

Realisierung komplexer Projekte in Gemeinden

*Stakeholderorientierte und ko-kreative Entwicklung von lokalen Strategien,
Massnahmen und Projekten für den Energiewandel und den Klimaschutz*

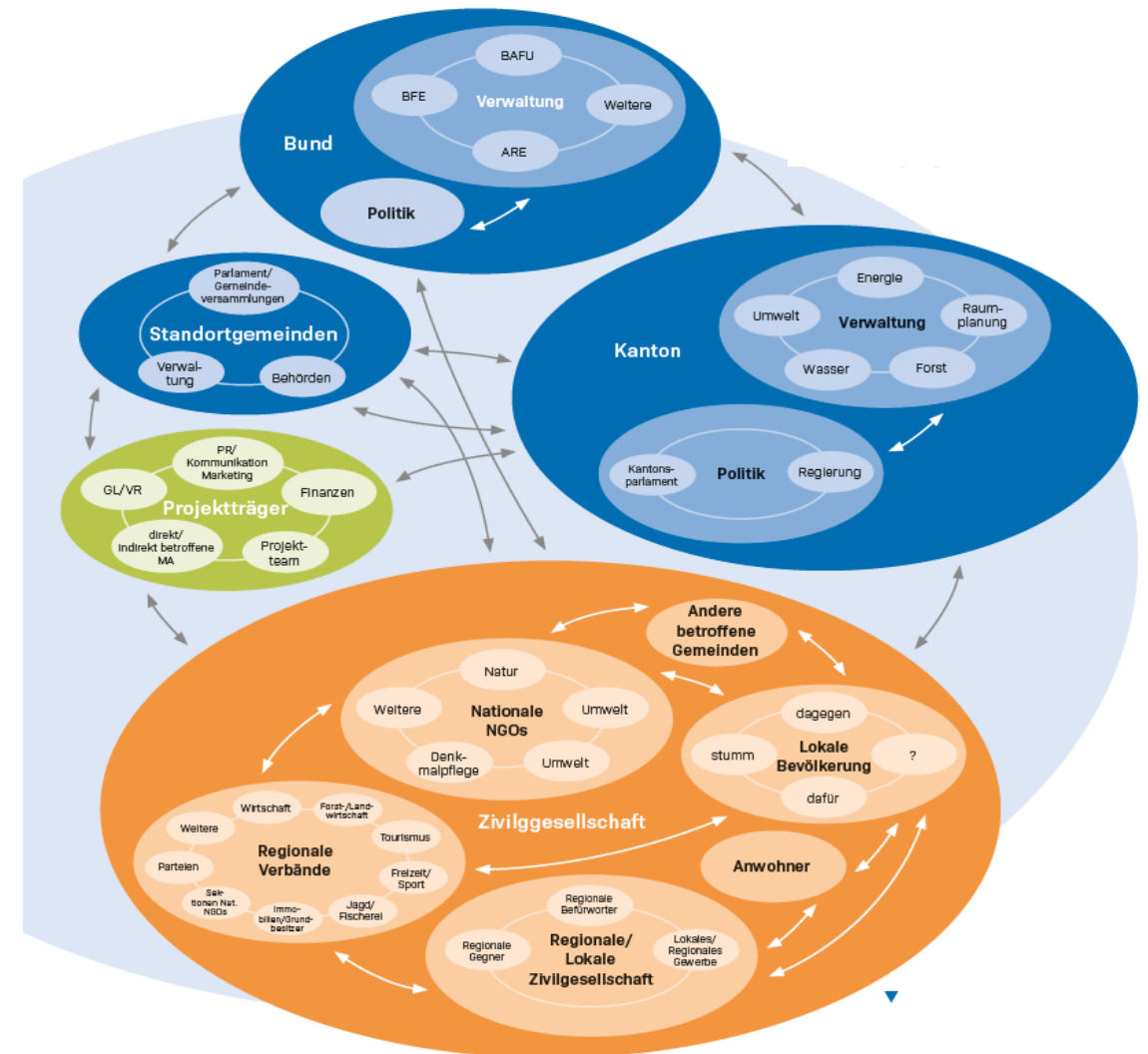
Fachtagung citelligent, 19. September 2024, Schloss Lenzburg

Ursula Dubois, Sociolution – Schweizer Netzwerk für Sozial- und Politikmanagement

Ein Blick auf mögliche Interessennetze

- Wind- und Wasserkraftprojekte, alpine Solarvorhaben
- Verkehrskonzepte und Massnahmen dazu (ÖV, MIV, LV)
- Wärmestrategien
- Ressourcenmanagement
- Andere?

→ finden in Gemeinden allgemein in dieser Art von komplexen Interessensumfeldern statt.



Was sind komplexe Projekte

Grundsätzlich haben auf Gemeindeebene alle Vorhaben, die **raum- und/oder demokratierelevant** sind, das Potential zu komplexen Projekten mit vertrackten und konfliktträchtigen Problemstellungen zu werden.

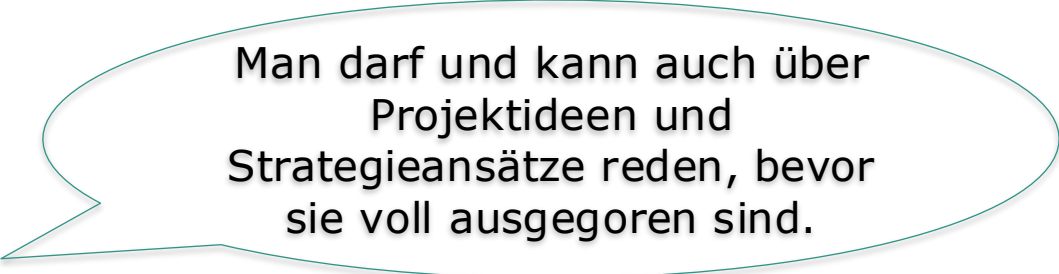
Stolper(meilen)steine sind

- Mitwirkungen, Vernehmlassungen, Konsultationen, Einsprachen (bis vors Bundesgericht);
- Abstimmungen zu Zonenplanänderungen, Budgets, gesetzliche Vorgaben etc.;
- die Möglichkeit für Initiativen, die den Zielen eines Projektes entgegenlaufen.
 - Spätestens bei diesen Meilensteinen werden **nicht adressierte kollektive Interessen** (NGOs, Parteien etc.) und/oder **Einzelinteressen** (organisierte Anwohner etc.), die über die Sozialen Medien breit gestreut werden können, **Match-entscheidend**.

Komplexität und Konfliktpotenzial lassen sich reduzieren

Früher Einbezug der relevanten Stakeholder und deren Ansprüche/Interessen/Kenntnisse in die Planungsarbeiten und eine gemeinsame Projektentwicklung

- Projekte: Beteiligung schon im Stadium der **Machbarkeitsstudien**
- Strategien und Konzepte: Beteiligung schon bei den **Grundlagenerhebungen** und **Vorbereitungsarbeiten**



Man darf und kann auch über Projektideen und Strategieansätze reden, bevor sie voll ausgegoren sind.

→ Bei der Planung von Machbarkeitsstudien und Grundlagenerhebungen sind die Ressourcen für die Vorbereitung eines Dialogs mit den Stakeholdern zu berücksichtigen.

Einbezug durch kollaborative und ko-kreative Planungen

- **Proaktives Abholen** der Stakeholder-Ansprüche zu den einzelnen Planungsthemen und **Bearbeiten** der Stakeholder-Inputs

Handlungsspielräume
eröffnen: dabei gesetzliche,
wirtschaftliche und finanzielle
Vorgaben transparent machen

- **Konsequente Abstimmung** von Projektentwicklung, Verwaltungsverfahren und politischen Entscheidungsprozessen mit den Stakeholder-Dialogen und den dazugehörigen Kommunikationsprozessen

Betroffene hören,
bevor Fakten
geschaffen sind

→ Erfordert die Fähigkeit zu agilen Planungen. Grundsätzlich gilt: Je früher auf relevante Stakeholder-Ansprüche reagiert wird, um so *wirkungsvoller* ist dies im Hinblick auf Kosten, öffentliche Wahrnehmung und Kooperationsbereitschaft der beteiligten Stakeholder.

Einsatz von transparenten multilateralen Dialogen

- **Multilaterale Diskussionen:** Die Perspektiven von allen an einem Thema Betroffene/Interessierte sitzen um einen Tisch

Auch von Gegnern eines Vorhabens lässt sich lernen

Faktenbasierter Austausch

Auch über Probleme reden

- **Breite, öffentliche und transparente Kommunikation** zu Projektinhalten und Diskussionsergebnissen.

Zahlen offenlegen

→ Transparenz schafft Vertrauen und gibt die Basis für informierte Entscheide

Aufbau des Dialogs von Innen nach Aussen

Der **erste Stakeholderkreis** umfasst bei einem Gemeindevorhaben den Gemeinderat, bestehende Kommissionen und die für ein Vorhaben zuständigen Mitarbeitenden. Hier geht es im Dialog darum,

- ein **gemeinsames Verständnis zu den Projektzielen** zu erstellen und den **Projektrahmen festzulegen** (Bandbreite für die öffentliche Diskussion)
- das **Engagement** zu sichern, sich auf die Anforderungen eines Stakeholder-Prozesses einzulassen (Transparenz, Offenheit, Handlungsspielraum in der Projektgestaltung, Bearbeitung der Stakeholder-Inputs, Geduld, in einer ersten Phase eine Entschleunigung der technischen Entwicklung, externe Begleitung...)

→ Erst wenn hier grundsätzlich Konsens gesteht, sollte ein Multi-Stakeholder-Dialog angestossen werden.

Fallbeispiel: Heizen/Wärme

Ausgangslage

- Dringender Ersatz Heizung Schulhäuser, Gemeindehaus, Werkhof (SGW)
- Erneuerung Fernwärmewerk (Öl) auf dem Gemeindegebiet, an dem die Gemeinde beteiligt ist, und sanierungsbedürftiges Gasnetz
- Gestaltungs- und Überbauungsplan eines freiwerdenden Industriegebiets: Verpflichtung → nachhaltiges Heizen, Ressourcenbewirtschaftung
- Erneuerung der Dampferzeugung zur industriellen Sterilisierung: Wärmeabgabe durch die Firma?

Gemeinderatsbeschluss: Contracting für die Erneuerung FW und Heizungersatz SGW

Contracting-Partner: EVU, das den Strom liefert und im Rahmen seiner Strategie „Erneuerbare Energie“ auch eine Wärme/Kälte-Contracting aufbaut.

Fallbeispiel: Aufbau eines multilateralen Stakeholder-Dialogs

Treiber/Initiant des Dialogs (in Absprache mit der Gemeinde)

- EVU → Contracting-Abteilung
- Stakeholder-Engagement im Rahmen eines Forschungsprojekts zu Energie und Raum (FHNW, Sociolution)

Interne Stakeholder-Analyse und -Dialoge

Erhebung der internen Stakeholder-Erwartungen an das Projekt und den Dialog (Interviews)

- EVU: Leiter Erneuerbare, Projektleiter, Geschäftsführer, Finanzer, Leiter Strom, Leiterin Kommunikation
- Gemeinde: Gemeindepräsident, Gemeinderäte (Finanzen, Bau, Schule), Mitarbeitende (Bauamt, Infrastruktur, Gas- und Wasser), Verantwortlicher existierendes Fernwärmenetz

Fallbeispiel: Resultate der Internen Analyse

Gemeinde

- Grundsätzlich Erkenntnis, dass die Gemeinde ein auch auf Ressourcen-Management ausgerichtetes Projekt nicht allein stemmen kann
- Zweifel an den Kosten, resp. Angst vor zu hohen KWh-Preisen, die am Schluss verlangt werden müssen (Heizkostenbudget der Gemeinde, alte Kunden)
- Unsicherer Umgang mit dem Gasausstieg, wenn die Leitungen nicht erneuert werden
- Möglicher Rückgriff auf verworfene Lösung: Holzsnitzelheizung als kleiner Verbund SGW, simpler Rückzug Gemeinde aus dem maroden Verbund, Abgabe der Verantwortung an die Arealentwickler

→ Grundsätzliches Go zum Projekt wie vorgesehen und zu einem Stakeholder-Prozess.
Forderung nach Transparenz über Zeithorizonte und Finanzen, sowie mögliche Ausstiegsszenarien (Gemeinde und EVU)

Fallbeispiel: Resultate der Internen Analyse

EVU

- Grundsätzliches OK zum Contracting-Vertrag
 - Zweifel an der Idee Fernwärme mit Stromproduktion zu koppeln
 - Zweifel an den Ertragsaussichten
 - Anmerkungen zur lokalen Konkurrenz-Situation (Gaslieferant+Wasserlieferant = Lokal grösster Konkurrent im Strommarkt), angespanntes Verhältnis, kantonales Werk vs städtisches Werk, politische Rivalitäten in den VRs/Leitungsgremien
- Grundsätzliches Go für das Projekt und einen Stakeholder-Prozess. Weitere Entscheidungsschritte: Vertiefte Analyse Wärme/Kraft. Finanzfrage bis zur Abstimmung in der Gemeinde zur Zufriedenheit der Finanzabteilung geregelt.

Fallbeispiel: Externe Stakeholder-Analyse

Stakeholder

- Potenzielle Kunden
- mögliche weitere Wärmelieferanten
- Arealentwickler
- Konkurrenz
- Nachbargemeinden
- politische Akteure
- Waldbesitzer

Fallbeispiel: Externe Stakeholder-Analyse

Erkenntnisse

- Kunden: Tolerierte Preisspanne
- Industrie: Erwartungen im Zusammenhang mit der Wärmeabgabe Sterilisation
- Arealentwickler: Vorstellungen (Bau, Linienführungen, Planungsabläufe), Zusicherung der Kooperation bei der Entwicklung, Weitergabe von Wissen und Erfahrungen aus anderen Projekten (Finanzen, Amortisations- und Ausstiegsplanung Gas)
- Nachbargemeinden: Problem der konkurrierende Wärmestrategie des Abwasserverbunds
- Konkurrenz: Grundsätzliche Bereitschaft sich einmal an einen Tisch zu setzen.

Fallbeispiel: Dialogprozess

Stakeholder-Dialog als **Echoraum** für

- die Preisgestaltung (Kunden, Wärmelieferanten)
- Fragen der Wärme-Kraftkoppelung
- Ausdehnung des Netzes (Umgang mit ARA-Strategie)
- Planung Gasausstieg
- Finanzierungs- und Ertragsfragen

Fallbeispiel: Resultate für die Planung

- Mit einer transparenten Kommunikation der Diskussionen mit den externen Stakeholdern, werden die Bedürfnisse der Gemeinde erfüllt.
- Die Forderung des EVU-Finanzers kann mit Unterstützung vonseiten eines zentralen Arealentwicklers zufriedengestellt werden.
- Die ARA-Strategie kann mit einer sinnvollen Grenzziehung der Netze eingebunden werden.
- Die Erfahrung des zentralen Arealentwicklers gibt wichtige Hinweise zu Fragen des Gasaustiegs → Schritt zu Entspannung der EVU-Konkurrenzsituation.
- Faktenbasierter Entscheid nur auf Wärme zu setzen.

Fallbeispiel: Finale

- Das Projekt wird in der Volksabstimmung angenommen, zeitnahe umgesetzt und mit einem Innovationspreis dekoriert.
- Der Dialog entspannt die Konkurrenzsituation dahingehend, dass die beiden EVUs sich gemeinsame Projekte vorstellen können (und inzwischen auch Grosses haben)
- Die Gemeinde hat über den gesamten Projektverlauf die Informationshoheit.

Was bringt eine stakeholderorientierte Projektentwicklung?

Keine Erfolgsgarantie, aber die Grundlagen, um...

- informiert entscheiden zu können (Projektentwickler UND Stakeholder).
- das Projekt breiter abzustützen und lokal zu verankern.
- die Qualität und die Glaubwürdigkeit der Planung zu steigern.
- Beziehungen kooperativer werden zu lassen, auch wenn nicht alle das Projekt am Ende gut finden.
- voneinander zu lernen.
- Pattsituationen und Konflikte zu adressieren.
- die **Informationshoheit** zurückzugewinnen.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit