

Interkommunale Zusammenarbeit in Energie-Regionen

Leitfaden für Gemeinden und Regionen



Foto: Photovoltaik-Anlage «Schulanlage Grüenau Wattwil» (© toggenburg energie finanz ag)

Energie-Regionen zeichnen sich durch gemeindeübergreifende Zusammenarbeit aus. Dieser Leitfaden unterstützt bestehende oder neue Energie-Regionen bei der Schaffung geeigneter Organisationsstrukturen, welche auf die jeweiligen regionalen Gegebenheiten und Bedürfnisse abgestimmt sind.

Energie-Regionen bewegen sich strukturell auf einer Ebene zwischen den Gemeinden und dem Kanton. Diese regionale Ebene stellt bei der Umsetzung der Energiewende eine wichtige Handlungsebene dar. Ohne eine Institutionalisierung verfügt eine Energie-Region jedoch über keine Kompetenzen, weshalb eine strukturierte Zusammenarbeit zentral ist.

Die Organisationsstrukturen der Energie-Regionen im Unterstützungsprogramm des BFE unterscheiden sich stark. Während sich viele Energie-Regionen in den Anfangsphasen lose in Fach- oder Arbeitsgruppen, mit Vertretern aus den Gemeindeverwaltungen und –exekutiven, organisieren, sind einige Regionen in bestehende regionale Trägerschaften (zum Beispiel Naturpärke oder Regionalentwicklungsvereine) eingebunden.

Im Laufe der Weiterentwicklung sehen sich viele Energie-Regionen mit strukturellen Herausforderungen konfrontiert und entscheiden sich dadurch für institutionalisierte Trägerschaften. Je nach Organisationsstruktur bekennen sich die Gemeinden dabei verbindlich zu einer längerfristigen Zusammenarbeit und die Finanzierung der Energie-Region wird gesichert. Diese Institutionalisierung der interkommunalen Zusammenarbeit ist zentral für das langfristige Bestehen einer Energie-Region.

Folgende Kapitel dieses Leitfadens zeigen die Vorteile interkommunaler Zusammenarbeit, den Entwicklungsprozess einer Energie-Region, verschiedene Organisationsstrukturen und ihre Eigenheiten sowie einige Beispiele auf.

1	Interkommunale Zusammenarbeit: gemeinsam mehr erreichen!.....	3
2	In vier Schritten zur Energie-Region	4
3	Mögliche Organisationsstrukturen.....	5
4	Drei Beispiele verschiedener Trägerschaften aus bestehenden Energie-Regionen	7
5	Weiterführende Informationen.....	10

1 Interkommunale Zusammenarbeit: gemeinsam mehr erreichen!

Potenziale einer Energie-Region

In einer Energie-Region kann durch die Zusammenarbeit der Gemeinden ein Mehrwert entstehen. Einerseits generiert die Koordination ein **Effizienzgewinn**, welcher sich in **Kosteneinsparungen** und somit auch wirtschaftlichem Nutzen für die beteiligten Gemeinden auszahlt. Andererseits wird der **Wissensaustausch** in der Region erleichtert und **überkommunale Grossprojekte** können einfacher initiiert werden. Zudem gewinnen die beteiligten Gemeinden durch die Zusammenarbeit nicht nur an Effizienz sondern profitieren auch von einer **grösseren Wahrnehmung** ihrer Energiemassnahmen und können ihre Anliegen professioneller organisieren. Kurz: gemeinsam mehr erreichen!

Herausforderungen

Herausforderungen für eine Energie-Region sind die **Einbindung und die Verpflichtung der Gemeinden über einen längeren Zeitraum** und auch die **Finanzierung** des Budgets der Trägerschaft. Im Weiteren sind Regionen nur handlungsfähig, wenn sie gewisse Kompetenzen haben. Die Übertragung von Kompetenzen der Gemeinde an die Region setzt klare Strukturen und eine saubere Kontrolle voraus. Dadurch kann die Region selbständiger agieren und die Aktivitäten können effizient und umgehend umgesetzt werden. Zudem muss gewährleistet werden können, dass alle beteiligten Gemeinden mit ihren unterschiedlichen Entwicklungsständen und Bedürfnissen im Energiebereich von der Zusammenarbeit in der Energie-Region profitieren können.

Erfolgsfaktoren



Organisierte Zusammenarbeit

Es gibt einige Faktoren, welche die Initiierung und Entwicklung einer Energie-Region positiv beeinflussen können. Eine Grundvoraussetzung für das Gelingen einer Energie-Region ist, dass sich die **Gemeinden zur Zusammenarbeit bekennen** und deren Regeln und Strukturen verbindlich festhalten. Vorteilhaft ist es, wenn auf eine bereits **bestehende Zusammenarbeit**, welche nicht zwingend im Energiebereich sein muss, der Gemeinden aufgebaut werden kann. Bei der Bestimmung des Perimeters der Energie-Region ist auf solche bereits bestehenden Strukturen Rücksicht zu nehmen. Zentral ist weiter, dass die Gemeinden eine **gemeinsame Vision und Ziele** hinsichtlich der Energiezukunft ihrer Region haben.



Genügend Ressourcen

Erfolgreiche Zusammenarbeit zwischen Gemeinden bedingt auch ein gewisses Mass an Steuerung sowie **ausreichende personelle und finanzielle Ressourcen**. Häufig übernimmt die Führung eine **Schlüsselperson**, welche die Zusammenarbeit und die Projekte in Fahrt bringt und andere mitziehen kann.



Austausch und Vernetzung

Genauso wichtig für die Zusammenarbeit sind ein **regelmässiger Austausch und ein gezieltes Wissensmanagement** zwischen den Mitgliedern der Trägerschaft einerseits und anderen Energie-Regionen andererseits. Dazu gehören Informations- und Kommunikationsstrukturen welche es ermöglichen, vorhandenes Wissen zu nutzen und dieses weiterzuentwickeln.

2 In vier Schritten zur Energie-Region

Der Prozess einer Energie-Region von der Idee zur Gründung einer Trägerschaft hängt stark von den regionalen Gegebenheiten ab. Meist entwickeln sich die Energie-Regionen von einer losen Zusammenarbeitsform durch Institutionalisierung zu einer Organisation.

Ein beispielhafter Entwicklungsprozess einer Energie-Region läuft folgendermassen ab:

Zusammenarbeit initiieren

Zu Beginn geht es vor allem darum, einen gemeinsamen Willen zum Aufbau einer Energie-Region zu finden. Arbeiten die interessierten Gemeinden nicht bereits in einer Form zusammen, müssen erst Kontakte untereinander geknüpft und geeignete Partner gefunden werden. Besteht bereits eine Zusammenarbeit, kann die Energie-Region auf dieser Vertrauensgrundlage aufbauen. Die Rolle des Initiators für eine Energie-Region kann eine Gemeinde, ein Vertreter einer Gemeinde, mehrere oder einzelne interessierte Personen übernehmen.

Beteiligung festlegen

In einem zweiten Schritt folgen Diskussionen zwischen den Initiatoren und möglichen Partnern. Dabei soll klar werden aus welchen Gemeinden und allfälligen weiteren Akteuren, die Energie-Region zukünftig zusammengesetzt werden soll. In diesem Schritt ist es zwingend, bereits bestehende regionale Trägerschaften, wie zum Beispiel regionale Naturpärke oder Planungsverbände, zu beachten, um die Perimeter wenn möglich deckungsgleich zu gestalten. Dadurch können Synergien zwischen den regionalen Trägerschaften geschaffen werden oder die Energie-Region lässt sich sogar an die bereits bestehende Trägerschaft angliedern.

Ziele formulieren

Ist die Zusammensetzung der zukünftigen Energie-Region klar, kommt es zur gemeinsamen Zielfindung und -formulierung. Die Erwartungen, Bedürfnisse und möglichen Ressourcen und Inputs der verschiedenen Gemeinden haben einen Einfluss auf die Zielsetzung und die Priorisierung der Ziele einer Energie-Region. Um die Zusammenarbeit erfolgreich zu gestalten, muss eine gemeinsame Vision hinsichtlich der Energiezukunft der Region entwickelt werden.

Strukturen schaffen

Durch die bereits formulierten Ziele wird klar, welche Organisationsform(en) sich für die Trägerschaft eignen. Neben den Zielen spielt es auch eine Rolle welche fachlichen, zeitlichen und finanziellen Ressourcen die Gemeinden für die Energie-Region aufwenden können und wollen. Eine oder mehrere Trägerschaften sowie deren Besetzung, Aufgabenbereiche und Finanzierung müssen klar definiert werden. Dabei ist auch zu klären welche Leistungen durch das Budget der Trägerschaft abgedeckt werden, und wo Drittmittel eingesetzt werden sollen. Alternativ kann die Angliederung an eine bestehende Trägerschaft geprüft werden.

3 Mögliche Organisationsstrukturen

Verschiedene Strukturen bieten sich für eine institutionalisierte Zusammenarbeit an. Die geeignete Organisation hängt vor allem von den Zielen der Energie-Region und dem Zweck der Trägerschaft ab.

Oft kann es sinnvoll sein, mehrere Formen der Zusammenarbeit in einer Energie-Region zu kombinieren. Die folgenden drei Trägerschaften dienen üblicherweise verschiedenen Zwecken und können sich dadurch gut ergänzen. Aufgaben und Ziele einer Energie-Region können jedoch auch durch eine einzelne Trägerschaft verfolgt werden.

Einzelne **Schlüsselpersonen**, welche den Energie-Regionen ein Gesicht geben und sie massgeblich mitprägen, können in den Regionen viel bewegen. Gerade in ländlichen, eher strukturschwachen Energie-Regionen übernehmen sie oft mehrere Funktionen, z.B. auf der strategischen Ebene, in verschiedenen Trägerschaften. Dadurch lässt sich unnötiger Koordinations- und Kommunikationsaufwand vermeiden, es entsteht aber auch das Risiko von Machtkonzentration und Interessenskonflikten. Ein bewusster Umgang mit den unterschiedlichen Rollen ist daher zentral.

Durch die **Einbindung regionaler Akteure** gewinnt die Energie-Region an Akzeptanz und grösserer Bekanntheit. Um die Energie-Region breit abzustützen, ist es ideal, möglichst viele verschiedene Akteure in die Trägerschaft einzubeziehen: Politische Akteure ermöglichen der Energie-Region Handlungsspielraum und verankern diese in der Gemeinden. Regionale Energieversorger bringen das nötige Fachwissen mit, technische Projekte auszuarbeiten und umzusetzen. Der Einbezug der breiten Bevölkerung fördert die Identifikation mit der Energie-Region.

Untenstehend werden beispielhafte Trägerschaften vorgestellt, welche aufgrund Erfahrungen der Fachstelle in der Begleitung von Energie-Regionen und bereits erwähnten Herausforderungen, empfehlenswert sind.

	Informieren	Realisieren	Rahmenbedingungen schaffen
Organisationsform	Verein, Interessensgemeinschaft (IG)	Aktiengesellschaft (AG) Genossenschaft	Gemeindeverband/ Zweckverband/ Zusammenarbeitsvertrag
Tätigkeitsbereich	Beratung, Sensibilisierung, Motivation	Wirtschaftliche Aktivitäten, insbesondere Investitionsprojekte AG: in stark wettbewerbsfähig geprägten Bereichen Genossenschaft: gemeinsame Selbsthilfe	Strategische und politische Mitwirkung in der Region, z.B. behördenverbindliche Vorgaben

	Informieren	Realisieren	Rahmenbedingungen schaffen
Organisationsform	Verein, Interessensgemeinschaft (IG)	Aktiengesellschaft (AG) Genossenschaft	Gemeindeverband/ Zweckverband/ Zusammenarbeitsvertrag
Mitgliedschaft	Offen: nicht nur Gemeinden können Mitglied sein, sondern auch weitere Akteure aus der Region (z.B. Energieversorger, Tourismusverbände, Privatpersonen etc.) Grundsätzlich gleichberechtigte Mitgliedschaft	Offen: auch Beteiligung von privaten Unternehmen, Privatpersonen etc. möglich AG: In der Regel bestimmt die Anzahl Aktien das Stimmrecht der Aktionäre Genossenschaft: grundsätzlich Gleichberechtigung	In der Regel sind nur Gemeinden Mitglieder, in Ausnahmefällen auch der Kanton Grundsätzlich gleichberechtigte Mitgliedschaft
Finanzierung	Möglichkeiten: Finanzierung durch Mitgliederbeiträge Jährliche Pauschalbeiträge und / oder pro-Kopf-Beiträge der Gemeinden Projektbeiträge	Kapitalbeschaffung durch Aktienkapital/ Genossenschaftsanteile oder Fremdkapital Gemeinden können sich unterschiedlich beteiligen Betriebskosten sollen durch Betriebseinträge gedeckt werden	Finanzierung vertraglich geregelt: Jährliche Pauschalbeiträge und / oder pro-Kopf-Beiträge der Gemeinden
Strategische Ebene	Möglichst repräsentative Zusammensetzung aus der Region, inklusive Gemeindevertreter. Aufgaben: <ul style="list-style-type: none"> - Entscheidungen über Strategie, Ziele, Leitbild, Projekte - Aufsicht über operative Ebene - Vertretung gegen aussen 		
Operative Ebene	Zusammensetzung entweder repräsentativ und / oder aufgrund Interesse und Qualifikation. Aufgaben: <ul style="list-style-type: none"> - Entscheidungsvorbereitung - Mobilisierung von Fachwissen und allenfalls Projektfinanzierung - Beiträge zur Problembearbeitung - Umsetzung der Projektvorhaben 		
Beteiligung der Bevölkerung	Mitglied im Verein, Engagement	Aktieninhaber	Politische Mitsprache, Engagement in Kommissionen

4 Drei Beispiele verschiedener Trägerschaften aus bestehenden Energie-Regionen

Kanton Obwalden (Modell „Rahmenbedingungen schaffen“)

Nach einer fünfjährigen Phase der eher losen Zusammenarbeit in einer Arbeitsgruppe haben alle Obwaldner Gemeinden, das Elektrizitätswerk Obwalden EWO und der Kanton Obwalden 2015 eine Vereinbarung zur Zusammenarbeit abgeschlossen. Die Zusammenarbeitsvereinbarung gilt für vier Jahre, bis zum Dezember 2018.

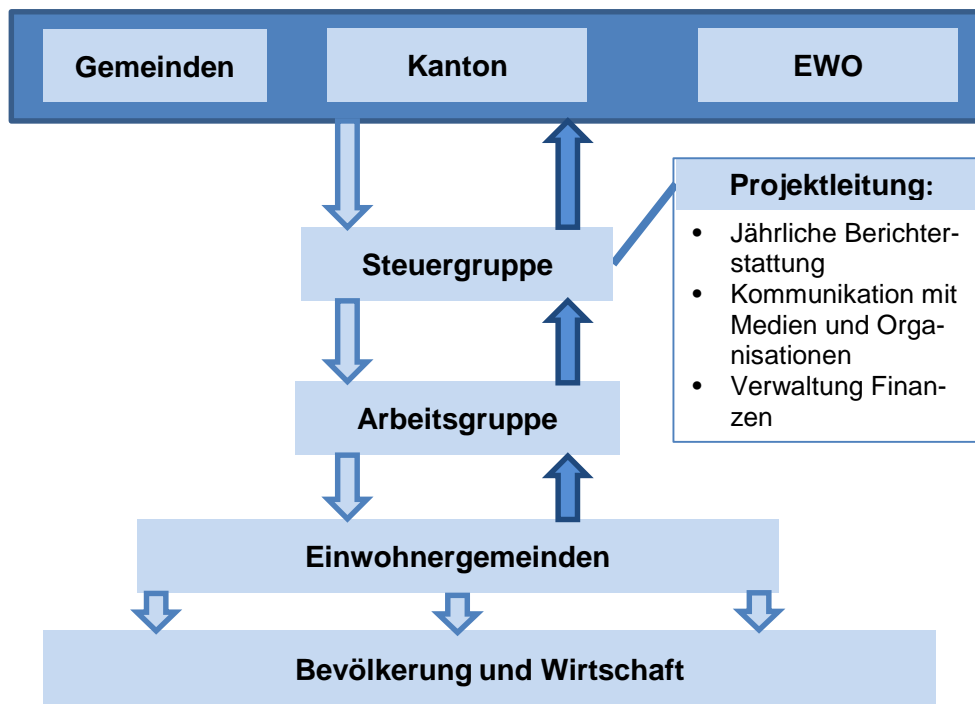


Abbildung 1: © Energie-Region Obwalden

Für die Organisation der Zusammenarbeit wurden drei Gremien bestimmt:

- **Steuergruppe:** Strategisches Führungsgremium für die Energieaktivitäten der Obwaldner Gemeinden, sorgt für die politische Verankerung der Aktivitäten. Setzt sich aus zwei Gemeindevertretern der Exekutive, dem CEO und dem Leiter Energieeffizienz des EWO sowie einer Vertretung der Energiefachstelle des Kantons und dem Vorsitzenden der Arbeitsgruppe zusammen, geleitet wird die Steuergruppe vom entsprechenden Regierungsrat.
- **Arbeitsgruppe:** unterstützt die Tätigkeiten der Gemeinden indem sie gemeinsame Projekte im Energiebereich organisiert, koordiniert und finanziert und wird als Bindeglied zwischen den Gemeinden, dem EWO und dem Kanton im Energiebereich verstanden. Die Arbeitsgruppe setzt sich aus einem Vertreter jeder Gemeinde (Exekutive oder Verwaltung), dem Leiter Energieeffizienz des EWO und einem Vertreter der Energiefachstelle des Kantons zusammen.
- **Projektleitung:** im Sinne einer Geschäftsleitung für die organisatorischen Aufgaben verantwortlich. Die Energiefachstelle des Kantons Obwalden ist dafür zuständig.

Um Projekte zu realisieren und externe Kosten zu decken, steuern alle Beteiligten ihren Teil bei. Der Beitrag der Gemeinden beträgt 1.- Fr. pro Einwohner und Jahr. Das EWO und der Kanton Obwalden beteiligten sich mit je 15'000 Fr. und Eigenleistungen. Mindestens die Hälfte der Beiträge der Gemeinden soll über die Projektarbeit in die einzelnen Gemeinden zurückfließen.

Energietal Toggenburg (Modelle „Informieren“ und „Realisieren“)

Das Energietal Toggenburg ist als Verein mit verschiedenen operativen (Geschäftsleitung und Geschäftsstelle) und strategischen Gremien (Generalversammlung, Vorstand, Expertenrat) organisiert und in ein breites Netzwerk von Partnern eingebettet.

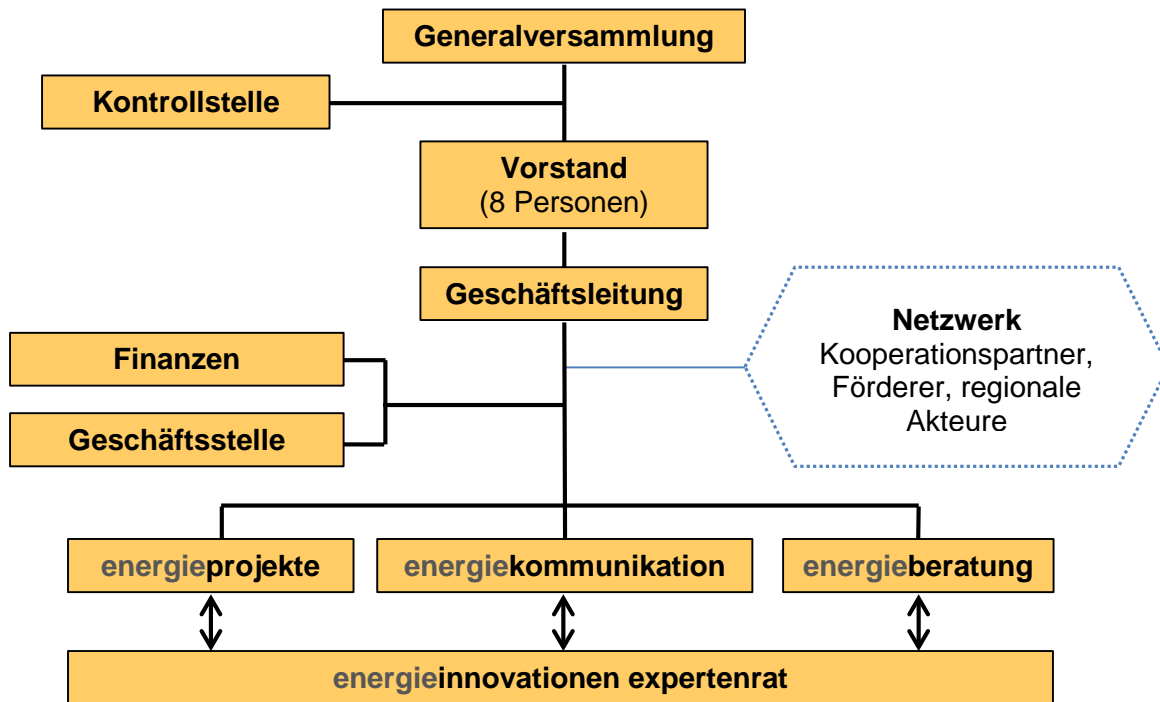


Abbildung 2: © Energietal Toggenburg

Die Zusammenarbeit zwischen den Gemeinden besteht aus einem gemeinsamen Leistungsauftrag an den Förderverein. Die Gemeinden leisten einen Beitrag von 2 Franken pro EinwohnerIn pro Jahr an den Förderverein. Zusätzlich benennt jede Gemeinde eine Energiekommission und einen Energiebotschafter, welche sich viermal im Jahr mit dem Förderverein treffen, die Kontaktstelle in die Gemeinden bilden und bilaterale Unterstützung sowie fachlichen Austausch leisten.

Der Leistungsauftrag besteht aus:

Leistungen von energietal toggenburg

- Erarbeiten von konzeptionellen Grundlagen für die energetische Entwicklung
- Energiethemen mittels Projekten entwickeln
- Koordination und Hilfe bei der Umsetzung des Energiekonzepts SG
- Organisation von Energieanlässen
- Unabhängige Energieberatung
- Individuelle Aufgaben der Gemeinden
- Vermarktung Energiethematiken/Anlässe
- Jährlicher Bericht über Leistungen im Gemeindegebiet

Leistungen der Gemeinden

- Bekennung zu energietal toggenburg
- Energie-Aufgaben werden nach Möglichkeit in Zusammenarbeit mit oder durch energietal toggenburg gelöst
- Mitarbeit in Projekten
- Vermarktung von Energiethematiken über energietal toggenburg oder Verweis darauf
- Unterstützung gemeinsamer Aktionen (Bereiche Energieeffizienz sowie Aus- und Weiterbildung)
- Konstruktive Beteiligung in Projekten
- Kontaktstelle und Verbindung zum Verein
- Bereitstellung von Informationskanälen

UNESCO Biosphäre Entlebuch (Modell „Rahmenbedingungen schaffen“)

Die Energie-Region UNESCO Biosphäre Entlebuch ist ein klassischer Fall der Angliederung der Energie-Region an eine bestehende regionale Trägerschaft. Daher wird hier die Struktur der Biosphäre aufgezeigt, in welche die Energie-Region eingebunden ist.

Die UNESCO Biosphäre Entlebuch ist ein Gemeindeverband aus sieben Gemeinden. In der Biosphäre gibt es einen regionalen Entwicklungsplan, der unter anderem das Thema Energie beinhaltet. Der Entwicklungsplan ist behördenverbindlich für die Gemeinden.

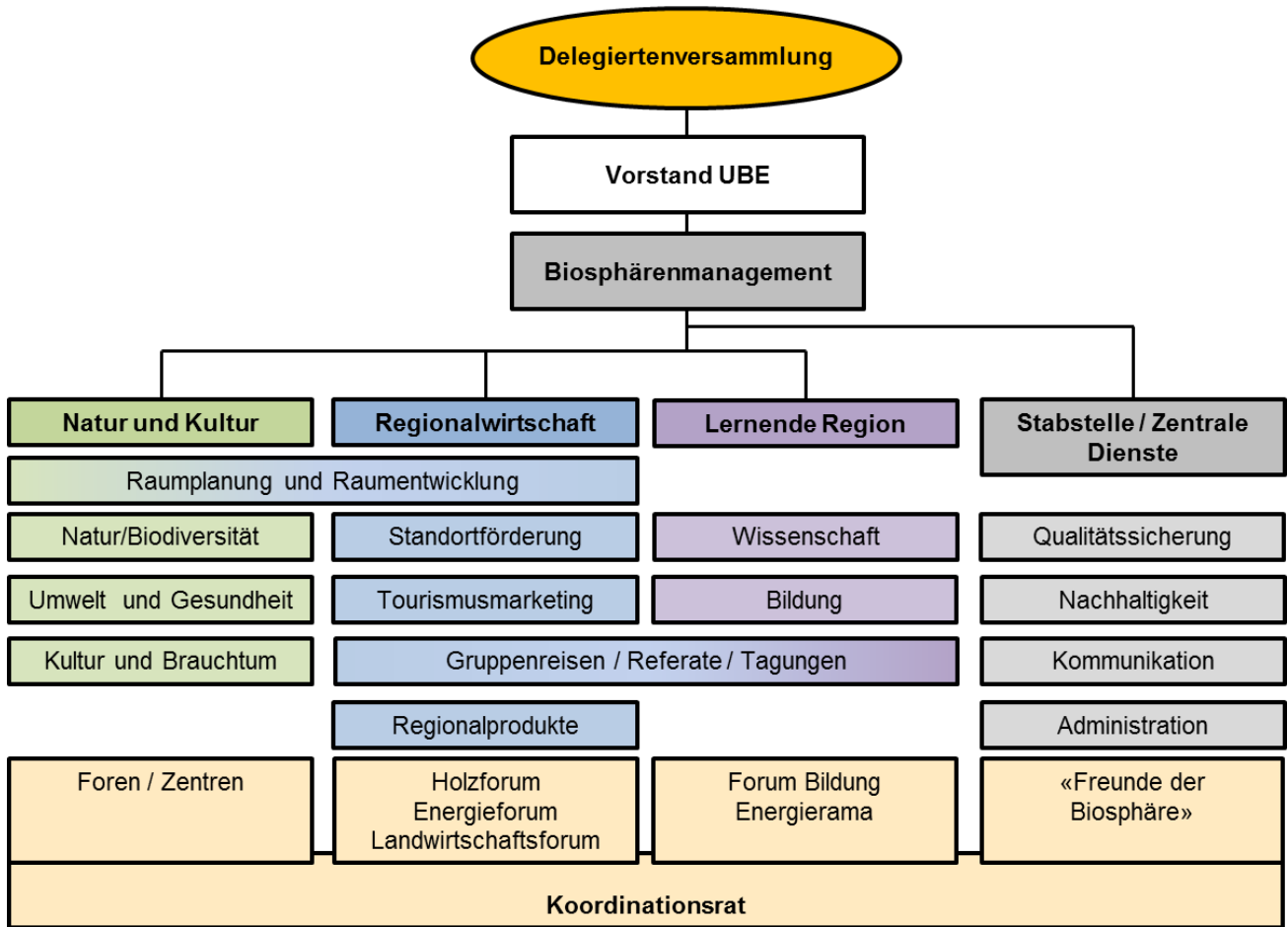


Abbildung 3: © UNESCO Biosphäre Entlebuch

Die Organisation der UNESCO Biosphäre Entlebuch besteht aus einer Delegiertenversammlung, einem Vorstand, der Geschäftsstelle (Biosphärenmanagement), verschiedenen Foren und weiteren Beratungsgruppen. In der DV sind alle Gemeinden vertreten, die Sitzverteilung richtet sich nach der Einwohnerzahl und der Fläche der Gemeinde. Der Vorstand setzt sich aus je einem Gemeindemitglied aus der Exekutive und dem Präsidenten zusammen, welche von der DV gewählt werden. Das Energieforum setzt sich ebenfalls aus je einem Gemeindevertreter zusammen, diese sind aber nicht zwingend Mitglieder der Exekutive oder Verwaltungsangestellte. Die Energie-Region wird als Teil der Biosphäre vom Biosphärenmanagement geleitet. Die Finanzierung der UNESCO Biosphäre und damit auch der Energie-Region setzt sich einerseits aus jährlichen pro-Kopf Beiträgen der Gemeinden und andererseits aus Projektbeiträgen sowie Mitteln des Bundes und des Kantons Luzern zusammen.

5 Weiterführende Informationen

Unterstützung beim Aufbau von Energie-Regionen und weitere Informationen bietet die Fachstelle Energie-Region und deren Website www.energie-region.ch.

Zudem stellen die für die Gemeinden zuständigen kantonalen Ämter oftmals Informationen oder Hilfestellungen zur interkommunalen Zusammenarbeit und den rechtlichen Grundlagen zur Verfügung.

Grundlagen für die Erarbeitung des Leitfadens sind die Erfahrungen der Fachstelle Energie-Region und den bestehenden Energie-Regionen sowie diverse Dokumente:

regiosuisse (2013): *Praxisblatt Netzwerke und Kooperationen in der Regionalentwicklung*. Brig.
<http://www.regiosuisse.ch/praxisblatt/netzwerke>

regiosuisse (2014): *Praxisleitfaden für erfolgreiche Regionalentwicklung*. Erfahrungen aus der Neuen Regionalpolitik (NRP). Brig.
<http://www.regiosuisse.ch/praxisleitfaden>

Energie-Region Zimmerberg (Hrsg.) (2015): *Entwicklungsstrategie Energie-Region Zimmerberg*. (unveröffentlicht)

Schürmann, Carina (2005): *Regionale Zusammenarbeit der Gemeinden im Raum Liestal*. Diplomarbeit. Fachhochschule Solothurn Nordwestschweiz.
[Link](http://www.liestal.ch) (auf www.liestal.ch)

Umweltbundesamt Berlin (Hrsg.) (2002): *Kooperative Regionalentwicklung*. Managementleitfaden für regionale Kooperation. Neubrandenburg.
<http://userwww.hs-nb.de/lu/leitfaden/>

Kontakt:

Fachstelle Energie-Region
c/o e4plus AG
Kirchrainweg 4a, 6010 Kriens
041 329 16 40
fachstelle@energie-region.ch / www.energie-region.ch