen



Unsere **Gruppe** von gutverdienenden Einzelpersonen, Paaren und Familien **sucht** ein **Grundstück** mit einem **Gebäude** z.B. ein Bauernhof oder Restaurant, um es gemeinsam zu nutzen. Auf dem Gelände sollen **Kleinhäuser** mit 35 bis 75m² Grundfläche gebaut werden. Bei Projekten in Ihrer **Gemeinde** bieten wir unsere **Mitarbeit** an.
Peter Renner, 079 634 07 50, peter.renner@bluewin.ch

5 Editorial

Gemeinden sind anpassungsfähig.
Les communes savent s'adapter.
Campioni di adattamento.

6 Il comune

La riforma dei compiti, della dimensione e del funzionamento del comune ticinese avanza.

8 Energia e ambiente

L'asfalto recuperato non deve necessariamente finire in discarica. Può essere riutilizzato.

15 La commune

Les fusions de communes entraînent également des changements de blasons communaux.

16 La commune

Le cœur du Vaudois Laurent Curchod bat pour les fusions. Il est délégué cantonal aux fusions de communes.

18 La commune

Changement de canton: depuis la nouvelle année, la commune bernoise de Clavaleyres est fribourgeoise.

24 Institution Gemeinde

Positive und negative Effekte halten sich bei einer Fusion laut einer Studie der FH Graubünden etwa die Waage.

28 Institution Gemeinde

Gemeindefusionen hätten einen Demokratieverlust zur Folge, sagt René Roca, ehemaliger Gemeinderat und Historiker.

30 Institution Gemeinde

13 Gemeinden rund um Baden testen gemeinsam in einem Modellversuch diverse Zusammenarbeitsformen, etwa in der Lehrlingsausbildung.

36 Institution Gemeinde

Im Kanton Appenzell Ausserrhoden fordern die Landgemeinden mehr Gewicht bei Fusionsentscheiden, um nicht übergangen zu werden.

39 Institution Gemeinde

Die Fusion von Bergbahnen hat auch Auswirkungen auf die Gemeinden, sagt Bergbahnkenner Roland Zegg.

45 Finanzen und Wirtschaft

Die Corona-Pandemie hat viel weniger Auswirkungen auf die Gemeindefinanzen als gedacht.

8

Preparare un'aggregazione

Tiziana Cappelli ha accompagnato due aggregazioni in qualità di consulente esterna dal 2019. In un'intervista con «Comune Svizzero» spiega che il coinvolgimento dei collaboratori è fondamentale.



12

Pas de religion de la fusion

Fusionner pour fusionner n'est pas une garantie de succès dans les urnes. C'est ce qu'affirme Nils Soguel, professeur ordinaire de finances publiques et directeur de l'Institut de hautes études en administration publique (IDHEAP) de l'Université de Lausanne.



33

Fusionsvorreiterin Glarus

Die Glarner Landsgemeinde hat vor rund 15 Jahren eine Revolution beschlossen: die Fusion von 25 Orts- sowie mehreren Schul- und Bürgergemeinden. Christian Marti, heutiger Gemeindepräsident von Glarus, war beim Fusionsprozess von Anfang an dabei.



Titelbild/Couverture

Die Regierungsspitze von Yverdon-les-Bains (VD) auf der Allée de Winterthour: Winterthur ist seit über 50 Jahren Gemeindepартnerin / Les autorités d'Yverdon-les-Bains sur l'allée de Winterthour. La ville vaudoise est jumelée avec la ville alémanique depuis plus de 50 ans.

Bild/photo: Michel Duperréx

«Chief Information Security Officer (CISO) as a Service»? Die Firma mabuco unterstützt Sie!

Kennen Sie das – in immer kürzeren Abständen wird medial über Sicherheitsvorfälle berichtet, und nachfolgend an Ihr Bewusstsein bezüglich Bedrohungen zu «Cyber Security» und «Datensicherheit» appelliert?

Schnell wachsende Ansprüche an sichere, vernetzte und resiliente ICT-Services von und für die eigenen Bürger*innen sowie die laufende Erhöhung der Vorgaben zur Informationssicherheit und Datenschutz stellen insbesondere kleinere und mittlere Organisationen vor grosse Herausforderungen.

vorgenommen und mit Ihnen transparent besprochen. Im nächsten Schritt etablieren wir zusammen ein nachvollziehbares Risiko-Management.

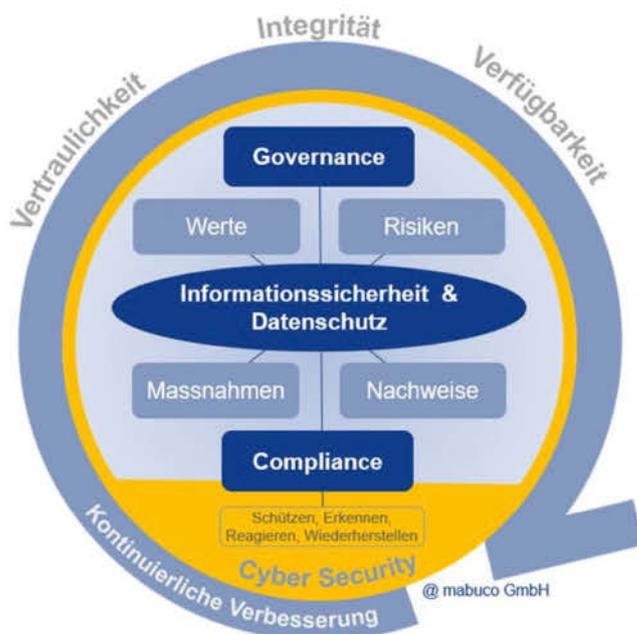
Auf Basis der ausgewiesenen Risiken erarbeitet die mabuco GmbH eine erste Definition eines kundenspezifischen Mindeststandards, angelehnt an inter-

«Good Practices» und zugehörige Nachweise definiert. Eine Umsetzungsplanung der Massnahmen wird, ausgerichtet auf die ausgewiesenen Risiken, priorisiert und den entsprechenden Verantwortlichen zugeteilt, terminiert und zusammen bearbeitet.

Um Ihre erforderliche Compliance erreichen zu können, ist eine adäquate und fortlaufende Sensibilisierung Ihrer Mitarbeiter*innen unabdinglich; eine entsprechende Konzeption von Schulung und evaluierbaren Ergebnissen ist daher ebenso in die Liste der notwendigen Massnahmen aufzunehmen wie auch der prozessuale Umgang mit ISDS in Projekten.

Die Mitarbeitenden der mabuco GmbH bringen als «CISO as a Service» die notwendige Bandbreite an Wissen und Qualifikationen mit, immer mit dem Ziel, fokussiert und gemeinsam mit Ihnen die Bedrohungen und deren Risiken umfassend zu adressieren, damit die organisatorische und technische Resilienz Ihrer Datenbearbeitung nachhaltig gesteigert wird.

Nutzen Sie unsere fundierte Fachkompetenz sowie unsere langjährige Erfahrung im Bereich Informationssicherheit und Datenschutz für Behörden und Städte zu Ihrem nachhaltigen Gewinn an Sicherheit und Resilienz.



Gerade Städte und Gemeinden müssen sich der besonderen Risiken ihrer Datenbearbeitung und der entsprechenden Infrastruktur bewusst sein. Informationssicherheit als Querschnittsdisziplin ist nicht nur von der Technik abhängig, sondern tangiert sämtliche Prozesse und Funktionen in Ihrer Organisation.

Ihre Werte zu schützen, steht im Zentrum unserer Dienstleistung und den entsprechenden Arbeiten als «Chief Information Security Officer as a Service» (CISO).

Dabei erarbeiten wir, mit Ihnen zusammen, eine Sicherheitsstrategie und definieren gemeinsam entsprechende Ziele. Eine Identifizierung und Bewertung Ihrer Cyber-Risiken wird von uns

national anerkannte Standards von Informationssicherheit und Datenschutz (ISDS).

Auf Basis des festgelegten Mindeststandards werden gemeinsam die notwendigen Massnahmen auf Basis von

Kontaktieren Sie uns noch heute wir freuen uns auf Sie!

Informationen:
www.mabuco.ch
info@mabuco.ch

G m b H
mabuco



Gemeinden sind anpassungsfähig

Eine der grossen Stärken der kommunalen Ebene ist die Fähigkeit, sich an Neues anzupassen. Diese Dynamik garantiert, dass sich die Gemeinden vorwärtsgerichtet entwickeln können. Wie keiner anderen Staatsebene sonst gelingt dies den Anfang 2022 statistisch verbrieften 2148 Schweizer Gemeinden auf vorbildliche Art und Weise!

Die Anpassungsfähigkeit zeigt sich aktuell in den letzten beiden Pandemie Jahren. Die Gemeinden sind von ihren Aufgaben her und gegenüber der Bevölkerung in jeder Phase der Covid-Pandemie handlungsfähig geblieben. Aber auch in der Art und Weise, wie Gemeindefusionen stattfinden, oder in den unterschiedlichen Organisationsformen von Gemeindeverwaltungen. Im vorliegenden ersten Heft der «Schweizer Gemeinde» im Jahr 2022 beleuchten wir die Institution Gemeinde von verschiedener Seite. So legen wir dar, was vergangene Gemeindefusionen tatsächlich gebracht haben. Oder was eben nicht. Und wie sich der Kanton Glarus vor elf Jahren von einem 25- zu einem 3-Gemeinden-Kanton entwickelt hat.

Auch der Schweizerische Gemeindeverband SGV erneuert sich im Jahr 2022 auf personeller Seite, was die Verbandskommunikation und die Zeitschrift «Schweizer Gemeinde» angeht. Ab März 2022 werden wir mit einem rundum erneuerten Kommunikationsteam arbeiten können: Eine erfahrene Journalistin, Nadja Sutter (zuletzt «Freiburger Nachrichten»), und ein erfahrener Journalist, Fabio Pacozzi (vormals «Walliser Bote»), verstärken neu das SGV-Team mit ihrer grossen journalistischen und publizistischen Erfahrung und Kompetenz. Wir freuen uns bereits heute auf ihr Mitwirken und heissen sie im SGV-Team herzlich willkommen!

Les communes savent s'adapter

Une des grandes forces de l'échelon communal est sa capacité à s'adapter aux nouveautés. Cette dynamique permet aux communes de se développer en étant tournées vers l'avenir. Comme aucun autre échelon étatique, les 2148 communes suisses recensées au début de l'année 2022 réussissent à en faire la démonstration de manière exemplaire!

Cette capacité d'adaptation s'est illustrée lors des deux années de pandémie que nous venons de vivre. Les communes ont assumé leurs tâches et leurs responsabilités à l'égard de la population pendant toutes les phases de la pandémie de coronavirus. Cette aptitude à s'adapter s'est toutefois aussi manifestée dans la manière dont les fusions de communes ont été menées ou dans les diverses formes d'organisation des administrations communales. Dans ce premier numéro de l'année 2022 de «Commune Suisse», nous éclairons l'institution de la commune sous divers angles. Nous montrons ainsi ce que des fusions de communes réalisées dans le passé ont effectivement apporté ou justement pas. Et comment le canton de Glaris est passé il y a onze ans de 25 à 3 communes.

L'Association des Communes Suisse (ACS) se renouvelle également en 2022 dans le domaine de sa communication et du magazine «Commune Suisse». Dès mars 2022, nous travaillerons avec une équipe de communication totalement nouvelle: deux journalistes expérimentés, Nadja Sutter (auparavant aux «Freiburger Nachrichten») et Fabio Pacozzi (précédemment au «Walliser Bote»), viennent renforcer l'équipe de l'ACS grâce à leurs grandes compétences et expériences journalistiques. Nous nous réjouissons déjà de leur collaboration et leur souhaitons une cordiale bienvenue au sein de l'équipe de l'ACS!

Campioni di adattamento

Uno dei grandi punti di forza della dimensione comunale è la capacità di adattarsi alle novità. Questo dinamismo garantisce ai comuni la possibilità di svilupparsi in modo lungimirante. Senza temere eguali a livello statale, i 2148 comuni svizzeri statisticamente certificati all'inizio del 2022 ci riescono a meraviglia!

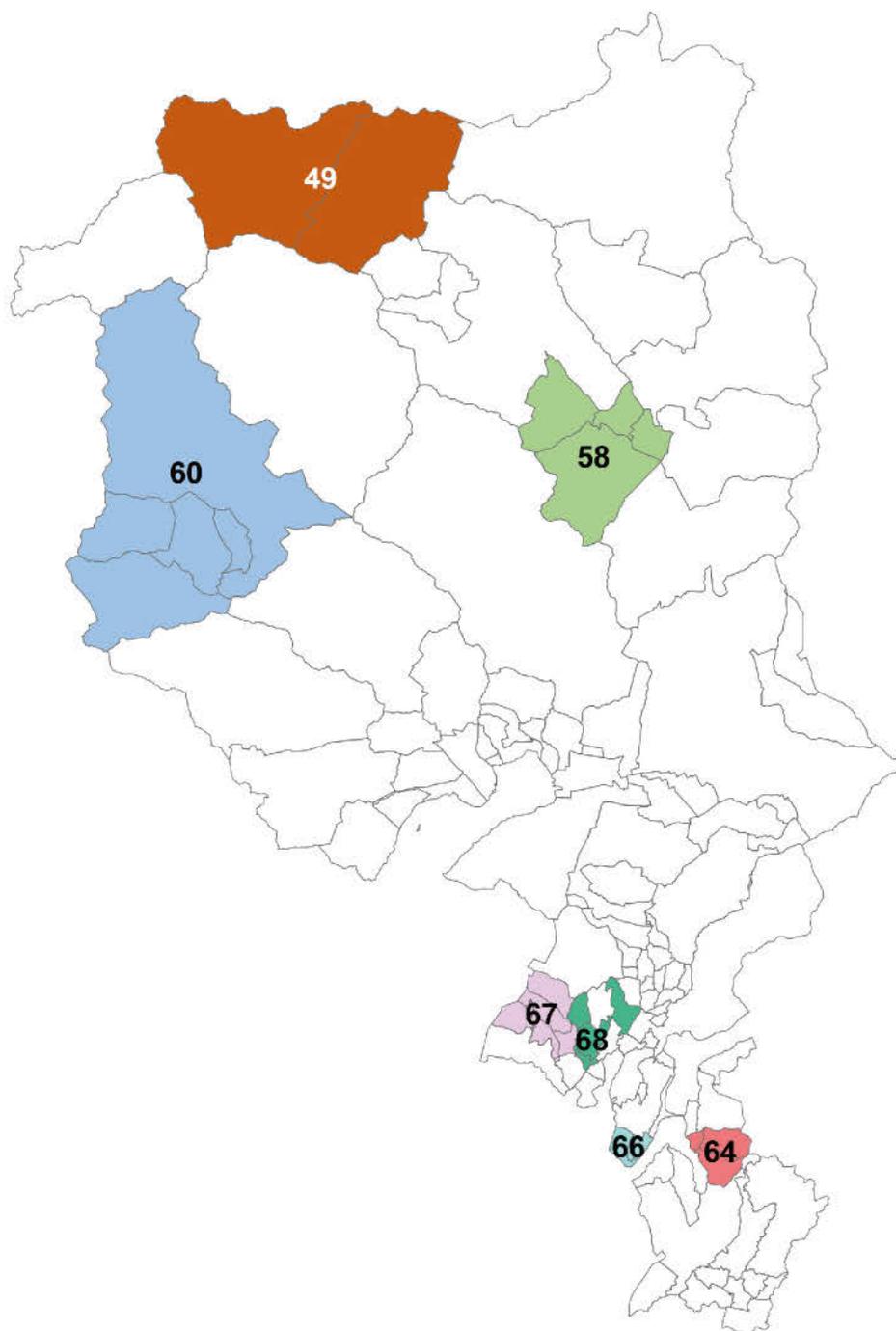
La capacità di adattamento è stata palese negli ultimi due anni di pandemia. Nello svolgimento dei loro compiti e nei confronti della popolazione, i comuni hanno dimostrato la loro capacità d'intervento in qualsiasi fase della pandemia di Covid. Ma anche nel modo in cui avvengono le fusioni comunali o nelle diverse forme organizzative che assumono le amministrazioni comunali. Questo primo numero di «Comune Svizzera» del 2022 rivolge lo sguardo all'istituzione comune da diverse angolazioni. Scopriremo che cosa hanno portato effettivamente le ultime fusioni comunali. O che cosa non hanno portato. E in che modo il cantone di Glarona è passato da 25 a 3 comuni undici anni fa.

Nel 2022 l'Associazione dei Comuni Svizzeri ACS si rinnova anche sul piano del personale, per quanto riguarda la comunicazione dell'Associazione e la rivista «Comune Svizzera». Da marzo 2022 vedremo volti assolutamente nuovi nel team di comunicazione: una giornalista di lunga data, Nadja Sutter (ex collaboratrice del «Freiburger Nachrichten»), e un giornalista di lunga data, Fabio Pacozzi (ex collaboratore del «Walliser Bote»), daranno nuovo slancio al team dell'ACS con la loro grande esperienza e competenza giornalistica ed editoriale. Non vediamo l'ora di vederli all'opera e diamo loro un caloroso benvenuto nel team dell'ACS!

*Christoph Niederberger
Direktor SGV
Directeur de l'ACS
Direttore dell'ACS*

I cantieri della riforma dei comuni ticinesi

La riforma dei compiti, della dimensione e del funzionamento del Comune ticinese avanza. Ne percorriamo le tappe con Marzio Della Santa, capo della Sezione degli enti locali del Dipartimento delle istituzioni.



Il numero dei comuni ticinesi è passato da 245 nel 1998 a 108 nel 2022. L'immagine mostra i progetti di aggregazione attualmente in corso. Le elezioni di domenica 10 aprile 2022 sanciranno la costituzione del nuovo Comune di Val Mara (64).

Immagine: Repubblica e Cantone Ticino

Il Canton Ticino e i suoi Comuni

Nel 1998 il Dipartimento delle istituzioni pubblicava lo studio «Il Cantone e i suoi comuni – l'esigenza di cambiare», che proponeva una fotografia dei comuni ticinesi di allora e promuoveva un'ipotesi di riorganizzazione istituzionale degli enti locali grazie a una riduzione del numero di comuni, che a quell'epoca erano 245. Lo studio metteva in evidenza, specialmente per i comuni più piccoli, una capacità finanziaria e progettuale ridotta e una organizzazione amministrativa insufficiente: ovvero un sotto-dimensionamento strutturale e finanziario che portava a una autonomia limitata. Il Governo ticinese decise allora di promuovere un piano di riforma dell'istituto comunale, con l'obiettivo di ridare al comune delle condizioni quadro favorevoli in cui potesse assumere pienamente il proprio ruolo.

Una riforma su tre fronti

Il progetto di riforma istituzionale intrapreso negli anni 1990 poggia oggi su tre assi di intervento principali. Un primo asse interroga la dimensione del comune ed è legato alla tematica delle aggregazioni. Un secondo asse analizza i compiti del comune, e coincide oggi con il progetto di riforma dei rapporti istituzionali «Ticino 2020». Il terzo concerne il quadro normativo che regola il funzionamento del comune.

«Al centro dell'intero processo di riforma c'è il comune. E il comune non è un'entità statica, ma dinamica», sottolinea Marzio Della Santa, capo della Sezione degli enti locali (SEL). Sia perché la ripartizione delle competenze tra i livelli istituzionali in determinati ambiti può cambiare, sia perché la società stessa è in continua evoluzione. Anche le aspettative del cittadino nei confronti del comune non sono le stesse rispetto a solo dieci anni fa. Secondo un sondaggio condotto dalla SEL nel 2018 per meglio comprendere il punto di vista della popolazione ticinese sulle aggregazioni, per esempio, emerge che le tematiche ambientali hanno acquisito



«Oggi si può parlare di aggregazioni di opportunità: comuni che funzionano valutano le opportunità che potrebbero sorgere dalla creazione di un comune unico e che difficilmente potrebbero cogliere da soli.»

Marzio Della Santa, capo della Sezione degli enti locali

oggi un peso decisamente importante mentre il moltiplicatore comunale, o l'offerta di determinati servizi considerati ormai come acquisiti, non costituiscono più variabili discriminanti.

Secondo Marzio Della Santa, è fondamentale che la riflessione del Cantone nell'ambito della riforma dei comuni tenga conto di queste evoluzioni. «Il comune «economico» degli anni 1990 oggi ha lasciato il posto a un comune che può essere definito «residenziale», un comune la cui missione è quella di garantire la qualità di vita residenziale delle persone fisiche e giuridiche che vi risiedono», spiega. «Ogni comune dev'essere in grado di assolvere tutti quei compiti che gli permettono di garantire ai cittadini il benessere residenziale. In un'ottica di federalismo asimmetrico, i comuni più grandi che soddisfano determinati requisiti possono assolvere anche dei compiti di competenza del Cantone.»

Aggregazioni: necessità, opportunità

Il piano cantonale delle aggregazioni (PCA), strumento strategico adottato dal Governo nel 2018, ipotizza un Ticino composto da 27 comuni.

Marzio Della Santa sottolinea una differenza sostanziale tra le aggregazioni della fine degli anni 1990 e dell'inizio degli anni 2000 e le aggregazioni più recenti. «Allora, erano prevalenti le ag-

gregazioni di necessità: molti comuni si sono aggregati laddove non erano più né funzionali né funzionanti. Oggi si può parlare di aggregazioni di opportunità: comuni che funzionano valutano le opportunità che potrebbero sorgere dalla creazione di un comune unico e che difficilmente potrebbero cogliere da soli. Trent'anni di aggregazioni hanno portato a una propensione maggiore all'entrata in materia sul tema, che invece negli anni 1990 suscitava una forte resistenza.» Lo stesso PCA promuove e predilige una «attivazione dal basso» dei progetti aggregativi.

Ad oggi sono stati portati a termine 62 progetti di aggregazione, di cui 36 con successo; 20 sono stati abbandonati, e sei sono attualmente in corso. Il numero degli enti locali è passato da 245 nel 1998 a 108 nel 2022, con la creazione di 137 nuovi quartieri.

Complessivamente, il Cantone ha mobilitato per l'attuazione delle aggregazioni 269 000 000 franchi, di cui il 61% per il risanamento finanziario degli ex comuni ed il 39% per lo sviluppo del nuovo comune aggregato. «Questa cifra va messa in relazione con il fatto che la situazione finanziaria dei comuni aggregati è migliore e porta a una riduzione sensibile degli aiuti finanziari del Cantone, al punto che al netto si parlerebbe di qualche decina di milioni di franchi sull'arco di vent'anni», precisa Della Santa.

I risultati del già citato sondaggio condotto nel 2018 indicano inoltre che le aggregazioni hanno risposto alle aspettative della cittadinanza, producendo degli effetti positivi sulla qualità di vita. Tra gli effetti indesiderati percepiti emerge in particolare una maggiore distanza tra autorità e cittadini. Anche su questa tematica la SEL si propone di intervenire. Per esempio, promuovendo per i futuri progetti aggregativi un approccio partecipativo che preveda il coinvolgimento non solo delle autorità politiche comunali ma anche della so-

cietà civile, e questo già a partire dalla fase preliminare.

Gruppi di lavoro misti

La riflessione sul ruolo e la missione del Comune ticinese si svolge anche all'interno di gruppi di lavoro e discussione misti formati da rappresentanti di Cantone e comuni. La Piattaforma di dialogo tra Cantone e comuni, istituita nel 2008, che si riunisce quattro volte l'anno, e il Simposio Cantone-Comuni, un appuntamento annuale dal 2019 fortemente voluto dal Consigliere di Stato Norman Gobbi, offrono altri spazi di incontro importanti tra i rappresentanti dei due livelli istituzionali.

Con il simposio Cantone-Comuni di marzo 2022, dedicato al tema «Il Buon governo dei Comuni», la SEL prosegue la riflessione sulle principali funzioni che caratterizzano gli enti locali: comunitaria – come tenere saldo il collante sociale all'interno della comunità; democratica – come attivare i membri della comunità affinché diventino dei cittadini attivi; politica – come soddisfare i bisogni della popolazione; di servizio – come erogare prestazioni di qualità, efficaci ed efficienti.

Riflessioni che troveranno un primo riscontro pratico con il progetto «Buon governo», un esercizio innovativo attraverso il quale ci si propone di analizzare e ridefinire gli strumenti e le procedure di cui dispongono gli enti locali per la gestione della cosa pubblica. I comuni pilota di Faido e di Tresa faranno da apripista durante la legislatura 2021-2024.

Luisa Tringale

Informazioni:

<https://www4.ti.ch/di/sel/riforma-dei-comuni/home/>

3° Simposio Cantone-Comuni

La terza edizione del Simposio Cantone-Comuni si terrà il 17 marzo 2022 a Bellinzona e in diretta streaming e approfondirà il tema «Il Buon governo dei Comuni».

Informazioni:

<https://www4.ti.ch/di/sel/eventi/ultima-edizione/>

Aggregazioni comunali: la parola a un'addetta ai lavori

Come preparare la futura gestione di un comune aggregato? Secondo Tiziana Cappelli, che dal 2019 ha accompagnato due aggregazioni in qualità di consulente esterna, coinvolgere attivamente i collaboratori è fondamentale.



Tiziana Cappelli, già segretaria comunale di Novaggio, è ora dipendente dell'amministrazione cantonale e responsabile della formazione di funzionari e specialisti per l'amministrazione pubblica. In qualità di consulente esterna ha accompagnato l'aggregazione del nuovo comune di Tresa (2021) e del futuro comune di Val Mara (2022). Da gennaio 2022 è stata nominata dal Consiglio di Stato ticinese gerente del Comune di Astano.

Foto: mad

Con i contributi cantonali alla riorganizzazione amministrativa previsti nel quadro di un'aggregazione, possono essere finanziate consulenze esterne in ambito organizzativo e gestionale, come quella prestata da Tiziana Cappelli per l'aggregazione del nuovo comune di Tresa – nato con le elezioni di aprile 2021 dall'aggregazione di Croglio, Monteggio, Ponte Tresa e Sessa – e del futuro comune di Val Mara – che comprenderà Maroggia, Melano e Rovio e le cui elezioni si terranno il 10 aprile 2022.

«Se formalmente la procedura aggregativa si compone di cinque passi istituzionali, si possono identificare due macro-fasi», spiega Tiziana Cappelli. «La prima inizia con i contatti preliminari tra i comuni potenzialmente interessati e si conclude con il decreto legislativo d'aggregazione emanato dal Gran Consiglio. Comincia poi una seconda macro-fase, che potrebbe essere definita strategico-organizzativa e comprende tutto il lavoro svolto dai comuni

coinvolti fino alla nascita vera e propria del nuovo comune.»

Giocare d'anticipo e garantire autonomia al futuro comune

«Tra il decreto legislativo e la nascita formale del nuovo comune non c'è una formula standard», precisa Tiziana Cappelli. L'approccio metodologico da lei proposto e condiviso dalle commissioni di studio, spiega, si è basato su alcuni capisaldi.



Il comune di Tresa è nato con le elezioni del 18 aprile 2021 dall'aggregazione di Croglio, Monteggio, Ponte Tresa e Sessa.

Foto: Comune di Tresa

Innanzitutto, sulla volontà di giocare d'anticipo, per garantire la funzionalità dei servizi a partire dal primo giorno di vita del nuovo comune. Un traguardo raggiunto per Tresa, dove ci si era posti l'obiettivo di ottenere, prima dell'aggregazione, l'unificazione dei processi di lavoro, introducendo (per tre comuni su quattro) un nuovo software gestionale, migliorando il processo di archiviazione elettronica e avviando un sistema di gestione della qualità. Uno sforzo assunto dalle quattro amministrazioni comunali, fra l'altro, in un momento particolarmente impegnativo, considerando la mole di lavoro supplementare generata dalla pandemia.

In secondo luogo, si è ricorso a procedure di consultazione e di coinvolgimento attivo dei dipendenti, dapprima con interviste individuali e poi con l'istituzione di gruppi di lavoro.

In terzo luogo, si è prestato attenzione a evitare decisioni eccessivamente vincolanti per il futuro comune. «Più avanzano i lavori nella preparazione del comune che verrà, più ci si chiede quale sia il corretto limite nel prendere determinate decisioni», commenta Tiziana Cappelli. «Sarà compito dei nuovi or-

gani politici adottare i regolamenti comunali preparati dagli addetti ai lavori dell'aggregazione, così come rinnovare o assegnare nuovi mandati.»

Infine, si è voluto implementare una strategia di comunicazione interna ed esterna con incontri periodici con i rappresentanti politici, i dipendenti e, laddove possibile, con la popolazione. Si è provveduto a comunicare attraverso i media, questionari e sondaggi, bollettini informativi e un sito internet destinato ad accompagnare il progetto aggregativo.

Coinvolgere i collaboratori, la risorsa più importante

La definizione dell'organigramma del futuro comune è un tassello centrale della riorganizzazione amministrativa del futuro comune e del lavoro di Tiziana Cappelli. Un lavoro che parte da una considerazione: i collaboratori dei singoli comuni sono la risorsa più importante del comune aggregato e, in fondo, i primi interessati dagli effetti dell'aggregazione. È quindi fondamentale coinvolgerli attivamente. A tal scopo, tutti i collaboratori sono stati intervistati individualmente e a cia-

scuno di loro è stato chiesto di compilare dei questionari anonimi per raccogliere informazioni in merito alla loro motivazione e alla percezione del clima di lavoro. «All'interno di un comune piccolo, i collaboratori svolgono delle attività piuttosto diversificate e in modo indipendente, questo è emerso come un elemento motivante. Mantenere la motivazione dei collaboratori è uno degli aspetti più delicati», nota Tiziana Cappelli.

Le interviste e l'analisi dei profili individuali sono servite a capire come costituire l'organigramma e trovare la giusta collocazione per ciascun collaboratore, a partire dalla figura del segretario comunale, la cui designazione può provocare, in certi casi, anche delle tensioni. Ma non sempre: nel caso di Tresa, gli stessi segretari comunali hanno proposto un nome di comune intesa. In gruppi di lavoro per blocchi di servizio, ciascuno dei quali guidato da un «ex» segretario comunale, è stata poi svolta un'analisi dei compiti, al fine di mettere a confronto le esperienze in ogni comune e stilare un catalogo delle attività per ogni servizio.

Le fasi della procedura aggregativa

Il sito del Cantone illustra le cinque fasi che compongono la procedura aggregativa in Ticino.

I lavori prendono formalmente avvio con l'istituzione da parte del Consiglio di Stato di una commissione di studio formata da rappresentanti delegati dai comuni coinvolti, generalmente, i sindaci o altri municipali. La commissione può avvalersi del sostegno dei segretari comunali, con un ruolo tecnico, e di consulenti esterni spesso scelti tra i revisori contabili dei comuni aggregandi.

La commissione di studio formalizza il progetto di aggregazione nella forma di un rapporto e lo presenta al Consiglio di Stato. Questo rapporto espone i motivi dell'aggregazione e contiene le macro linee strategiche del futuro comune, illustrandone le caratteristiche, i servizi alla cittadinanza e le risorse finanziarie.

Il Consiglio di Stato si pronuncia sulla proposta d'aggregazione e, una volta approvata, elabora un proprio rapporto e lo trasmette ai Municipi dei comuni interessati affinché sia sottoposto ai cittadini in votazione consultiva.

Tenendo conto dell'esito della votazione consultiva nei comuni, il Governo cantonale allestisce quindi un Messaggio con cui sottopone al Gran Consiglio la richiesta d'approvazione dell'aggregazione e degli eventuali aiuti finanziari. Il decreto legislativo risultante specifica definitivamente il nome del nuovo comune, la composizione degli organi politici e l'ammontare degli aiuti finanziari cantonali.

Una volta diventata effettiva la decisione del Parlamento cantonale, prende il via il procedimento che porterà alle elezioni degli organi comunali e all'entrata in vigore del nuovo comune.

«La mia etica professionale mi porta a credere che i dipendenti vanno valorizzati e messi nelle migliori condizioni possibili per far fiorire il loro potenziale», ribadisce Tiziana Cappelli. «Per mantenere viva quella motivazione legata al margine di autonomia individuale, a ciascun collaboratore sono stati assegnati degli ambiti di responsabilità, una linea seguita per tutti i profili. Sulla carta sembra tutto perfetto, nella pratica, il mansionario può non corrispondere, o non corrispondere subito, alla realtà del nuovo comune. È importante seguire l'evoluzione dell'organizzazione del comune e adeguare strada facendo alle necessità specifiche o alla luce di nuove situazioni che non potevano essere previste. Sarà interessante per esempio risomministrare dei questionari ai collaboratori a distanza di un anno dalle elezioni.»

Le prime elezioni sono un punto di partenza

Un periodo di aggiustamento e di assestamento va infatti preso in considerazione prima che il comune trovi una vera stabilità operativa. «Le prime elezioni non sono mai un punto di arrivo, ma un punto di partenza, un confronto con ciò che prima si è solo potuto ipotizzare», considera Tiziana Cappelli.

Il comune aggregato saprà guadagnare nuovi politici di milizia? Secondo Tiziana Cappelli, non si può valutare l'effetto politico di un'aggregazione dopo le prime elezioni. Nemmeno deve sorprendere che il primo Municipio di un comune aggregato sia composto da sindaci o municipali degli ex comuni – persone che avendo partecipato al processo aggregativo potranno anche assicurare una certa continuità. «In seguito, tanto farà la capacità dell'Ese-

cutivo di coinvolgere l'organo legislativo e di renderlo compartecipe nel processo decisionale. Metter in atto strategie di partecipazione e di coinvolgimento della cittadinanza; creare un tessuto associativo effervescente e promuovere un senso di appartenenza sono elementi che potrebbero poi tradursi in una maggiore vivacità politica: ecco perché comunicazione e partecipazione sono ambiti in cui vale la pena investire sin da subito.»

Luisa Tringale

Si può anche riciclare quando si costruiscono strade

L'asfalto recuperato non deve necessariamente finire in discarica. Attraverso il suo riutilizzo, i cicli possono essere chiusi, le risorse naturali possono essere conservate e il paesaggio può essere protetto.



Una riabilitazione stradale a Würenlos con rifiuti riciclati.

mad

Fine della corsa per l'asfalto recuperato? Non deve essere così!

L'asfalto recuperato è una preziosa materia prima secondaria: il riciclaggio e il riutilizzo possono chiudere i cicli, proteggere il paesaggio e conservare le risorse naturali. Tuttavia, la pianificazione dei progetti di costruzione stradale è complessa e richiede molto know-how. Una nuova linea guida aiuta i costruttori e apre la strada a una pianificazione rispettosa delle risorse nella costruzione delle strade.

Quando le strade vengono riparate o ricostruite, l'asfalto recuperato viene estratto in grandi quantità. Tuttavia, l'asfalto recuperato, che contiene circa il 5% di bitume e il 95% di roccia, non dovrebbe essere considerato come un rifiuto. Piuttosto, dovrebbe essere considerata una preziosa materia prima

secondaria da riutilizzare nel modo più puro possibile. Soprattutto nelle reti stradali comunali e nel settore privato c'è l'opportunità di utilizzare l'asfalto riciclato nei progetti di costruzione di strade, perché i requisiti di costruzione, in questi ambiti, sono meno restrittivi rispetto alle strade cantonali e statali molto trafficate e più sollecitate.

In diversi progetti pubblici è già stato riutilizzato asfalto riciclato per la costruzione e il risanamento di strade, ad esempio: il rifacimento del tratto stradale da Oetwil a.L. a Würenlos con l'inserimento di una pista ciclabile e il rifacimento del tratto da Forel a Mollie-Margot nel Cantone di Vaud. E le città come Berna, Küssnacht, Uster e Zurigo hanno scelto l'asfalto riciclato per le strade principali di quartiere.

Una linea guida offre supporto

La linea guida «Migliore pratica nel riutilizzo dell'asfalto di recupero e l'uso di asfalto a bassa temperatura» fornisce agli imprenditori un importante supporto che li guida attraverso le varie fasi della pianificazione e realizzazione dei progetti di costruzione stradale.

In definitiva, la linea guida mira a promuovere le miscele riciclate con un'alta percentuale di asfalto rigenerato e asfalto a bassa temperatura nella costruzione di strade – senza incorrere in ulteriori rischi di qualità. Diversi esempi pratici sono elencati nella guida alle buone pratiche.

*Riciclaggio materiali costruzione
Ghiaia per le generazioni,
gruppo di lavoro sull'asfalto*

«Je n'ai pas de religion en matière de fusion»

Professeur ordinaire de finances publiques et directeur de l'Institut de hautes études en administration publique (IDHEAP) de l'Université de Lausanne, Nils Soguel accompagne des communes engagées dans un processus de fusion.



«En l'absence d'un dossier technique solide, la volonté politique ne suffit pas»: c'est l'expérience de Nils Soguel, Professeur ordinaire de finances publiques et directeur de l'Institut de hautes études en administration publique (IDHEAP) de l'Université de Lausanne.

Photo: UNIL

De nombreuses communes forment des associations intercommunales et unissent déjà leurs forces. Dès lors, quel est l'intérêt de s'exprimer d'une seule voix?

Soguel: Les associations intercommunales se sont multipliées dans les années 1970 pour l'épuration des eaux et le regroupement de cercles scolaires, par exemple. Cependant, les communes se sentent parfois dépossédées de leur souveraineté. Ce phénomène de «la coquille vide» les réduit à des agents payeurs à qui l'on envoie des factures. Ainsi, les communes perdent leur capacité d'action. Les fusions permettent de combler ce déficit démocratique.

Certaines communes sont confrontées à des difficultés financières. La fusion contribue-t-elle à maintenir un équilibre?

Soguel: Cette question est à mettre en lien avec le dossier de la péréquation financière intercommunale. Pour rendre un tissu communal viable, faut-il d'abord fusionner ou faut-il maintenir les communes ayant peu de ressources sous perfusion? Une fusion peut parfois donner un nouveau souffle financier aux communes concernées. Cela les oblige à repenser leur manière de fonctionner et les services qu'elles offrent à leur population. Mais une fusion ne fait pas de miracle, sauf peut-être pour les petites communes qui sont financièrement faibles.

Quels effets peut-on attendre?

Soguel: Lors d'un processus de fusion, deux administrations communales sont fondues en une seule. Des garanties de non-licenciement du personnel doivent être données. Mais il faut miser sur les

A quand remontent les premières fusions communales?

Nils Soguel: Les processus de fusion ont toujours existé. Le coup d'accélérateur a été donné au début des années 1980, notamment dans le canton de Fribourg. Le mouvement s'est ensuite étendu à l'ensemble du pays. A l'époque, on comptait plus de 3000 communes en Suisse. Aujourd'hui, il en existe près de 2200.

Dans certains cantons, il sera difficile d'aller plus loin. On pense notamment à Glaris, Schaffhouse ou Neuchâtel. L'effort n'est pas encore abouti dans des cantons comme Argovie, Berne, Vaud, voire Fribourg. L'autonomie communale a souvent un statut sacro-saint dans ces cantons.

Pourquoi les communes choisissent-elles de fusionner?

Soguel: Il est impossible de nommer une seule raison. Mais il est certain que les communes font face à des enjeux politiques, économiques et sociaux qui parfois dépassent leurs capacités. La complexité croissante des dossiers représente un défi pour les petites communes. On peine à trouver des personnes motivées pour occuper des postes à l'exécutif. Fusionner permet de recruter du personnel davantage spécialisé. Quoiqu'il en soit, le processus politique conduisant à une fusion doit être holistique et inclusif pour avoir une chance de succès en votation populaire.

départs naturels. Grâce à cela, il devient possible de recruter des compétences nouvelles, plus spécialisées. Pour qu'un processus de fusion apporte de vrais effets positifs pour la population, il doit y avoir des remaniements au niveau des ressources humaines.

Par ailleurs, la plupart des cantons ont mis en place des mécanismes d'incitation financière. Mais les sommes en jeu ne sont qu'un petit bol d'air. Les cantons versent une somme donnée et ne le font qu'une seule fois. Cela met de l'huile dans les rouages pour démarrer le processus.

En termes d'identité, quels sont les défis?

Soguel: Désormais, on ne travaille bien souvent plus dans la commune où l'on vit. Les espaces de résidence et de travail sont déconnectés et pluriels. Cette nouvelle référence spatiale concourt à ce que la commune est moins vécue comme un espace d'identification. Au fond, la fusion est un changement paradigmatique. C'est pourquoi il est absolument nécessaire de donner un sens à ce changement aux yeux de la population. La nouvelle commune doit s'accompagner d'une nouvelle raison d'être. Fusionner pour fusionner n'est en aucun cas une garantie de succès dans les urnes.

Certaines communes se déchirent lors d'un processus de fusion. Leurs habitants craignent de perdre leur identité.

Soguel: En effet, les fusions soulèvent parfois de vives émotions. Dans un processus de fusion suburbaine, on peut trouver des opposants qui considèrent qu'il vaut mieux fusionner avec une commune-centre. Dans d'autres processus, les petites communes craignent de se faire engloutir par les grandes. On trouve souvent des rationalités contraires.

De plus, les nouveaux habitants peuvent avoir des attitudes a priori paradoxales en s'opposant à une fusion. En s'installant dans un nouveau lieu, ils entrent dans un processus d'identification. Dès lors, ils ne comprennent pas pourquoi la commune à laquelle ils commencent à peine à s'identifier devrait leur échapper en fusionnant avec d'autres. Ils se montrent donc réticents face à ce processus. De leur côté, les «bourgeois» de la commune sont souvent fortement attachés à leurs racines et par conséquent à leur commune d'origine.

Comment remédier à ce type de situation?

Soguel: Il faut impliquer la population le plus tôt possible et lui amener des réponses bien avant de la convoquer



Depuis les années 2000, le canton de Neuchâtel a connu de nombreuses fusions, comme ici au Val-de-Travers.

Photo: Guillaume Perret / Neuchâtel Tourisme

aux urnes. Par exemple, parler d'une fusion fait naître la crainte de perdre les services de proximité, ceux qui sont offerts à sa porte. Il est donc important d'établir les faits. Evidemment, on court le risque d'être confronté à des personnes de mauvaises foi. L'unanimité n'est de loin pas garantie au sein d'un exécutif. On peut préparer un dossier qui démontre qu'une fusion est une solution favorable jusqu'à ce que l'un des membres de l'exécutif sorte du bois et laisse parler son cœur en prenant le contrepied du collège municipal. Il y a un gros travail de création du consensus à mener au sein de l'exécutif des communes concernées, puis des assemblées communales.

Pourquoi certains projets aboutissent et d'autres pas?

Soguel: Les raisons sont multiples: politiques, financières, sociologiques. Un parti majoritaire dans une commune peut finalement s'opposer au projet de peur de ne plus avoir la majorité dans la commune fusionnée. Côté finances, la population de communes aisées est peu encline à fusionner avec des communes paupérisées. Des craintes naissent par rapport à de possibles hausses d'impôts ou de taxes. Qu'on le veuille ou non, nous restons proches de notre porte-monnaie. Finalement, il ne faut pas oublier le rôle joué par les sociétés locales en termes de cohésion sociale. Elles peuvent faire échouer un processus de fusion ou au contraire le faire aboutir.

Vous accompagnez de nombreuses communes dans un processus de rapprochement. Quels sont les conseils pour bien réussir une fusion?

Soguel: Je n'ai pas de religion en matière de fusion. Au départ d'un processus d'accompagnement des communes, j'ai toujours en tête la nécessité de présenter aux responsables politiques une solution qui satisfasse au mieux les besoins de la population. Cette solution n'est pas forcément celle de la fusion. Mais c'est mon rôle d'expert et de technicien. Ensuite, c'est aux responsables communaux de décider s'ils suivent ou non mes recommandations. Je constate toutefois qu'en l'absence d'un dossier technique solide, la volonté politique ne suffit pas. Il devient alors extrêmement difficile de construire un travail politique et de trouver un consensus.

Si une large frange de la population considère d'emblée qu'entamer une réflexion pour parvenir à une fusion n'est pas prioritaire, alors je conseille aux élus de consacrer leur énergie à d'autres dossiers plus porteurs aux yeux de la population. Enfin, si dans le périmètre imaginé pour une fusion, l'une des communes est tiède, on conseille vivement à cette dernière de quitter le navire avant même de le mettre à l'eau. A quoi bon la garder à bord pour aller au-devant d'un échec en votation populaire? Il faut ensuite laisser couler beaucoup d'eau sous les ponts avant de remettre l'ouvrage sur le métier.

Valérie Beauverd

La fusion ou l'art de redorer son blason

Les armoiries communales font l'objet d'une attention particulière lorsque les communes choisissent d'unir leur destin. S'il est possible de faire preuve de créativité, la science héraldique répond à des critères parfois méconnus.



Les armoiries reprennent le damier et les losanges figurant dans les armoiries des deux communes. La bande bleue au centre est destinée à représenter le Doubs et le Bied. Cette évocation d'eau est enfin bordée du vert des sapins figurant également sur les armoiries.

màd

Elles ornent les entrées des localités et les frontispices des hôtels de ville. Mais lorsqu'il y a fusion entre deux voire, plusieurs communes qu'advient-il des armoiries? Dans le cadre d'une convention de fusion, c'est le rôle du Conseil d'Etat de valider le blasonnement d'une nouvelle commune. Archiviste aux Archives cantonales vaudoises, Jérôme Guisolan s'étonne parfois lorsqu'il doit donner son préavis à propos d'un projet d'armoiries. «Certains communes font appel à la créativité de leurs habitants et il n'est pas rare de voir ici ou là des dessins d'enfants. C'est joli, mais cela ne respecte souvent pas les règles héral-

diques», observe-t-il. Jérôme Guisolan aménage alors certaines propositions d'armoiries pour leur permettre de satisfaire aux règles héraldiques. «Il y a quelques années, quelqu'un nous a proposé un dégradé du jaune au bleu alors qu'en héraldique un trait de partition délimite toujours deux émaux. Nous lui avons fait une proposition en ce sens», poursuit-il. A mesure que les processus de fusion augmentent, les responsables politiques sont de plus en plus attentifs à l'art du blasonnement. «Ils n'hésitent plus à faire appel à un héraldiste», remarque Jérôme Guisolan.

C'est d'ailleurs le cas de la nouvelle commune de Blonay – Saint-Légier qui a fusionné le 1^{er} janvier 2022. «Les deux anciennes municipalités se sont rapidement mises d'accord sur les nouvelles armoiries, sur la base du préavis du groupe de travail chargé du dossier, mais des contestations sont venues après coup de la part de certains citoyens», indique Jean-Marc Guex, secrétaire municipal adjoint. Ce n'est pas faute d'avoir communiqué à la population, puisque plusieurs séances d'information publique ont été organisées. Quant à la nouvelle signalétique pour les services de la voirie et sur la voie publique, elle se fera en plusieurs étapes au cours des prochains mois.

Symboliser une nouvelle unité

Dans un article publié dans le journal communal, le graphiste et héraldiste Olivier Delacrétaz explique que «les cœurs entrelacés sont un symbole parlant pour une fusion». Il relève que le nouveau blason doit évoquer les communes fondatrices tout en symbolisant avec force la nouvelle unité.

Après avoir fusionné avec Les Brenets, la commune du Locle a choisi de revoir, elle aussi, le blasonnement de ses armoiries. Selon Patrick Martinelli, chancelier de la ville, les armoiries rappellent à la fois les deux anciennes communes et leur choix de s'unir administrativement. «Concrètement, les armoiries reprennent le damier et les losanges figurant dans les armoiries des deux actuelles communes. La bande bleue au centre est destinée à représenter le Doubs et le Bied qui arrosent les deux communes actuelles. Cette évocation d'eau est enfin bordée du vert des sapins figurant également sur les armoiries actuelles des deux communes», commente le chancelier.

Selon Gaëtan Cassina, professeur honoraire d'histoire de l'art à l'Université de Lausanne, les armoiries lient le destin de deux communes pour créer une nouvelle identité. «Il faut savoir ce qu'on veut y mettre et de quoi on veut tenir compte, précise-t-il. Et là, plusieurs solutions sont possibles. À l'image de Blonay – Saint-Lé-

gier ou du Locle, on peut combiner les anciennes armoiries en associant des objets de l'une et de l'autre.»

A partir du moment où il y a plus de trois communes qui fusionnent, le blasonnement devient complexe. Les héraldistes préfèrent alors créer de nouvelles armoiries pour éviter d'avoir trop d'éléments. La nouvelle commune de Hautemorges, par exemple, a décidé de symboliser la fusion de ses six localités par six épis de blé. «Ces éléments se retrouvent souvent sur du papier à en-tête, relève Cédric Delapraz, graphiste et membre de la Société d'héraldique suisse. On évite les hachures qui sont pratiquement illisibles. Les armoiries doivent pouvoir subir une très grande réduction de taille tout en restant reconnaissables.»

Lors d'une fusion, il est également possible de conserver le blasonnement de la plus grande commune, comme à Chavornay. Après avoir fusionné avec Essert-Pittet et Corcelles-sur-Chavornay, la nouvelle commune a décidé de conserver le blasonnement de celle qui comptait le plus grand nombre d'habitants.

Des communes avant-gardistes

En héraldique, on peut conserver un style classique, mais certaines communes souhaitent disposer d'un blasonnement plus moderne sans entrer dans l'excès. La commune de Rovray lorsqu'elle a fusionné avec sa voisine d'Arrioules a décidé de placer un meuble tout à fait original dans ses armoiries, à savoir le tunnel autoroutier d'Arrioules sur l'A1. «En termes héraldiques, ce n'est pas faux. On pourrait par exemple insérer un éléphant rose sur un blason», explique Cédric Delapraz. L'essentiel, c'est de respecter les règles formelles de l'héraldique.

Valérie Beauverd

Des règles à appliquer

Un blason doit respecter plusieurs règles en ce qui concerne le traitement des partitions (divisions de l'écu), des pièces (éléments fixes), des meubles (éléments mobiles ou figures) et de la superposition des couleurs (émaux et métaux). Selon Cédric Delapraz, il doit pouvoir être blasonné, ce qui signifie qu'il doit pouvoir être traduit en termes héraldiques. Inversement, il doit pouvoir être reconstitué, sans risque d'erreur à partir de ce blasonnement. De plus, les armoiries doivent être à la fois simples, lisibles et originales.



HAUTEMORGES

Les six épis de blé des nouvelles armoiries de la commune de Hautemorges symbolisent les anciennes communes.

màd

Un peu d'histoire héraldique

Les premières armoiries apparaissent à l'époque des Croisades, au milieu du XII^e siècle. «Il s'agissait d'un moyen d'identification entre Occidentaux, notamment sur les champs de bataille», explique Gaëtan Cassina, de l'Académie internationale d'héraldique. On les voit sur les drapeaux, mais les supports les plus courants sont les sceaux, les boucliers, aussi appelés écus. Il s'agit d'une marque de propriété et d'un moyen de se présenter. On les retrouve aussi dans les tournois, un sport qui prépare à la guerre, même si ce n'est pas l'usage exclusif.»

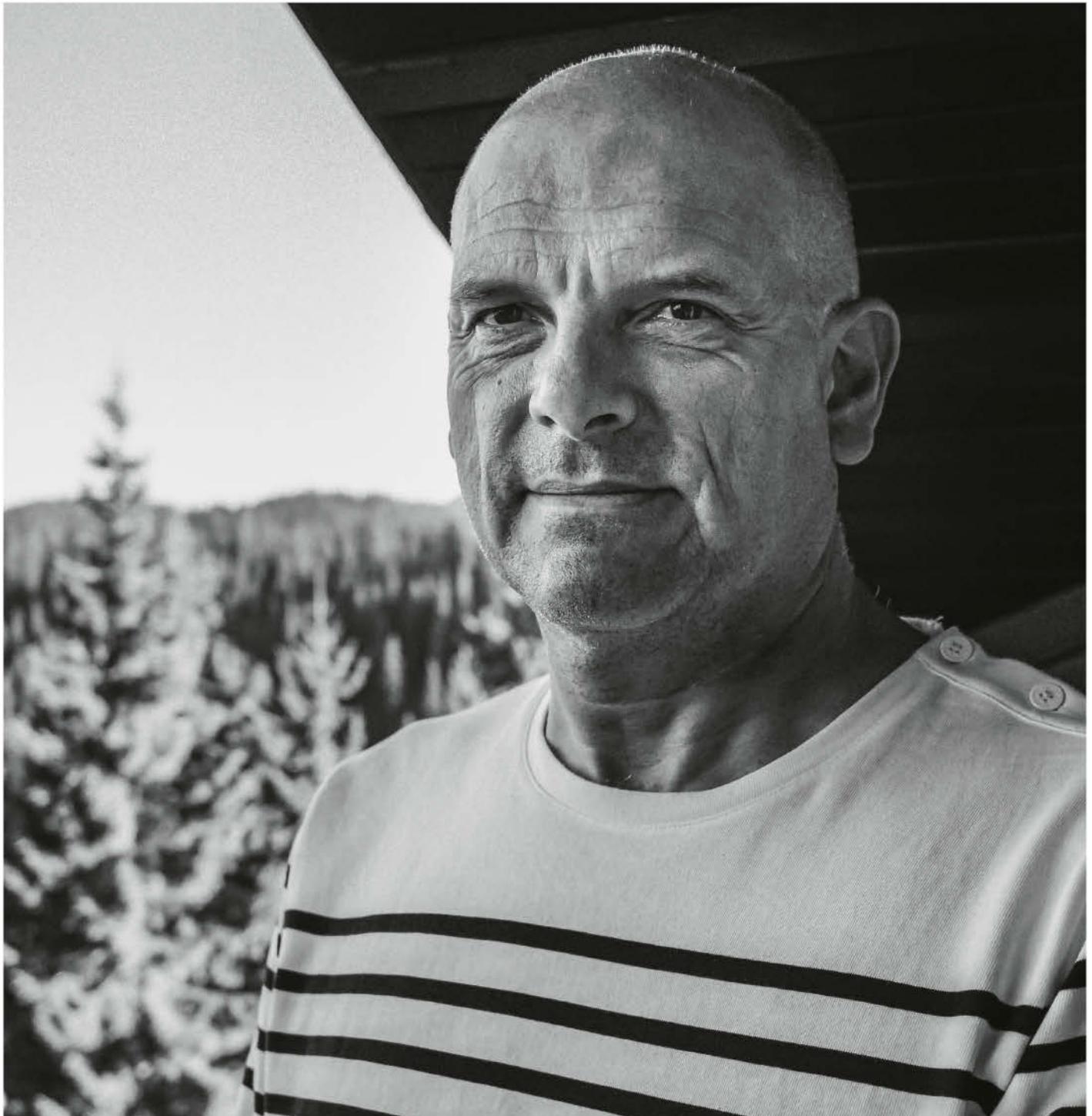
Au Moyen-Âge, les armoiries dédiées aux communautés sont utilisées lors d'un assujettissement à un seigneur ou à un évêque en Europe centrale, en Allemagne, en France et en Angleterre. À part dans les communes qui pos-

sèdent des droits comme Sion, qui voit très tôt apparaître des sceaux, peu sont dotées d'armoiries durant cette période», ajoute Gaëtan Cassina.

La grande vague d'armoiries apparaît tardivement à partir de l'exposition nationale de Zurich qui a lieu en 1939. «Toutes les communes ont dû transmettre des petits fanions. Il y a eu tout un embrouillamini, mais elles faisaient face à d'autres soucis à ce moment-là. Les communes ont puisé dans les livres d'histoire et ont repris les armoiries des anciens seigneurs», raconte le professeur. C'est en 1941, lors du 650^e anniversaire de la Confédération, que les armoiries communales vont être prises au sérieux. Depuis 2017, la Confédération veille au grain, puisque les Cantons sont tenus à ce que les communes respectent les règles en matière d'armoiries.

Le cœur de Laurent Curchod bat pour les fusions

Laurent Curchod occupe le poste de délégué cantonal aux fusions de communes. Attaché au travail de proximité, il sillonne le Canton de Vaud pour créer des ponts et faciliter le dialogue.



«Une fusion, c'est un projet à la fois technique, juridique et administratif. Au-delà de ces aspects, il y a aussi une densité émotionnelle importante parce qu'on touche au cœur de l'identité communale»: Laurent Curchod, délégué du canton de Vaud aux fusions de communes.

Photo: DR

D'aussi loin qu'il s'en souvienne, Laurent Curchod a toujours été attaché à la proximité avec les gens. Une valeur essentielle insufflée par son parcours familial et professionnel. Depuis le 1^{er} février 2021, ce Vaudois «pur sucre» parcourt le canton pour mettre en place des fusions de communes. Rattaché au Département des institutions et du territoire (DIT), le juriste de formation n'est pourtant pas un novice en la matière. Son premier projet de fusion remonte à 2006 alors qu'il était secrétaire général de l'Association de la Région du Gros-de-Vaud. «A l'époque, les petites communes avaient déjà des difficultés à renouveler leurs autorités, mais on s'intéressait très peu à cette thématique», se souvient Laurent Curchod. Il chapeaute plusieurs projets de fusions comme ceux d'Assens, de Goumoëns, de Jorat-Menthue et de Montilliez.

Une première sollicitation cantonale

Fort de cette expérience, il rejoint en 2009 le département de Philippe Leuba qui, lorsqu'il est élu conseiller d'Etat deux ans plus tôt, fait des projets de fusion un axe stratégique de sa politique. Avec l'entrée en vigueur de la loi sur les fusions de communes, adoptée en 2004, plusieurs importants projets sont discutés par des autorités communales. «Il fallait répondre à une demande assez forte, explique Laurent Curchod. Une fusion, c'est un projet à la fois technique, juridique et administratif. Au-delà de ces aspects, il y a aussi une densité émotionnelle importante parce qu'on touche au cœur de l'identité communale.»

Selon lui, la fusion représente un nouveau départ. Pour certaines communes, elle sert à améliorer des prestations tandis que pour d'autres, elle permet de palier à la difficulté que rencontrent certaines petites communes pour trouver des candidats à la municipalité. En 2015, plusieurs projets de fusions importants en termes de nombre de communes échouent dans les urnes. «Certains étaient très ambitieux, reconnaît Laurent Curchod. Parfois, il peut y avoir des vents contraires. Quand il y a un échec, c'est un projet de trois ans qui part en fumée. On n'a pas d'autre choix que de l'accepter, mais il faut toujours essayer de comprendre les raisons d'une telle décision.»

Une vocation malgré tout

Laurent Curchod aspire à un nouveau souffle et décide de quitter l'administration cantonale. De 2015 à 2020, il travaille comme secrétaire municipal pour les communes de Chexbres et Rivaz.

Toutefois, le quinquagénaire se rend vite compte que les fusions restent une vocation. En accord avec son employeur, il garde un mandat privé pour piloter le projet de fusion entre Blonay et Saint-Légier-La Chiésaz. «Entre les deux communes, il y a une proximité sociale évidente et une complémentarité, reconnaît Laurent Curchod. On crée une ville de 12000 habitants tout en gardant deux villages avec leur identité propre.» Avec le recul, il reconnaît qu'il aurait dû insister sur l'organisation d'une démarche participative. «Il y a eu des séances d'information et de débats intercommunaux, mais la votation sur la fusion a été déplacée en raison de la pandémie et dans ces cas-là, le non gagne toujours du terrain. On a sous-estimé le besoin qu'avait la population de s'exprimer davantage sur un projet d'une telle envergure», poursuit-il.

Un retour sur le terrain

Durant cette période, le poste de Laurent Curchod n'est pas repourvu à l'Etat de Vaud. A l'interne, une juriste est chargée de coordonner les aspects juridiques des fusions. A la demande du Grand Conseil, le poste de délégué aux fusions est réintroduit. «On s'est rendu compte que l'âme de ce poste consistait essentiellement à être sur le terrain, indique Christelle Luisier, conseillère d'Etat chargée du Département des institutions et du territoire. On peut aider les communes d'un point de vue logistique, mais il faut prendre en considération les aspects émotionnels. La valeur ajoutée de Monsieur Curchod, c'est qu'il est toujours en contact avec les communes et se déplace aux quatre coins du canton.»

De l'ambition pour l'Etat et les communes

Si une fusion peut paraître évidente pour un exécutif, la population a toujours le dernier mot. «Beaucoup d'habitants sont opposés en raison de la question identitaire, observe Laurent Curchod. Il y a toutefois un paradoxe, car ils sont de plus en plus demandeurs de prestations et ont de nombreuses attentes vis-à-vis des communes sans se soucier parfois du manque de moyens humains des petites communes.» Avec l'expérience, le délégué cantonal a appris à anticiper les problèmes. Selon lui, il ne faut jamais oublier que lors d'un processus, l'administration est aussi un acteur important. «La nouvelle commune garantit les postes, mais pas les fonctions. On n'intervient pas dans la construction de la nouvelle administration.»

Enfin, ce qu'il a appris au fil de ces années, c'est qu'il faut éviter l'entre soi et ne pas ignorer les avis contraires. «Une fusion doit disposer d'une cohérence géographique, sociale, économique et culturelle. Il faut un destin commun d'intérêt, sinon on va droit dans le mur. Si vous n'aimez pas les communes, vous n'aimez pas les fusions. Enfin, il faut avoir de l'ambition pour l'Etat et les communes», assure encore Laurent Curchod.

Valérie Beauverd

D'un canton à l'autre, Clavaleyres la fribourgeoise

Depuis le 1^{er} janvier 2022, la commune bernoise de Clavaleyres a fusionné avec sa grande voisine Morat. Il aura fallu près de 15 années pour que le changement territorial s'opère. Soulagement du côté de l'ancien syndic et des habitants.



Depuis le 1^{er} janvier, la commune bernoise de Clavaleyres et ses 51 habitants sont devenus fribourgeois.

Photo: Valérie Beauverd

Le ciel est gris au-dessus de Clavaleyres, qui semble déserte ce jour-là. Un chat s'approche furtivement de la fontaine située au cœur du village avant de disparaître dans la grange voisine. Difficile de trouver un habitant par ce froid glacial lorsque soudain, Stefan Herren surgit d'une étable, une boille à la main. L'homme reste circonspect lorsqu'on s'approche de lui. Depuis des mois, les journalistes ne cessent d'arpenter la commune bernoise, qui a fusionné avec Morat le 1^{er} janvier 2022. «C'était parfois un peu trop de va-et-vient, glisse-t-il timidement. Je suis soulagé que Clava-

leyres fasse désormais partie de Morat et qu'on puisse retrouver un peu de tranquillité.» Durant 18 ans, le paysan a été actif au sein de l'assemblée communale. Un engagement dont il est soulagé de se défaire. «A chaque fois, il fallait trouver des gens motivés, mais notre village compte plus de vaches que d'habitants», sourit-il.

Plus logique pour la jeune génération

Le jeune Manuel Keller est lui aussi soulagé pour l'avenir du village. Le jeune agriculteur qui prévoit de travailler quelques années au Canada l'avoue

sans gêne: il se sentait depuis longtemps fribourgeois dans l'âme. «Gamin, il me fallait dix minutes à vélo pour aller jusqu'à Morat. J'ai suivi ma formation d'agriculteur à Grangeneuve et passé mon permis de conduire à Fribourg, confie-t-il. Pour moi, il n'y a que des avantages à intégrer la commune de Morat.» Toutefois, il reconnaît que pour l'ancienne génération, cela n'a pas été facile à accepter. «Ma grand-mère est née à Berne, elle s'est toujours sentie bernoise et cette fusion l'attriste. Tandis que pour la jeune génération, c'est un choix logique.»

Un engagement politique qui s'essouffait

Grâce à cette ancienne enclave bernoise, le canton de Fribourg s'agrandit de 1 kilomètre carré. Depuis 1807, les frontières cantonales n'avaient pas bougé. Pour l'ancien syndic Jürg Truog, il s'agissait avant tout d'assurer l'avenir de Clavaleyres. Depuis quelques années, l'édile s'épuisait à chercher des personnes motivées pour intégrer l'assemblée générale. «A chaque fois, c'était compliqué car les personnes s'étaient déjà engagées à de multiples

reprises pour la commune. Nous étions déjà liés avec Morat pour les écoles, les affaires sociales et les pompiers.» Face à ce constat, l'homme a pris son bâton de pèlerin pour encourager les habitants à voter en faveur de la fusion. Un processus qui aura duré près de 15 ans. Selon l'édile, Clavaleyres ne représentait pas un enjeu majeur pour le canton de Berne, puisque le village compte seulement 51 habitants. L'expérience de Morat en matière de fusions a également penché dans la balance.

Rassurés sur l'avenir de leur village, les habitants de Clavaleyres peuvent désormais écrire un nouveau chapitre de leur histoire. Deux conseillers communaux devront encore être élus pour intégrer l'assemblée communale de Morat.

Valérie Beauverd

Annonce

Un nouvel essor pour l'avifaune : Ensemble pour une meilleure qualité de vie !



Le nouveau grand projet de la Station ornithologique suisse est fondé sur une coopération étroite avec les communes suisses : www.vogelwarte.ch/nouvelessor



vogelwarte.ch

Des jumelages et des liens d'amitié à préserver

Les jumelages entre communes suisses suscitent peu d'engouement. Ces échanges permettent toutefois de partager un savoir-faire institutionnel et diverses expériences. Les villes d'Yverdon-les-Bains et de Porrentruy l'ont bien compris, puisqu'elles maintiennent des contacts réguliers avec Winterthur et Aesch.



Depuis 1969, la ville d'Yverdon-les-Bains, représentée par le syndic Pierre Dessemontet et la vice-syndique Carmen Tanner, est jumelée avec Winterthur. Une allée a été inaugurée en 2019 pour célébrer cette amitié.

Photo: Michel Duperrex

Les jumelages permettent de créer un rapprochement entre deux communes, soit à l'étranger soit en Suisse. Cependant, il est parfois difficile de maintenir des relations amicales sur le long terme. De 2006 à 2013, les communes de Morges (VD) et de Rheinfelden (AG) ont maintenu des liens d'amitié précieux grâce à des échanges scolaires. Au fil des années, ces rencontres se sont essouffées. «L'enseignant chargé de ces échanges linguistiques est parti à la retraite», regrette Giancarlo Stella, secrétaire municipal de la ville de Morges. S'il n'y a plus de contacts entre

les écoliers, ce n'est pas faute d'avoir cherché d'autres pistes. La Commune de Rheinfelden a proposé d'intensifier les échanges culturels avec des artistes morgiens, mais cela n'a jamais abouti. Sur le plan sportif, elle a même approché les organisateurs de la manifestation «Morges bouge». En vain, les autorités communales n'ont pas réussi à transformer le lien qui les unissait en jumelage officiel.

Cependant, les deux communes entretiennent des liens étroits avec d'autres villes au-delà des frontières nationales. Depuis 1957, Morges est jumelée avec

Vertou, une ville située dans le département français de Loire-Atlantique. Tous les cinq ans, elles se réunissent pour célébrer leur amitié. Par ailleurs, «les pompiers se rencontrent régulièrement et les clubs de football organisent des matchs avec leurs équipes junior lors du week-end de la Pentecôte», ajoute Giancarlo Stella. Mais alors pourquoi un tel échange ne serait pas envisageable avec Rheinfelden? «Avec les Vertaviens, les échanges sont plus faciles parce que nous parlons la même langue», remarque-t-il. Même son de cloche du côté de Rheinfelden. La com-

mune argovienne fait partie des douze villes fondées par les Zähringen, dont six se trouvent en Suisse et six autres en Allemagne. «En règle générale, une rencontre a lieu une fois par an dans l'une des villes. L'entretien de ce lien a surtout un caractère historique et sert notamment au tourisme culturel», précise Roger Erdin, secrétaire municipal de Rheinfelden.

Entre Samedan (GR) et le Mont-sur-Lausanne (VD), le jumelage n'a lui aussi pas débouché sur des initiatives concrètes et a été dissous en mai 2012. «Après douze ans de partenariat, il a fallu admettre que l'objectif initial – la promotion de la compréhension et des échanges entre les communautés linguistiques de Suisse – n'avait pas été atteint. On n'a notamment pas réussi à étendre et institutionnaliser le contact



Pour célébrer son amitié avec Winterthour, la Ville d'Yverdon-les-Bains a commandé des bouteilles de bière à l'effigie du jubilé, en 2019.

Photo: Sarah Carp

De l'engagement, de la motivation et des moyens

Les jumelages de communes sont nés après la Seconde Guerre mondiale pour favoriser le rapprochement entre les communautés d'Europe. Selon Forum Helveticum, la Suisse avait certainement tout intérêt à adhérer à une telle dynamique, sans que sa neutralité soit pour autant remise en cause. L'idée était d'aider à reconstituer la paix entre les pays. «Aujourd'hui, on parle plus volontiers de partenariat intervilles ou inter-communes, orientés sur des projets concrets d'échanges, en particulier pour les jeunes, de développements d'actions communes, par exemple en faveur de l'aide au développement, de réalisation de divers projets communs, comme des tournées d'artistes d'une des communes dans l'autre», explique Laurent Wehrli, conseiller national et ancien président de l'Association suisse du Conseil des communes et régions d'Europe (ASCCRE) qui s'est dissoute en décembre 2021. «Il y a de nombreuses raisons de mettre sur pied un jumelage ou un partenariat. Il faut évidemment que cela réponde à un besoin ou à un avantage supplémentaire pour les habitants des entités concernées», poursuit-il. S'il n'y a pas de loi ou de règlement contenant des exigences à remplir, le conseiller national reconnaît qu'il faut un ou plusieurs objectifs clairs, de la motivation, de l'engagement, y compris bénévole, et des moyens.

au-delà du niveau politique, notamment avec les écoles et les associations. L'intérêt de la population a finalement été faible», soutient le secrétaire municipal grison Claudio Prevost.

Directrice de Forum Helveticum, l'association qui œuvre en faveur du plurilinguisme en Suisse, Christine Matthey considère que le jumelage entre deux régions linguistiques permet de dépasser les préjugés. «Un jumelage est une bonne façon de se rapprocher d'une autre culture helvétique. Il facilite la réalisation d'échanges linguistiques entre écoles, mais aussi entre groupes culturels et institutions politiques. Il crée un cadre propice au partage et des ponts que les diverses institutions et entités d'une commune peuvent emprunter plus simplement. Cela offre un partenaire logique et accessible à tout type de partage.»

Des échanges privilégiés

Deuxième ville du Canton de Vaud, Yverdon-les-Bains a proposé un jumelage à Winterthour, également deuxième ville du Canton de Zurich, lors d'une rencontre au Comptoir Suisse à Lausanne à la fin des années 1960. Le jumelage a été officiellement conclu le 15 juin 1969. En 2019, les deux villes célébraient leur amitié. A cette occasion, des bouteilles de bières spéciales à l'effigie du jubilé ont été commandées par les autorités communales yverdonnoises. «L'objectif principal est d'échanger des expériences entre des environnements géographiques et politiques

différents, de faire tomber les barrières et les préjugés et de développer les liens», indique le syndic Pierre Dessemmontet. Les événements tels qu'anniversaires et inaugurations sont célébrés à chaque occasion. Un échange par «relation» est organisé au moins une à deux fois par législature.

Par ailleurs, «les villes sont à la fois les principales impactées par les changements sociétaux, climatiques et économiques, mais forment également les principaux moteurs de réponses publiques innovantes à ces évolutions. Nous croyons fermement que c'est en cultivant des relations d'échanges solides entre les zones urbaines confrontées aux mêmes enjeux que nous pourrions y faire face de manière constructive», poursuit l'édile.

De plus, il arrive que ces liens soient revivifiés par des initiatives personnelles. L'été passé, un journaliste de Winterthour a passé quelques jours à Yverdon-les-Bains pour rédiger un article sur la «ville jumelle».

A une heure de train

Du côté du jumelage de Porrentruy (JU) et d'Aesch (BL), les descendants du Prince-Evêque Blarer de Wartensee – l'homme a façonné la ville de Porrentruy au XVII^e siècle – ont fait le premier pas. Le contact a été établi lors d'un spectacle consacré à cette figure historique au château de Porrentruy. Le jumelage a été signé le 21 juin 2009. «L'idée est de faire participer les habitants des deux communes aux fêtes et aux manifestations

de l'une et de l'autre», commente François Valley, chancelier de Porrentruy. Elles se réunissent notamment à la braderie et à la fête de la Saint-Martin à Porrentruy et à la fête de la vigne et au marché de Noël à Aesch. Des échanges de classes au niveau primaire, ainsi que des échanges entre apprentis commerciaux ont également lieu.

Quant à la langue, les habitants des deux communes adoptent le système confédéral. «En principe, chacun s'exprime dans sa langue. Si l'activité se déroule à Aesch, les gens de Porrentruy essaient de s'exprimer en allemand et inversement. Les contacts sont facilités si les gens maîtrisent les deux langues», confie le chancelier. Bien qu'Aesch soit située à une heure de train, la situation liée à la pandémie n'a pas facilité les contacts. Certaines activités comme les échanges scolaires ont été annulées. Selon la Chancellerie de Porrentruy, ces relations se trouvent actuellement dans une phase de transition, car les pionniers du jumelage se sont retirés de la vie politique. Il faut donc recréer des liens d'amitié et maintenir l'intérêt pour ces activités.

Valérie Beauverd



Inauguration, le 24 août 2019, de la plaque commémorant les 50 ans du jumelage entre Yverdon-les-Bains et Winterthur, en présence des autorités des deux villes.

Photo: Sarah Carp

Annonce



ISEKI
TRAKTOREN

**Gamme complète d'accessoires
pour tracteurs de 21 à 67 CV**




**ISEKI, votre partenaire
pour tous vos travaux d'hiver !**



Suivez l'actualité
d'ISEKI sur : 

 www.iseki.ch

Recycler, c'est aussi possible dans la construction de routes

L'asphalte retiré ne doit pas nécessairement être mis en décharge. Sa réutilisation permet de boucler les cycles, de ménager les ressources naturelles et de protéger le paysage.



L'asphalte routier retiré: il peut être réutilisé même en grandes quantités.

màd

La remise en état des routes génère de grandes quantités de déchet d'enrobé bitumineux. Cet enrobé, qui contient environ 5% de bitume et 95% de roche, ne doit cependant pas être considéré comme un déchet de construction. En effet, il s'agit plutôt d'une matière première secondaire précieuse qui devrait être réutilisée et triée par type, dans la mesure du possible. Ceci représente une opportunité non négligeable pour les communes et les espaces privés dans leurs projets de construction routière: les exigences techniques de construction pour l'utilisation d'enrobé recyclé offrent une plus grande marge de manœuvre que lors de réfection de routes cantonales et nationales, très fréquentées et fortement sollicitées.

Il existe déjà de nombreux projets de maîtres d'ouvrage publics qui ont utilisé de l'enrobé recyclé lors de la construction et l'assainissement de routes. Du recyclé a par exemple été utilisé pour l'assainissement de la route reliant Oetwil a.L. à Würenlos (AG) avec l'aménagement d'une piste cyclable, et également pour le tronçon reliant Forel à Mollie-Margot (VD). Des villes comme Berne, Küsnacht, Uster et Zurich ont également misé sur l'enrobé recyclé pour leurs routes de quartier et leurs routes principales.

Un instrument complet

Avec le guide «Recyclage des agrégats d'enrobés et recours aux enrobés tièdes», les maîtres d'ouvrage disposent d'un instrument complet qui les

conduit à travers les différentes étapes de la planification et de la réalisation de projets de construction routière. Ce document fournit des recommandations et des aides importantes pour les différentes phases du projet, de la planification à la réalisation.

Enfin, ce guide a pour objectif de promouvoir les mélanges à forte teneur en enrobé recyclé ainsi que les enrobés tièdes dans les projets de construction routière – sans prendre de risques qualitatifs supplémentaires. De nombreuses expériences sont présentées dans le guide des bonnes pratiques et montrent que cela fonctionne.

Recyclage matériaux construction Suisse

«Eine Fusion hilft nicht, Exekutivmitglieder zu finden»

Die Fachhochschule Graubünden hat 46 Gemeindefusionen in fünf Kantonen untersucht. Empirisch lasse sich eine Verbesserung der Professionalisierung, Aussenwirkung und Standortattraktivität zeigen, sagt Studienautor Ursin Fetz.



Ursin Fetz ist Professor und Leiter des Zentrums für Verwaltungsmanagement an der Fachhochschule Graubünden.

Schweizerischer Gemeindeverband: In der Schweiz hat die Zahl der Gemeinden in den letzten zehn Jahren aufgrund von Fusionen um fast 400 abgenommen. Begründet werden Gemeindefusionen oft mit Einsparungsmöglichkeiten, die sich daraus ergeben würden. Wie gross ist dieser Spareffekt bei den von Ihnen untersuchten Gemeinden wirklich?

Ursin Fetz: Die Ergebnisse sind uneinheitlich. Bei der Mehrheit der von uns im Projekt «Fusions-Check» untersuchten Gemeinden führte die Fusion zu einem positiven Effekt in Bezug auf die Finanzen. Bei einer substantiellen Minderheit hat sich die finanzielle Lage indes verschlechtert.

Es gibt zudem Gemeinden, bei denen klar ist, dass sie bei einer Fusion einen Spareffekt erzielen könnten. Wenn es dann aber am politischen Willen fehlt, entsprechende Massnahmen auch umzusetzen, bleibt der Spareffekt am Ende aus und ist dann auch statistisch nicht auszuwerten. Die Finanzen sollten nie der alleinige Grund sein, um eine Fusion ins Auge zu fassen.

Viele Gemeinden versprechen sich bei einer Fusion auch eine Professionalisierung der Dienstleistungen. Inwiefern ist das bei den untersuchten Gemeinden eingetreten?

Fetz: In diesem Bereich sehen wir eine deutliche Verbesserung. Vor allem kleinere Gemeinden, die mit grösseren Gemeinden fusionieren, können von deren Serviceleistungen profitieren. Dies betrifft beispielsweise die telefonische Erreichbarkeit der Verwaltung oder auch Stellvertreterregelungen. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass sich die fusionierten Gemeinden in den Kriterien «Professionalität», «Aussenwirkungen» und «Standortattraktivität» eindeutig verbessert haben.

zvg

Viele Gemeinden haben Mühe, genügend Behördenmitglieder zu finden. Ändert eine Fusion diesen Umstand?

Fetz: Die schwierige Suche nach Behördenmitgliedern ist einer der wichtigsten Gründe, weshalb Gemeinden fusionieren wollen. Die Resultate unserer Untersuchung sind diesbezüglich leider ernüchternd: Eine Fusion hilft nicht, mehr Kandidatinnen und Kandidaten für ein solches Mandat zu finden

Wieso bleibt diese Suche auch nach einer Fusion weiterhin schwierig?

Fetz: Ich vermute, dass sich die Leute ein politisches Amt in einer grösseren Gemeinde noch viel weniger zutrauen als in einer kleinen Gemeinde. Zwar werden die Mandate in einer grösseren Gemeinde allenfalls attraktiver, aber je nachdem eben auch komplexer. Trotz 20 Jahren Gemeindefusionserfahrung in der Schweiz bleibt die Rekrutierung für Behördenmandate nach wie vor eine Herausforderung.

Wie kann eine Gemeinde die Rekrutierung von Behördenmitgliedern denn verbessern?

Fetz: Wenn eine Gemeinde Rekrutierungsschwierigkeiten hat, muss sie die gesamte Klaviatur an Möglichkeiten durchspielen. Deshalb sollte sie zum Beispiel auf die heute untervertretenen Jungen, Frauen und Pensionierten zugehen. Ein guter Einstieg in die Behördenarbeit bieten zudem Kommissionen, ob das nun eine Schulkommission oder die Kommission für den Neubau einer Turnhalle ist. Mit der Arbeit in einer Kommission holen sich deren Mitglieder Kompetenzen für weitere Ämter. Bei Neuwahlen lohnt es sich deshalb, die bestehenden Kommissionen nach möglichen Kandidatinnen und Kandidaten abzuklappern.

In einer grösseren Gemeinde gibt es vermutlich weniger Verflechtungen von Wirtschaft und Politik. Wie hat sich dies in fusionierten Gemeinden verändert?

Fetz: Dies zu messen, ist sehr schwierig. Grundsätzlich lässt sich aber zumindest sagen, dass die Bürgerinnen und Bürger sowohl vor wie auch nach einer Fusion ein hohes Vertrauen in die Gemeindepolitik haben. Ein bisschen anders verhält es sich mit der Bürgernähe: Nimmt man den Anteil angenommener Vorlagen als Indikator dafür, so lässt sich festhalten, dass diese in den untersuchten Gemeinden leicht zurückgegangen ist.



Klosters fusionierte bereits 1872 mit Serneus. Seit 2015 gehört auch das Dorf Saas zu Klosters. Foto: Klosters Tourismus

Dann birgt eine Fusion wohl auch die Gefahr eines Identifikationsverlusts mit der Gemeinde?

Fetz: Das ist die grosse Angst der Fusionsgegner. Dies können wir mit unseren Untersuchungen so nicht bestätigen. Das war für uns eine eher überraschende Erkenntnis.

Wenn die Einwohnerinnen und Einwohner auch nach einer Fusion in den betroffenen Gemeinden wohnen bleiben, kann man davon ausgehen, dass sie sich dort weiterhin wohlfühlen und sich auch mit der neuen Gemeinde identifizieren, ohne den Bezug zur «alten Gemeinde» zu verlieren.

Welche Alternativen gibt es eigentlich für Gemeinden, die sich zwar zusammenschliessen, aber nicht gleich fusionieren möchten?

Fetz: Die interkommunale Zusammenarbeit ist die meistgenannte Alternative. Sie bietet den Vorteil, dass man den Partner flexibel auswählen kann und je nach Aufgabe mit unterschiedlichen Gemeinden zusammenarbeitet. Der Nachteil ist allerdings, dass solche Zusammenarbeitsformen meistens einen hohen Koordinationsaufwand mit vielen Sitzungen nach sich ziehen. Die Frage stellt sich dann, wer an diesen Sitzungen teilnimmt. Die Gemeinden müssen ja jemanden delegieren, und

häufig sind dies dann wiederum die Exekutivmitglieder. Einen weiteren Nachteil der interkommunalen Zusammenarbeit sehe ich in einem möglichen demokratischen Defizit.

Können Sie ein Beispiel dazu machen?

Fetz: Interkommunale Zusammenarbeit basiert auf Verträgen, die von den Gemeindevertretern erarbeitet worden sind. Der Bürger und die Bürgerin können an der Gemeindeversammlung oder an der Urne nur noch Ja oder Nein sagen zu einem Geschäft, Anpassungen sind aber nicht mehr möglich. Handelt es sich demgegenüber um ein gemeindeeigenes Thema, dann kann er bzw. sie an der Gemeindeversammlung beim entsprechenden Traktandum aufstehen und konkrete Anpassungsanträge machen.

Was ist denn nun Ihr Fazit aufgrund der von Ihnen durchgeführten Evaluation der wirtschaftlichen, demokratischen und gesellschaftlichen Effekte bei Gemeindefusionen?

Fetz: Wir kommen zu einem relativ nüchternen Ergebnis: Die Befürchtungen der Fusionsgegner sind grösstenteils unbegründet, vor allem in Bezug auf die abnehmende Identifikation mit der Gemeinde. Aber auch die Euphorie

der Fusionsbefürworter ist übertrieben. Wichtig erscheint mir, dass die Fusion auch als strategische Chance verstanden wird und nicht nur als «technisches Projekt» umgesetzt wird.

Interview: Mireille Guggenbühler

Ein Leitfaden für Gemeindefusionen im Kanton Thurgau

Der Verband Thurgauer Gemeinden (VTG) hat mit der Unterstützung der Fachhochschule Chur einen Leitfaden für Gemeindefusionen im Kanton Thurgau erarbeitet. Auf 20 Seiten gibt der Leitfaden von den Herausforderungen für Gemeinden im 21. Jahrhundert bis zur Checkliste den Gemeindebehörden theoretische und praktische Instrumente in die Hand.

Der VTG-Vorstand begründet die Notwendigkeit eines Leitfadens für den Thurgau. «Die gesellschaftlichen Forderungen nach neuen und qualifizierten Dienstleistungen der öffentlichen Hand, stellen viele Gemeinden vor grosse Herausforderungen. Die Rahmenbedingungen haben sich verändert und manche Dienstleistungen können effizient und effektiv nur durch die Nutzung von Skaleneffekten erbracht werden. Aufgrund der praktischen Erfahrungen ist es offensichtlich, dass kleinere Gemeinden vor grossen strukturellen Problemen stehen.»

Ziel des VTG sei es, das Thema zu enttabuisieren und eine Hilfestellung für die Gemeinden zu bieten. Der Leitfaden für Gemeindefusionen soll Diskussionen fördern und den Weg für strukturelle Optimierungen von «innen heraus» ermöglichen.

Knapp über 50 Prozent der Gemeinden im Kanton Thurgau stehen einer Fusion positiv gegenüber. Es befindet sich allerdings aktuell keine Gemeinde in einem laufenden Prozess. Geschäftsführerin Chandra Kuhn betont, es sei dem Vorstand des Verbands Thurgauer Gemeinden wichtig aktiv zu werden, bevor die Thurgauer Politik den Anstoss gibt. «Die Thurgauer Gemeinden haben gestützt auf §58 der Kantonsverfassung Gewährleistung auf Bestand. Die Initiative für mögliche Gemeindezusammenschlüsse soll aus Sicht des VTG aus den Kreisen der betroffenen Gemeinden erfolgen. Der Leitfaden für Gemeindefusionen übernimmt dazu die Rolle zur Aufklärung sowie Sensibilisierung und bildet eine Entscheidungshilfe für die Initiierung von Projekten.»

<https://www.vtg.ch/nachrichten/leitfaden-fuer-gemeindefusionen>

Anzeige

**Age —
Stiftung**

Wohnen und
Älterwerden

**Eine Planungshilfe
für Wohnbauträger**

Das neue Age-Dossier
Kostenlose Bestellung/Download

→ age-stiftung.ch



Innovative Bildungsangebote im Kontext von Biodiversität und Ökologie:

**Baumkontrolleur/in JardinSuisse
Fachperson naturnahe Pflege**

Attraktive Weiterbildung mit Zukunft!
Kursstart im März/April 2022

Weitere Informationen,
Termine und Anmeldung:
www.bzgzh.org

Bildungszentrum Gärtner JardinSuisse Zürich
Hörnlistrasse 77, 8330 Pfäffikon



Die Experten für Ihre Gemeindebeflaggung

ab **71.00** pro Stück

10%*
Code: **KEFAGEM21**
Profitieren Sie von 10% Rabatt auf Alles!

*Der 10% Rabatt Gutschein ist ab einem Mindestbestellwert von CHF 100.- gültig, nur einmal pro Person einlösbar und nicht mit anderen Aktionen & Rabatten kombinierbar. Ausgenommen sind Alkohol und Tabakwaren. Gültig bis 30.06.2022.

Individuelle Beratung:
032 671 11 91 | www.kellerfahnen.ch

**Alles verstanden, trotz Glasscheibe ...
Schaltersprechanlage PUBLIC**

In diesen Zeiten stehen wir ständig vor Glastrennwänden, welche die akustische Verständigung erschweren. PUBLIC schafft hier professionelle Abhilfe. Die Punkt-Punkt Sprechanlage ermöglicht bedienfreie Gesprächsführung in hoher Qualität, ohne störende Hintergrundgeräusche. In unserem PUBLIC-Sortiment finden Sie Mikrofone und Lautsprecher für jede Umgebung und Situation.



KOCH
www.kochag.ch

«Gemeindefusionen führen zu Demokratieverlust»

Der ehemalige langjährige Gemeinderat und Historiker René Roca sieht keine Vorteile in Gemeindefusionen, wie er in seinem Gastbeitrag schreibt. Der Verlust der «weichen Faktoren» sei bei Fusionen nicht zu unterschätzen.

Ich bin war 16 Jahre parteiloser Gemeinderat in Oberrohrdorf-Staretschwil und sechs Jahre Vizeammann. Meine politische Karriere startete ich unfreiwillig, als ich kurz nach einem Wohnortswechsel in meiner neuen Gemeinde an einer Infoveranstaltung teilnahm. Thema: die mögliche Fusion mit Niederrohrdorf. Ich kam schnell mit anderen kritischen Gemeindebürgern in Kontakt, und wir gründeten den Verein «Pro Oberrohrdorf-Staretschwil». Wir hatten gute Argumente, dass unsere Gemeinde eigenständig bleiben sollte. Wir wehrten uns schliesslich erfolgreich gegen eine teure Studie, welche die Auswirkungen der Fusion mit der Nachbargemeinde untersuchen wollte. Wir hatten damit an der Gemeindeversammlung und an der Urne Erfolg. Bei der anschliessenden Wahl in den Gemeinderat liess ich mich vom Verein aufstellen und wurde gewählt. Die beiden Gemeinden entwickeln sich bis heute prächtig.

Später engagierte ich mich weiter in der Fusionsfrage, und zwar als Gemeinderat im Komitee «Für Gemeindeautonomie und einen solidarischen Aargau» gegen die «Gemeindereform Aargau», die unter anderem die Möglichkeit von Zwangsfusionen beinhaltet hätte. Auch diese Abstimmungen konnten wir klar gewinnen. Trotzdem gab es neue Vorstösse des Kantons, mit denen er mit Beratung und viel Geld Gemeindefusionen unterstützt, obwohl wissenschaftliche Erkenntnisse zeigen, dass solche Fusionen nichts bringen.

Professionalisierung versus menschliche Auswirkungen

Bei der Begründung von Gemeindefusionen werden meistens die folgenden Punkte aufgezählt: Effizientere Strukturen, Professionalisierung der Dienstleistungen und Einsparen von Kosten. Es sind also primär administrative und finanzielle Überlegungen, die zwei oder mehr Gemeinden dazu bringen sollen, sich für eine gemeinsame Zukunft zu entscheiden. Die politisch-demokratischen sowie menschlich-gemeinschaft-

lichen Auswirkungen allerdings hat bisher kaum jemand hinterfragt. Zu Unrecht, denn sie spielen sehr wohl eine Rolle, auch wenn sie bei Fusionsdiskussionen immer wieder als «weiche Faktoren» verunglimpft werden. Zuerst nun aber zu den wissenschaftlichen Studien.

Spareffekt ist ganz klein

In der Theorie wie auch in der Praxis werden Gemeindefusionen oft mit Spareffekten motiviert. So wird erwartet, dass sich durch verschiedene Effekte grössere Synergien nutzen lassen, wel-

che die Kosten senken würden. Untersuchungen zu den Effizienzwirkungen von Gemeindefusionen beschränken sich bis anhin auf Fallstudien zu einzelnen Gemeindefusionen sowie Befragungen von Gemeindevertretern. Professor Christoph A. Schaltegger von der Universität Luzern untersuchte in einem breit angelegten Forschungsprojekt 142 Gemeindefusionen aus zehn Kantonen zwischen 2001 und 2014. Schaltegger führt zu den Resultaten seiner Studie Folgendes aus: «Die Analyse zeigt, dass über alle betrachteten Gemeindefusionen hinweg keine systema-



Lassen sich mit Fusionen Kosten senken?

tischen Spareffekte erkennbar sind. Folglich kann nicht automatisch von Kosteneinsparungen durch Gemeindefusionen ausgegangen werden.» Im Bereich der Verwaltungsaufgaben sei ein kleiner Spareffekt erkennbar, aber bei den Gesamtausgaben würden jedoch keine systematischen Spareffekte deutlich. Schaltegger weiter: «Es ist daher davon auszugehen, dass die Einsparungen im Verwaltungsbereich durch Ausgabensteigerungen in anderen Budgetpositionen wieder kompensiert werden.» Auch bei den Indikatoren «Bevölkerungsentwicklung» oder «Immobilienpreise» liessen sich keine systematischen Unterschiede zwischen fusionierten und nicht fusionierten Gemeinden feststellen. Das Resultat ist also absolut ernüchternd, ein «Nullergebnis», wie Schaltegger festhält. Die Aussage, dass eine Gemeindefusion Spareffekte erzeugt, muss mittlerweile als «Fusionsmythos» bezeichnet werden. Als prominentes Beispiel wurde in den Medien dem Glarnerland während des Fusionsprozesses ein «Fusionskater» attestiert, da sich an-

stelle von Einsparungen rote Zahlen eingestellt hatten.

Fusionschock für die lokale Demokratie

Gemeindefusionen haben vor allem auch schwerwiegende Auswirkungen auf die Demokratie. Laut einer Studie des Zentrums für Demokratie (ZDA) lösen Fusionen einen eigentlichen «Schock» für die lokale Demokratie aus. Messbar, so die Studie, zeige sich dies in einer tieferen Stimmbeteiligung. Die Menschen interessieren sich also weniger für die Politik und klinken sich aus den milizbasierten gesellschaftlichen Strukturen aus. Solche Aspekte werden bei Fusionen von Gemeinden bisher klar vernachlässigt.

Der Schock, so die Studie des ZDA, sei für kleine Gemeinden, die sich grösseren anschliessen würden, stärker. In den Gemeinden funktionierten lokale politische Netzwerke. Diese würden durch eine Fusion zerschlagen. Die erste Konsequenz sei, wie schon erwähnt, eine tiefere Stim- und Wahlbeteiligung bei kommunalen Urnengängen. Die zweite sei, dass Vertreter lokaler Bewegungen oder Parteilose geringere Wahlchancen hätten und sich aus der politischen Szene verabschieden würden. Die Konsequenzen einer Fusion auf die lokale Demokratie sollten sich die Gemeindebürger bewusst machen und sich klar vor Augen führen, was auf dem Spiel steht.

Nicht alles ist messbar

Wir verfallen immer mehr dem Wahn, alles messen zu wollen. Obwohl es, wie gezeigt, zu den Gemeindefusionen mittlerweile empirische Studien gibt, die klar die negativen Effekte einer Fusion aufzeigen, existieren daneben noch weitere Faktoren, die nicht einfach messbar sind. Die Menschen möchten sich grundsätzlich am Gemeinwesen beteiligen. Das zeigt sich sehr schön bei unserem Milizsystem. Eine Fusion untergräbt diesen Willen, das Gemeinwohl aktiv mitzutragen. So gehen die besten Kräfte eines Gemeinwesens verloren. Diese menschlichen Kräfte braucht es aber in Zukunft, um die kommenden schwierigen Fragen zu beantworten und zu meistern. Dies führt uns in diesen Tagen die Coronakrise besonders deutlich vor Augen. Die Zukunft ist nur mit Menschen zu bewältigen, die freiwillig mitdenken und mitgestalten. Aus all dem ergeben sich folgende Thesen:

1. Als Konklusion zu seiner Studie schlussfolgert Schaltegger: «Wenn im Durchschnitt aller Fusionen kein

Effekt erzielt wird, kann die Gemeindefusion grundsätzlich nicht als Rezept für Kostenersparnisse oder Qualitätssteigerungen dienen.» Dass gewisse politische Kreise wider besseres Wissen am «Fusionszirkus» festhalten, kann nur als ideologisch bezeichnet werden. Diese Kreise sind mehr an Macht und Zentralismus interessiert als an blühenden Gemeinden.

2. Die wissenschaftlichen Resultate zeigen, dass die pragmatische Kooperation und problemorientierte Zusammenarbeit unter den Gemeinden auch ohne Fusion wichtige Synergiepotenziale erschliessen kann.
3. Gemeindefusionen sollten nicht ohne wissenschaftliche Evidenz aktiv durch teure Beratung und finanzielle Beiträge unterstützt werden. Ein aktuelles Beispiel: Dass der Kanton Aargau keine grössere Stadt besitzt, finde ich von Vorteil. Es sind die kleinen Strukturen, die den Menschen gerade heute Heimat und Identität vermitteln, denn es gilt nach wie vor: «Small is beautiful.» Was verfolgt denn eine «Modellstadt Baden» oder der «Grossraum Aarau» für Ziele? Der Kanton Aargau, die verantwortlichen Gemeindebehörden und die Planer fördern jedenfalls mit solch unsinnigen Projekten einzig den weiteren demokratischen Abbau des genossenschaftlich verfassten Gemeinwesens, des Grundpfeilers der direktdemokratischen Schweiz.
4. Gemeindefusionen sind nicht der «Königsweg», um die Herausforderungen der Zukunft zu meistern. Im Gegenteil, es gilt, das Milizsystem und die Gemeindeautonomie zu stärken, damit die Qualität der Demokratie nicht noch mehr leidet und die Menschen sich aus dem öffentlich-gemeinwohlorientierten Leben verabschieden.



Bild: Towfiq Barbhuya/unsplash



René Roca, Dr. phil., Historiker und ehemaliger Gemeinderat in Oberrohrdorf-Staretschwil
Forschungsinstitut für direkte Demokratie, www.fidd.ch

Bezirk Baden testet neuen Ansatz für Kooperationen

13 Gemeinden des Bezirks Baden haben sich zu einer Modellstadt zusammengeschlossen. Darin testen sie die Regionalisierung von Aufgaben von der Lehrlingsausbildung bis zur Steuerverwaltung.



Der Idee, statt zu fusionieren auf verschiedenen Ebenen enger zusammenzuarbeiten, schlossen sich Ende 2019 13 von 26 Gemeinden des Bezirks Baden an. Siedlungsentwicklung und Mobilität gehören zu den Bereichen, die analysiert wurden.

Illustration: zvg.

Zahlreiche Gemeinden können ihre Lernenden nach der Lehre nicht weiterbeschäftigen. Besonders kleinere Gemeinden sind davon betroffen, da sie aufgrund des Stellenplans nur schwer neue Arbeitsplätze schaffen können. «Die Attraktivität der Gemeinde als Arbeitgeberin ist geschrumpft, da sie im Vergleich zur Privatwirtschaft nicht dieselben Karrieremöglichkeiten und Arbeitsplatzbedingungen bietet», sagt Marianne Stänz, Frau Gemeindeamman von Birmenstorf und Projektleiterin «Talent Pool» im Rahmen der Arbeitsgruppe «Behörden, Verwaltung und Organisation» der «Modellstadt»

der Region Baden. Besonders gut ausgebildete Personen wanderten deshalb oft in den privaten Sektor ab.

Ein «Talent Pool» für 13 Gemeinden

Um diesem drohenden Fachkräftemangel entgegenzutreten, haben sich 13 Gemeinden im Rahmen des Modellstadtprojekts zu einer Arbeitsgruppe zusammengeschlossen. Gemeinsam mit der Fachhochschule Nordwestschweiz entstand dabei das Projekt «Talent Pool», das es den Lernenden ermöglichen soll, von einem aktiven Austausch während der Lehre und einer Weiterbeschäftigung in einer der 13 Ge-

meinden nach dem Lehrabschluss profitieren zu können. Das neu zu schaffende Netzwerk soll unter anderem den Austausch zwischen den Berufsbildungsverantwortlichen verbessern und die Zusammenarbeit zwischen den Gemeinden im Personalwesen auf mehreren Ebenen erleichtern.

«Mit dem «Talent Pool» soll neu ein Werkzeug geschaffen werden, das es uns erlaubt, Lernende und Betreuungspersonen untereinander zu vernetzen», erklärt Fabian Keller, Gemeindeamman von Gebenstorf. Ziel sei es ausserdem, die Personalentwicklung zu professionalisieren und eine Abwande-

rung von Fachkräften zu verhindern. Keller sieht im «Talent Pool» eine grosse Chance, die Ausbildung der bis zu 100 Lernenden sowie Praktikantinnen und Praktikanten aus den 13 Gemeinden attraktiver und einheitlicher zu gestalten.

Alternative zur Grossfusion

Der «Talent Pool» ist eines von mehreren Projekten der Modellstadt. Inoffizieller Startschuss für das Projekt Modellstadt waren zwei Rundtischgespräche, zu denen die Stadt Baden erstmals Ende 2019 sämtliche Gemeinden des Bezirks einlud, um über eine mögliche Fusion der Agglomerationsgemeinden zu diskutieren. «Das Interesse an einer Grossfusion war bei den teilnehmenden Gemeinden eher bescheiden», erinnert sich Fabian Keller. Doch die Idee, auf verschiedenen Ebenen enger zusammenzuarbeiten, resultierte sozusagen als Essenz dieser Gespräche. 13 von insgesamt 26 Gemeinden schlossen sich dieser Idee an. Die Gemeindevertreterinnen und -vertreter haben am 21. Januar 2020 eine Arbeitsgruppe ins Leben gerufen mit dem Ziel, Möglichkeiten einer Zusammenarbeit zu prüfen. «Dabei entstand im ersten Halbjahr 2020 die Idee der Modellstadt als Zwischenschritt und Alternative zur Fusion», berichtet Keller.

Starke Unterschiede

«Modellstadt: Ergebnisse der 1. Projektphase und weiteres Vorgehen. Gemeinsam mehr erreichen»: Nach diesem Motto haben die Vertreterinnen und Vertreter der 13 Modellstadtgemeinden die Ergebnisse der ersten vier im Projekt bearbeiteten Themenbereiche zur Kenntnis genommen, diskutiert und das weitere Vorgehen beschlossen. In der ersten Projektphase, die am 30. Juni 2021 ihren Abschluss fand, wurden im Themenbereich «Behörden, Verwaltung und Organisation» beträchtliche Unterschiede zwischen den Gemeinden festgestellt. Es werden eine verstärkte Zusammenarbeit und die Bündelung von Fachkompetenzen mit dem Ziel besserer und gleichzeitig kostengünstiger Lösungen und höherer Professionalität angestrebt. Im Fokus stehen die Bereiche Informatik, Steuerverwaltung/Steueranlagen, komplexe/seltene Vorgänge in den Bereichen Steuerverwaltung und Planung und Bau sowie die Personalentwicklung, speziell der Fachkräftemangel und die Weiterbeschäftigung von Lernenden nach Ausbildungsabschluss. Im Bereich Finanzen wurden die Aspekte Verschuldung, Investitionen und Abschreibungen, Leistungsfähigkeit, Steu-



Blick auf die 13 Gemeinden des Bezirks Baden, die sich im Projekt der «Modellstadt» engagieren. Grafik: zvg.

ertrag und Steuerfuss sowie Nettoaufwand analysiert. Der Steuerertrag pro Kopf lag 2019 bei 14 Prozent über dem Aargauer Durchschnitt. Es ist davon auszugehen, dass die Verschuldung in den Modellstadtgemeinden in der Finanzplanperiode bis 2025 durch das nach wie vor relativ hohe Investitionsvolumen im Durchschnitt deutlich steigen wird. «Je grösser eine Gemeinde, desto grösser sind die Bedürfnisse der Einwohnenden», beobachtet Keller und bezieht sich dabei auf die Erfahrung von Winterthur, das bereits vor 100 Jahren mit den umliegenden Gemeinden eine Fusion eingegangen ist. Aufgrund der Komplexität der Themen sind im Bereich «Gesundheit, Gesellschaft, Soziales» einfache und sofortige Um- oder Neuorganisationen kaum möglich. Kooperationen in der Zukunft sind jedoch durchaus möglich. Vor allem im Bereich Soziales besteht Kooperationspotenzial, zum Beispiel in der Betreuung geflüchteter Menschen. Die weitere Planung soll in einem grossen und zukunftsorientierten Rahmen angelegt werden. Eine Analyse im Bereich «Siedlungsentwicklung, Raumplanung und Mobilität» ergab, dass die Zusammenführung der Gemeinden in der Gesamtbetrachtung nicht zu einer Kostenreduktion beitra-

gen würde. Eine Effizienzsteigerung sei auch im heutigen Kontext möglich. Vorgeschlagen wird eine gegenseitige Unterstützung in Form einer Arbeitsgruppe oder regelmässiger Planertreffen zur Erweiterung der Fach-, Methoden- und Prozesskompetenz durch Erfahrungsaustausch auf der Basis konkreter Themen. Um den Koordinationsaufwand zu reduzieren, ist zudem eine frühzeitige gegenseitige Abstimmung von Massnahmen vorgesehen. Die Verantwortlichen der 13 teilnehmenden Gemeinden haben laut Fabian Keller beschlossen, in der zweiten Phase des Projekts drei konkrete Themen aus Phase 1 weiter zu bearbeiten. Dazu gehören neben dem «Talent Pool» die Zusammenarbeit im Bereich der Steuerverwaltung und die Betreuung von Asylsuchenden. Bei der Steuerverwaltung sieht Keller grosses Potenzial, wie die Erfahrungen aus anderen Gemeinden, die ihre Steuerverwaltungen ebenfalls zentralisiert betreiben, gezeigt hätten. Und die Kooperation im Asylbereich erhält zusätzlichen Schub durch die Ankündigung des Kantons Aargau, die Asylbetreuung auf den ersten Juli dieses Jahres an die Gemeinden zurückzugeben. Wie Fabian Keller berichtet, arbeitet die Arbeitsgruppe bereits intensiv an diesem Geschäft.



«Jede Gemeinde will ihre Abläufe optimieren und professionalisieren.»

Fabian Keller, Gemeindegammann von Gebenstorf (AG)

Verbindliche Umsetzungsverträge

Mit dem «Talent Pool», der Regionalisierung der Steuerverwaltung und der Lösung der Flüchtlingsbetreuung wurde am 11. August 2021 die zweite Phase des Modellstadtprojekts eingeläutet. Weitere Themen stehen auf der Agenda, der Aufbau einer gemeinsamen Informatikinfrastruktur, die Modellplanung über ein Teilgebiet der Nutzungsplanung und die Koordination der Entwicklungsprognosen der Schülerzahlen sowie von Schulumplanung beziehungsweise Schulbauten. Die Modellstadtgemeinden zahlen aktuell einen jährlichen Beitrag für die zu erarbeitenden Konzepte, die Vorbereitung der einzelnen Projekte und die Projektsteuerung. Für die definitive Umsetzung der einzelnen Themen werden die effektiven Kosten dann auf die beteiligten Gemeinden umgelegt und die Zusammenarbeit in verbindlichen Verträgen festgelegt. Keller sagt: «Jede Gemeinde muss selbst entscheiden, welche Themen für sie einen Nutzen bringen und welche eher nicht. Wir gehen nicht

davon aus, dass jedes Projekt bei 13 Gemeinden auf Gegenliebe stösst. Bei zu wenig Interesse werden wir selbst die besten Ideen nicht umsetzen.»

Vorbildcharakter für andere Gemeinden

Welche Faktoren haben sich als entscheidend erwiesen, damit die genannten Ziele erreicht werden können? «Jede Gemeinde will ihre Abläufe optimieren und professionalisieren. Dabei spielen die finanziellen und personellen Ressourcen eine wichtige Rolle», zieht Keller Bilanz. Gerade im Bereich der personellen Ressourcen könnten auch kleine Gemeinden einen wertvollen Beitrag leisten und gleichzeitig von Synergien profitieren. Alle beteiligten Gemeinden seien an einer engeren Zusammenarbeit interessiert und würden die Chancen erkennen. Vertrauen und eine transparente Kommunikation seien für dieses Projekt zentral, um mit Widerständen und Ängsten, als Gemeinde etwas zu verlieren, umgehen zu

können. Keller ist überzeugt, dass die Modellstadt künftig auch für andere Gemeinden, die sich gegen eine Fusion aussprechen, Vorbildcharakter haben könne.

An der Modellstadt sind folgende Gemeinden aus dem Bezirk Baden beteiligt: Baden, Birmenstorf, Ehrendingen, Ennetbaden, Fislisbach, Gebenstorf, Mägenwil, Melligen, Neuenhof, Oberrohrdorf, Obersiggenthal, Turgi und Wettingen. Zusammen zählen die Gemeinden 95424 Einwohner.

Fabrice Müller

Informationen:

www.modellstadt.ch

Anzeige

Eidgenössischer Abschluss

«Spezialistin/Spezialist öffentliche Beschaffung»

Wir gratulieren allen Absolvent*innen!

Ein grosser Applaus geht an die Teilnehmenden unseres Lehrgangs:

Beat Thomas Aeschlimann
Andrea Verena Birchler
Oliver Christoph Fierz
Corinne Flückiger
Stefan Holliger
Andreas Keller
Denis Lizun
Armin Otto Mächler

Nicole Ochsner
Ivan Radovanovic
Annelies Mandy Reimer
Ivo Reinhard
Katja Marisa Rossi
Volker Schindler
Sandra Wieschmann
Heinz Zurkirchen



Nächster Lehrgangsstart
im Blended-Learning-Konzept

9. April 2022

Zürich

www.procure.ch/spez-ueb



«Glarus hat dank der Fusion mehr Gestaltungsfreiraum»

«Die Glarner Gemeindefusion war der Weg aus der Krise zurück zum innovativen und selbstbewussten Glarnerland»: So lautet die Bilanz von Christian Marti, dem Gemeindepräsidenten von Glarus. Ein persönlicher Erlebnisbericht.



Die Stadt Glarus mit dem Glärnisch im Hintergrund, aufgenommen am Freitag, 16. August 2013.

Bild: Samuel Trümpy

Am 7. Mai 2006 haben die Stimmberechtigten an der Glarner Landsgemeinde eine Revolution beschlossen, indem sie 25 Ortsgemeinden, 18 Schulgemeinden und 9 Bürgergemeinden zu 3 Einheitsgemeinden zusammenschlossen und die Aufgaben der 16 Fürsorgegemeinden kantonalisierten. Ausschlaggebend für diesen Entscheid waren strukturelle, finanzielle und personelle Probleme einiger Glarner Gemeinden sowie Bevölkerungsrückgang und wirtschaftliche Probleme im Glarnerland nach der Jahrtausendwende.

Gegen diesen Entscheid der Landsgemeinde wehrten sich Bürgerinnen und

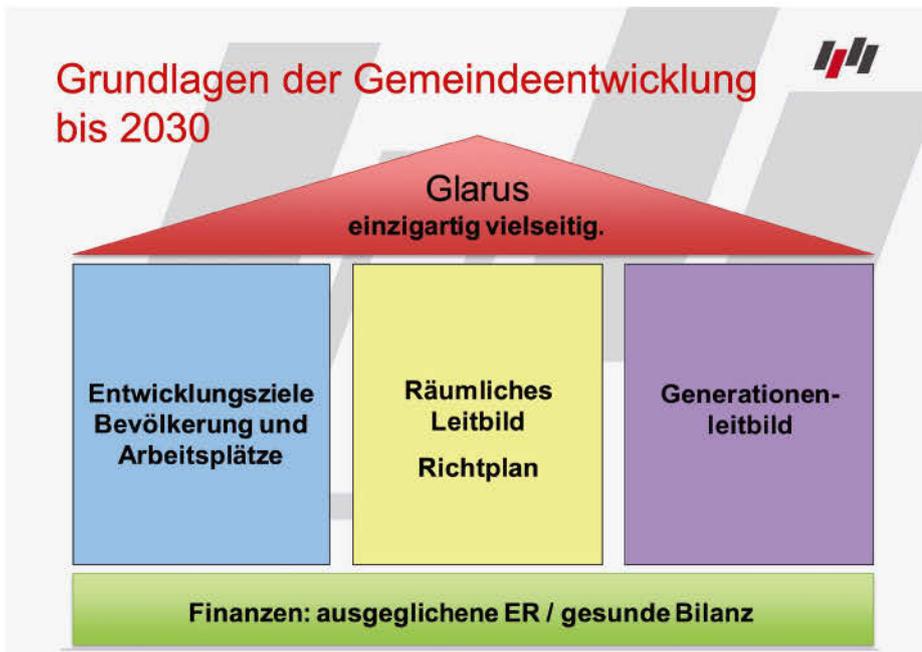
Bürger sowie verschiedene Organisationen mit rechtlichen und politischen Mitteln. Im November 2007 bestätigte eine ausserordentliche Landsgemeinde den Entscheid sehr eindeutig – der Weg zur Umsetzung der vermutlich grössten Gebiets-, Aufgaben- und Finanzreform seit der Gründung des Bundesstaates 1848 war frei.

Ich kann mich noch gut an die ausserordentliche Landsgemeinde am 25. November 2007 erinnern. Der Landsgemeindering platzte aus allen Nähten, so viele Stimmberechtigte versammelten sich an diesem Tag auf dem Zaunplatz in Glarus. Das Ergebnis war sehr ein-

deutig. Die Glarner Gemeindefusion wurde klar bestätigt. Die Erkenntnis, dass der Kanton seine Gemeindefusion vereinfachen und modernisieren muss, war bei den Glarner Stimmberechtigten angekommen.

Vorbereitungsarbeiten erforderten viel Engagement

Nach diesen beiden historischen Landsgemeinden haben zahlreiche Glarnerinnen und Glarner während vier Jahren an den Vorbereitungen zur Umsetzung der Gemeindefusion gearbeitet. Im Rahmen dieser Arbeiten durfte ich 2007 bis 2009 eine kommunale Teil-



Das Haus der Gemeindeentwicklung bildet die entwicklungspolitischen Grundlagen ab.

Grafik: zvg.

projektgruppe leiten, welche die erste Gemeindeordnung für die fusionierte Gemeinde Glarus erarbeiten konnte. Diese Jahre waren sehr intensiv und haben viel Engagement aller Beteiligten beansprucht. Die Atmosphäre war während der ganzen Vorbereitung einmalig, und es herrschten sehr positive Energien, eine grosse Vorfreude, und die Zusammenarbeit funktionierte gut. Zusammen gingen wir mit den Vorbereitungsarbeiten den Weg aus der Krise zurück zum selbstbewussten, pionierhaften Glarnerland.

Wahl zum Gemeindepräsidenten im Jahr 2009

Im Herbst 2009 standen die Wahlen für die Gemeindeexekutiven der drei fusionierten Gemeinden im Kanton Glarus an. Ich war motiviert, die Chance für diese grosse und spannende Aufgabe zu packen. Es reizte mich, Gemeindepräsident einer neuen, grossen Gemeinde zu werden und Teil dieser historischen Glarner Gemeindereform zu bleiben. Ich wollte nicht nur bei den Vorbereitungen mitwirken, sondern

Über Christian Marti

Der 47-jährige Christian Marti (FDP. Die Liberalen) studierte Wirtschaftswissenschaften an der Universität St. Gallen. Neben seiner kommunalpolitischen Arbeit gehört Christian Marti seit 2001 dem Landrat des Kantons Glarus an. Auf nationaler Ebene vertritt Christian Marti den Glarner Kantonshauptort seit 2013 im Vorstand des Schweizerischen Städteverbandes. Er ist mit Gabriela Hauser Marti verheiratet, zusammen sind sie Eltern von drei Kindern.

Christian Marti ist der letzte der drei Gründungspräsidenten, die noch im Amt stehen. Im Sommer 2022 wird er dem Gemeinderat 15 Jahre angehören, davon 12 als Präsident. Er wird sein Amt im Sommer 2022 weitergeben und nicht für eine weitere Amtszeit kandidieren.

Als Gemeindepräsident prägte er das Zusammengehen der Menschen in der Fusionsgemeinde und den Aufbau einer gut aufgestellten und eingespielten Gemeindeverwaltung ebenso wie die Erarbeitung der strategischen Grundlagen für die Gemeindeentwicklung oder die Etablierung einer Kultur der Zusammenarbeit zwischen privaten und öffentlichen Akteuren in der Areal-, Wohnraum- und Zentrumsentwicklung.



Christian Marti ist der letzte der drei Gründungspräsidenten, die noch im Amt stehen. Diesen Sommer wird er sein Amt abgeben. Für die «Schweizer Gemeinde» blickt er auf die Geschichte der Glarner Grossfusion zurück.

Bild: zvg

auch bei der Umsetzung anpacken. Deshalb entschied ich mich für eine Kandidatur um das Gemeindepräsidium der fusionierten Gemeinde Glarus. Im September 2009 haben mich die Stimmberechtigten zum ersten Gemeindepräsidenten der fusionierten Gemeinde Glarus gewählt, wofür ich noch heute sehr dankbar bin.

Die Geburt der fusionierten Gemeinde Glarus

Nach viel Vorbereitungsarbeit gehen die Menschen in den vier Ortsteilen Netstal, Riedern, Glarus und Ennenda seit dem 1. Januar 2011 unter dem Dach der fusionierten Gemeinde Glarus gemeinsam ihren Weg. Wir schlugen ein neues Kapitel in der Glarner Geschichte auf. In der Neujahrsnacht 2010/2011 durfte der Fusionsgemeinderat die Geburt der neuen Gemeinde zusammen mit vielen Menschen aus der ganzen Gemeinde sowie Behördenvertreter/innen der bisherigen Gemeinden und des Kantons gebührend feiern – das war ein grosses Ereignis. Damit diese einzigartige Reform gelingen konnte, brauchte es sehr viele tatkräftige, kompetente Menschen, die gemeinsam in die gleiche Richtung zogen, Rückschläge zusammen verdauten und über alle diese Jahre Kontinuität bewiesen. Eine solche Veränderung ist ein grosser

Kraftakt und gelingt nur als Teamleistung und nicht als One-Man-Show. Unsere Gemeinde wird durch Menschen gemacht – sie ist ein Gemeinschaftswerk. Ich bin heute noch allen Mitwirkenden und Mitarbeitenden sehr dankbar und verbunden, dass wir diese grosse Aufgabe zusammen gemeistert haben. Während dieser Zeit ging ich mehrmals über meine Belastungsgrenze hinaus – es war immer wieder ein grosser Krampf.

Die Fusion hat sich gelohnt

Die Fusion ermöglicht uns viel mehr Gestaltungs- und Handlungsspielraum, die Gemeinde hat eine klare strategische Ausrichtung, eine leistungsfähige Verwaltung und eine gesunde Finanzlage. Die Wege für die Zusammenarbeit mit dem Kanton und mit den zwei Schwestergemeinden Glarus Süd und Glarus Nord sind kurz und häufig im positiven Sinne informell. Weiter hat – ganz im Dienste der öffentlichen Sache – eine Professionalisierung der Verwaltung stattgefunden, und an eine Rückkehr zum kleinstrukturierten Glarnerland ist meiner Meinung nach gar nicht mehr zu denken. Was sich sicherlich auch verändert hat, ist, dass alltägliche Anliegen und Projekte an den heutigen Gemeindeversammlungen nicht mehr gleich viel Gewicht erhalten wie in den

kleineren Gemeinden zuvor. Es gilt, die Nähe zu den alltäglichen Anliegen in der Bevölkerung bewusst im Auge zu behalten und zu pflegen.

Zehn Jahre Gemeindefusion

Im Jahr 2021 konnten wir unser Jubiläum «10 Jahre Gemeinde Glarus» feiern. Eine ganze Dekade lang gehen nun die vier Ortsteile Netstal, Riedern, Glarus und Ennenda ihren Weg als Gemeinschaft zusammen. Die Gemeinde Glarus hat dieses Jubiläumsjahr mit verschiedenen Aktivitäten für Jung und Alt unter dem Jubiläumsmotto «mitenand wiiterguu» gestaltet. Im Austausch mit der Bevölkerung konnte ich feststellen, wie normal die Gemeinde Glarus für unsere Einwohnerinnen und Einwohner bereits geworden ist. Speziell bei den jüngeren Generationen ist diese neue Gemeindefusion sehr akzeptiert. Wir schauen zuversichtlich in die Zukunft und freuen uns weiterhin aufs «mitenand wiiterguu».

*Christian Marti
Gemeindepräsident Glarus*

Auf der Website www.glarus.ch/10jahre können weitere Informationen zum Jubiläumsjahr nachgelesen werden.

Anzeige

Spielend Generationen bewegen

Ein neues Konzept um Menschen zusammen zu bringen und zu bewegen. Entwicklung und Kooperation mit der Sportuniversität Basel und der Stiftung Hopp-la.

HINNEN Spielplatzgeräte AG
T 041 672 91 11 - bimbo.ch

bimbo
macht spass



Generationen Bewegungspark, Stadt Basel



Gemeinden und Städte wollen mehr mitreden

Vertreter von Gemeinden und Städten fordern mehr Einfluss auf kantonaler und Bundesebene. Auslöser ist zum einen die Covid-19-Krise, andererseits sind es auch Fusionsfragen.

Urnäsch und Stein sind 2 von insgesamt 20 Gemeinden im Kanton Appenzell Ausserrhoden. Einwohnermässig gehören sie zu den kleineren Orten: In Urnäsch leben rund 2200 Menschen, Stein zählt etwa 1400 Einwohnerinnen und Einwohner. Die Ausserrhoder Regierung möchte die Anzahl Gemeinden reduzieren – und zwar von 20 auf 4. Dieses Vorhaben hat Urnäsch und Stein aufgeschreckt. Sie befürchten, dass die bevölkerungsreichen Gemeinden über das Schicksal der kleinen Gemeinden bestimmen. Sowohl Urnäsch als auch Stein fordern deshalb ein Gemeindegemeinschaft, und sie haben dies im Rahmen

der Vernehmlassung zur totalrevidierten Kantonsverfassung auch so festgehalten. «Die kleinen Landgemeinden müssen auf Kantonsebene mehr Gewicht bekommen», ist Peter Kürsteiner, Gemeindepräsident von Urnäsch, überzeugt. Sein Amtskollege in Stein, Siegfried Dörig, sagt: «Bei derart wichtigen Abstimmungen wie der einer Fusion darf nicht über die Köpfe der kleinen Gemeinden hinweg entschieden werden.» Dörig spricht in diesem Zusammenhang auch von einer «Verletzung der demokratischen Grundrechte». In Appenzell Ausserrhoden müssten sich zwar alle vier grossen Gemeinden He-

risau, Teufen, Heiden und Speicher grossmehrheitlich einig sein, trotzdem wollen Urnäsch und Stein, dass bei kantonalen Abstimmungen künftig nicht mehr nur das Volksmehr, sondern auch die Mehrheit der Gemeinden erforderlich ist – analog dem Ständemehr auf Bundesebene.

Keine Fusion aufzwingen

Hannes Germann, Präsident des Schweizerischen Gemeindeverbands (SGV) und Ständerat des Kantons Schaffhausen, kann die Sorgen der beiden Ausserrhoder Gemeindepräsidenten verstehen. Für ihn ist das Gemein-



Stein im Kanton Appenzell Ausserrhoden: Die kleine Gemeinde möchte nicht zwangsfusioniert und will in die Pläne des Kantons miteinbezogen werden.

Bild: zvg.

demehr ein probates Mittel, um solchen Fusionsängsten zu begegnen: «Es kann nicht sein, dass einige Städte oder grosse Gemeinden andere zu Fusionen zwingen, die vielleicht gar keinen Sinn ergeben.» In seinem Heimkanton gab es vor ein paar Jahren eine ähnliche Situation. Die Vorlage zur «Abschaffung der Gemeinden» wurde zwar deutlich verworfen, allerdings waren 46 Prozent der Stimmberechtigten dafür, die Zahl der Gemeinden auf einen Drittel zu reduzieren. Diese Variante erhielt vor allem von der Stadt Schaffhausen Unterstützung. Gegenüber den «Schaffhauser Nachrichten» sagte Germann damals, dass das Gemeindemehr das grosse Gewicht der Städte beim Volksmehr ausgleichen würde.

Wie gross der Leidensdruck der Gemeinden grundsätzlich ist, könne nicht generell beurteilt werden, so der SGV-Präsident. Aber, fügt er an, es komme immer wieder vor, dass die Bundesgesetzgebung oder auch kantonale Gesetze sehr direkte Auswirkungen auf die Gemeinden haben, ohne dass sich diese dazu äussern könnten. «Dies widerspricht unserem bewährten Subsidiaritätsprinzip und entspricht nicht unserem Verständnis von Respekt und Solidarität.» Als Beispiel nennt Germann das Sozialwesen. «Mittelbar sind die Gemeinden beispielsweise betroffen, wenn die Anzahl Arbeitslosentaggelder gekürzt wird. Die zusätzlich Ausgesteuerten landen in der Sozialhilfe, für die die Gemeinden zuständig sind.» Deswegen brauche es ein Gemeindemehr oder ein Gemeindereferendum. Letzteres kennt



Urnäsch im Kanton Appenzell-Ausserrhoden: Der Gemeindepräsident wünscht sich für seine Gemeinde mehr Gewicht auf Kantonsebene.

Bild: zvg

Arbeitgeber und Gewerkschaften angehört worden, nicht aber die Gemeinden. «Diese Bevorzugung der Sozialpartner gegenüber der Gemeindeebene darf einfach nicht sein», betont Germann. «Die Gemeinden hätten konsultiert werden müssen. Dort findet das kulturelle Leben statt, dort gehen die Kinder in die

mitwirken, sollen die Gemeinden auf Kantonsebene in wichtigen Angelegenheiten mitreden können.»

Auch Städte fühlen sich übergangen

Mehr Mitspracherecht wollen aber nicht nur die Gemeinden, sondern auch die Städte – wenn es nach dem Bieler Stadtpräsidenten Erich Fehr geht. In einem Artikel in der NZZ vom 15. Oktober 2021 fordert er ein Städtereferendum. Auslöser hierfür ist ebenfalls die Covid-19-Krise. Bei deren Bewältigung habe sich gezeigt, dass der Bundesrat die Städte in die Entwicklung und Erlasse der Massnahmen nie wirklich einbezogen habe, schreibt Fehr, obwohl der Bund, wie in der Verfassung festgehalten, auf die besondere Situation der Städte, der Agglomerationen und der Berggebiete Rücksicht nehmen müsse. Mit dem Städtereferendum könnten analog dem Kantonsreferendum beispielsweise acht Städte mit mehr als 25000 Einwohnerinnen und Einwohnern ihr Veto einlegen und eine Volksabstimmung verlangen. «Dadurch würden die Städte, die die Entwicklungs- und Innovationsmotoren unseres Landes sind, gestärkt, und auch der Föderalismus würde modernisiert und verfestigt», sagt Fehr. Ständerat und SGV-Präsident Hannes Germann steht der Forderung kritisch gegenüber. «Auch



«Die kleinen Landgemeinden müssen auf Kantonsebene mehr Gewicht bekommen.»

Peter Kürsteiner, Gemeindepräsident von Urnäsch (AR)

etwa der Kanton Zürich: Zwölf Gemeinden zusammen, die Stadt Zürich oder die Stadt Winterthur können ihr Veto einlegen und eine Volksabstimmung verlangen.

Ein anderes Beispiel für kantonale Entscheide mit Auswirkungen auf die Gemeinden und deren Finanzen ist die Covid-Gesetzgebung. Hier seien zwar

Schule.» Auch die Schliessung von Bädern, Sporthallen und Museen habe das Gemeindeleben eingeschränkt. «Dass die Gemeinden während der Coronakrise übergangen worden sind, könnte eine Chance sein, nun mehr Mitsprache einzufordern», sagt er. «So, wie die Kantone über das Ständemehr und das Kantonsreferendum auf Bundesebene

die Städte sind letztlich Gemeinden», sagt er. «Wenn schon, muss die kommunale Ebene eine gemeinsame Lösung anstreben. Nur dann hat das Gemeindemehr eine Chance.»

Für Germann hätte das Gemeindemehr oder -referendum eine präventive Wirkung, sodass die Gemeindeinteressen bereits im kantonalen Gesetzgebungsprozess berücksichtigt würden. «Wenn die Gemeinden stark betroffen sind, wäre ein Gemeindemehr oder -referendum auch bei eidgenössischen Vorlagen denkbar.» Das Gemeindemehr würde das grosse Stimmengewicht der Stände beim Volksmehr ausgleichen. Ein erster Versuch, das Gemeindereferendum auf eidgenössischer Ebene einzuführen, scheiterte 2018. 200 Gemeinden aus 15 Kantonen hätten sich gegen ein Bundesgesetz aussprechen und einen Urnengang herbeiführen können. Doch sowohl Nationalrat als auch Ständerat sprachen sich dagegen aus.

«Die Frage ist offen»

Die Frage, ob das Gemeindemehr auch verfassungskonform ist, wurde in den vergangenen Jahren immer wieder verneint. Mittlerweile ist man sich nicht mehr so einig. «Die Frage ist ausgespro-



«Bei derart wichtigen Abstimmungen wie der einer Fusion darf nicht über die Köpfe der kleinen Gemeinden hinweg entschieden werden.»

Siegfried Dörig, Gemeindepäsident von Stein (AR)

chen offen», wie Staatsrechtsprofessor Andreas Kley von der Universität Zürich in einem Beitrag von Schweizer Radio und Fernsehen SRF sagte. In der Bundesverfassung stehe lediglich: «Jeder Kanton gibt sich eine demokratische Verfassung.» Diese Formulierung lasse offen, ob damit in den Kantonen neben dem Volksmehr zusätzliche Abstimmungsregeln möglich sind, wie es etwa auf Bundesebene mit dem Ständemehr der Fall ist, so Kley.

Trotzdem: SGV-Präsident Hannes Germann ist sich bewusst, dass ein Gemeindemehr derzeit «politisch kaum mehrheitsfähig ist». Anfang Januar 2022 hat auch die St. Galler Regierung eine Motion der SVP, die ebenfalls die

Einführung des Gemeindemehrs fordert, abgelehnt. «Es bräuchte wahrscheinlich einen besonders störenden Fall, in dem die Gemeinden übergangen wurden, um das Anliegen beliebt zu machen», sagt Germann. «Die Covid-Gesetzgebung könnte ein Auslöser sein.» Auch die beiden Ausserrhoder Gemeindepäsidenten räumen ihrer Forderung wenig Chancen ein. «Es gibt noch zu viele ungeklärte Fragen», sagt Peter Kürsteiner aus Urnäsch. «Doch wir wollen die Fusionsdebatte in unserem Kanton nutzen, um über die Frage, wie kleine Landgemeinden gestärkt werden können, zu diskutieren.»

Marion Loher

 **ISEKI**
TRAKTOREN

Ein komplettes Sortiment an
Traktoren mit Zubehör von 21-67 PS



ISEKI, Ihr Partner für den Winterdienst !



Folgen Sie uns auf : 

 www.iseki.ch

Recyceln kann man auch beim Strassenbau

Ausbauasphalt muss nicht in der Deponie landen, denn er ist ein wertvoller Baustoff. Durch seine Wiederverwendung können Kreisläufe geschlossen, natürliche Ressourcen geschont und das Landschaftsbild geschützt werden.



Strassensanierung im Waadtland: Zwischen Mollie und Margot wird recycelter Asphalt eingebaut.

zvg

Bei der Instandsetzung von Strassen fällt Ausbauasphalt in grossen Mengen an. Ausbauasphalt, der rund 5 Prozent Bitumen und 95 Prozent Gestein enthält, darf jedoch nicht als Bauabfall angesehen werden. Vielmehr handelt es sich um einen wertvollen sekundären Rohstoff, der möglichst sortenrein wiederverwendet werden sollte. Gerade für das Strassennetz in den Gemeinden und im privaten Raum besteht die Chance darin, bei Strassenbauprojekten recycelten Ausbauasphalt zu verwenden, weil die bautechnischen Anforderungen hier mehr Spielraum bieten als bei stark befahrenen und hochbelasteten Kantons- und Staatsstrassen. Projekte von diversen Kantonen oder Gemeinden, die beim Bau und bei der

Sanierung von Strassen Ausbauasphalt verwendet haben, gibt es schon einige. Zum Einsatz kam recyceltes Asphaltmischgut, zum Beispiel beim Einbau eines Radwegs und der Sanierung des Strassenabschnitts von Oetwil an der Limmat nach Würenlos und ebenfalls für die Strecke von Forel nach Mollie-Margot im Waadtland. Auch Städte wie Bern, Küsnacht, Uster und Zürich haben für Quartier- und Hauptsammelstrassen auf Recycling-Asphalt gesetzt.

Erfahrungen sind als Guideline verfügbar

Mit der Guideline «Best Practice bei der Wiederverwendung von Ausbauasphalt und dem Einsatz von Niedertemperaturasphalt» bekommen Bauherren ein Instrument in die Hand, das sie bei

der Planung und Umsetzung von Strassenbauprojekten als Leitschnur durch die verschiedenen Etappen führt. Als wichtige Stütze liefert die Guideline Empfehlungen und Hilfestellungen für die verschiedenen Projektphasen von der Planung bis zur Umsetzung. Schliesslich hat die Guideline zum Ziel, bei Strassenbauprojekten Recyclingmischgüter mit hohen Ausbauasphaltanteilen sowie Niedertemperaturasphalt zu fördern – ohne zusätzliche qualitative Risiken einzugehen. Etliche gesammelte Erfahrungensind in der Best-Practice-Guideline aufgeführt und zeigen, dass es funktioniert.

*Baustoffrecycling Schweiz
Kies für Generationen,
Arbeitsgruppe Asphalt*

«Aus zwei Kranken wird kein Gesunder»

Bei einer Fusion von Bergbahnen arbeitet meist ein «Hochzeitsplaner» mit. Einer von ihnen ist Roland Zegg von der Grischconsulta. Er weiss auch, welche Auswirkungen solche Fusionen auf Gemeinden haben können.



Die Zermatt Bergbahnen AG sind aus sechs einzelnen Bergbahnunternehmen hervorgegangen.

zvg Zermatt Bergbahnen AG

Es passiert selten aus wahrer Liebe, ist oft eine Zwangsheirat: die Fusion von zwei oder mehreren Bergbahnunternehmen. Meistens erfolgt sie, weil die Kreditgeber nur nach einem Zusammenschluss bereit sind, eine dringend benötigte Investition zu finanzieren. Oft schliessen sich aber auch zwei oder mehrere kleinere Unternehmen zu einer wettbewerbsfähigen Grösse zusammen, weil Synergien so am besten genutzt werden können. Wie in Zermatt wappnen sich Bergbahnen mit einer Fusion zudem gegen ausländische Konzerne.

Nicht nur Banken, auch Kantone haben in der jüngsten Vergangenheit über die Regionalpolitik Druck gemacht. Sie setzten bereinigte Strukturen voraus, um den Unternehmen zinslose Investitionshilfegelder zu gewähren. Häufig riefen die Unternehmen, die meistens Aktiengemeinschaften sind, Grischconsulta um Hilfe, die von Roland Zegg gegründet und bis vor Kurzem auch geleitet wurde. Der gelernte Maschinenbauingenieur verfasste seine Doktorarbeit in der Betriebswissenschaft zum Thema Hotellerie und beriet nicht nur einzelne touristische Unternehmen,

sondern auch ganze Regionen wie etwa Lenzerheide und Gstaad-Saanenland.

Unparteiischer Vermittler

Denn: «Wenn mehrere Partner zusammengehen, kann schlecht einer davon auch die Verhandlungen führen, es braucht eine neutrale Person», erklärt Roland Zegg. Ein unabhängiger Coach könne heikle und sensible Themen ansprechen und Lösungen aufzeigen, ohne als parteiisch zu gelten. «Grischconsulta hat stets ein gut organisiertes Projektmanagement mit klaren Zwischenzielen geführt und den Prozess straff gesteu-

ert. Dies von einem der direkt Beteiligten zu verlangen, wäre vor allem bei grösseren Projekten eine Zumutung.»

Als Erstes würden eine gründliche Ist-Analyse der einzelnen Fusionspartner und eine objektive Unternehmensbewertung erstellt sowie eine gemeinsame Strategie vereinbart. Anschliessend folge ein gemeinsames Investitionsprogramm, der Name und die Führungscrowd der neuen Unternehmung würden bestimmt. Roland Zegg weist darauf hin, dass dieser Prozess auch «eine geschickte Kommunikation mit den Mitarbeitenden, den Aktionären und den Stakeholdern bedingt». Und dann gelte es, die Abstimmungen in den Aktionärs- und allenfalls Gemeindeversammlungen mit einer Mehrheit von mindestens zwei Dritteln zu gewinnen.

Knacknuss psychologischer Faktor

Generell gibt es laut dem Experten aus Meienfeld bei den Fusionen «eine gewisse Angst vor dem Unbekannten, Neuen». Weitere Knacknüsse seien sehr oft psychologische Faktoren, «aber auch einzelne Schlüsselpersonen, die aufgrund ihrer Position eine Lösung verhindern können, weil sie einen persönlichen Verlust von Macht und Einfluss befürchten».

Ob eine Fusion flott vonstattengeht, hängt weniger von der Anzahl der Aktionärinnen und Aktionäre ab, sondern vom «Lebenszyklus» einer Destination, eines Unternehmens: «Vor allem geht es zügig, wenn der finanzielle Druck sehr hoch ist und einzelnen Bergbahnen das Wasser bis zum Hals steht.»

Roland Zegg weist aber auch darauf hin, wann eine Fusion keinen Sinn ergibt, nämlich dann, «wenn es nur darum geht, zwei kranke Unternehmungen ohne Sanierung zusammenzulegen. Denn zwei Kranke machen keinen Gesunden.» Oder dann, wenn nur zwei Bilanzen addiert würden, ohne dass die Unternehmenskulturen übereinstimmen würden. Schwierig sei auch, wenn etwa ein Familien- mit einem Gemeindebetrieb zusammengelegt werden solle. Da könnten die beiden Unternehmenskulturen zu unterschiedlich sein.

Gemeinden verlieren und gewinnen

Wird eine Fusion sorgfältig ausgeführt und werden kranke Unternehmungen vorgängig saniert, wirkten sich diese Zusammenschlüsse laut Zegg sehr positiv für die ganze Region aus: «Die Dynamik steigt, es wird wieder investiert. Statt intern Kräfte zu verzetteln, wird der Fokus wieder auf den Markt gerichtet, der Kundennutzen steigt erheblich.» Beste Beispiele hierzu seien Lenk, Obersaxen-Mundaun und Zermatt.



An der Lenk hat sich dank der Bergbahnfusion die Zusammenarbeit mit Adelboden auf der anderen Bergseite verstärkt.

zvg

In den klassischen Schweizer Feriendestinationen ist die Bergbahnunternehmung meistens der grösste touristische Leistungsträger. «Eine Minderheitsbeteiligung der Gemeinde ist dann oft von Vorteil», weiss der Unternehmensberater, weil sie als Aktionärin mitreden könne. Wird eine Bergbahn saniert, kann sich das finanziell negativ auf die öffentliche Hand auswirken, weil allfällige zinslose Darlehen einem Kapitalschnitt geopfert werden. Ihr Gewinn ist dann, wiederum ein Unternehmen auf finanziell soliden Füüssen zu haben, das Arbeitsplätze bietet.

Fusion mit verbindender Wirkung

Gemeindeschreiber Thomas Bucher zieht die Bilanz für Lenk: «Die Fusion hatte auf die Gemeinde eine verbindende Wirkung, da vorher drei Gesellschaften auf zwei Talseiten vorhanden waren.» Zudem habe sich die Zusammenarbeit mit Adelboden verstärkt.

Lenk hat heute kein spezielles Mitspracherecht, weil die Gemeinde aber die Planungsbehörde ist, finde nach wie vor ein Austausch statt. «Die Gemeinde ist hier eng in die Planung und Ausarbeitung von Nutzungen eingebunden», sagt Thomas Bucher. «Wir können mit Fug und Recht behaupten, dass die Fusion sehr erfolgreich war, die Zahlen sprechen für die Lenker Bergbahnen. In

dem Sinn sehen wir auch kein Verbesserungspotenzial im Fusionsprozess.»

Die Nachfrage bei der Gemeinde Zermatt ergab, dass die einstige Fusion der Bahnen heute kein Thema mehr ist.

Grischconsulta ist in den deutschsprachigen Landesgebieten sowie den Alpenländern tätig und stellt fest, dass die Kulturen, die Traditionen, die Sippchaften in den Alpentälern durchs Band sehr ähnlich sind. Der Bündner Roland Zegg erklärt mit einem Augenzwinkern: «Die Berner sind nicht langsam – im Gegenteil: Die Fusion von vier Bergbahnunternehmungen an der Lenk haben wir vom ersten Gespräch bis zu den erfolgreichen Generalversammlungen in nur sechs Monaten geschafft.»

Synergien nutzen auch ohne Fusion

Innerhalb der Destinationen sind die Bergbahnstrukturen weitgehend bereinigt. Der Experte rät jedoch, zu prüfen, ob die vielen kleinen Bergbahn- und Skiliftunternehmen nicht in einem Verbund, etwa innerhalb eines Kantons oder einer Region, zusammengelegt werden sollten, um Synergien in der technischen Leitung, in der Verwaltung, im Einkauf, im Marketing, in einem gemeinsamen Tarifverbund und in anderem zu realisieren.

Susanna Fricke-Michel

«Die Feuerwehr ist eine Herzensangelegenheit»

Wenn Feuerwehren um jeden Preis fusioniert werden sollen, werde es schnell brenzlich, sagen Fachleute. Ein übers Knie gebrochener Zusammenschluss könne das Milizsystem gefährden.



Voll im Einsatz für die Feuerwehr: Die meisten Feuerwehrangehörigen in der Schweiz sind freiwillig dabei.

Foto: Schutz und Rettung Bern

In der Schweiz hat es seit dem vergangenen Jahr 146 Feuerwehrorganisationen weniger als vor fünf Jahren. Landauf, landab schliessen sie sich zusammen. Eine der jüngst fusionierten ist die Feuerwehr Region Moossee. Sie nahm am 1. Januar im neuen Jahr just um Mitternacht ihren Betrieb auf und stand bereits um 1.22 Uhr im Einsatz: Rauch auf einem Dach, eine kurze Sache. Länger dauerte die Vorbereitungszeit für die Zusammenarbeit der Feuerwehren der Gemeinden Urtenen-Schönbühl, Moosseedorf, Zollikofen und Münchenbuchsee. Auf der neuen Homepage wird die Fusion mit den personellen Engpässen an den Werktagen erklärt: «Die Feuerwehrangehörigen arbeiten heute oft nicht mehr in der Nähe ihres Wohnorts.» Viele könnten auch berufsbedingt nicht unverzüglich an die Einsatzstelle ausrücken. Weiter sei die zeitliche Belastung der Kaderleute sehr gross und oft nicht mehr im Milizsystem zu bewältigen. Deshalb arbeiten in der Feuerwehr Region Moossee neu fünf Profis an der Spitze, welche die zeitintensiven Aufgaben wie auch die Tagesdienste unter sich aufteilen.

Mehr Aufgaben, mehr Ausbildung

Für die Fusion sprachen weiter die übergeordneten Vorgaben und die Anforderungen im personellen wie auch materiellen Bereich der Feuerwehr, die deutlich gestiegen sind. Es müssten stets komplexere Einsatzmittel beschafft und bewirtschaftet werden, die Anzahl der erforderlichen Übungen sei angestiegen, punkto Ausbildung und Arbeitssicherheit würden zusätzliche Kompetenzen verlangt und auch im administrativen Bereich sei der Aufwand stark gestiegen.

Das Feuerwehrwesen ist in der Schweiz kantonal geregelt. Die meisten Kantone haben diese Aufgaben an die Gemeinden delegiert, und der Kanton gibt vor, ob die Gebäudeversicherung obligatorisch ist oder nicht. In Bern ist das der Fall und so macht denn auch die Gebäudeversicherung Druck, zu fusionieren. Vor allem indem sie seit einigen Jahren neue Anschaffungen wie etwa ein Tanklöschfahrzeug nur noch dann subventioniert, wenn die Wehren ihren Vorgaben, zu denen auch die Grösse des Einsatzgebietes zählt, entsprechen. Die Gemeinden Urtenen-Schönbühl, Moosseedorf, Zollikofen und Münchenbuchsee sprachen sich an ihren Abstimmungen jeweils deutlich mit 95 Prozent Ja-Stimmen für die Fusion aus.

«Zeit ist nicht reif»

Ganz anders entschieden als die Berner haben einige Monate später die Gemeinden Aarburg, Oftringen, Strengelbach und Zofingen. Sie teilten im Dezember gemeinsam mit, ein Zusammenschluss sei zwar möglich, aber: «Die Zeit ist noch nicht reif.» Eine gemeinsame Machbarkeitsstudie habe gezeigt, dass eine Fusion zwar durchführbar wäre, «die weitere Ausarbeitung des Konzeptes wird aber in zu geringem Masse von den Feuerwehrangehörigen mitgetragen».

Ein Zusammenschluss, der über das Knie gebrochen werde, gefährde das Milizsystem, das müsse auf jeden Fall verhindert werden, heisst es in der Mitteilung. «Schliesslich gründet das Feuerwehrwesen unter anderem auf genau dessen Stärke.» Die vier Feuerwehren leisteten pro Jahr über 250 Einsätze. «Jede Organisation kann den gesetzlichen Auftrag bis heute gut erfüllen», informieren die Gemeinden. Herausforderungen wie zum Beispiel die Tagesverfügbarkeit der Einsatzkräfte oder die Reinigung von Atemschutzgeräten würden heute bereits in enger Zusammenarbeit mit den Nachbarfeuerwehren gemeistert.

Ein Marathon mit Hürden

Marco Moser, Medienverantwortlicher und Instruktor des Schweizerischen Feuerwehrverbandes, weiss: «Eine Fusion verschiedener Feuerwehren gleicht einem Hürdenlauf in Marathon-Länge.» Es stünden die unterschiedlichsten Aufgaben an: Organisatorisches, Materielles und Personelles. Eine Feuerwehr sei einerseits eine Sicherheitsorganisation einer Gemeinde, aber andererseits auch eine Herzensangelegenheit der Feuerwehrleute. «Die nackten Zahlen können somit nur einen Teil der Feuerwehr-Realität abbilden», sagt Marco Moser, dessen Verband die Interessen der Feuerwehrmänner und -frauen vertritt. «Dies muss den Verantwortlichen und allen Beteiligten bewusst sein, die unterschiedliche Feuerwehren zu einer neuen Organisation fusionieren wollen.»

Der Fachmann bestätigt die Gründe, die wie in der Region Moossee zu Fusionen führten. Nebst einer Fusion gibt es laut Moser aber unterschiedliche Intensitäten von Zusammenarbeit unter den einzelnen Feuerwehren. Ziel sei immer eine hohe Leistungsfähigkeit zum Schutz der Bevölkerung. «Falsch wäre, wenn eine Fusion nur einzig aus Spargründen angestossen würde», sagt der Fachmann. Aber sie könne helfen, dass

eine Feuerwehrorganisation besser aufgestellt sei: mit den Fahrzeugen, mit dem Material und mit der Ausbildung. Marco Moser: «Diskussionen um eine Fusion können eine Chance sein, Althergebrachtes zu hinterfragen, neue Lösungen anzudenken und ausgetretene Trampelpfade zu verlassen.»

Beistand der Versicherung

Im Kanton Bern haben sich in den vergangenen fünf Jahren insgesamt elf Feuerwehrorganisationen einer anderen Feuerwehrorganisation angeschlossen. Auf die Frage warum, antwortet das Feuerwehrinspektorat der Gebäudeversicherung Bern (GVB) respektive deren Medienstelle: «Diese Zusammenschlüsse gab es, weil sich die für die Feuerwehrorganisationen verantwortlichen Behörden dazu entschieden haben.» Die GVB berate die Gemeinden und unterstütze sie finanziell.

«Keinen oder wenig Sinn macht eine Fusion, wenn weder die Effizienz im Einsatz noch die Wirtschaftlichkeit im Betrieb gesteigert werden können», schränkt die Fachstelle ein. Die grössten Hürden könnten interner Widerstand innerhalb der Feuerwehrorganisation sein oder wenn innerhalb einer Gemeinde die Angst vor einem Identitätsverlust bestehe.

Susanna Fricke-Michel

Homeoffice und Gemeindeverwaltung: Geht das zusammen?

Welches sind die Chancen und Gefahren der ortsunabhängigen Arbeitsweise im Homeoffice aus Sicht der Gemeindeverwaltung als Arbeitgeberin? Sandro Wey hat diese Frage in einer Bachelorarbeit untersucht.



Auch Angestellte von Gemeindeverwaltungen haben mit Covid-19 gute Erfahrungen im Homeoffice gesammelt. Die Betreuung und Beratung am Schalter bleibt aber auch in Zukunft wichtig.

Bild: ConvertKit/unsplash

Mit der im Frühling 2020 auftretenden Pandemie rief der schweizerische Bundesrat diverse Massnahmen aus, um die Ausbreitung des Coronavirus einzudämmen. Eine davon war die Empfehlung bzw. Verpflichtung zur Arbeit im Homeoffice. Von der Pflicht zum Homeoffice waren auch die Gemeindeverwaltungen betroffen, die bis anhin kaum bis selten im Homeoffice gearbeitet haben, obwohl das Homeoffice als eine Form der örtlichen Arbeitsflexibilisierung in den letzten zwanzig Jahren stetig auf dem Vormarsch war. Da die Gemeindeverwaltung einzigartige Eigenschaften und Gegebenheiten mit sich bringt und das Homeoffice bisher kaum etabliert ist, wurden im

Rahmen einer Bachelorarbeit der Hochschule Luzern – Wirtschaft die Chancen und Gefahren des Homeoffice aus Sicht der Gemeindeverwaltung als Arbeitgeberin untersucht.

Chancen

Auf der Seite der Chancen ist zu verbuchen, dass der Arbeitsweg entfällt und dadurch finanzielle, zeitliche und ökologische Einsparungen resultieren können. In Bezug auf den Wegfall des Arbeitsweges besteht zudem auch die Chance, dass die Gemeindeverwaltung als Arbeitgeberin potenzielle Arbeitnehmende von weiter entfernt ansprechen kann. Eine weitere Chance besteht in der

Steigerung der Individualität, Motivation, Flexibilität und Eigenverantwortung aufseiten der Arbeitnehmenden, was eine ganzheitliche Erhöhung der Effizienz der Gemeindeverwaltung zur Folge haben kann. Dadurch können die finanziellen Mittel einer Gemeinde effektiver und effizienter eingesetzt werden. Fügt man die Chancen zu einem Gesamtbild zusammen, kann die Gemeindeverwaltung als Arbeitgeberin an Attraktivität zulegen. Somit ist sie für ein breiteres Spektrum an potenziellen Fachkräften interessant, was wiederum den herrschenden Fachkräftemangel in den Gemeindeverwaltungen entschärfen kann. Eine zusätzliche Chance, die

sich aufgrund der Corona-Pandemie ergibt, ist, dass durch Krisen festgefahrene Strukturen und Abläufe aufgebrochen werden können und sich die Möglichkeit ergibt, Bisheriges zu hinterfragen und Neues zu etablieren.

Gefahren

Auf der Gegenseite ergeben sich durch das Homeoffice auch Gefahren für die Gemeindeverwaltung. Ein Aspekt ist der Verlust der persönlichen Kontakte und des Teamgeists. Die alleinige Arbeit in den eigenen vier Wänden ohne direkten Kontakt zur Kundschaft und zu Arbeitskolleginnen und -kollegen kann zur Vereinsamung führen und den Teamgeist innerhalb der Organisation vermissen lassen. Ausserdem verlangt das Homeoffice eine erhöhte interne Koordination, Organisation und Kommunikation, da die gewohnten einfachen und kurzen Wege im Gemeindehaus entfallen. Durch die Umstellung auf die Arbeit im Homeoffice besteht auch die Gefahr der Ineffizienz, nämlich durch die ungewohnten Abläufe, den vermehrten Gebrauch von Online-Sitzungen, der zu Müdigkeit führen kann, und die zusätzlichen Vorbereitungsaufgaben für die Arbeit zu Hause.

Die Erfahrung des Arbeitens von zu Hause aus hat ausserdem gezeigt, dass gewisse Aufgabenbereiche von Gemeindeverwaltungen nicht für das Homeoffice geeignet sind. So ist die Betreuung und Beratung am Kundenschalter auch in Zukunft zu gewährleisten, da dort oft ältere Menschen und Personen mit sprachlichen und sozialen Barrieren auf Hilfe angewiesen sind. Allgemein kann gesagt werden, dass kreative und zwischenmenschliche Tätigkeiten weniger für das Homeoffice geeignet sind. Dagegen eignen sich Arbeiten, die eine hohe Konzentration erfordern, besser für das zurückgezogene Homeoffice.

Als letzte Gefahr können die spezifischen Anforderungen an die Verwaltung und ihre Führungspersonen genannt werden. Einerseits sollten bei den kommunalen Verwaltungen die nötigen technischen und digitalen Infrastrukturen vorhanden sein. Das heisst zum einen, dass zunächst das Homeoffice überhaupt technisch ermöglicht werden kann, und zum anderen, dass den Arbeitnehmenden zu Hause die Infrastruktur für die effiziente Erledigung der Arbeit zur Verfügung steht. Jene beiden Aspekte setzen finanzielle Mittel vonseiten der Gemeindeverwaltung voraus. Mit Blick auf die Anforderungen der Führungskräfte ist zu beachten, dass eine Vertrauenskultur innerhalb des Teams herrschen sollte.

Geeignet für das Homeoffice	Weniger geeignet für das Homeoffice
<u>Steueramt:</u> Veranlagung von Kantons- und Gemeindesteuern, Erbschafts- und Sondersteuern	<u>Arbeitsamt:</u> Betreuung der Arbeitslosen und Bearbeitung der Korrespondenzen (häufig in Papierform)
<u>Bauamt:</u> Schreiben von Baubewilligungen und Prüfung von Baugesuchen	<u>Soziale Arbeit:</u> Betreuung von älteren, ausländischen, sozial geschwächten und beeinträchtigten Bürger/innen
<u>Einwohnerkontrolle:</u> Falls der elektronische Umzug der Schweiz (eUmzugCH) vorhanden ist	<u>Lehrlingswesen/neue Mitarbeitende:</u> Einarbeitung und Betreuung von Lehrlingen sowie neuen Mitarbeitenden
<u>Buchhaltung:</u> Rechnungsstellung, Finanz- und Investitionsplanung, Erstellung von Gebührenrechnungen, Zahlen von Kreditoren	<u>Einspracheverhandlungen/Meinungsverschiedenheiten:</u> Verhandlungen und Diskussionen bezüglich jeglicher Differenzen
<u>Abteilungsübergreifend:</u> Schreibarbeiten, die zurückgezogen erledigt werden müssen und hohe Konzentration erfordern	<u>Wahlen und Abstimmungen:</u> Durchführung von Wahlen und Abstimmungen
	<u>Abteilungsübergreifend:</u> Persönlicher und sozialer Austausch sowie kreative Phasen in Projekten und Teams

Die Übersicht zeigt schematisch, für welche Bereich sich Homeoffice eignet und für welche eher nicht.

Grafik: zvg

Thema Datenschutz

Die Perspektive des Datenschutzes in Bezug auf das Homeoffice hat gezeigt, dass eine detaillierte Aufarbeitung nach der ausserordentlichen Situation nötig ist, denn die gesetzlichen Vorgaben bezüglich des Datenschutzes sind bis anhin hauptsächlich auf die Arbeit in den Verwaltungsbüros ausgerichtet. Ausserdem ist der aufkommende Gebrauch von Videotools (Zoom, Skype, Microsoft Teams usw.) kritisch zu hinterfragen, da sich dadurch datenschutztechnische Fragezeichen ergeben. Durch das Homeoffice eröffnen sich aber auch Chancen für den Datenschutz, indem durch den Anstieg digitaler Dokumentenverwaltungen effizientere und datenschutzfreundlichere Prozesse etabliert werden können. Den Gemeindeverwaltungen ist zu empfehlen, sich aktiv mit der Thematik des Datenschutzes im Homeoffice zu befassen, damit auf die individuellen Bedürfnisse der Abteilungen und Aufgaben eingegangen werden kann.

Hybride Formen

In naher Zukunft ist das Homeoffice in den Gemeindeverwaltungen als eine Ergänzung zur Arbeit vor Ort denkbar. Aufgrund des Wunsches nach Ab-

wechslung und sozialem Zusammensein sowie der Anforderung einer adäquaten Leistungserfüllung ist eine Arbeitstätigkeit von ein bis drei Tagen im Homeoffice vorstellbar.



*Sandro Wey**

Praktikant im Portfoliomanagement bei der Dienststelle Immobilien des Kantons Luzern

* Der Beitrag von Sandro Wey basiert auf seiner Bachelorarbeit zum Thema, die er im Auftrag des Schweizerischen Gemeindeverbandes (SGV) im Zeitraum vom September 2020 bis Juni 2021 durchführte. Die Bachelorarbeit bildete den Abschluss des dreijährigen Wirtschaftsstudiums an der Hochschule Luzern – Wirtschaft. Die Referentin der Bachelorarbeit war PD Dr. Chantal Magnin.

Gemeindefinanzen sind fast immun gegen Covid-19

Ebenso erfreulich wie erstaunlich: Nur wenige Gemeinden mussten in den letzten beiden Jahren ihre Steuern heraufsetzen. Und kaum eine tat es als Folge der Pandemie.

Tabelle 1: Pandemiebedingte Ausgaben der öffentlichen Haushalte (in Mrd. CHF)

	Getätigte Ausgaben 2020	Bewilligte Mittel 2021
Gesamt	17,3	25,7
Nach Staatsebene		
Bund	14,3	22,4
Kantone	2,6	2,6
Gemeinden	0,4	0,7
Nach Funktion		
Kurzarbeitsentschädigung	10,8	6,0
Corona-Erwerbsersatz	2,2	3,1
Härtefallhilfen	–	10,0
Übrige (Gesundheit, Sport, Kultur, Exportindustrie, Tourismus, Medien, Verkehr etc.)	4,3	6,6

Quelle: EFV

7 Altersquotient: Verhältnis der über 65-Jährigen zur Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter. Effektiver Altersquotient: Verhältnis über 65-jähriger zur Erwerbsbevölkerung (VZÄ).

19

Die Ausgaben auf Bundesebene in den Covid-Jahren waren naturgemäss am höchsten.

zvg

1,5 Millionen Infektionen, 12400 Tote bis Mitte Januar 2022. Das menschliche Leid, das durch das Coronavirus auch in unserem Land verursacht wurde und wird, ist gross. Dementsprechend liessen sich nach dem Ausbruch der Pandemie auch die Befürchtungen der Wirtschafts- und Finanzexperten vernehmen: «Als Folge der Covid-Seuche wird die Wirtschaft die grösste Wirtschaftskrise seit Jahrzehnten zu überwinden haben», befürchtete die Eidgenössische Finanzverwaltung damals. Die Finanzen der öffentlichen Hand würden tiefrot ausfallen.

Dieses Bild war deutlich zu schwarz gemalt, wie sich heute nun zeigt. Dies ganz speziell in Bezug auf die Gemeinden. Nach dem Ende des ersten Covid-Jahres 2020 und auf Basis der Projektionen für das abgelaufene und das laufende Jahr zeigt sich ein erstaunlich robustes Bild der Gemeindefinanzen. Covid hat sie nicht in Schieflage gebracht, wie eine Umfrage in 15 Kantonen zeigt.

Bern sieht kaum Covid-Effekte

«Als generelles Fazit können wir festhalten, dass bei den Berner Gemeinden kein

Trend zur Erhöhung der Steueranlagen aufgrund der Pandemie feststellbar ist und dass mögliche Auswirkungen von Covid-19 in den Gemeinden unterschiedlich spürbar sein werden», sagt Rolf Widmer, Abteilungsleiter Gemeinden im Kanton Bern. Der Vergleich der Steueranlagen 2020 zu 2021 und die Veränderung zwischen den beiden Jahren zeigt nach Widmer folgendes Bild: 23 Gemeinden haben ihre Steueranlage angepasst. Es gab 10 Steuersenkungen und 13 Erhöhungen. «Dies entspricht in etwa den Steueranlageveränderungen der Vorjahre und ist nicht aussergewöhnlich.»

Ähnlich das Fazit bei den drei Glarner Gemeinden: «Bei uns gibt es keinen Trend zu Steuererhöhungen als Folge von Covid-19», erklärt Urs Kundert von der Fachstelle für Gemeindefragen des Kantons Glarus. Für den Kanton Zug kommt Peter Hausherr, Vorsitzender der in Zug domizilierten Gemeindepräsidenten-Konferenz (GPK) zum gleichen Schluss: «Die Pandemie hat bei unseren Gemeinden keinen Trend zu Steuererhöhungen zur Folge gehabt.»

Dito bei den Bündner Gemeinden. «Bei unseren Gemeinden gibt es keinen deutlichen Trend zu kommunalen Steuererhöhungen», sagt der Bündner Regierungsrat Christian Rathgeb. Für den Politiker ist dies eigentlich gar nicht so erstaunlich: «Der allergrösste Anteil an finanzieller Unterstützung zur Minderung der pandemischen Auswirkungen in den Jahren 2020 und 2021 ist ja von Bund und Kanton getragen worden.»

«Im Kanton Aargau geht das kantonale Gemeindeamt aufgrund erster Rückmeldungen und aufgrund von Medienberichten aus dem Kanton ebenfalls nicht davon aus, dass es bei den Steuerfüssen 2022 einen klaren Trend nach oben geben wird», bestätigt Amtsleiter Jürg Feigenwinter.

Die Westschweiz tickt nicht anders

Kurz und prägnant die Ausführungen aus dem Kanton Neuenburg: «Wir beobachten keine Covid-Steuererhöfekte für die abgelaufenen beiden Jahre.» Und auch 2022 seien bei den Gemeinden keine Steuererhöhungen geplant.

Von den 236 Waadtländer Gemeinden planen aktuell 23 eine Steuererhöhung und 41 eine -senkung. Grund für die Steuererhöhungen sei aber nicht die Pandemie, sondern die Folgen des Finanzausgleichs, erklärt Fabio Cappelletti von der Abteilung Gemeindefinanzen.

Gerade umgekehrt ist es bei den Freiburger Gemeinden. Von diesen verzeichnen für das abgelaufene Jahr 4 Steuersenkungen und 14 Steuererhöhungen. Diese Erhöhungen wurden aber bei keiner der betroffenen Gemeinden mit den Auswirkungen der Pandemie begründet.

«Bis heute gibt es keinen Trend zu Steuererhöhungen als Folge von Covid-19», heisst es im Kanton Tessin. Das bedeute aber nicht, dass die Pandemie keinen Einfluss auf die Ergebnisse der Gemeinden gehabt habe. Vielmehr hätten die eventuellen Verluste vom Eigenkapital absorbiert werden können, erklärt John Derighetti von der Abteilung der Tessiner Gemeinden.

Unternehmenssteuerreform zeigt mehr Wirkung als Covid

Der Kanton Solothurn bildet keine Ausnahme. Bezogen auf die vorliegenden Zahlen 2019 /2020 könne kein Covid-Effekt festgestellt werden. Die rückläufigen Steuereinnahmen bei den juristischen Personen seien nicht auf die Pandemie zurückzuführen, sondern in erster Linie auf die Unternehmenssteuerreform III (STAF 2020). «Im Kanton Solothurn ist der Gewinnsteuersatz im Rahmen dieser Reform in den letzten drei Jahren von 21,2 Prozent auf 15,1 Prozent gesenkt worden», erläutert Thomas Steiner, Leiter Gemeindefinanzen.

Der Kanton Thurgau verweist mit Stolz darauf, dass die Finanzhaushalte der Gemeinden intakt geblieben seien. Pandemie hin oder her: «Die überwiegende Mehrheit der Gemeinden hat das von der Coronapandemie geprägte Rechnungsjahr 2020 mit einem Ertragsüberschuss abgeschlossen», gibt Chandra Kuhn, Geschäftsleiterin Verband Thurgauer Gemeinden, zu Protokoll.

«Ein Blick auf die Gemeinden des Kantons Zürich zeigt, dass auch hier nur

vereinzelt höhere Steuerfüsse erhoben werden müssen», vermeldet Alexander Haus, Leiter der Abteilung Gemeindefinanzen. Tendenziell sei 2022 aber häufiger mit Aufwandüberschüssen und als Folge davon mit einem tieferen zweckfreien Eigenkapital und steigenden Schulden zu rechnen.

In einigen Kantonen gibt es tiefere Steuern

Sehr entspannt sieht die Situation bei den St. Galler Gemeinden aus: «In den Gemeinden unseres Kantons ist kein Trend zu Steuererhöhungen erkennbar», sagt Alexander Gulde, Leiter des Amtes für Gemeinden und Bürgerrecht: «Im Gegenteil. So haben etwa im vergangenen Jahr 14 der 77 Gemeinden ihren Steuerfuss gesenkt. Keine einzige musste eine Steuererhöhung vornehmen.» Auch für das kommende Jahr hätten bereits erste Gemeinden eine Steuerfussenkung angekündigt.

Ähnlich positiv präsentiert sich die Lage im Kanton Luzern. «Sowohl der Kanton als auch verschiedene Gemeinden werden für 2022 die Steuern senken können», unterstreicht Beat Fallegger, Leiter Finanzaufsicht Gemeinden. Die Mehrheit der Gemeinden könne den Steuerfuss 2022 auf dem Niveau des Vorjahres belassen: «Nur einige wenige Gemeinden müssen den Steuerfuss leicht erhöhen. Dies aber infolge struktureller Probleme und nicht wegen Corona», betont Fallegger.

In der Stadt und Gemeinde Basel war und ist der finanzielle Spielraum vorhanden, um die Covid-Mehrausgaben aufzufangen. Steuererhöhungen sind deshalb keine geplant. Vorgesehen sind im Gegenteil Massnahmen zur Entlastung der Bevölkerung.

Fredy Gilgen

Anzeige

LÄNGER DAHEIM WOHNEN. DANK BEZUGSPFLEGE DER PRIVATEN SPITEX.

Gleiche Person, gleiche Zeit, gleicher Ort – das einzigartige Pflege- und Betreuungskonzept.

Die ASPS vertritt 282 Organisationen mit über 13000 Mitarbeitenden. Der Marktanteil in der Pflege beträgt je nach Region 10 bis 45%. Private Spitex-Organisationen leisten einen wichtigen Beitrag für die Versorgungssicherheit. Sie sind systemrelevant.

Gratisnummer 0800 500 500, www.spitexprivée.swiss

ASPS
SPITEXPRIVEE.SWISS

Universität Zürich – CUREM

Placemaking – lebendige und attraktive Nachbarschaften: Neuer CUREM-Kompaktkurs

Viele Neubau- und Entwicklungsgebiete wirken selbst Jahre nach der Fertigstellung anonym und leblos. Das muss keineswegs so sein: Unter dem Schlagwort «Placemaking» hat sich in den letzten Jahren international eine Bewegung etabliert, welche die Erfolgsfaktoren lebendiger Stadträume und Nachbarschaften systematisch untersucht und aufzeigt, was sich davon generalisieren und auf andere Kontexte übertragen lässt.

In dem neuen Kompaktkurs am CUREM bietet die Universität Zürich erstmalig in der Schweiz eine Einführung in die grundlegenden Modelle und Werkzeuge des

Placemaking. Als Dozent konnte CUREM Hans Karssenberg, einen der führenden Köpfe der internationalen Placemaking-Bewegung gewinnen.

Anhand konkreter Beispiele wird aufgezeigt, wie sich mit dem Placemaking-Ansatz bei Arealentwicklungen oder Gebietstransformationen optimale Rahmenbedingungen schaffen und lokale Akteure aktivieren lassen, um die Entstehung lebendiger, bedürfnisgerechter und attraktiver Nachbarschaften zu fördern.

Kursdaten: 29./30. April 2022
Anmeldeschluss: 29. März 2022

Weitere Informationen

www.curem.uzh.ch/placemaking



Entdecken Sie weitere CUREM-Weiterbildungen:

- MAS in Real Estate
 - CAS in Urban Management
 - Kurs Immobilien & Portfoliomanagement
 - Kurs Placemaking
 - Kurs Immobilienbewertung
 - Kurs Indirekte Immobilienanlagen
 - Kurs Urban Psychology
 - Kurs Digital Real Estate
- Kontaktieren Sie uns für mehr Informationen, Kursbroschüren und die Daten der Info-Anlässe:
www.curem.uzh.ch
info@curem.ch
+41 44 634 55 88

Dieses Reservationssystem brauchen Schweizer Gemeinden

Mit dem neuen Reservationssystem (Webapplikation mit modernster Benutzeroberfläche) wird die Verwaltung und Reservation von Objekten (Räume, Geräte, etc.) so einfach wie nie.

Administratoren der Gemeindeverwaltung können Objekte anlegen, bearbeiten und Reservationen bestätigen oder ablehnen. Der Kunde (z. B. Einwohner der Gemeinde) trifft seine Auswahl, reserviert schnell und effizient die gewünschten Objekte. Sie als Anbieter/Administrator behalten dank dem benutzerfreundlichen Aufbau des Tools jederzeit die Kontrolle. Ein digitaler Marktplatz, der sich für Anbieter und Kunden/Gäste in jeder Form lohnt.

Highlights

- Serienreservation (tägliche, wöchentliche oder jährliche Termine)
- Zusatzoptionen pro Objekt definierbar
- Reservation mit und ohne Registrierung möglich auch als Gast (Zahlung via Kreditkarte integrierbar)

Für Anbieter/Administratoren

Hintergrundbild, Logo und ein Begrüssungstext auf der Landingpage können angepasst werden. Ebenso können eigene Standardfarben festgelegt und damit

das Erscheinungsbild individualisiert werden.

Für Kunden der Gemeindeverwaltung

Kunden können für den gewünschten Tag Filter setzen und/oder die Wochentage einschränken. Im Kalender gibt es dafür eine Wochen- oder eine Tagesansicht. Über Zusatzoptionen lässt sich schnell und einfach Zubehör dazu reservieren (z. B. Festbänke zur Waldhütte).

Beratung? Offerte? Mehr Infos?
056 648 24 48, info@hi-ag.ch



16. Politforum Thun

11./12. März 2022

...und jetzt? Wir ziehen Bilanz, um mit neuem Schwung aus der Krise zu kommen!

Fünfzehn Ausgaben des Politforums sind an sich bereits Anlass genug, um zu bilanzieren. Zusätzlich hat die Corona-Krise vieles auf den Kopf gestellt. Stimmen die in den früheren Politforen gemachten Aussagen noch, zum Beispiel zur Digitalisierung, zur Entwicklung der Arbeitswelt oder zu Gemeindefusionen? Haben sich die damaligen Prognosen bewahrt?

Welche Veränderungen sind kurzlebig und wo ist die Welt nach der Corona-Krise nicht mehr dieselbe?

Wir schauen – teils gemeinsam mit Persönlichkeiten aus früheren Ausgaben des Politforums – nicht nur zurück, sondern vor allem auch nach vorne. Melden Sie sich noch heute für das Politforum Thun an unter

www.politforumthun.ch



Arbeitsbühnen

SKYWORKER®
Arbeitsbühnen-Vermietung

mietservice schweizweit 0800 813 813
Basel - Bern - Luzern - Zürich - Winterthuer - Mittelland

Facility Management/Software

campos
Immobilien Daten einfach,
digital und überall

www.campos.ch

coded with love by icfm

Eventaustattung

Schöni Festbankgarnituren
PartyWare Falztelte

Schöni PartyWare AG
8617 Mönchaltorf • 044 984 44 05
info@partyware.ch • www.zeltshop.ch

Arbeitsschutzprodukte

Thomi + Co AG
Rütschelenstrasse 1
Postfach 18
4932 Lotzwil

Telefon 062 919 83 83
Telefax 062 919 83 60
Internet <http://www.thomi.com>
E-Mail info@thomi.com

Ihr Partner für den Schutz von Kopf bis Fuss.

Geräteträger/Kompakttraktoren

ISEKI
TRAKTOREN

f ISEKI Traktoren
kontakt@iseki.ch - Tel +41 56 544 55 20

ISEKI France S.A.S. Aubière
Zweigniederlassung Fischbach-Göslikon
Brühlmattenstrasse 24a
CH-5525 FISCHBACH-GÖSLIKON

Schwimmbadplanung

beck
schwimmbadbau
ihr planer.

Beck Schwimmbadbau AG
Bürglistrasse 29
CH-8400 Winterthur
Telefon +41 (0)52 224 00 88
mail@beck-schwimmbadbau.ch
www.beck-schwimmbadbau.ch

Informatik

HÜRLIMANN
INFORMATIK

www.hi-ag.ch | 056 648 24 48

Schneeräumung

Gen deinen Weg!

Z
FAHREN AN STRASSEN

Holzmatte 651b | CH-3537 Eggwil
www.zaeugg.swiss
+41 (0)34 491 81 11
info@zaeugg.swiss

Spielplatzeinrichtungen

IRIS
Spielwelten
einmalige individuelle Spielplätze

www.iris-spielwelten.ch

Energie

ENERGIE
ZUKUNFT
SCHWEIZ

www.ezs.ch

EZS – Ihre Förderpartnerin!
Melden Sie noch heute Ihr Projekt an:
roman.hassler@ezs.ch | 061 500 12 89

Anzeige

ELTERNBRIEFE: WIRKUNGSVOLLER BEITRAG ZUR FAMILIENPOLITIK

Über 1300 Gemeinden schenken die Elternbriefe den Eltern bei der Geburt des ersten Kindes. Mit Informationen zur Entwicklung und praxisorientierten Tipps stärken sie die Elternkompetenz, von Geburt bis Schulanfang.

FÜR EINE UNVERBINDLICHE OFFERTE:
elternbriefe@projuventute.ch

PROJUVENTUTE.CH

PROJUVENTUTE

16. Politforum Thun findet als Präsenzveranstaltung statt

Fünfzehn Ausgaben des Politforums sind an sich bereits Anlass genug, um zu bilanzieren. Zusätzlich hat die Coronakrise vieles auf den Kopf gestellt. Stimmen die in den früheren Politforen gemachten Aussagen noch, zum Beispiel zur Digitalisierung, zur Entwicklung der Arbeitswelt oder zu Gemeindefusionen? Haben sich die damaligen Prognosen bewahrt? Welche Veränderungen sind kurzlebig, und wo ist die Welt nach der Coronakrise nicht mehr dieselbe? Das 16. Politforum Thun schaut nicht nur zurück, sondern vor allem auch nach vorne.

Wann: 11. und 12. März 2022

Wo: Kultur- und Kongresszentrum Thun

Kontakt und Anmeldung:

+41 31 330 19 66

info@politforumthun.ch

www.politforumthun.ch

Kurs «Fachperson naturnahe Pflege»

Die Förderung der Biodiversität und die naturnahe Gestaltung von Siedlungsräumen sind aktuelle Themen in vielen Gemeinden. Die Attraktivität als Wohn- und Lebensort kann mit einer entsprechenden Gestaltung gesteigert werden. Das nötige Wissen über Pflanzenarten, Kleinstrukturen, Pflegepläne usw. vermittelt die Ausbildung im Bildungszentrum Gärtner in Pfäffikon. Diese 9-tägige Ausbildung setzt sich aus drei Kursblöcken zusammen (4.4.2022, 16.5.2022, 4.7.2022).

Wann: 4. April 2022

Wo: Pfäffikon ZH

Kontakt: 044 382 01 78

E-Mail: info@gaertnermeister.org

Web: www.bzgz.org

Kurs «Greenkeeper/Sportrasenspezialist/in»

Rasenflächen auf Sportplätzen sind hohen Belastungen ausgesetzt und brauchen professionelle Pflege. Die Weiterbildung im Kompetenzzentrum Greenkeeping in Pfäffikon ZH vermittelt das Fachwissen von den Grundlagen bis hin zu den spezifischen Handlungskompetenzen und macht Mitarbeitende von Gemeinden zu Sportrasenspezialisten. Unsere Dozenten sind anerkannte Spezialisten auf dem Gebiet Sportrasen und vertreten das grosse Netzwerk unseres Kompetenzzentrums. Die Ausbildung ist getragen und anerkannt von: SFV, SFL und VSSG. Die 19-tägige Ausbildung besteht aus fünf Modulen (15.8.2022, 12.9.2022, 7.11.2022, 30.1.2023, 22.2.2023).

Wann: 15. August 2022

Wo: Pfäffikon ZH

Kontakt: 044 382 01 78

E-Mail: info@gaertnermeister.org

Web: www.greenkeeping.org,

www.bzgz.org



Impressum

58. Jahrgang / Nr. 593 / Dezember/décembre

Herausgeber/éditeur

Schweizerischer Gemeindeverband
Association des Communes Suisses

Partnerschaften/partenariats

Fachorganisation Kommunale Infrastruktur
Organisation Infrastructures communales
Konferenz der Stadt- und Gemeindeführer
Conférence des Secrétaires Municipaux

Verlag und Redaktion/éditions et rédaction

Laupenstrasse 35, Postfach, 3001 Bern
Tel. 031 380 70 00
www.chgemeinden.ch
www.chcommunes.ch

Denise Lachat (dla) und Mireille Guggenbühler (mg), Ko-Redaktion
Maximilian Scheidegger und Daniel Frauchiger,
Layout, Stämpfli Kommunikation
info@chgemeinden.ch
Manfred Linke, Redaktion SKSG

Nachdruck

Alle Rechte vorbehalten.
Nachdruck nur mit Genehmigung der Redaktion.
Verlinkung erwünscht.

Druck und Spedition/impression et expédition Anzeigenmarketing/marketing des annonces

Stämpfli Kommunikation, Postfach, 3001 Bern
Tel. 031 300 63 83, Fax 031 300 63 90
inserate@staempfli.com

Die nicht autorisierte und ohne gewichtige Eigenleistung erfolgende Bearbeitung und Verwertung von abgedruckten oder in elektronische Datenbanken eingespeisten Inseraten durch Dritte ist unzulässig und wird vom Inserenten untersagt. Dieser überträgt der Werbegesellschaft insbesondere das Recht, nach Rücksprache mit dem Verlag mit geeigneten Mitteln dagegen vorzugehen.

Auflage/tirage (WEMF/REMP 2020/2021)

Verkaufte Auflage/tirage vendu	2230 Ex.
Gratisauflage/tirage gratuit	1152 Ex.
Total/total	3382 Ex.

gedruckt in der
schweiz

confer!

Lohnsysteme für Gemeinden

Ist Ihr Lohnsystem diskriminierungsfrei?

Lassen Sie es von unseren Experten überprüfen.

Weitere Dienstleistungen



Compensation & Job Grading



Elektronisches Personaldossier



Arbeitszeugnis Manager

confer! AG
Eichli 9, 6370 Stans
confer.ch

+41 41 610 83 11
info@confer.ch

Kontaktieren Sie unsere Experten

Sie wollen als Gemeinde Strom und CO₂ sparen?

Wir unterstützen Sie mit attraktiven Fördergeldern!

Schwimmbadpumpe ersetzt:
120 MWh Strom eingespart
34'000 CHF Fördergeld

ENERGIE
ZUKUNFT
SCHWEIZ

Gemeindehausheizung ersetzt:
45'000l Heizöl eingespart
81'000 CHF Fördergeld

EZS – Ihre Förderpartnerin!
Melden Sie noch heute Ihr Projekt an!
roman.hassler@ezs.ch



klk Stiftung Klimaschutz und CO₂-Kompensation

ProKilowatt Programm des Schweizerischen Bundes

Zertifizierung der Führungskompetenzen von Gemeinderatsmitgliedern

Die Führungstätigkeit in politischen Funktionen wie Gemeinde- und Stadträten ist nicht anerkannt. Dabei übernehmen Gemeinderäte Verantwortung und sammeln wichtige Führungserfahrungen.

Die SKO zertifiziert diese praktischen Führungserfahrung durch ein Evaluationsverfahren und erteilt ein Zertifikat, das die beurteilten Kompetenzen ausweist.

Wie erhalte ich ein Zertifikat?

Wenn Sie über mindestens 4 Jahre Erfahrung haben, können Sie wie folgt ein SKO-Zertifikat erwerben:



Mehr erfahren und anmelden auf sko.ch/gemeinderat

In Kooperation mit



Schweizerischer Gemeindeverband
Association des Communes Suisses
Associazione dei Comuni Svizzeri
Associazione da las Vischnancas Svizras

WIR WISSEN, DASS DIES EIN
UNGEMÜTLICHER ORT
SEIN KANN. DARUM SIND WIR HIER.



 **SECURITAS**