

Luzern/Lausanne, 19. September 2023

Zwischenevaluation Programm Modelle nachhaltiger Mobilität in Gemeinden (MONAMO Gemeinden)



Autorinnen und Autoren

- Dr. Tobias Arnold, Interface Politikstudien Forschung Beratung AG (Projektleitung)
- Amélie Pestoni, Interface Politikstudien Forschung Beratung AG (Projektmitarbeit)
- Chantal Strotz, Interface Politikstudien Forschung Beratung AG (Projektmitarbeit)
- Prof. Dr. Ueli Haefeli, Interface Politikstudien Forschung Beratung AG (Qualitätssicherung)

Diese Studie wurde im Auftrag von EnergieSchweiz erstellt. Für den Inhalt sind allein die Autorinnen und Autoren verantwortlich.

Bildquellen Titelbild: Stadt Wil, Illustrator Andy Fischl (oben) und Stadt Aarau (unten)

Inhaltsverzeichnis

1.	Zusammenfassung	5
1.1	Erkenntnisse auf Programmebene	5
1.2	Erkenntnisse auf Ebene der Projekte	6
1.3	Zwischenbilanz und Empfehlungen für weitere Ausschreibungen	7
2.	Résumé	8
2.1	Résultats de l'évaluation pour le niveau Programme	8
2.2	Résultats de l'évaluation pour le niveau Projets	9
2.3	Bilan intermédiaire et recommandations pour les appels d'offres à venir	10
3.	Ausgangslage, Evaluationsfragen und Methodik	11
3.1	Ausgangslage und Zielsetzung der Zwischenevaluation.....	11
3.2	Wirkungsmodell und Evaluationsfragen	12
3.3	Methodisches Vorgehen	13
3.4	Grenzen der Zwischenevaluation	15
3.5	Begriffsdefinitionen	16
4.	Das Konzept des Programms MONAMO Gemeinden	17
4.1	Das Konzept kurz erläutert	17
4.2	Beurteilung des Konzepts	18
5.	Die Umsetzung des Programms MONAMO Gemeinden	21
5.1	Die Umsetzung auf Programmebene kurz erläutert	21
5.2	Beurteilung der Umsetzung auf Programmebene	21

6.	Die Outputs des Programms MONAMO Gemeinden	25
6.1	Übersicht über die geförderten Projekte	25
6.2	MONAMO-Projekt Wil	26
6.3	MONAMO-Projekt Aarau	33
6.4	MONAMO-Projekt Bülach/Dietikon/Meilen	38
6.5	MONAMO-Projekt Martigny	41
6.6	MONAMO-Projekt Riviera	43
7.	Fazit und Empfehlungen	45
7.1	Fazit zu Konzept, Umsetzung und bisherigen Wirkungen (Zielsetzung 1)	45
7.2	Erfahrungsgewinn und Potenzial einer Übertragung der Erkenntnisse (Zielsetzung 2)	48
7.3	Zwischenbilanz und Empfehlungen für weitere Ausschreibungen (Zielsetzung 3)	50
8.	Anhang	57
8.1	Liste der interviewten Personen	57
8.2	Leitfaden für Interviews mit Gemeinden ohne Gesuchseingabe	59
8.3	Leitfaden für Interviews mit Gemeinden mit abgelehntem Gesuch	60
8.4	Leitfaden für Interviews im Rahmen der Fallstudien Wil und Aarau	62
8.5	Leitfaden für Interviews im Rahmen der Fallstudien Bülach/Dietikon/Meilen, Martigny, Riviera ..	65
8.6	Protokoll zum Synthese-Workshop.....	66

1. Zusammenfassung

Mit dem Programm «MONAMO Gemeinden» (Modelle nachhaltiger Mobilität in Gemeinden) werden Gemeinden darin unterstützt, innovative Massnahmen für eine nachhaltige Mobilität zu entwickeln und im Sinne eines Feldexperiments zu erproben. Das Bundesamt für Energie (BFE) respektive EnergieSchweiz ist für die Umsetzung des Programms verantwortlich und hat Interface Politikstudien Forschung Beratung AG mit einer Zwischenevaluation des Programms beauftragt.

Im Rahmen der Zwischenevaluation wurden zwei Ebenen unterschieden: Erstens wurde der Blick auf die Programmebene gerichtet. Die Programmebene umfasst das Förderkonzept, die Umsetzung durch EnergieSchweiz und die aus dem Programm resultierenden Projekte. Davon abzugrenzen ist zweitens die Projekteebene. Sie bezieht sich auf die Konzepte, Prozesse und Wirkungen innerhalb der einzelnen im Rahmen von MONAMO Gemeinden geförderten Projekte. Konkret wurden fünf Projekte in den Gemeinden gefördert (Wil; Aarau; Bülach, Dietikon und Meilen; Martigny; Riviera), wovon zwei Projekte (Wil, Aarau) aktuell über die Initialisierungsphase hinaus bis zur Umsetzungsphase gefördert werden.

1.1 Erkenntnisse auf Programmebene

Das *Konzept* des Programms MONAMO Gemeinden kann insgesamt als Stärke beurteilt werden. Als offen ausgestaltetes Programm, das Experimente zulässt, besetzt es innerhalb der Förderlandschaft des Bundes im Mobilitätsbereich eine wichtige Nische. Positiv hervorzuheben ist der ganzheitliche Ansatz, der über die Förderung einzelner Massnahmen auch eine Förderung von Prozessen hin zu nachhaltiger Mobilität in Gemeinden vorsieht. Bewährt hat sich auch die zweistufige Förderung, bestehend aus einer Initialisierungs- und einer Umsetzungsphase. Sie senkt die Hemmschwelle für Gemeinden, ein Gesuch einzureichen, und erlaubt es einer Gemeinde, das Thema Mobilität auf einer stärker strategischen Ebene und gesamtheitlich anzugehen.

Als schwierig herausgestellt hat sich, kleinere und peripherer gelegene Gemeinden mit dem Programm anzusprechen. Vom Konzept her hätte das Ziel darin bestanden, auch in solchen Gemeinden Dynamiken in Richtung einer nachhaltigen Mobilität auslösen zu können. Angesichts der Tatsache, dass mit Wil und Aarau zwei mittelgrosse Gemeinden gefördert wurden, konnte dieses Ziel jedoch nicht erreicht werden.

Bei der *Umsetzung* des Programms MONAMO Gemeinden kann positiv hervorgehoben werden, dass i) die Ausschreibungsunterlagen verständlich waren, ii) ausreichend Möglichkeiten für eine Kontaktaufnahme mit EnergieSchweiz während der Gesuchseingabe bestanden, iii) der administrative Aufwand für die Gemeinden vertretbar war, iv) der Auswahlentscheid den Gemeinden transparent dargelegt wurde und v) mit dem jährlichen Erfahrungsaustausch ein attraktives Austauschgefäss für die Gemeinden bereitgestellt wurde.

Optimierungspotenzial kann bei der Kommunikation verortet werden: Hier wird in Zukunft eine zielgerichtete Kommunikation wichtig sein, die bewusst auch Multiplikatoren und Vermittler einbezieht. Ausserdem sollten in Zukunft die Anforderungen an die Evaluation respektive das Monitoring/Controlling der Projekte klarer gegenüber den geförderten Gemeinden kommuniziert werden. Als herausfordernd stellte sich des Weiteren heraus, dass anstatt der ursprünglich geplanten zwei am Anfang fünf Projekte gefördert wurden – die zeitlichen Ressourcen wurden deshalb stark strapaziert. Schliesslich führte das Projekt der Gemeinde Riviera zur Erkenntnis, dass es wichtig gewesen wäre, sich mit den mobilitätsrelevanten UVEK-Ämtern (in diesem Fall das ASTRA) bereits bei der Projektauswahl abzustimmen: erst während der Initialisierungsphase wurde mit dem ASTRA in Bezug auf eine allfällige Bewilligung für die befristete Tempo-Änderung Kontakt aufgenommen. Das ASTRA hatte schlussendlich dem Projekt zugestimmt unter der Bedingung, dass der Kanton Tessin seine Zustimmung erteilen würde. Der Kanton Tessin verlangte von der Gemeinde Riviera ein Gutachten. Aufgrund der Ergebnisse des Gutachtens erteilte der Kanton Tessin keine Zusage für eine befristete Tempo-Änderung, was zum Abbruch des Projektes führte.

1.2 Erkenntnisse auf Ebene der Projekte

Mit den Projekten in Wil und Aarau werden aktuell zwei der ursprünglich fünf Projekte auch in der Umsetzungsphase weiter unterstützt. Zum Zeitpunkt der Zwischenevaluation waren keine respektive nur in sehr beschränktem Ausmass Erkenntnisse vorliegend, inwiefern mit Massnahmen Zielgruppen erreicht werden konnten. Eine Wirkungsevaluation war deshalb nicht abschliessend möglich. Es können aber – auch unter Berücksichtigung der Erkenntnisse aus den anderen drei von den Gemeinden nicht weiter verfolgten Projekten – Erkenntnisse zu Erfolgsfaktoren in konzeptioneller Hinsicht sowie in Hinsicht auf die Umsetzung abgeleitet werden:

Für die Initialisierungsphase – in der vor allem konzeptionelle Fragen im Vordergrund stehen – hat sich als erfolgsversprechend herausgestellt, wenn ...

- das MONAMO-Projekt in den kommunalen Grundlagen (idealerweise behördenverbindlich) explizit erwähnt ist.
- das Projekt positiv geframt ist, das heisst, eine positive Geschichte/Vision im Vordergrund steht.
- die Bevölkerung aktiv in den Prozess eingebunden wird.
- die Konzeptentwicklung iterativ ausgelegt ist, indem schon früh auch Erfahrungen aus ersten Testphasen von Massnahmen in die Konzeptarbeiten einfließen können.
- das Thema Mobilität breit gedacht und nicht auf verkehrsplanerische Fragen beschränkt wird.

Für die Umsetzungsphase hat sich als erfolgsversprechend herausgestellt, wenn:

- die Projektleitung von einer Person mit ausreichend Zeitressourcen innerhalb der Verwaltung wahrgenommen wird.
- bestehende Kontakte mit Akteuren ausserhalb der Verwaltung aktiv genutzt werden und Public-Private-Partnerships eingegangen werden.
- eine klare Rollenverteilung unter den Akteuren vorliegt.
- Gremien gefunden werden, die aus Sicht der Umsetzungspartner (z.B. Mobilitätsanbieter) dem Zweck einer effizienten und effektiven Umsetzung dienen (anstatt abschreckend zu wirken).
- das Programm MONAMO Gemeinden als «Booster» verstanden wird, indem es als Gelegenheitsfenster genutzt wird, um bei Umsetzungspartnern bereits schlummernden Ideen zum Durchbruch respektive zu einer breiteren Ausrollung zu verhelfen.
- ein breiter Mix von Massnahmen inklusive einer kommunikativen Begleitung des Gesamtprojekts vorgesehen ist.

1.3 Zwischenbilanz und Empfehlungen für weitere Ausschreibungen

Auf Basis der Ergebnisse der Zwischenevaluation fällt das Zwischenfazit zu MONAMO Gemeinden im Grossen und Ganzen positiv aus. In konzeptioneller Hinsicht besetzt das Programm eine wichtige Nische, indem es Prozesse innerhalb der Gemeinden hin zu einer nachhaltigen Mobilität fördern will und im Unterschied zu anderen Programmen im Bereich Mobilität auch Experimente und Ergebnisoffenheit zulässt. Die Umsetzung funktionierte gut und die Projekte in Wil und Aarau zeigen, dass mit MONAMO Gemeinden etwas bewirkt werden konnte. In beiden Städten sind Prozesse in Gang gesetzt worden, die sehr wahrscheinlich ohne das Programm MONAMO Gemeinden nicht in dieser Form und nicht in diesem Umfang möglich gewesen wären.

Als erste Empfehlung kann deshalb festgehalten werden:

- *Empfehlung 1:* Die Aktivitäten von EnergieSchweiz zur Förderung nachhaltiger Mobilität in kleinen und mittelgrossen Gemeinden sollen weitergeführt werden.

Auf Basis des im Rahmen der Zwischenevaluation identifizierten Verbesserungspotenzials können folgende weitere Empfehlungen für zukünftige Ausschreibungen abgeleitet werden:

- *Empfehlung 2:* Die Ausrichtung des Programms auf Prozesse sollte noch stärker hervorgehoben und der Mehrwert aufgezeigt werden. EnergieSchweiz sollte hierzu von den beiden Projekten in der Umsetzungsphase nach Abschluss der Förderperiode eine Evaluation einfordern, die mitunter auch eine Prozessevaluation zum Ziel hat.
- *Empfehlung 3:* Die Logik einer zweistufigen Förderung mit Initialisierungs- und Umsetzungsphase soll beibehalten werden. Bei der Initialisierungsphase sollten jedoch nebst konzeptionellen Arbeiten möglichst früh erste Testphasen eingefordert werden, damit von der Interaktion mit Stakeholdern und der Bevölkerung profitiert werden kann.
- *Empfehlung 4:* Bei der Festlegung der Eingabefristen sollte ein Abgleich mit Eingabefristen anderer Förderprogrammen im Mobilitätsbereich erfolgen.
- *Empfehlung 5:* Für die nächste Ausschreibung sollte geprüft werden, inwiefern den Gemeinden eine Toolbox mit Bausteinen bereitgestellt werden kann, die sowohl von mittelgrossen als auch von kleineren Gemeinden für eine Projekteingabe genutzt werden kann.
- *Empfehlung 6:* Die horizontale Abstimmung mit den für die Umsetzung von Massnahmen relevanten Bundesämtern sollte vom BFE bereits bei der Projektauswahl sichergestellt werden.
- *Empfehlung 7:* Es sollte ein Label für MONAMO Gemeinden kreiert werden, das ausdrückt, dass es sich bei den geförderten Gemeinden um Vorreiter-Gemeinden handelt.
- *Empfehlung 8:* Die Bekanntheit des Programms sollte gestärkt werden, indem noch aktiver auch Vermittler und Multiplikatoren in die Kommunikation einbezogen werden.

2. Résumé

Le programme «Communes MOMODU» (modèles de mobilité durable dans les communes) a pour but d'aider les communes à développer des mesures innovantes en faveur d'une mobilité durable et à les tester sur le terrain. L'Office fédéral de l'énergie (OFEN), responsable de la mise en œuvre du programme par le biais de SuisseEnergie, a chargé Interface Politikstudien Forschung Beratung AG de procéder à une évaluation intermédiaire du programme.

Dans le cadre de cette évaluation intermédiaire, on a défini deux niveaux: le premier est celui du programme lui-même. Il comprend le concept de soutien, sa mise en œuvre par SuisseEnergie et les projets découlant du programme. Le second, distinct du premier, est celui des projets. Il inclut les concepts, les processus et les effets obtenus au sein des différents projets soutenus dans le cadre de Communes MOMODU. Concrètement, cinq projets ont bénéficié du programme dans des communes (Wil, Aarau, Bülach, Dietikon et Meilen, Martigny, Riviera), deux d'entre eux (Wil et Aarau) étant actuellement soutenus, après la phase de lancement, dans le cadre de la phase de mise en œuvre.

2.1 Résultats de l'évaluation pour le niveau Programme

Le *concept* du programme Communes MOMODU peut être globalement considéré comme une force. Programme ouvert permettant l'expérimentation, il s'inscrit dans un créneau important dans le paysage de la promotion de la mobilité au niveau fédéral. Le caractère global de son approche, qui prévoit, en plus de l'encouragement de mesures individuelles, l'encouragement de processus en faveur d'une mobilité durable dans les communes, est un point positif à souligner. La division en deux temps de la procédure de soutien, avec une phase de lancement et une phase de mise en œuvre, s'est également avérée positive. Grâce à elle, les communes sont plus enclines à déposer une demande et à s'attaquer au thème de la mobilité à un niveau plus stratégique et dans une démarche globale.

Il s'est révélé difficile de susciter l'intérêt des petites communes et des communes périphériques pour le programme. Le concept aurait eu pour but de parvenir à faire naître des dynamiques allant dans le sens d'une mobilité durable dans des communes appartenant à ces catégories également. Les deux communes soutenues, Wil et Aarau, étant de taille moyenne, cet objectif n'a toutefois pas été atteint.

En ce qui concerne la *mise en œuvre* du programme Communes MOMODU, on peut souligner les points positifs suivants: i) les appels d'offres étaient formulés de manière compréhensible, ii) les possibilités de contacter SuisseEnergie durant la phase de dépôt de la demande étaient suffisantes, iii) la charge administrative pour les communes était acceptable, iv) la décision concernant la sélection a été présentée aux communes de manière transparente et v) l'échange d'expériences annuel a constitué un canal d'échange attrayant pour les communes.

Il existe un potentiel d'optimisation en matière de communication: dans le futur, il sera important de mettre en place une communication ciblée, faisant également intervenir des multiplicateurs et des intermédiaires. Par ailleurs, à l'avenir, les exigences en matière d'évaluation ou de suivi/controlling des projets doivent être communiquées plus clairement aux communes soutenues. D'autre part, le fait que cinq projets aient bénéficié du programme au lieu de deux comme cela était prévu au départ a posé problème en ceci qu'il a entraîné une utilisation extrêmement élevée de ressources temporelles. Enfin, le projet de la commune de Riviera a mis en évidence qu'une concertation avec les offices du DETEC impliqués dans les questions de mobilité (en l'occurrence l'OFROU) au moment de la sélection des projets aurait été importante. En effet, l'OFROU a été contacté sur la question d'une éventuelle autorisation de changement temporaire de vitesse alors que la phase de lancement était déjà engagée. Il avait finalement accepté le projet à la condition que le canton du Tessin donne son accord. Ce dernier a demandé une expertise à la commune de Riviera. Devant les résultats de cette expertise, le canton du Tessin a refusé la modification temporaire de vitesse, ce qui a entraîné l'abandon du projet.

2.2 Résultats de l'évaluation pour le niveau Projets

Avec les projets de Wil et d'Aarau, deux des cinq projets de départ continuent actuellement à bénéficier d'un soutien durant la phase de mise en œuvre. Au moment de l'évaluation intermédiaire, on ne savait pas encore, ou de façon très limitée seulement, jusqu'à quel point les mesures avaient permis d'atteindre les groupes cibles. Il n'a donc pas été possible d'évaluer entièrement leurs effets. Toutefois, les enseignements tirés dans le cadre des trois autres projets qui n'ont pas été poursuivis par les communes permettent un certain nombre de constats quant aux facteurs de réussite de la conception comme de la mise en œuvre:

Lors de la phase de lancement, au cours de laquelle les questions de conception sont au premier plan, il s'est avéré positif que:

- le projet MOMODU soit explicitement mentionné dans les bases communales (dans l'idéal avec un caractère contraignant pour les autorités).
- le projet bénéficie d'un cadre positif, autrement dit qu'une histoire/vision positive soit mise en avant.
- la population soit activement impliquée dans le processus.
- le concept soit conçu sur un mode itératif, de telle manière que les expériences tirées des premières phases de test des mesures puissent être prises en compte dans les travaux de conception à un stade précoce.
- le thème de la mobilité soit envisagé selon une approche étendue et ne se limite pas à des questions relatives à la planification des transports.

Pour la phase de mise en œuvre, il s'est avéré positif que:

- la direction du projet soit assurée par une personne disposant de ressources temporelles suffisantes au sein de l'administration.
- les contacts existants avec des acteurs extérieurs à l'administration soient utilisés de façon active et des partenariats public-privé soient conclus.
- les rôles soient clairement répartis entre les acteurs.
- des commissions servant l'objectif d'une mise en œuvre efficace et efficiente (au lieu d'avoir un effet dissuasif) du point de vue des partenaires de mise en œuvre (les fournisseurs de mobilité p.ex.) soient mises en place.
- le programme Communes MOMODU soit perçu comme un facteur de motivation et utilisé comme fenêtre d'opportunité pour permettre à des idées existant déjà à l'état latent chez les partenaires de mise en œuvre de prendre forme ou d'être introduites à plus grande échelle.
- un vaste éventail de mesures différentes soit prévu, y compris l'accompagnement du projet dans son entier sur le plan de la communication.

2.3 Bilan intermédiaire et recommandations pour les appels d'offres à venir

Compte tenu des résultats de l'évaluation intermédiaire, le bilan intermédiaire de Communes MOMODU est, pour l'essentiel, positif. En cherchant à promouvoir des processus allant dans le sens d'une mobilité durable au sein des communes et en permettant, contrairement à d'autres programmes relevant du domaine de la mobilité, une expérimentation et des résultats ouverts, le programme s'inscrit dans un créneau important du point de vue de sa conception. La mise en œuvre a bien fonctionné et les projets de Wil et d'Aarau montrent que Communes MOMODU pourrait effectivement avoir un impact. Dans ces deux villes, des processus qui n'auraient très probablement pas été possibles sous cette forme et à cette échelle sans le programme ont été entrepris.

La première recommandation est donc:

- *Recommandation 1:* SuisseEnergie doit poursuivre ses activités de promotion de la mobilité durable dans les petites communes et les communes de taille moyenne.

L'évaluation intermédiaire ayant mis au jour un potentiel d'amélioration, on peut émettre également les recommandations suivantes pour les appels d'offres à venir:

- *Recommandation 2:* Le fait que le programme est axé sur les processus doit être davantage mis en avant et la valeur ajoutée qu'il représente, mise en évidence. À cet effet, une fois la période de promotion achevée, SuisseEnergie doit solliciter une évaluation des deux projets en phase de mise en œuvre. Cette évaluation portera également sur les processus.
- *Recommandation 3:* La logique en deux temps de la procédure, avec une phase de lancement et une phase de mise en œuvre, doit être conservée. Toutefois, afin de pouvoir profiter d'une interaction avec les parties prenantes et la population, de premières phases de test doivent avoir lieu le plus tôt possible lors de la phase de lancement, parallèlement aux travaux de conception.
- *Recommandation 4:* Lors de la fixation des délais de soumission, il faut tenir compte de ceux d'autres programmes de soutien dans le domaine de la mobilité.
- *Recommandation 5:* Lors du prochain appel d'offres, on examinera s'il n'est pas possible de mettre à la disposition des communes une boîte à outils composée de modules pouvant être utilisés aussi bien par les communes de taille moyenne que par les petites communes pour déposer un projet.
- *Recommandation 6:* L'OFEN doit veiller, dès la sélection des projets, à ce qu'une concertation horizontale avec les offices fédéraux pouvant être impliqués dans la mise en œuvre des mesures ait lieu.
- *Recommandation 7:* Il faudrait créer un label pour Communes MOMODU mettant en évidence que les communes soutenues sont des pionnières.
- *Recommandation 8:* La notoriété du programme doit être accrue par une mise à contribution plus active encore d'intermédiaires et de multiplicateurs dans la communication.

3. Ausgangslage, Evaluationsfragen und Methodik

3.1 Ausgangslage und Zielsetzung der Zwischenevaluation

EnergieSchweiz ist das Programm des Bundes zur Förderung der Energieeffizienz und der erneuerbaren Energie mit freiwilligen Massnahmen. Im Rahmen von EnergieSchweiz für Gemeinden werden Städte, Gemeinden, Quartiere und Regionen gezielt dabei unterstützt, Massnahmen in den Handlungsfeldern Gebäude und erneuerbare Energien, Mobilität sowie Anlagen und Prozesse umzusetzen. Mit dem Programm «MONAMO Gemeinden» (Modelle nachhaltiger Mobilität in Gemeinden) werden Gemeinden darin unterstützt, innovative Massnahmen für eine nachhaltige Mobilität zu entwickeln und im Sinne eines «Feldexperiments» zu erproben. Die Gemeinden sollen einen Vorbildcharakter einnehmen und Nachahmungen in anderen Gemeinden animieren.

Für die Umsetzung des Programms ist die Sektion Mobilität des Bundesamts für Energie (BFE) zuständig. Im Rahmen der 2019 lancierten Ausschreibung wurden fünf Gemeinden respektive Gruppen von Gemeinden darin unterstützt, ein modellhaftes Projekt zu entwickeln (sog. Initialisierungsphase). Mit Wil und Aarau wurden zwei dieser fünf Projekte weitergeführt und befinden sich aktuell in der Umsetzungsphase.

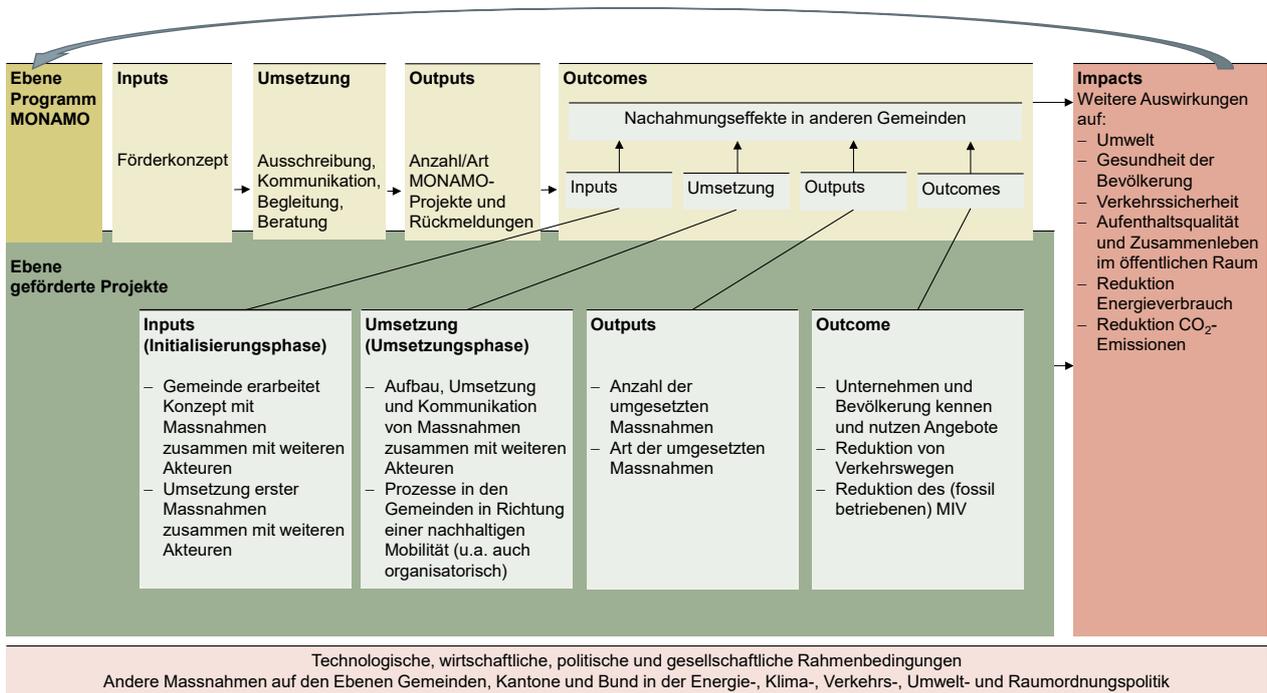
Das BFE hat Interface Politikstudien Forschung Beratung AG mit einer Zwischenevaluation des Programms MONAMO Gemeinden beauftragt. Die Zwischenevaluation verfolgt folgende drei Ziele:

1. Das *erste Ziel* besteht darin, das Konzept, die Umsetzung und die bisherigen Wirkungen von MONAMO Gemeinden zu beurteilen.
2. Das *zweite Ziel* besteht darin, den bisherigen Erfahrungsgewinn und das Potenzial einer Übertragung der Erkenntnisse auf andere Gemeinden zu beurteilen.
3. Das *dritte Ziel* besteht schliesslich darin, eine Zwischenbilanz zu ziehen (*summativer* Aspekt der Evaluation) und davon eine Empfehlung abzuleiten, ob eine weitere Ausschreibung von MONAMO Gemeinden lanciert werden soll und wenn ja, welche Anpassungen vorzunehmen sind (*formativer* Aspekt der Evaluation).

3.2 Wirkungsmodell und Evaluationsfragen

In Evaluationen bietet es sich an, die Wirkungslogik eines Programms respektive eines Projekts in Form eines Wirkungsmodells darzustellen. Mit einem Wirkungsmodell kann aufgezeigt werden, wie verschiedene Stufen der Wirkungsentfaltung – vom Konzept über die Umsetzung bis zu den Wirkungen – ineinandergreifen. Bei der Zwischenevaluation von MONAMO Gemeinden sind zwei Ebenen zu unterscheiden. Erstens kann der Blick auf die Programmebene gerichtet werden. Die Programmebene umfasst das Förderkonzept, die Umsetzung durch das BFE respektive EnergieSchweiz und die aus dem Programm resultierenden Projekte. Davon abzugrenzen ist zweitens die Projekteebene. Sie bezieht sich auf die Konzepte, Prozesse und Wirkungen innerhalb der einzelnen im Rahmen von MONAMO Gemeinden geförderten Projekte. Das Wirkungsmodell mit den zwei Ebenen ist in Abbildung 1 dargestellt.

Abbildung 1: Wirkungsmodell des Programms MONAMO Gemeinden



Quelle: Abbildung Interface.

Der Zwischenevaluation liegen die in der Tabelle 1 aufgeführten Evaluationsfragen zugrunde, die sich den Stufen des Wirkungsmodells zuordnen lassen.

Tabelle 1: Evaluationsfragen

<i>Evaluationsfrage Stufe Konzept</i>
Wie ist das Konzept der Förderung von MONAMO Gemeinden zu beurteilen?
<i>Evaluationsfrage Stufe Umsetzung</i>
Wie sind die Umsetzung der Ausschreibung und die Begleitung der geförderten Projekte zu beurteilen?
<i>Evaluationsfragen Stufe Wirkung</i>
Wie können die Gemeinden charakterisiert werden, die ein Gesuch eingereicht haben?
Wie sind die Konzepte der fünf unterstützten Projekte zu beurteilen?
Haben sich bei den Gemeinden durch die Ausarbeitung der Gesuche erste Prozesse in Richtung einer nachhaltigen Mobilität ergeben?
Aus welchen Gründen wurden die weiteren sieben eingereichten Projekte nicht weiterverfolgt?
Welche Erfahrungen hinsichtlich Konzeptentwicklung und Umsetzung/Prozesse sind von den Gemeinden gemacht worden? (Übertragbarkeit von Erkenntnissen) Wie ist die Initialisierungs- respektive Umsetzungsphase in den Projekten zu beurteilen und was sind Erfolgsfaktoren? Wie wird das Lernpotenzial der in den Projekten Wil und Aarau entwickelten und umgesetzten Ansätze und Massnahmen für andere Gemeinden beurteilt?
<i>Evaluationsfragen im Hinblick auf weitere Ausschreibungen</i>
Wie ist die Förderung von MONAMO Gemeinden insgesamt zu beurteilen? Wäre eine erneute Ausschreibung der Förderung von MONAMO-Projekten zweckmässig? (Chancen, Risiken, Kosten, Nutzen, Alternativen) (<i>summative Evaluation</i>)
Falls eine weitere Ausschreibung als zweckmässig beurteilt wird: Wie soll diese Ausschreibung positioniert werden? Sollen Anpassungen vorgenommen werden? Inwiefern können die Erfahrungen und die Erkenntnisse dazu dienen, die Aktivitäten von EnergieSchweiz im Mobilitätsbereich bei der Zielgruppe Gemeinden anzupassen/weiterzuentwickeln? (Anpassung von Strategien, Massnahmen, Angeboten?) (<i>formative Evaluation</i>)

Quelle: Interface.

3.3 Methodisches Vorgehen

Im Rahmen der Zwischenevaluation wurden Erhebungen auf Ebene des Programms und auf Ebene der Gemeinden (sowohl Gemeinden mit als auch ohne MONAMO-Förderung) durchgeführt.

Auf *Programmebene* wurden folgende Erhebungen durchgeführt:

- Auswertung der verfügbaren Dokumente
- Interviews mit den Programmverantwortlichen von MONAMO Gemeinden¹

¹ Es wurde sowohl ein Gespräch mit der Programmverantwortlichen im Jahr 2019, als MONAMO lanciert wurde, als auch mit der Programmverantwortlichen zum Zeitpunkt der Zwischenevaluation durchgeführt.

- Quervergleich von MONAMO Gemeinden mit zwei anderen Förderprogrammen des Bundes. Als Vergleichsprogramme wurden die Koordinationsstelle für nachhaltige Mobilität (KOMMO) sowie die Modellvorhaben des Bundesamts für Raumentwicklung (ARE) ausgewählt. Der Vergleich orientierte sich an Kriterien, die das Konzept (Förderziele, thematische Ausrichtung, Förderkriterien) und die Umsetzung (Ausschreibungsverfahren, Auswahlverfahren, Projektbegleitung, Berichterstattung) der Programme betreffen.
- Die Ergebnisse der Erhebungen wurden in Form einer SWOT-Analyse² synthetisiert.

Auf *Ebene der Gemeinden* wurden folgende Erhebungen durchgeführt:

- Die *Grundgesamtheit aller Gemeinden*, die in die Zielgruppe von MONAMO Gemeinden fallen (Gemeinden mit rund 8'000 bis max. 50'000 Einwohner/-innen), wurde im Rahmen einer Strukturdatenanalyse in die Zwischenevaluation einbezogen. Mit der Strukturdatenanalyse wurden die geförderten Gemeinden sowie die Gemeinden mit einem abgelehnten Gesuch entlang diverser struktureller Merkmale (Anzahl Einwohner/-innen, Altersstruktur, Haushaltsstruktur, Pendlersaldo) beschrieben. Anhand des Vergleichs mit der Grundgesamtheit konnten so Aussagen gemacht werden, inwiefern die Gemeinden, die gefördert wurden, respektive auf die MONAMO-Ausschreibung reagiert haben, repräsentativ für die gesamte Zielgruppe des Programms MONAMO Gemeinden sind.
- Aus der Grundgesamtheit aller Zielgruppen des Programms wurden *acht möglichst heterogene Gemeinden ohne Gesuchseingabe* zusätzlich für ein Interview ausgewählt. Im Rahmen der leitfadengestützten Interviews wurde mit Verantwortlichen von Gemeinden erörtert, ob die Gemeinden i) das Förderprogramm kennen und wie sie ii) den Mehrwert dieses Programms für sich selbst beurteilen. Daraus konnten Erkenntnisse abgeleitet werden zur Kommunikation und zu den Kommunikationskanälen des Programms (Wurden die interessierten Gemeinden erreicht?) und zum Konzept des Programms (Spricht das Förderkonzept die Gemeinden an?). Der Leitfaden für die Interviews findet sich in Abschnitt 8.2, die Liste der Interviewpartner/-innen in Abschnitt 8.1.1 im Anhang.
- Mit den Verantwortlichen von *Gemeinden mit einem abgelehnten Gesuch* leitfadengestützte Interviews durchgeführt, um Erkenntnisse zur Ausschreibung und zur Auswahl der Projekte auf der Programmebene zu erhalten (Wie beurteilen die Gemeinden den Ausschreibungs- und Auswahlprozess? Wurde die Ablehnung des Gesuchs aus deren Sicht transparent begründet?).³ Der Leitfaden für die Interviews findet sich in Abschnitt 8.3, die Liste der Interviewpartner/-innen im Abschnitt 8.1.2 im Anhang.
- Zu den fünf im Rahmen von MONAMO Gemeinden geförderten Projekten wurde je eine Fallstudie durchgeführt. Eine Fallstudie sah erstens eine umfassende Auswertung verfügbarer Dokumente und Daten vor. Zweitens wurden leitfadengestützte Interviews mit Projektverantwortlichen sowie Umsetzungspartnern und Zielgruppen der Projekte geführt. Die Leitfäden für die Interviews finden sich in den Abschnitten 8.4 und 8.5, die Liste der Interviewpartner/-innen in den Abschnitten 8.1.3 bis 8.1.7 im Anhang. Zu unterscheiden sind bei den Fallstudien die folgenden beiden Gruppen von Projekten:
 - Drei Projekte (Bülach/Dietikon/Meilen, Martigny und Riviera) wurden während einer rund einjährigen Initialisierungsphase unterstützt. In diesen Gemeinden wurden vor allem Erkenntnisse zum Konzept der Projekte sowie Erfahrungen zur Umsetzung der Initialisierungsphase vertieft.

² Die SWOT-Analyse dient als Instrument für eine systematische Situationsanalyse und kann für die strategische Planung, vorliegend für die strategische Weiterentwicklung von MONAMO in allfälligen zukünftigen Förderperioden, verwendet werden. Bei einer SWOT-Analyse wird die Ist-Situation mit Hilfe einer Beschreibung der internen Stärken (*Strengths*) und Schwächen (*Weaknesses*) sowie der Chancen (*Opportunities*) und Risiken (*Threats*), die sich aus dem Umfeld ergeben, abgebildet. Basierend auf einer SWOT-Analyse können Strategieentwicklungsprozesse initiiert werden. Um die strategische Stossrichtung zu definieren, werden spezifische Stärken oder Schwächen mit Chancen oder Risiken kombiniert.

³ Es wurden Interviews mit Verantwortlichen von Gemeinden von sechs der insgesamt sieben abgelehnten Projekteingaben geführt. Eine Gemeinde sah von einem Interview im Rahmen der Zwischenevaluation ab.

- Zwei Projekte (Wil und Aarau) werden über die Initialisierungsphase hinaus bis zum Zeitpunkt der Durchführung der Zwischenevaluation im Rahmen der sogenannten Umsetzungsphase finanziell unterstützt. In diesen Gemeinden wurden Erkenntnisse zum Konzept, zu den bisherigen Erfahrungen mit der Umsetzung sowie (falls möglich) ersten Erkenntnissen zu Wirkungen ermittelt.

Für die *Synthese* der Erhebungen haben wir schliesslich auf folgende empirischen Methoden zurückgegriffen:

- Die Ergebnisse der Zwischenevaluation und ein erster Entwurf der Empfehlungen wurde mit zwei Experten im Rahmen von Interviews diskutiert und vertieft (für die Liste der befragten Experten vgl. Abschnitt 8.1.7 im Anhang).
- Für die Synthese der Erkenntnisse griffen wir auf die Methodik der SWOT-Analyse zurück. Nebst einer übersichtlichen Darstellung der internen Stärken (**S**trengths) und Schwächen (**W**eaknesses) sowie externen Chancen (**O**pportunities) und Risiken (**R**isks) diente die SWOT-Analyse dazu, fundierte Empfehlungen abzugeben, ob und wenn ja, wie das Programm MONAMO Gemeinden weitergeführt werden soll.
- Im Rahmen eines Synthese-Workshops mit den Projektverantwortlichen der Städte Aarau, Wil und von weiteren Gemeinden ausserhalb des MONAMO-Förderspektrums wurden die Ergebnisse der Zwischenevaluation vertieft und es wurden Chancen und Herausforderungen für die nachhaltige Mobilität in Zukunft diskutiert. Der Synthese-Workshop wurde so konzipiert, dass er den Gemeinden als Erfahrungsaustausch, wie jedes Jahr vorgesehen, diene. Die Ergebnisse der Diskussion flossen in die Entwicklung respektive Schärfung der Empfehlungen ein (vgl. Abschnitt 7.3). Eine Notiz mit den wichtigsten Diskussionspunkten des Workshops findet sich in Abschnitt 8.6 im Anhang.

3.4 Grenzen der Zwischenevaluation

Die Zwischenevaluation wurde von Herbst 2022 bis Sommer 2023 durchgeführt. Sie fiel damit in eine Zeit, in der sich die zwei bis in die Umsetzungsphase geförderten Städte Wil und Aarau ungefähr in der Mitte der Förderperiode befinden. Die Initialisierungsphase war zum Zeitpunkt der Erhebungen in beiden Gemeinden abgeschlossen und es lag in beiden Gemeinden ein Detailkonzept zu Massnahmen und vorgesehenen Prozessen vor. Es waren jedoch zum Zeitpunkt der empirischen Erhebungen noch nicht alle Massnahmen umgesetzt; vor allem im Projekt in Aarau, in dem sich aufgrund personeller Engpässe Verschiebungen ergaben. Bei den bereits umgesetzten Massnahmen ist zu beachten, dass sich Wirkungen meist erst in der mittleren oder langen Frist zeigen. Eine Wirkungsbeurteilung auf der Stufe Outcome (inwiefern erreichen die Massnahmen die Zielgruppen?) war deshalb in den meisten Fällen der Massnahmen noch nicht möglich. Insofern handelt es sich bei der vorliegende Zwischenevaluation in erster Linie um eine Konzept- und Prozessevaluation. Die Erkenntnisse zum Konzept sowie zu den Prozessen auf Programm- und Projektebene lassen aber immerhin erste Aussagen zu möglichen Wirkungen zu, auf die im Fazit näher eingegangen wird.

3.5 Begriffsdefinitionen

Im Rahmen der Zwischenevaluation definieren wir die folgenden Begriffe wie folgt:

- Mit *MONAMO Gemeinden* ist das Förderprogramm gemeint.
- Innerhalb des Förderprogramms *MONAMO Gemeinden* wurden Gemeinden respektive Gruppen von Gemeinden gefördert. Wir schreiben in diesem Zusammenhang von *MONAMO-Projekten*. Drei *MONAMO-Projekte* wurden während der Initialisierungsphase gefördert, zwei *MONAMO-Projekte* wurden bis zur Umsetzungsphase gefördert.
- Innerhalb der beiden *MONAMO-Projekte*, die bis in die Umsetzungsphase weitergeführt wurden, werden konkrete *Massnahmen* geplant respektive bereits umgesetzt.

4. Das Konzept des Programms MONAMO Gemeinden

Nachfolgend erläutern wir das Konzept von MONAMO Gemeinden (vgl. Abschnitt 4.1) und beurteilen anschliessend die einzelnen Elemente dieses Konzepts auf Basis der empirischen Erhebungen (vgl. Abschnitt 4.2).

4.1 Das Konzept kurz erläutert

Mit dem 2019 lancierten Programm «Modelle nachhaltiger Mobilität in Gemeinden», kurz MONAMO Gemeinden, lud EnergieSchweiz Gemeinden mit rund 8'000 bis maximal 50'000 Einwohner/-innen ein, Projekte einzugeben, mit welchen innovative Ansätze für eine nachhaltige Gemeindemobilität entwickelt und erprobt werden sollen. Es konnten sowohl einzelne Gemeinden als auch mehrere Gemeinden zusammen ein Projekt eingeben.

Die Förderung ist in zwei Phase unterteilt:

- In der ersten, rund ein Jahr dauernden *Initialisierungsphase* sollen die Gemeinden einen ergebnisoffenen Prozess starten und gemeinsam mit Stakeholdern respektive Umsetzungspartnern ein Detailkonzept für eine anschliessende Umsetzungsphase erarbeiten. Die Initialisierungsphase wurde pro Gemeinde respektive Gruppe von Gemeinden mit einem Betrag von maximal 50'000 Franken unterstützt. Es handelt sich um eine subsidiäre Unterstützung: Der Beitrag von EnergieSchweiz durfte maximal 40 Prozent der anrechenbaren Projektkosten betragen. Die restlichen mindestens 60 Prozent mussten von der Gemeinde respektive den Gemeinden selbst finanziert werden.
- Im Anschluss an die Initialisierungsphase konnten die Gemeinden einen Antrag für eine zusätzliche Unterstützung für die *Umsetzungsphase* stellen. Der maximale Subventionsbeitrag für diese Phase beträgt 500'000 Franken pro Projekt für eine Dauer von maximal fünf Jahren. Wiederum darf der Beitrag von EnergieSchweiz maximal 40 Prozent der anrechenbaren Projektkosten betragen. Gemäss Ausschreibungsunterlagen ist eine «wissenschaftliche Begleitung bzw. Evaluation» zwingend vorgesehen, die separat und zusätzlich von EnergieSchweiz finanziert wird.⁴

Thematisch fokussierte die Ausschreibung 2019 auf das Thema Sharing Mobility, wobei auch Projekteingaben zu anderen Themen zugelassen wurden. Es handelte sich damit um eine thematisch offene Ausschreibung mit einer prioritären Behandlung von Eingaben zum Thema Sharing Mobility.

Das Ziel von MONAMO Gemeinden bestand *nicht primär* darin, einzelne Massnahmen zu fördern. Gemäss Formulierung in der Ausschreibung sollen Massnahmen «fokussiert und verstärkt umgesetzt bzw. zu neuen, innovativen Massnahmen (weiter)entwickelt werden».⁵ Der Innovationsgehalt eines Projekts bezieht sich dabei nicht alleine auf eine Massnahme, sondern kann sich auch auf die Kombination von Massnahmen, die Konzentration einer Massnahme in der Gemeinde, die Trägerschaft oder das Vorgehen bei der Umsetzung einer Massnahme beziehen. MONAMO Gemeinden zielt somit nicht primär auf die Finanzierung von Massnahmen ab, sondern hat in erster Linie zum Ziel, innerhalb der Gemeinden einen Prozess hin zu einer nachhaltigeren Mobilität zu initiieren. Mit anderen Worten soll ein MONAMO-Projekt zu einer Verstetigung des Themas nachhaltige Mobilität in den Verwaltungsstrukturen sowie in Form von Public-Private-Partnerships führen. Zu ergänzen ist, dass MONAMO Gemeinden keine finanzielle Unterstützung für den Bau von Infrastruktur oder die Beschaffung von Fahrzeugen gewährt.

⁴ Die vorliegende Zwischenevaluation ist im Zusammenhang mit dieser «wissenschaftlichen Begleitung bzw. Evaluation» zu sehen.

⁵ Auszug aus Ausschreibung MONAMO Gemeinden, S. 5.

Mit dem Begriff «Modell» ist angetönt, dass die im Rahmen von MONAMO Gemeinden geförderten Projekte Modellcharakter aufweisen und gegenüber anderen Gemeinden eine Vorreiterrolle und eine Vorbildfunktion einnehmen sollen. Damit orientiert sich MONAMO Gemeinden an der «Fussgänger- und Velomodellstadt (FuVeMo) Burgdorf». Dieses vom BFE zwischen 1996 und 2006 unterstützte Projekt sah auf Basis von unkonventionellen, nicht baulichen Massnahmen eine umfassende Förderung des Fuss- und Veloverkehrs vor.

Ursprünglich war die Förderung von zwei Projekten geplant. Nach dem Eingang der Gesuche wurde jedoch entschieden, insgesamt fünf Projekte zu fördern.

Grundsätzlich handelt es sich bei MONAMO Gemeinden um eine vorerst einmalige Projektausschreibung ohne fix in einem vorgegebenen Rhythmus wiederkehrende Ausschreibungen. Es besteht die Möglichkeit, dass MONAMO Gemeinden oder ein ähnliches, angepasstes Programm in Zukunft erneut von Energieschweiz lanciert werden wird.

4.2 Beurteilung des Konzepts

Nachfolgend führen wir unsere Beurteilung der einzelnen Aspekte des Konzepts des Programms MONAMO Gemeinden auf. Die Beurteilung basiert auf Interviews mit Umsetzungsakteuren/-innen von Energieschweiz und der Zielgruppe (Gemeinden), der Dokumentenanalyse sowie dem Vergleich von MONAMO Gemeinden mit KOMO und den Modellvorhaben.

4.2.1 Offene Programmausgestaltung

Die offene Ausgestaltung von MONAMO Gemeinden kann als Stärke des Programms bezeichnet werden. Sie steht im Einklang mit der Idee der zweistufigen Förderung, indem eine Gemeinde zuerst ergebnisoffen in eine rund einjährige Initialisierungsphase starten kann, bevor die konkrete Umsetzung von Massnahmen und Prozessen in der Umsetzungsphase folgt. Gerade im Vergleich zu anderen Förderprogrammen des Bundes wurde die Offenheit von den im Rahmen der Zwischenevaluation befragten Gemeinden in der Mehrheit geschätzt, da das Programm so als Experimentierfeld genutzt werden konnte.

Die Unterteilung der Förderung in eine Initialisierungs- und eine Umsetzungsphase wurde von praktisch allen befragten Gemeinden – egal ob sie durch MONAMO Gemeinden gefördert wurden oder nicht – begrüsst. Insbesondere kleinere Gemeinden erkennen in diesem Ansatz den Vorteil, in einen Prozess starten zu können, ohne bereits viel Vorarbeiten geleistet haben zu müssen. Für die Gesuchstellung war eine gewisse Vorleistung dennoch erforderlich. Vereinzelt Gemeinden, vor allem kleinere und peripherer gelegene, bekundeten Mühe damit, eine Eingabe für ein Projekt zu machen, das in einer ersten Phase noch sehr offen ausgestaltet sein kann und sich erst im weiteren Verlauf konkretisiert.

4.2.2 Prozessförderung

Mit MONAMO Gemeinden sollen nicht nur vereinzelte, isolierte Massnahmen in den Gemeinden gefördert werden. Die Förderung soll vor allem auch in prozessualer Hinsicht zu Wirkungen führen: Die Gemeinden sollen im Rahmen eines MONAMO-Projekts grundsätzlich reflektieren, wie das Thema nachhaltige Mobilität innerhalb der Verwaltungsstrukturen vorangetrieben werden soll, welche Kontakte mit Umsetzungspartnern bereits bestehen und welche noch etabliert werden müssen.

In konzeptioneller Hinsicht macht dieser Fokus auf Prozesse Sinn: MONAMO Gemeinden bietet damit eine ideale Ergänzung zu anderen, ausschliesslich auf Projektförderung ausgerichtete Programme (vgl. auch Abschnitt 4.2.5) und trägt dem Umstand Rechnung, dass das Thema nachhaltige Mobilität auf kommunaler Ebene integral anzugehen ist und mittel- und langfristige Wirkungen erst erzielt werden können, wenn das Thema passend innerhalb der Verwaltungsstrukturen verankert ist.

4.2.3 Förderzeitraum

Positiv beurteilt wurde von den befragten Gemeinden der Förderzeitraum von bis zu sechs Jahren (ein Jahr Initialisierungs- und fünf Jahre Umsetzungsphase). Förderprogramme der öffentlichen Hand weisen in der Regel kürzere Förderperioden auf. Entsprechend wird es geschätzt, dass MONAMO Gemeinden die Möglichkeit schafft, Projekte und Prozesse über einen längeren Zeitraum aufzugleisen.

Insgesamt erachten wir die vergleichsweise lange Förderperiode als wichtige Voraussetzung, damit die mit dem Programm avisierten prozessualen Wirkungen erzielt werden können.

4.2.4 Finanzielle Anforderungen

Die Vorgabe, dass der Beitrag von EnergieSchweiz maximal 40 Prozent der anrechenbaren Projektkosten betragen, war aus Sicht der befragten Gemeinden – sowohl mit als auch ohne Förderung – nachvollziehbar. Insbesondere in den Projekten in Wil und Aarau stimmt aus Sicht der interviewten Personen das Verhältnis zwischen Aufwand und Ertrag der selbst eingebrachten Mittel. Gleichwohl liessen vereinzelte kleinere Gemeinden ohne eine Gesuchseingabe verlauten, dass die Anforderungen an die Eigenmittel ein Hindernis für eine Gesuchseingabe darstellten.

Insgesamt erachten wir die Anforderungen an die Eigenmittel als zweckmässig: Sie stellen sicher, dass Mitnahmeeffekte minimiert werden und setzen ein gewisses Commitment von Seiten der Gemeinden voraus. Eine substanzielle Mitfinanzierung durch die Gemeinden selbst ist nicht zuletzt auch deshalb wichtig, weil so die prozessualen Wirkungen auch über die Förderperiode hinaus Bestand haben können.

4.2.5 Abgrenzung zu anderen Förderprogrammen

Der Vergleich von MONAMO Gemeinden mit KOMO sowie den Modellvorhaben auf Basis der Dokumentenanalyse zeigt, dass sich MONAMO Gemeinden von den anderen Programmen abgrenzt und somit einen zusätzlichen Mehrwert schaffen kann. Projekte im Rahmen der Modellvorhaben sind intersektoraler ausgerichtet und nicht ausschliesslich auf den Themenbereich Mobilität fokussiert. Modellvorhaben können aber theoretisch Anknüpfungspunkte für MONAMO-Projekte bieten. Mit KOMO werden innovative Mobilitätsprojekte gefördert, die bereits umsetzungsreif im Sinne eines Pilotprojekts sind. KOMO setzt damit an einer anderen Stelle der Reife einer Massnahme an und fokussiert auf Projekte mit Innovationsgehalt aus einer gesamtschweizerischen Perspektive. MONAMO Gemeinden hingegen will bewusst auch Raum für noch nicht ausgereifte, respektive noch nicht fertig konzipierte Ideen schaffen, und fördert auch Massnahmen, die nur lokal betrachtet als innovativ zu beurteilen sind. Mit einer Förderung, die explizit das Experimentieren zulässt und insbesondere auch Prozesse und nicht allein Massnahmen in den Gemeinden stärken will, besetzt MONAMO Gemeinden eine wichtige Nische.

4.2.6 Zweckmässigkeit der Zielgruppe

Die Festlegung der Obergrenze der für eine Gesuchseingabe berechtigten Gemeinden auf maximal 50'000 Einwohner/-innen macht Sinn. Mit dieser Obergrenze vom Förderprogramm ausgeschlossen sind die 10 grössten Städte in der Schweiz⁶, die aufgrund ihrer Grösse und ihrer verfügbaren Ressourcen eine andere Ausgangslage aufweisen, um sich mit dem Thema nachhaltige Mobilität auseinanderzusetzen.

Die Begrenzung nach unten wurde in der Ausschreibung grundsätzlich bei 8'000 Einwohner/-innen festgelegt. In den Gesprächen mit den Umsetzungsakteuren/-innen zeigte sich jedoch, dass diese Grenzen nach unten nicht fix war. Dies zeigte sich auch darin, dass mit der Gemeinde Riviera eine Gemeinde mit nur rund 4'000 Einwohnern/-innen im Rahmen der Initialisierungsphase gefördert wurde. Grundsätzlich ist

⁶ Zürich, Genf, Basel, Lausanne, Bern, Winterthur, Luzern, St. Gallen, Lugano, Biel.

positiv anzumerken, dass MONAMO Gemeinden auch kleinere Gemeinden ansprechen wollte. Auch in diesen Gemeinden stellen sich Fragen zur nachhaltigen Mobilität, es liegen Potenziale brach und angesichts der kleinräumigen Gemeindestruktur in der Schweiz machen diese Gemeinden einen nicht unwesentlichen Anteil der Bevölkerung aus. Gleichzeitig zeigte sich in den Interviews mit den Gemeinden jedoch eine grosse Heterogenität hinsichtlich der Ressourcen und des Know-hows, die für die Auseinandersetzung mit dem Thema nachhaltige Mobilität zur Verfügung stehen. In den Interviews mit den Verantwortlichen von kleineren, peripherer gelegenen Gemeinden wurde häufig auf fehlende finanzielle und personelle Ressourcen verwiesen, um ein MONAMO-Projekt initiieren und durchführen zu können. Dies begann bereits bei der Gesuchseingabe: Gewisse Gemeinden sahen von einer Gesuchseingabe im vornherein ab, da sie die erforderlichen Eigenmittel nicht aufwenden konnten, über zu wenig Personal verfügten und/oder kaum auf Vorarbeiten zurückgreifen konnten, die zumindest in einem gewissen minimalen Ausmass für die Formulierung eines Gesuchs erforderlich gewesen wären. Andere Gemeinden wiederum fühlten sich von der Initialisierungsphase und der Idee, einen ergebnisoffenen Prozess starten zu dürfen, angesprochen und arbeiteten ein Gesuch aus. Mehrere Gesuche waren dann aber doch zu vage, so dass in der Tendenz Gesuche von grösseren, urbanen Gemeinden bevorzugt wurden.

Insgesamt ist demnach festzuhalten, dass die Festlegung der Zielgruppen grundsätzlich dort ansetzte, wo Unterstützung von Seiten des Bundes wichtig ist und wirkungsvoll sein kann. Der Umstand, dass mit Wil und Aarau zwei mittelgrosse städtische Gemeinden gefördert wurden, zeugt jedoch davon, dass MONAMO Gemeinden das Ziel, auch kleinere, peripherer gelegene Gemeinden anzusprechen, bisher verpasst hat (vgl. auch Abschnitt 6.1).

5. Die Umsetzung des Programms MONAMO Gemeinden

Nachfolgend erläutern wir die wichtigsten Eckpunkte der Umsetzung MONAMO Gemeinden auf Programmebene (vgl. Abschnitt 5.1) und beurteilen anschliessend die einzelnen Elemente der Umsetzung auf Basis der empirischen Erhebungen (vgl. Abschnitt 5.2).

5.1 Die Umsetzung auf Programmebene kurz erläutert

Nachfolgend zeigen wir die wichtigsten Elemente der Umsetzung des Programms MONAMO Gemeinden auf, von der Ausschreibung über den Beurteilungs- und Auswahlprozess bis zur Begleitung der Projekte.

Die Federführung bei der Umsetzung von MONAMO Gemeinden liegt bei EnergieSchweiz. Im Rahmen der Ausschreibung von MONAMO Gemeinden wurden Gemeinden per Mailversand direkt angeschrieben und es wurden die bestehenden Kanäle über das Label Energiestadt genutzt. Zusätzlich wurde die Ausschreibung auf der Website von EnergieSchweiz platziert. Ebenfalls fand eine Information über die Plattformen des Schweizerischen Gemeindeverbands statt.

EnergieSchweiz stellte während der Ausschreibungsphase eine Kontaktperson bereit, die für Rückfragen zur Ausschreibung kontaktiert werden konnte. Gesuchstellende konnten vorgängig keine Skizzen zustellen. In den Interviews mit den Umsetzungsakteuren/-innen von EnergieSchweiz wurde dies damit begründet, dass man die Chancengleichheit für alle Gemeinden wahren wollte.

Die Beurteilung und Auswahl der Projekte erfolgte durch eine vierköpfige Jury, bestehend aus zwei Personen von EnergieSchweiz und zwei extern beigezogenen Beratern/-innen. Entlang der Bewertungskriterien «Innovationsgehalt», «Potenzial zu Verkehrsreduktion/-verlagerung bzw. Energieeinsparung», «Potenzial zur Multiplikation», «Thema Sharing Mobility», «Trägerschaft und Schlüsselfiguren» und «Grundlagen» wurden je Projekt Noten von 1 (negativste Beurteilung) bis 6 (positivste Beurteilung) vergeben. Die quantitativen Ergebnisse der Bewertungen wurden in der Jury diskutiert, anschliessend wurde die Auswahl getroffen. Die quantitativen Bewertungen dienten als Orientierungspunkt, ohne dass diese den Entscheid bereits vorwegnahmen.

Ursprünglich war die Förderung von zwei Projekten geplant. Die Jury hat im Rahmen des Beurteilungs- und Auswahlprozesses die Anzahl geförderter Projekte auf fünf erhöht. Gemäss den Informationen in den Interviews waren die Gründe dafür, dass man erstens mit dem Projekt in Riviera ein spezielles, sich von den anderen Projekteingaben deutlich unterscheidendes Projekt unterstützt wollte und man zweitens einen Gewinn darin sah, wenn sich geförderte Projekte mit mehreren anderen geförderten Projekten austauschen können.

Die Projekte wurden von EnergieSchweiz administrativ und fachlich begleitet. Die administrative Begleitung umfasste die Zwischenberichte, die die Gemeinden einreichen mussten, sowie die finanzielle Abwicklung. In fachlicher Hinsicht organisierte EnergieSchweiz jährlich einen Erfahrungsaustausch. In den ersten Jahren mussten diese aufgrund der Corona-Pandemie virtuell durchgeführt werden.

5.2 Beurteilung der Umsetzung auf Programmebene

Nachfolgend führen wir unsere Beurteilung der einzelnen Aspekte der Umsetzung von MONAMO Gemeinden auf. Die Beurteilung basiert auf Interviews mit Umsetzungsakteuren/-innen von EnergieSchweiz und mit Verantwortlichen von Gemeinden, der Dokumentenanalyse sowie dem Vergleich von MONAMO mit KOMO und den Modellvorhaben.

5.2.1 Einbettung innerhalb der Bundesverwaltung

Die Ansiedlung des Programms MONAMO Gemeinden beim BFE kann als zweckmässig beurteilt werden. Das Bundesamt für Strassen (ASTRA) und das Bundesamt für Verkehr (BAV) können den erforderlichen gesamtheitlichen Blick auf Mobilitätsfragen aufgrund ihrer Ausrichtung auf den Strassenverkehr respektive den ÖV nicht im gleichen Ausmass leisten wie das BFE. Das Bundesamt für Raumentwicklung (ARE) wiederum verfügt mit dem Agglomerationsprogramm über ein auf Infrastruktur ausgerichtetes Förderprogramm. EnergieSchweiz ist als komplementär dazu zu verstehen, indem Massnahmen auf freiwilliger Basis gefördert werden.

Innerhalb des BFE macht die Ansiedlung bei EnergieSchweiz Sinn, da die Zielgruppen von MONAMO Gemeinden deckungsgleich mit diversen anderen Förderinstrumenten von EnergieSchweiz sind und damit Synergien genutzt werden können.

Mit local-energy.swiss verfügt EnergieSchweiz über eine Website, mit der die Kommunikation im Rahmen des Querschnittsthemas «Städte, Gemeinden, Quartiere und Regionen» umgesetzt werden soll. 2019 erfolgte die Kommunikation von MONAMO Gemeinden noch nicht über die Website local-energy.swiss, erst zu einem späteren Zeitpunkt wurden die Informationen zum Programm auf die Website überführt. Damit erscheint MONAMO Gemeinden auf derselben Website wie diverse andere Förderprogramme, die sich an eine ähnliche Zielgruppe oder gar dieselbe Zielgruppe richten (z.B. Front Runner, Smart City). Es ist insofern naheliegend und sinnvoll, die Ressourcen zu bündeln und MONAMO Gemeinden in die Kommunikationsaktivitäten von local-energy.swiss zu integrieren.

Mit der Integration in die Website ist die Nutzung von Synergien jedoch nicht abgeschlossen. Weitere Synergiepotenziale ergeben sich über die verschiedenen Stufen eines Förderprogramms hinweg, die bisher in unterschiedlichem Ausmass bereits genutzt werden konnten:

- Zum Zeitpunkt der *Ausschreibung des Programms* kann auf das breite und flächendeckende Netzwerk von EnergieSchweiz für Gemeinden – sowohl bezogen auf Gemeinden als auch auf Beratungsbüros – zurückgegriffen werden. Der relativ tiefe Bekanntheitsgrad von MONAMO Gemeinden (vgl. Abschnitt 5.2.2) deutet darauf hin, dass diese Synergie in Zukunft – bei einer allfälligen erneuten Ausschreibung – noch besser genutzt werden kann.
- Bei der *Auswahl der Projekte* können Personen anderer Förderprogramme in den Auswahlentscheid einbezogen werden, um mögliche Synergien von MONAMO-Projekten mit Projekten aus anderen Förderprogrammen zu erkennen. Diesem Umstand wurde bei der Projektauswahl 2019 Rechnung getragen, indem eine für das Förderprogramm SmartCity respektive für das Querschnittsthema «Städte, Gemeinden, Quartiere und Regionen» zuständige Person in die Projektauswahl einbezogen wurde.
- Bei der *Begleitung der Projekte* können Synergien genutzt werden, indem Verantwortliche von Gemeinden mit einem MONAMO-Projekt in den Austausch mit Verantwortlichen von Projekten aus anderen Förderprogrammen von EnergieSchweiz treten. Dieses Synergiepotenzial wurde erkannt: An einem Erfahrungsaustausch etwa nahmen auch Vertretende von Gemeinden des Programms Front Runner statt und es wurde ein Experte für einen Input eingeladen, der Gemeinden bei der Entwicklung zu einer Smart City berät.
- Bei *Projektabschluss* können andere Förderprogramme von EnergieSchweiz Anknüpfungspunkte bieten. Derzeit befinden sich die Projekte Wil und Aarau noch mitten in der Umsetzungsphase. Bereits jetzt kann gesagt werden, dass es wichtig sein wird, mögliche Anknüpfungspunkte zu antizipieren. EnergieSchweiz kommt hierbei eine wichtige Rolle zu, indem EnergieSchweiz den Gemeinden eine

Übersicht über die Vielzahl von Förderprogrammen gewährt. Mit dem Förderkompass wurde hier jüngst auch eine wichtige Ressource zur Orientierung für die Gemeinden geschaffen.⁷

5.2.2 Bekanntheit des Programms

In den Interviews wurde die Frage gestellt ob die Personen das Programm MONAMO Gemeinden bereits vorher, das heisst vor der Anfrage für das Interview, kannten (in Interviews mit Verantwortlichen von Gemeinden ohne Gesuchseingabe) respektive über welchen Kanal sie von MONAMO Gemeinden erfahren haben (in Interviews mit Verantwortlichen von Gemeinden mit Gesuchseingabe).

Bei den Gemeinden ohne Gesuchseingabe war der Kenntnisstand zum Programm relativ tief. Von den insgesamt acht befragten Gemeinden ohne Gesuchseingabe kannten zwei Personen das Programm MONAMO Gemeinden bereits vor dem Interview. Die restlichen sechs Personen hörten zum ersten Mal vom Programm. Dieser tiefe Kenntnisstand deutet darauf hin, dass hinsichtlich Bekanntmachung des Programms noch Potenzial besteht. Gleichzeitig ist jedoch auch festzuhalten, dass die befragten Personen einer Gemeinde mit einer Gesuchseingabe oft von externen Beratungsbüros von der Ausschreibung erfahren haben. Es ist naheliegend, dass Mobilitätsberatern/-innen bei der Verbreitung der Ausschreibung eine wichtige Funktion zukommt. Im Rahmen der vorliegenden Evaluation können jedoch keine quantitativen Aussagen zum Bekanntheitsgrad von MONAMO Gemeinden bei Mobilitätsberatern/-innen gemacht werden.

5.2.3 Formale Vorgaben und Gesuchseingabe

Aus Sicht praktisch aller Gemeinden mit einer Gesuchseingabe waren die formalen Vorgaben für die Gesuchstellung verständlich und der Aufwand für die Gesucherstellung wurde als vertretbar beurteilt. Die meisten Gemeinden gaben jedoch zu bedenken, dass für die Erarbeitung eines überzeugenden Gesuchs die Unterstützung durch ein externes Beratungsbüro erforderlich war.

Die Möglichkeit, mündlich Fragen zur Ausschreibung zu stellen, wurde nur von rund der Hälfte der Gemeinden mit einer Gesuchseingabe genutzt. Die Nützlichkeit dieser vorgängigen Abklärungen wurde mehrheitlich als gering beurteilt, was gemäss Angaben der Verantwortlichen der Gemeinden damit zu tun hatte, dass die Fragen an EnergieSchweiz zu wenig konkret waren. Vereinzelt Gemeinden hätten es geschätzt, vor der Gesuchseingabe eine Skizze zur Vorprüfung zustellen zu können. EnergieSchweiz hat diese Möglichkeit gemäss Aussagen in den Interviews bewusst ausgeschlossen, um die Chancengleichheit zwischen den Projekten zu wahren.

5.2.4 Beurteilung und Auswahl der Projekte

Die Jury-Bewertungen der einzelnen Projekte variierten zwischen 2,5 und 4,7. Es wurden fünf Projekte ausgewählt, die nach einer Diskussion in der Jury als am erfolversprechendsten beurteilt wurden. Inwiefern erfolgt die Auswahl aus einem Mix von quantitativen und qualitativen Kriterien. Inwiefern sich dieser Ansatz bewährt hat, kann an dieser Stelle nicht abschliessend beurteilt werden.

Auf den Einbezug weiterer UVEK-Ämter bei der Projektauswahl wurde im Sinne schlanker Prozesse verzichtet. Mit dem Projekt in der Gemeinde Riviera wurde ein Gesuch mit einem Pilotprojekt ausgewählt, das eine Bewilligung des ASTRA erforderte. Das ASTRA stimmte dem Projekt zu unter der Bedingung, dass auch der Kanton Tessin seine Zustimmung erteilt. Der Kanton Tessin forderte von der Gemeinde ein Gutachten über das Projekt mit dem vorgesehenen Geschwindigkeitsregime (20 innerorts, 40 ausserorts) ein. Aufgrund des Gutachtens stimmte der Kanton Tessin der Änderung des Geschwindigkeitsregimes im Rahmen des MONAMO-Projekts nicht zu, worauf hin das Projekt von der Gemeinde abgebrochen werden

⁷ Vgl. <https://www.local-energy.swiss/programme/projektfoerderung/foerderkompass#/>. Zugriff am 5.6.2023.

musste (vgl. dazu Abschnitt 6.6). Die fehlende Abstimmung mit den anderen mobilitätsrelevanten UVEK-Ämtern (in diesem Fall das ASTRA) ist somit im Rückblick als Schwachpunkt des Beurteilungs- und Auswahlprozesses zu betrachten. Der Vorteil der schlanken Prozesse wog die Nachteile der fehlenden Abstimmung und Koordination nicht auf.

Die Gemeinden, deren Gesuch abgelehnt wurde, wurden danach gefragt, inwiefern der Entscheid von EnergieSchweiz für sie nachvollziehbar war. Aus Sicht von drei der insgesamt sechs befragten Gesuchstellenden waren die Begründungen von EnergieSchweiz für die Absage nicht, respektive nur zum Teil nachvollziehbar. In einem Projekt war es aus Sicht der Gesuchstellenden nicht nachvollziehbar, dass aus Sicht von EnergieSchweiz die Projektorganisation und die Ressourcenverfügbarkeit der Projektleitung nicht klar war. Aus Sicht der gesuchstellenden Person kam dies aus dem Gesuch genügend hervor. In zwei weiteren Gesuchen führte der zu geringe Konkretisierungsgrad zu einer Absage, was aus Sicht der Gesuchstellenden aufgrund der sehr offenen Ausschreibung nur bedingt nachvollziehbar war. Für die drei restlichen Gesuchstellenden war der Entscheid von EnergieSchweiz nachvollziehbar.

EnergieSchweiz bot den sechs Gesuchstellenden der abgelehnten Projekte ein mündliches Nachgespräch an, was von lediglich einer Person in Anspruch genommen wurde, wobei sich die Person in diesem Gespräch positiv äusserte zur Nützlichkeit der Inputs von EnergieSchweiz.

Dass nur zwei von fünf Projekten nach der Initialisierungsphase weitergeführt wurden, ist nicht per se als Schwachpunkt des Programms zu taxieren – auch im Hinblick auf die Zielsetzung, die Experimente und Scheitern explizit ermöglichen will. Gewisse Parallelen sind zwischen den nicht weitergeführten Projekten jedoch erkennbar: In allen drei Projekten nahmen externe Beratungsbüros von Anfang an eine sehr aktive Rolle ein, gleichzeitig waren die verwaltungsinternen Ressourcen für die Projekte sehr knapp bemessen. Während in Riviera der Projektabbruch auf eine nicht erteilte Bewilligung von Seiten der Behörden zurückgeführt werden kann, war in den beiden anderen Projekten eine nachlassende politische Unterstützung von Seiten der Gemeinden festzustellen (vgl. dazu die Abschnitte 6.4 und 6.5). Die Beispiele verdeutlichen, dass externe Akteure eine beratende, aber keine federführende Funktion einnehmen können. Letztere soll und muss von einer Person innerhalb der Gemeinde wahrgenommen werden. Ein solches Rollenverständnis kann im Verlauf eines Projekts auch noch wachsen, weshalb dieses Kriterium nicht in einem absoluten Sinne als «Muss-Kriterium» bei der Projekteingabe gesehen werden darf. Dennoch gilt es im Rückblick festzuhalten, dass in zwei Fällen Projekte unterstützt wurden, bei denen die politische Unterstützung von Seiten der Behörden schnell abnahm.

5.2.5 Begleitung der Projekte

In den Interviews beurteilten die befragten Projektverantwortlichen die administrative Projektbegleitung unisono als positiv. Die Prozesse wurden als schlank und der Aufwand für die Berichterstattung als verhältnismässig betrachtet.

Bezüglich der inhaltlichen Projektbegleitung wurde der Erfahrungsaustausch positiv hervorgehoben. Kritischer wird von den Projektenverantwortlichen die zu wenig klare Erwartungshaltung von EnergieSchweiz an die Evaluation respektive das Monitoring der Projekte in der Umsetzungsphase gesehen. Die Projektverantwortlichen in beiden Projekten waren sich im Laufe des Projekts bisher unsicher, welche Anforderungen EnergieSchweiz konkret an eine solche Evaluation respektive ein solches Monitoring stellt und hätten sich diesbezüglich konkretere Informationen gewünscht.

6. Die Outputs des Programms MONAMO Gemeinden

6.1 Übersicht über die geförderten Projekte

Um die Frage zu beantworten, wie die Gemeinden charakterisiert werden können, die ein Gesuch eingeben haben, wurde eine Strukturdatenanalyse durchgeführt. Tabelle 2 zeigt auf, wie sich die verschiedenen Gruppen von Gemeinden (mit/ohne Eingabe respektive mit/ohne Förderung) hinsichtlich Anzahl Einwohner/-innen, Altersstruktur, Haushaltsgrösse und Pendlersaldo vergleichen lassen. Berücksichtigt wurden nur Gemeinden mit 8'000 bis 50'000 Einwohner/-innen, entsprechend der in der Programmausschreibung kommunizierten Spannweite für die Zielgruppe des Programms. Der Vergleich zeigt, dass die Gemeinden mit Gesuchseingabe in der Tendenz höhere Einwohnerzahlen aufweisen als Gemeinde ohne Gesuchseingabe. Des Weiteren ist bei Gemeinden mit Gesuchseingabe der Pendlersaldo höher als in Gemeinde ohne Gesuchseingabe. Ein hoher Pendlersaldo bedeutet, dass die Anzahl Zupendler/-innen im Vergleich zu den Wegpendlern/-innen deutlich höher ist. Gemäss der Gemeindetypologie des ARE handelt es sich bei den Gemeinden mit Gesuchseingabe fast ausschliesslich um städtische Gemeinden. Einzig Worb wird als periurbane Gemeinde geführt. Hinzu kommen die Gemeinden aus dem Toggenburg, die mehrheitlich als ländliche Gemeinden bezeichnet werden respektive geringere Einwohnerzahlen als 8'000 aufweisen.

Die beiden Gemeinden Wil und Aarau, die einzigen Gemeinden mit einer Förderung bis zur Umsetzungsphase, lassen sich wie folgt charakterisieren: Sie weisen beide eine im Vergleich zum Rest der Gemeinden höhere Einwohnerzahl auf. Der Anteil Einpersonenhaushalte ist vergleichsweise hoch, was sich in der eher geringen durchschnittlichen Haushaltsgrösse ausdrückt. Und der Pendlersaldo ist nochmals deutlich höher im Vergleich zu den anderen Gemeinden, auch zu jenen, die ebenfalls ein Gesuch eingereicht haben.

Tabelle 2: Strukturdaten zu den Gemeinden mit und ohne Gesuchseingabe (nur Gemeinden mit 8'000 bis 50'000 Einwohner/-innen)

	Anzahl Gemeinden (2023)	Ø Anzahl Einwohner/- innen (2019)	Anteil 0–19 Jahre (2019)	Anteil 20–64 Jahre (2019)	Anteil 65+ Jahre (2019)	Durchschnittliche Haus- haltsgrösse (2019)	Relativer Pendlersaldo* (2018)
Kein Gesuch eingegeben	196	14'779	20%	61%	19%	2,25	3%
Gesuch eingegeben	18	18'482	19%	62%	19%	2,16	16%
Gesuch abgelehnt**	11	18'079	18%	62%	20%	2,13	17%
Förderung bis Initialisierungsphase***	5	17'574	21%	62%	18%	2,25	2%
Förderung bis Umsetzungsphase****	2	22'966	18%	63%	19%	2,09	46%

Quelle: Berechnungen Interface anhand von Daten des Bundesamts für Statistik (BFS), Stand der Daten siehe Spaltenüberschrift.
 Legende: * = Der relative Pendlersaldo ergibt sich aus folgender Rechnung: Zupendler minus Wegpendler in Prozent der Einwohner/-innen; ** = Dübendorf, Grenchen, Oensingen, Olten, Solothurn, Zuchwil, Lyss, Monthey, Thun, Worb, Münsingen; Toggenburg wurde als Region nicht in die Analyse miteinbezogen; *** = Bülach, Dietikon, Meilen, Martigny, Riviera; **** = Wil, Aarau.

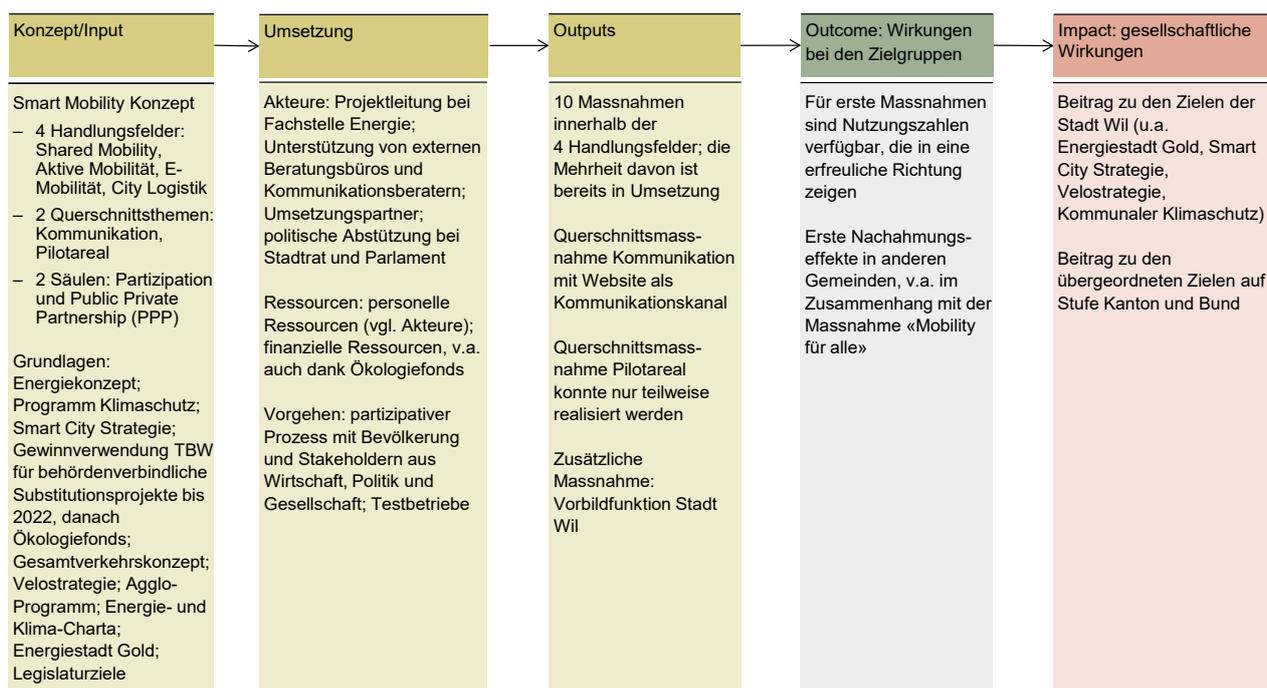
Aus der Strukturdatenanalyse lassen sich somit zwei Schlussfolgerungen ziehen: Erstens zeigt sich, dass das Programm MONAMO Gemeinden grössere, urbanere Gemeinden eher angesprochen hat als kleinere, peripherer gelegene Gemeinden. Zweitens ist festzuhalten, dass mit Wil und Aarau zwei mittel-grosse Städte mit einer wichtigen Zentrumsfunktion in der Region bis in die Umsetzungsphase weiter gefördert wurden. Zwar ist festzuhalten, dass auch in den Gemeinden mit Projektabbruch während der Initiatisierungsphase Dynamiken ausgelöst und Lerneffekte erzielt werden konnten. Effektive Projektergebnisse wurden mit dem Programm jedoch vorwiegend in grösseren, urban geprägten Gemeinden erzielt.

Nachfolgend werden die fünf geförderten Projekte anhand von Fallstudien näher beleuchtet. Wir orientieren uns für diese Fallstudien an der Logik eines Wirkungsmodells, wie in Abbildung 1 dargestellt. Damit können je Projekt die Zielsetzungen und Grundlagen (Konzept/Input), die Akteure und Prozesse (Umsetzung) und die bereits geplanten respektive umgesetzten Massnahmen (Outputs) und allfällige erste Wirkungen bei Zielgruppen (Outcome) aufgezeigt werden.

6.2 MONAMO-Projekt Wil

Das MONAMO-Projekt in Wil befindet sich aktuell in der Umsetzungsphase. In Abbildung 2 ist das Wirkungsmodell des Projekts ersichtlich. In den nachfolgenden Abschnitten wird auf die einzelnen Stufen des Wirkungsmodells im Detail eingegangen.

Abbildung 2: Wirkungsmodell des MONAMO-Projekts Wil (Stand Mai 2023)



Quelle: Abbildung Interface auf Basis von Dokumentenanalyse und Interviews.

6.2.1 Konzept/Input⁸

Die Stadt Wil erarbeitete im Rahmen der Gesuchstellung für das Programm MONAMO Gemeinden ein «Smart Mobility Konzept» mit den folgenden vier Handlungsfeldern: 1) Aktive Mobilität (Human Powered Mobility); 2) Shared Mobility; 3) E-Mobilität; 4) City Logistik. Ergänzend zu den Handlungsfeldern gibt es zwei Querschnittsaufgaben: 1) Kommunikation; 2) Pilotareal. Die Handlungsfelder bildeten das Grundgerüst für die Entwicklung von Massnahmen, wobei die meisten Massnahmen nicht im Vorhinein festgelegt wurden, sondern während der Initialisierungsphase in einem kollaborativen Prozess mit Umsetzungspartnern weiterentwickelt wurden.

Für jedes Handlungsfeld und für die Querschnittsaufgaben wurde ein Wirkungsmodell erarbeitet, auf dem die geplanten Leistungen (Outputs) sowie die Wirkungen auf Ebene der Zielgruppen (Outcomes) aufgeführt sind.

Das MONAMO-Projekt bettete sich ein in diverse hoheitliche Ziele und Planungen der Stadt und Agglomeration Wil. Zu nennen sind insbesondere folgende Grundlagen:

- Das kommunale Energiekonzept zu Wärme, Strom und Mobilität, das 2017 vom Wiler Stadtparlament behördenverbindlich erklärt wurde und unter anderem Massnahmen wie eine Mobilitätsberatung für Unternehmen und ein Mobilitätskonzept in der Verwaltung als Vorbild vorsieht. Das MONAMO-Projekt verhalf dem kommunalen Energiekonzept zur Realisierung.
- Das Programm Kommunaler Klimaschutz aus dem Jahr 2021, das unter anderem die Ziele 2000 Watt pro Person und Netto Null bis 2050 (Verwaltung bis 2030) festschreibt. Das MONAMO-Projekt ist in diesem Programm verankert und diese übergeordnete Strategie wurde 2022 vom Wiler Stadtparlament für behördenverbindlich erklärt.
- Die Smart City Rahmenstrategie, worin Smart Mobility explizit und prioritär als eine von sechs Dimensionen der Smart City Wil aufgeführt ist.
- Der Ökologiefonds der Technischen Betriebe Wil (TBW), von dem das MONAMO-Projekt in finanzieller Hinsicht profitieren konnte.
- Strategie Strasse, ÖV-Strategie 2030/2035, die Velostrategie und die Agglomerationsprogramme.
- Die Unterzeichnung der Energie- und Klima-Charta 2020.
- Das Energiestadt Goldlabel 2022.
- Schliesslich steht auch in der Legislaturplanung 2021-2024 der Stadt Wil geschrieben, dass «Innovationen im Rahmen des kommunalen Klimaschutzes [...] gefördert und umgesetzt [werden]». Bereits in der Legislaturplanung 2017-2020 wurde der Grundstein für das MONAMO-Projekt in Wil gelegt mit folgendem Ziel: «Ein Mobilitätsmanagement wird etabliert; in diesem Rahmen wird ein Leuchtturmprojekt mit messbaren Ergebnissen umgesetzt.»

6.2.2 Umsetzung (Gesuchstellung und Initialisierungsphase)

Gemäss den interviewten Personen war MONAMO Gemeinden ein interessantes Programm und Gefäss, weil es sich gut in die bestehenden Grundlagen und Vorhaben der Stadt Wil einbetten liess. Des Weiteren

⁸ Vgl. auch Stadt Wil (2019): MONAMO Wil. Grobkonzept Gesamtvorhaben; Stadt Wil (2020): Detailkonzept Umsetzungsphase 2021–2025.

war mit einem privaten Beratungsbüro bereits ein partizipativer Prozess zur Entwicklung einer nachhaltigen Mobilität angedacht, der sich gut mit dem MONAMO-Projekt verknüpfen liess. Das Programm sowohl aus Sicht der projektverantwortlichen Personen auf Fachebene als auch auf der verantwortlichen Personen auf Ebene der Politik eine willkommene Chance, sich als nachhaltige Stadt zu positionieren.

Für die Initialisierungsphase und später die Umsetzungsphase konnte auf folgende Akteure, Ressourcen und Prozesse zurückgegriffen werden:

- *Akteure:* Die Erarbeitung des Gesuchs erfolgte durch die Fachperson (Leiter Fachstelle Energie / Energiebeauftragter) mit Unterstützung eines privaten Beratungsbüros. Die Projektleitung lag bei der Leitung der Fachstelle Energie. Auf der politischen Ebene wurde das Vorhaben von Beginn an unterstützt. Auch eine grössere Veränderung der städtischen Exekutive nach den Wahlen 2020 änderte an dieser Unterstützung nichts.
- *Ressourcen:* Im Frühling 2023 fand auf Ebene Gesamtprojektleitung ein Wechsel statt. Bis im Frühling 2023 nahm eine Person die Gesamtprojektleitung wahr. Sie wurde durch zwei weitere Mitarbeitende (Technische Betriebe Wil und Departement Bau, Umwelt und Verkehr) unterstützt, die eine Teilprojektleitung hätten übernehmen sollen. Aufgrund beschränkter Ressourcen konnte diese Unterstützung jedoch nicht in der gewünschten Masse stattfinden und die Projektleitung wurde so praktisch durch eine Person allein wahrgenommen. Des Weiteren erfolgte eine Unterstützung durch externe Büros: Einerseits durch ein privates Beratungsbüro im Bereich Mobilität, das zusammen mit der Projektleitung den partizipativen Prozess im Initialisierungsjahr koordinierte. Andererseits durch einen externen Kommunikationsberater, der die Kommunikation über die Website spielenergie.ch sicherstellte. Neben den personellen Ressourcen konnte man im Projekt auch auf wichtige finanzielle Ressourcen, insbesondere auch aus dem Ökologiefonds der TBW und dem Budget für die Energiestadt Wil, zurückgreifen.
- *Vorgehen:* Mit den vier Handlungsfeldern wurde bereits im Gesuch eine grobe Stossrichtung für Massnahmen vorgegeben. Der Prozess im Initialisierungsjahr sah jedoch einen partizipativen Prozess in zwei Schritten vor, um die Entwicklung von Massnahmen voranzutreiben: Im Juni 2020 fand eine Veranstaltung mit der Bevölkerung mit etwas mehr als 80 Teilnehmenden statt. Im Juli 2020 folgte ein zweiter Anlass mit 30 Fachexperten/-innen aus Verwaltung, Wirtschaft, Politik und Gesellschaft. Das Ziel des Workshops war die Definition möglichst konkreter Massnahmen. An die beiden Veranstaltungen anschliessend fanden Testphasen mit Nutzern/-innen statt. Ein Beispiel dafür ist der am 8. September 2020 durchgeführte Testbetrieb des Velolieferdienst *viaVelo Wil* mit 15 Testpersonen. Im Jahr 2021 fand mit dem MONAMO Flash eine Publikumsveranstaltung statt, um den Stand der Arbeiten vorzustellen. Schliesslich war der Projektleiter an diversen Veranstaltungen präsent, um die Erfahrungen zu MONAMO Wil mit der Branche zu teilen (z.B. Workshop zu Smart City der IG Smart City, Workshop zu Netto-Null-Mobilität an der Mobilitätsarena und zwei Workshops am Swiss Green Economy Symposium.).

Insgesamt konnte man in der Stadt Wil (vor allem bei den TBW) auf ein gutes Akteurnetzwerk zählen, das mit ausreichend Ressourcen ausgestattet war, um das Projekt mit dem Querschnittsthema E-Mobilität voranzutreiben. Von Vorteil war, dass zum Zeitpunkt der Programmausschreibung bereits ein Kontakt mit einem privaten Beratungsbüro aufgegleist war und die bereits mit diesem Büro entwickelten Ideen (in erster Linie das Aufgleisen eines partizipativen Prozesses) ideal mit dem Programm MONAMO Gemeinden verbunden werden konnten. Der Erfolg des MONAMO-Projekts lag in der Verknüpfung von intrinsisch motivierten internen und externen Partnern und der Begleitkommunikation von Projekterfolgen, die wiederum Partner, Verwaltung und Politik motivierten.

Des Weiteren fällt beim Projekt in Wil auf, dass bei der Entwicklung von Massnahmen einerseits neue Inputs für Massnahmen aus der Bevölkerung sowie von Fachexperten/-innen respektive möglichen Umsetzungspartnern/-innen aufgenommen wurden. Andererseits wurden auch Projekte umgesetzt, die bereits

vor Programmausschreibung angedacht wurden und für die MONAMO Gemeinden ein Gelegenheitsfenster für die Umsetzung darstellte.

Ein wichtiger Erfolgsfaktor für das MONAMO-Projekt in Wil bezieht sich auf die verfügbaren finanziellen Mittel. Mit dem Topf der TBW konnten zusätzlich zu den Mitteln von EnergieSchweiz wichtige Eigenmittel eingebracht werden, die eine ununterbrochene Leitung des Projekts innerhalb der Verwaltungsstrukturen der Gemeinde sicherstellten.

Auffallend sind die umfassenden Aktivitäten im Bereich der Kommunikation. Mit der Webseite spielenergie.ch wurde mit Unterstützung eines externen Kommunikationsberaters eine Plattform aufgebaut, auf der fortlaufend über Massnahmen im Rahmen von MONAMO Wil informiert wurde. Damit wurde die Visibilität des Projekts gestärkt. Diese Kommunikation wurde in den Interviews allseits positiv beurteilt. Gleichwohl hätten sich vereinzelte interviewte Personen gewünscht, dass die Kommunikation über das Projekt nicht in erster Linie über eine externe Website der Stadt läuft, sondern dass MONAMO Wil noch stärker mit den stadtigenen Kommunikationsressourcen (Website der Stadt Wil, Stadtlogo usw.) beworben wird.

Als kritisches Moment hat sich im Rückblick die erste Veranstaltung mit der Bevölkerung im Juni 2020 herausgestellt. Aus der Bevölkerung kamen vereinzelte Rückmeldungen, wonach das Thema in einem zu ideologischen Sinne vorangetrieben werde und Inputs aus der Bevölkerung gar nicht ernsthaft aufgenommen würden. Man hat im Nachgang an die Veranstaltung versucht, diese kritischen Stimmen mittels einer Online-Befragung aufzufangen und so sicherzustellen, dass alle Stakeholder die Möglichkeit hatten, sich zum Projekt zu äussern. Insgesamt wurden die kritischen Stimmen im weiteren Verlauf des Projekts leiser und heute kann festgehalten werden, dass MONAMO Wil innerhalb der Wiler Politik und Bevölkerung ein unumstrittenes Projekt ist.

6.2.3 Outputs und erste Wirkungen

Ausgehend vom Grundgerüst mit den vier Handlungsfeldern und den zwei Querschnittsthemen sind im MONAMO-Projekt Wil zum Zeitpunkt der vorliegenden Zwischenevaluation (Juni 2023) die in Tabelle 3 aufgeführten Massnahmen in Planung respektive bereits umgesetzt. Von den insgesamt 13 aufgeführten Massnahmen wurden zehn bereits umgesetzt respektive befinden sich in Umsetzung. Eine Massnahme ist derzeit in Planung und zwei Massnahmen wurden nicht weiterverfolgt.

Tabelle 3: Übersicht über die Massnahmen im MONAMO-Projekt Wil

Massnahme	Kurzbeschrieb	Stand Umsetzung (Juni 2023) und allfällige Wirkungen
Shared Mobility		
Sharing-Plattform «WilShare»	Das Projekt hat das Teilen von Fahrzeugen und Gebrauchsgegenständen durch eine App innerhalb von Quartieren der Stadt (u.a. E-Cargobike sharing) zum Ziel.	Das Projekt wurde nicht weiterverfolgt. Hauptgrund ist die fehlende kritische Masse von Nutzenden. Das auch unter persönlichen Kontakten verbreitete Angebot entspreche aktuell nicht den Bedürfnissen in der Schweiz (der Leidensdruck ist gemäss den interviewten Personen nicht so hoch und der Privatbesitz noch zu wichtig).
E-Carsharing-Angebot «Mobility für alle»	Das Projekt sieht eine kostenlose Mobility-Jahresmitgliedschaft für die Bevölkerung der Stadt Wil für die Jahre 2021 bis 2024 sowie eine Elektrifizierung aller drei Mobility-Standorte mit acht Fahrzeugen vor.	Die Massnahme ist seit 2021 in der Umsetzung. Bis September 2022 konnte die Anzahl Mobility Nutzer/-innen in der Stadt Wil von 350 auf 655 erhöht werden. Mittlerweile sind es knapp 700 (Stand Sommer 2023). Als

Massnahme	Kurzbeschreibung	Stand Umsetzung (Juni 2023) und allfällige Wirkungen
	Mit dem Angebot sollen insbesondere auch Haushalte mit zwei oder mehr Autos angesprochen und zur Reduktion der Anzahl Autos bewogen werden.	Ziel wird die Zahl von 1'000 Nutzer/-innen bis 2025 ausgegeben. Mobility wird aktuell auch für weitere solche Angebote angefragt und hat bereits ein ähnliches Angebot in Basel und Schaffhausen lanciert.
Coworking-Space «Testplatz für WilerInnen»	Im Rahmen dieser Massnahme wird ein kostenloser Arbeitsplatz im Coworking-Space Wil bereitgestellt, um für das Thema Coworking zu sensibilisieren und Pendler/-innen eine Möglichkeit zu geben, Verkehr zu reduzieren.	Die Massnahme ist umgesetzt. Zwischen September 2021 und September 2022 gab es 30 Buchungen. Insgesamt wird der Erfolg der Massnahme in den Interviews bisher als eher gering beurteilt. Die Umsetzung erfolgt jedoch während der Corona-Pandemie, was für die Promotion der Massnahme nicht förderlich war.
E-Mobilität		
On-Demand-Angebot Wil (SALÜ Bus)	Das bestehende Angebot vom Abend-Taxi wurde dank der Finanzierung durch das Programm MONAMO Gemeinden zu einem On-Demand-Angebot mit elektrisch betriebenen Bussen ausgebaut, das über eine App gebucht werden kann. Dank den MONAMO-Geldern konnte der Initialaufwand (insb. IT-Kosten für Einführung der Software) gedeckt werden. Für den weiteren Betrieb werden die Kosten von den beiden Kantonen St.Gallen und Thurgau abgegolten. Insgesamt handelt es sich bei dieser Massnahme um die Umsetzung einer bereits vor MONAMO Gemeinden gereiften Idee, die dank den Geldern von EnergieSchweiz und den TBW nun im gewünschten Umfang realisiert werden konnte.	Die Umsetzung erfolgte im März 2022. Stand September 2022 haben die Fahrgastzahlen im Vergleich zum vorherigen Angebot des Abend-Taxis um rund 20 Prozent zugenommen. Die Massnahme könnte auf andere Gemeinden ausgeweitet werden, vorausgesetzt der Kanton bestellt und finanziert das ÖV-Angebot und es besteht ein Interesse von Seiten der Gemeinden.
Prosumer: Smartes Energiemanagement bei Privaten	Im Rahmen einer sogenannten «Solar-Offensive» planen die TBW die Entwicklung und Etablierung von Dienstleistungsprodukten im Prosumer-Bereich.	Die Massnahme befindet sich aktuell in Umsetzung und wird rege von den Kunden/-innen der TBW über die Plattform DeineEnergie.ch genutzt.
E-Cargobike-Programm	Das E-Cargobike-Programm besteht aus mehreren Projekten und Förderprogrammen: Testjahr mit 10 E-Cargobikes für Unternehmen, Förderprogramm für E-Cargobikes und Cargo-Anhänger für Private und Unternehmen, kostenlose Ausleihe von Carvelo2go-E-Cargobikes für Verwaltungsangestellte, Kauf von 4 E-Cargobikes	Die Massnahme wurde umgesetzt. Im September 2022 wurden zwei Testwochen durchgeführt. Der Stadtrat hat ausserdem eine Erhöhung der Fördergelder beschlossen. Die Stadt Wil hat dank den Förderprogrammen die höchste Dichte an E-Cargobikes der Schweiz pro Kopf. Zudem haben beim Unternehmensprogramm 8 von 10 Unternehmungen ein

Massnahme	Kurzbeschrieb	Stand Umsetzung (Juni 2023) und allfällige Wirkungen
	für den städtischen Haus- und Kurierdienst sowie mehrere Testanlässe mit E-Cargobikes für die Bevölkerung.	E-Cargobike als Firmenfahrzeug angeschafft. Wil ist die erste Stadt der Schweiz mit einer Spezialbewilligung für extrabreite Cargo-Anhänger, die von Firmen kostenlos für zwei Wochen ausgeliehen werden können. Mehrere andere Städte und Kantone haben die Spezialbewilligung ebenfalls eingeführt.
Aktive Mobilität		
Pop-Up-Infrastrukturen im öffentlichen Raum	Mit Pop-Up-Infrastrukturen (z.B. farbige Velobügel, Piazzas, Rollschuh-Disco) soll die aktive Mobilität (u.a. Velo, Rollschuhe) gefördert werden. Die Umsetzung der Massnahme erfolgt in Zusammenarbeit mit externen Partnern.	4 Vereine und 22 Schulklassen mieten kostenlose Rollschuhe und waren für Rollland.ch 2021 aktiv unterwegs. Mit Pop-up-Piazza 2021/22 wurde auch die Aufwertung der Fussgängerzone dank der Einrichtung von Stadtmobiliar für eine höhere Aufenthaltsqualität und Förderung des Fussverkehrs angestrebt.
Kinder und Jugend für aktive Mobilität motivieren	Die Massnahme sieht eine Adaption der Schulwegkampagne «ichhkann-das.ch» auf Wil vor. Es handelt sich um ein Massnahmenpaket u.a. mit Informationsveranstaltungen an Schulen (Zielgruppe: Kindergärten, Schulleitende, Eltern), einem Anlass mit Kindern und Verkehrspolizei, einem Pumptrack inkl. Schulungsveranstaltungen. Das Programm wird jeweils Ende Jahr mit einer Globishow in Zusammenarbeit mit Energietal Toggenburg abgerundet. Ziel ist die Förderung des Fussverkehrs auf dem Schulweg zur Eindämmung der Elterntaxis.	Die Umsetzung startete 2021. Aktuell ist eine Optimierung für das Schuljahr 2022/23 im Gange.
City Logistik		
Velolieferservice «viaVelo Wil» (inkl. Ausbau Services)	Die Massnahme sieht einen Heimlieferdienst in Wil inklusive einer Kommunikationskampagne vor.	Die Umsetzung startete bereits. Bis September 2022 konnten 20 Geschäfte akquiriert werden. Im September 2021/2022 wurde jeweils eine Gratisaktion für den Veloheimlieferservice durchgeführt. Im Jahr 2021 wurden im Rahmen der Massnahme rund 700 und im Jahr 2022 rund 1200 Lieferungen mit dem Velo ausgeführt.
Micro hubs für Pick-Up-Lieferungen im Zentrum/Quartier	Die Massnahme sieht einen Micro Hub für Pick-up-Lieferungen im Zentrum/Quartier in Zusammenarbeit mit einem Anbieter vor.	Die Konzeptarbeiten starteten und der Anbieter wurde inzwischen ausgewählt.
Querschnittsmassnahmen		

Massnahme	Kurzbeschreibung	Stand Umsetzung (Juni 2023) und allfällige Wirkungen
Kommunikation/ Kampagne MONAMO Wil/Partizipation	<p>Die Querschnittsmassnahme ist als Massnahmenpaket zu verstehen mit projektbezogener Kommunikation (v.a. über spielenergie.ch), Anlässen/Austauschveranstaltungen/partizipativen Veranstaltungen, Referaten zu MONAMO Wil an diversen Veranstaltungen sowie nationalen Beiträgen im Schulfernsehen SRF, mehreren Regionalsendern und Blogbeiträgen auf energie2030.ch.</p> <p>Im Rahmen der Querschnittsmassnahme wurde ausserdem die Wiler Company Challenge durchgeführt. Dabei haben 22 Lehrlinge in sieben Unternehmen Klimaprojekte umgesetzt.</p>	Fortlaufende Umsetzung seit Projektstart
Pilotareal	Ziel dieser Querschnittsmassnahme ist die Umsetzung/Anwendung innovativer Mobilitätsmassnahmen im Bereich Sharing, E-Mobilität, Aktive Mobilität und City Logistik in einem Areal.	Das Projekt konnte aufgrund eines neugierigen Entscheids des Bauherrn des in Frage kommenden Areals nur teilweise umgesetzt werden.
Vorbildfunktion Stadt Wil		
Swiss Climate Challenge in Wiler Verwaltung	Mittels eines Gamification-Ansatzes können Mitarbeitende in der Verwaltung ihr Mobilitätsverhalten erfassen und für nachhaltiges Mobilitätsverhalten sogenannte Green Coins im Wert von total 15'000 Franken erwerben.	Trotz zwei Pflichtveranstaltungen aller 350 Mitarbeitenden mit Aufruf vom Stadtrat zur Teilnahme haben nur 30 Mitarbeitende an der Challenge teilgenommen, sprich 8,5 Prozent nutzten die spielerische Art, CO ₂ einzusparen.
Mobilitätsmanagement in Unternehmen	Die Fahrzeugflotte der TBW und Stadt Wil ist zum grössten Teil elektrisch betrieben und es stehen mehrere eigene Poolfahrzeuge und 8 Mobility E-Autos kostenlos für die Mitarbeitenden zur Verfügung. Über 25 Dienstvelos (viele Elektro- und Cargo-Bikes) können kostenlos genutzt werden. Zudem besteht eine Parkraumbewirtschaftung über alle Verwaltungsstandorte und alle Mitarbeitenden erhalten 30% an ihr Streckenabonnement inkl. freier Fahrt in allen Ostwind-Zonen.	80 Mitarbeitende verfügen über ein Mobility-Abo für die kostenlose Nutzung der 3000 Mobility-Fahrzeuge für Dienstfahrten. Dank der Erhöhung der Finanzierung von 10% auf 30% für Ostwind-Abos konnte eine Steigerung der Abobesitzenden von knapp 30% erreicht werden.

Quelle: Interface, auf Basis von Interviews und des Zwischenberichts MONAMO Wil, Phase vom 1. Oktober 2021 bis 30. September 2022.

6.2.4 Zusammenfassung

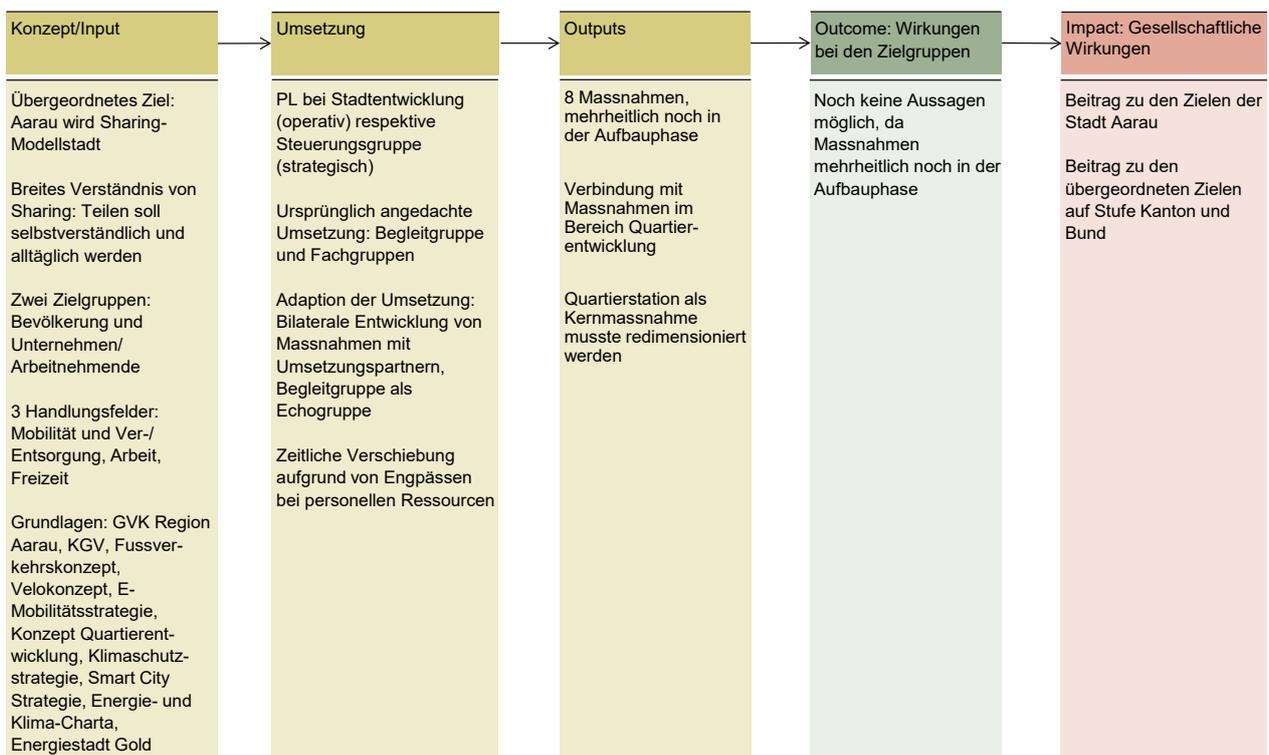
Für das MONAMO-Projekt Wil lässt sich folgendes Fazit entlang der Stufen des Wirkungsmodells ziehen:

- **Konzept:** Das Projekt bettet sich ein in diverse Grundlagen der Stadt Wil. Dies ist wichtig für die Legitimation des Projekts und ermöglicht auch den Rückgriff auf wichtige Ressourcen für die Umsetzung. Besonders hervorzuheben sind das behördenverbindliche Programm Kommunaler Klimaschutz, in dem das MONAMO-Projekt Wil explizit verankert ist, sowie der Topf für Substitutionsprojekte, aus dem wichtige finanzielle Mittel entnommen werden können.
- **Umsetzung:** Die Federführung der Umsetzung obliegt der Stadtverwaltung, konkret der Fachstelle Energie. Die eigentliche Umsetzung erfolgt aber in Zusammenarbeit mit Umsetzungspartnern (für Umsetzung konkreter Massnahmen in den Handlungsfeldern) sowie externen Beratungsbüros (für kommunikative Massnahmen und partizipative Prozesse). Hervorzuheben ist die Wichtigkeit der engagierten Projektleitung innerhalb der Verwaltung für das Gelingen des Projekts.
- **Massnahmen:** Die Mehrheit der geplanten Massnahmen konnte bereits umgesetzt werden. Das Programm MONAMO Gemeinden kann in diesem Sinne als ein «Booster» für Massnahmen gesehen werden, die bereits vor MONAMO Gemeinden angedacht/geplant waren, die ohne das Programm jedoch nicht in diesem Umfang und nicht eingebettet in ein Gesamtprojekt mit kommunikativen Begleitmassnahmen hätten umgesetzt werden können.

6.3 MONAMO-Projekt Aarau

Das MONAMO-Projekt Aarau befindet sich aktuell in der Umsetzungsphase. In Abbildung 3 ist das Wirkungsmodell des Projekts ersichtlich. In den folgenden Abschnitten wird auf die einzelnen Stufen des Wirkungsmodells im Detail eingegangen.

Abbildung 3: Wirkungsmodell des MONAMO-Projekts Aarau (Stand Mai 2023)



Quelle: Abbildung Interface auf Basis von Dokumentenanalyse und Interviews.

6.3.1 Konzept/Input⁹

Mit dem MONAMO-Projekt verfolgt Aarau das Ziel, sich als Sharing-Modellstadt zu positionieren. Aarau geht dabei von einem Verständnis von Sharing aus, das über die Mobilität hinausgeht: Teilen soll selbstverständlich und alltäglich werden. Bereits im Gesuch wurden drei Handlungsfelder definiert, die das Grundgerüst für die spätere Entwicklung von Massnahmen bildeten:

- Mobilität und Ver-/Entsorgung
- Mobilität und Arbeit
- Mobilität und Freizeit

Die Massnahmen sollen sowohl die Wohnbevölkerung (allgemein und in den Quartieren) als auch die Unternehmen und ihre Mitarbeitenden adressieren.

Als wichtige Grundlagen für das MONAMO-Projekt Aarau sind die Folgenden zu nennen:

- Das 2020 erarbeitete Gesamtverkehrskonzept (GVK) Region Aarau beschreibt ein etappiertes Vorgehen zur Erreichung der gewünschten Entwicklung bis 2040 für den Fuss- und Veloverkehr (FVV), den öffentlichen Verkehr (öV) und den motorisierten Individualverkehr (MIV).
- Der 2016 vom Stadtrat beschlossene Kommunale Gesamtplan Verkehr (KGV) bildet die Basis für die städtische Verkehrspolitik und bettet diese in den regionalen Kontext ein.
- 2020 verabschiedete der Stadtrat ein städtisches Fussverkehrskonzept.
- Das Velokonzept 2019 soll den Grundstein für die Entwicklung Aaraus zur Velostadt legen.
- Im Februar 2022 hat der Stadtrat die Elektromobilitätsstrategie Aarau beschlossen. Die Strategie setzt das Ziel, dass der motorisierte Verkehr bis 2050 zu 100 Prozent erneuerbar und klimaneutral angetrieben werden soll.
- Im Sinne des umfassenden Sharing-Verständnisses von MONAMO Aarau ist auch das 2021 vom Stadtrat verabschiedete Quartierentwicklungskonzept zu nennen. Quartierentwicklung wird darin ganzheitlich verstanden, mit Querbezügen auch zum Thema Mobilität.
- Mit der Klimaschutzstrategie 2020 wird das Ziel Netto Null bis 2050 festgeschrieben.
- In der Smart City Strategie Aarau stellen die «multimodale Mobilität» und eine «ressourceneffiziente Wirtschaft» mit geschlossenen Kreisläufen zwei Aktionsfelder dar.
- Weiter zu nennen sind die Unterzeichnung der Energie- und Klima-Charta 2020 und das Label Energiestadt Gold.

⁹ Vgl. auch Stadt Aarau (2019): ASHAMO Aarau – die Sharing-Modellstadt. Ausschreibung «MONAMO Gemeinden». Beilage 1: Grobkonzept; Stadt Aarau (2019): ASHAMO Aarau – die Sharing-Modellstadt. Ausschreibung «MONAMO Gemeinden». Beilage 2: Vorgehenskonzept Initialisierungsphase.

6.3.2 Umsetzung (Gesuchstellung und Initialisierungsphase)

Das Programm MONAMO Gemeinden war aus Sicht der Stadt Aarau interessant, weil es sich gut in die bestehenden Strategien und Aktivitäten der Gemeinde einbetten liess. Die politische Unterstützung war gemäss den interviewten Personen vom Zeitpunkt der Gesuchstellung an gross. Das MONAMO-Projekt war politisch stets breit abgestützt.

Für die Initialisierungsphase und später die Umsetzungsphase konnte auf folgende Akteure, Ressourcen und Prozesse zurückgegriffen werden:

- *Akteure:* Die Leitung des Projekts nahm verwaltungsintern die Stadtentwicklung, eine Sektion innerhalb des Stadtbauamts, wahr. Bei der Formulierung des Gesuchs unterstützte ein privates Beratungsbüro. Für das Projekt wurden drei Gremien eingerichtet:
 - Eine Steuerungsgruppe, die sich aus dem Stadtpräsidenten, dem Ressortvorsteher Verkehr und Umwelt, dem Stadtbaumeister und dem Stadtschreiber zusammensetzte. Die Steuergruppe segnete das definitive Massnahmen-Set ab.
 - Eine Begleitgruppe mit Vertretern/-innen aus Wirtschaft und Verwaltung wurde eingerichtet, um mögliche Projektträger/-innen identifizieren und binden zu können.
 - Je Handlungsfeld war eine Fachgruppe vorgesehen, um das Know-how innerhalb des Handlungsfelds zu bündeln und mit den relevanten Stakeholdern möglichst konkrete Massnahmen auszuarbeiten.
- *Ressourcen:* Die Bereitstellung ausreichender personeller Ressourcen stellte sich bisher als die grösste Herausforderung heraus. Durch eine nicht besetzte Stelle und eine Kündigung fehlten zum Zeitpunkt der Zwischenevaluation (Frühling/Sommer 2023) rund zwei Drittel der Ressourcen im Bereich Mobilität. Die Stellen sind per August wieder besetzt, für einzelne Arbeiten (Aufgleisen Teilprojekt Bikesharing, Dachkommunikation) konnte eine temporäre interne Lösung gefunden werden.
- *Vorgehen:* Im Frühling 2020 erfolgte der offizielle Start mit einem Kick-off-Workshop mit der Begleitgruppe. Im Spätsommer 2020 folgten Workshops mit den Fachgruppen, um erste Ideen für Massnahmen zu sammeln.

Trotz der eingeschränkten personellen Ressourcen konnten im Projekt konkrete Massnahmen entwickelt werden, die sich nun in der Mehrheit kurz vor der Umsetzung befinden (vgl. Abschnitt 6.3.3). Der Austausch mit den verschiedenen Stakeholdern wurde im Verlauf des Projekts jedoch angepasst und wich letztlich ab von dem, was im Gesuch respektive im Grobkonzept vorgesehen war. Die Begleitgruppe sollte ursprünglich die Trägerschaft des Projekts bilden. Heute hat sie jedoch eher die Funktion einer Echo-gruppe. Die Gründe dafür sind gemäss den Interviews die zu breite Zusammensetzung und die verschiedenen Interessen und Bedürfnisse je nach Massnahme. Im Laufe der Initialisierungsphase hat sich gezeigt, dass eine formalisierte übergeordnete Trägerschaft nicht notwendig ist. Ebenfalls wurde der Ansatz mit den Fachgruppen nicht weiterverfolgt. Auch hier stellte man fest, dass diese Gremien zu breit aufgestellt sind. In einem ersten Schritt wurden, wie vorgängig erwähnt, Workshops mit Fachgruppen zur Identifikation möglicher Massnahmen durchgeführt. Anschliessend war es jedoch zielführender, Massnahmen, für die Umsetzungspartner konkretes Interesse äusserten, im bilateralen Austausch weiterzuentwickeln.

6.3.3 Outputs und erste Wirkungen

Im MONAMO-Projekt Aarau sind zum Zeitpunkt der Zwischenevaluation (Juni 2023) die in Tabelle 4 aufgeführten Massnahmen in Planung respektive wurden aus bestimmten Gründen nicht weiterverfolgt:

Tabelle 4: Übersicht über die Massnahmen im MONAMO-Projekt Aarau

Massnahme	Kurzbeschreibung	Stand Umsetzung (Juni 2023) und allfällige Wirkungen
Mobilität und Ver-/Entsorgung		
Quartierstation	Ziel der Massnahme «Quartierstation» ist die Entwicklung eines sogenannten Micro Hubs. Die Quartierstation soll als Paketabhol- und -aufgabestation funktionieren, es soll aber auch möglich sein, Güter zum Tausch zu hinterlegen. Die Quartierstation soll dem Altstadtgewerbe als «Ladenerweiterung» dienen.	Es konnte kein Logistikpartner gefunden werden, der sich am System beteiligt, indem er die Lieferprozesse ins eigene System integriert. Die kontaktierten Logistikbetreiber präferieren stattdessen proprietäre Lösungen. Man will nun auf ein Schliessfachsystem setzen, die als Übergabe- und Abholstation dient. Die Adaption des Projekts gestaltet sich für die Stadtverwaltung relativ ressourcenintensiv.
Erweiterung des Hauslieferdienstes durch die Trinamo AG	Das bestehende Angebot des Velo-Hauslieferdienstes «Voilà» wird spezifisch beworben und die Dienstleistungspalette durch neue Serviceleistungen ergänzt.	Der Start des Projekts ist auf 2023 terminiert. Zum Zeitpunkt der Zwischenevaluation liegen keine konkreteren Informationen zu bereits gemachten Erfahrungswerten vor.
Mobilität und Arbeit		
Bike-Sharing	Ziel ist der Aufbau eines auf die Bedürfnisse der Zielgruppen ausgerichteten stationsgebundenen Bike-Sharing-Systems. Die Realisierung soll zusammen mit Arbeitgebern und Verwaltungen erfolgen.	Bis heute ist die Umsetzung noch nicht erfolgt, weil man noch auf der Suche nach einem Systemanbieter ist. Ein externes Büro wurde mit dem Ausschreibungsprozess beauftragt.
E-Carsharing	Das bestehende Angebot von Swiss E-Car soll gezielt ausgebaut werden. Es werden zwei neue Standorte in sogenannten Firmen-Clustern eingerichtet. Die Idee hinter der Massnahme ist, dass die zur Verfügung gestellten E-Fahrzeuge firmeneigene mit fossilenergiegetriebene Fahrzeuge ersetzen. Ausserhalb der Geschäftszeiten sollen die Fahrzeuge der Bevölkerung zur Verfügung stehen.	Gemäss den interviewten Personen kam es zu Verzögerungen bei der Umsetzung aufgrund rechtlicher Abklärungen, personeller Engpässe und weil Eniwa die Fahrzeuge-Flotte nicht bereitstellen konnte. Eine Umsetzung ist in Kürze vorgesehen.
Mobilität und Freizeit		
Stadtmobiliar	Die Massnahme sieht Quartiertreffs beziehungsweise Klimaoasen in sechs Wohnquartieren inklusive Möblierung vor. Damit soll die Aneignung des öffentlichen Raums gefördert werden.	Erste öffentliche Räume wurden im Sommer 2022 möbliert. Die Umsetzung ist weiterhin im Gange.

Spielstrassen	Strassenabschnitte zu spezifischen Zeiten (z.B. Mittwochnachmittag) werden für den Autoverkehr gesperrt und zur freien Nutzung geöffnet.	Im Jahr 2022 wurden im Damm-Quartier und im Goldern-Quartier zwei Spielstrassen bereits eingerichtet. Weitere Quartiere sind geplant.
Tausch- und Reparaturtreff	Die bestehenden Angebote der Reparaturtreffs werden aktiv und zielgruppengerecht beworben. Zusätzlich werden neue Serviceleistungen angeboten.	Die Umsetzung der Massnahme ist auf Ende 2023 geplant.
Kit für Strassenfeste	Die Massnahme sieht die Entwicklung eines Standardausleihmobiliars für Strassenfeste vor. Über die Sektion Stadtentwicklung wurde ein Partizipationsprozess lanciert, um Ideen zu sammeln	Das Kit soll gemäss aktueller Planung ab Frühling 2024 zur Verfügung stehen.

Quelle: Interface auf Basis von Interviews und des Zwischenberichts MONAMO Aarau, Phase vom 1. Oktober 2021 bis 30. September 2022.

6.3.4 Zusammenfassung

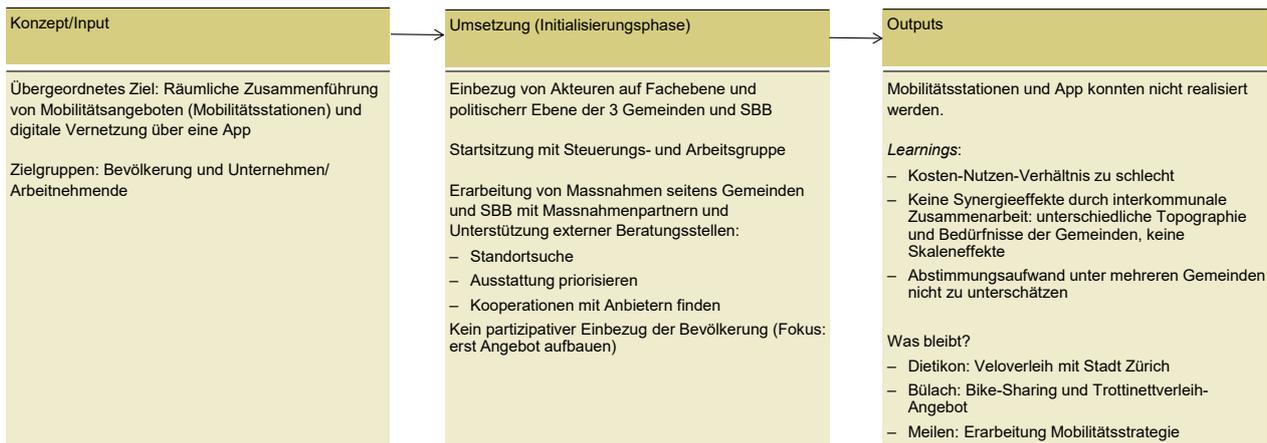
Für das MONAMO-Projekt Aarau lässt sich folgendes Fazit entlang der Stufen des Wirkungsmodells ziehen:

- **Konzept:** Das Projekt bettet sich ein in diverse Grundlagen der Stadt Aarau. Indem der Sharing-Gedanke über die Mobilität hinausgedacht wird, wird ein interessanter Ansatz verfolgt, und das Mobilitätsthema wird verbunden mit anderen Themen, wie etwa Kreislaufwirtschaft oder Quartierentwicklung. Mit Letzterem sollen die Quartiere aufgewertet und damit Verkehr vermieden werden.
- **Umsetzung:** Bei der Umsetzung war Flexibilität gefragt. Die ursprünglich angedachte Organisation für die Umsetzung erwies sich als unpassend, da sich die ursprünglich als Trägerschaft vorgesehene Begleitgruppe eher als Echogruppe verstand. Die bilaterale Weiterentwicklung mit interessierten Umsetzungspartnern erwies sich als zielführender. Eine grosse Herausforderung für das Projekt stellten die personellen Engpässe in der Stadtverwaltung dar. Für das Projekt konnten nicht wie gewünscht personelle Ressourcen freigestellt werden, weshalb sich im Gesamtprojekt Verschiebungen ergaben.
- **Massnahmen:** Insgesamt acht Massnahmen sind geplant. Mit der Massnahme «Quartierstation» konnte eine Kernmassnahme aufgrund des fehlenden Interesse von Seiten möglicher Umsetzungspartner nicht realisiert werden und musste zu einer kleineren Massnahme umdefiniert werden. Insgesamt befinden sich die Massnahmen noch in der Aufbauphase, die meisten sollen ab Ende 2023/Anfang 2024 umgesetzt werden.

6.4 MONAMO-Projekt Bülach/Dietikon/Meilen

Das MONAMO-Projekt Bülach/Dietikon/Meilen wurde während der Initialisierungsphase von EnergieSchweiz unterstützt. Aufgrund der Ergebnisse in der Initialisierungsphase haben die Gemeinden das Projekt nicht bis zur Umsetzungsphase weiterverfolgt. In Abbildung 4 ist das Wirkungsmodell des Projekts ersichtlich. In den nachfolgenden Abschnitten wird auf die einzelnen Stufen des Wirkungsmodells im Detail eingegangen.

Abbildung 4: Wirkungsmodell des MONAMO-Projekts Bülach/Dietikon/Meilen



Quelle: Abbildung Interface auf Basis von Dokumentenanalyse und Interviews.

6.4.1 Konzept/Input¹⁰

Das von den drei Gemeinden erarbeitete Konzept setzte auf die Ansätze der Sharing Economy und der multimodalen Mobilität: Über eine App sollen Mobilitätsangebote (Carsharing, Veloverleih und E-Trottnett-Verleih) sowie weitere Angebote wie Ladestationen oder Paketautomaten digital vernetzt werden. An sogenannten Mobilitätsstationen sollen verfügbare Angebote räumlich zusammengeführt werden. Primäres Ziel des Projektes war die Initialisierung eines Prozesses in den Gemeinden, der die Erstellung eines Netzwerkes an bedarfs- und standortgerechten Mobilitätsstationen fördert sowie die Erstellung des Grundgerüsts dieses Netzwerkes. Die bedarfsgerechte Ausgestaltung der Mobilitätsstationen sollte durch einen aktiven Partizipationsprozess gewährleistet werden. So wie im Konzept beschrieben, ging es nicht nur darum, eine innovative Massnahme zu testen, sondern auch um den Aufbau eines Prozesses, um geeignete Kooperationsformen zu finden und die Kosten sowie die Bedürfnisse auf Seiten der Nutzenden zu ermitteln.

Die drei Gemeinden sind als Energiestadt zertifiziert. Dietikon befand sich zum Zeitpunkt der Gesuchstellung im Zertifizierungsprozess als Energiestadt. Bülach war bereits zum Zeitpunkt der Gesuchstellung als Energiestadt anerkannt worden und verfügte über Legislaturziele zur Nachhaltigkeit; zu nennen ist insbesondere das Netto-Null-Ziel der Stadt bis 2040. Eine Energiestrategie liegt noch nicht abschliessend formuliert vor. Meilen ist als Energiestadt Gold zertifiziert und hat zu den Themen Mobilität, Elektro-Mobilität, Langsamverkehr usw. im Rahmen der Energieregion bereits mit anderen Gemeinden zusammengearbeitet.

¹⁰ Stadt Bülach, Stadt Dietikon, Stadt Meilen und SBB (2019): Ausschreibung Modelle nachhaltiger Mobilität in Gemeinden. Pilotprojekt Mobilitätsstationen. Grobkonzept.

Ein wichtiger Player und Auslöser im Prozess waren zudem die SBB, die ihr Netzwerk mit Partnern und Mobilitätsanbietern in das Projekt einbringen konnte. Durch die Schaffung des neuen Bereichs «Neue Mobilitätsdienstleistungen» wurde seitens SBB eine Chance für eine Zusammenarbeit mit Gemeinden im Themenbereich Mobilität der ersten und letzten Meile gesehen.

6.4.2 Umsetzung (Gesuchstellung und Initialisierungsphase)

Gemäss den durchgeführten Interviews war das Programm MONAMO Gemeinden für die Gemeinden Bülach, Dietikon und Meilen interessant, weil es die Chance bot, Pilotprojekte und innovative Projekte zu testen, Lösungen zu finden und zu verbreiten. Zudem war die finanzielle Unterstützung durch den Bund ausschlaggebend, denn nur mit dieser, so die in den Gemeinden interviewten Personen, konnte für das Projekt auch die politische Abstützung gewonnen werden.

Zwei externe Büros nahmen eine wichtige treibende Funktion beim Entscheid zur Eingabe und der Formulierung des Gesuchs ein. Die drei Gemeinden haben bereits seit längerem mit diesen Büros zusammengearbeitet. Vor diesem Hintergrund erklärt sich auch, weshalb sich die drei Gemeinden für ein gemeinsames Projekt zusammenschlossen, obschon sie keinen funktionalen Raum bilden und auch keine Nachbargemeinden sind. Eine Zusammenarbeit zwischen den drei Gemeinden in einer ähnlichen Form gab es vorher nicht.

Für die Initialisierungsphase konnte auf folgende Akteure, Ressourcen und Prozesse zurückgegriffen werden:

- *Akteure:* Die Projektorganisation wurde in der Initialisierungsphase in die Organe «Steuerungsgruppe», «Arbeitsgruppe», «Begleitgruppe» und das projektbearbeitende Team strukturiert. Die Steuerungsgruppe übernahm die strategische Leitung und setzte sich aus den politischen Entscheidungsträgern der Gemeinden sowie einem Vertreter der SBB zusammen. Die Arbeitsgruppe übernahm die operative Leitung und setzte sich aus Fachpersonen aus den Gemeindeverwaltungen sowie der SBB und zwei externen Büros zusammen. Die Arbeitsgruppe verzichtete im Laufe der Initialisierungsphase auf den Einbezug einer alle drei Gemeinden umfassenden Begleitgruppe mit der Begründung, dass diese zu gross gewesen wäre und zu wenig auf die Interessen der einzelnen Gemeinden hätte eingehen können.
- *Ressourcen:* An der Finanzierung des Projekts beteiligten sich neben EnergieSchweiz die drei Gemeinden sowie die SBB. Alle drei Gemeinden stellten im Rahmen der Arbeitsgruppe personelle Ressourcen bereit. Zusätzlich wirkten auch ein Vertreter der SBB sowie Vertreter von zwei externen Büros an den operativen Arbeiten mit. In den Interviews wurde angetönt, dass die personellen Ressourcen in den Gemeinden eher knapp bemessen waren. Entsprechend kam den beiden externen Büros bei den operativen Arbeiten eine wichtige Rolle zu.
- *Vorgehen:* Das Vorgehen gliederte sich entlang von drei Phasen: In einer ersten Phase startete man mit einem Grundlagenstudium und einer Analyse der IST-Situation der Gemeinden in Bezug auf Mobilitätsstationen. Die zweite Phase umfasste die Ausarbeitung eines Konzepts (u.a. Anzahl Mobilitätsstationen, mögliche Standorte, Design). In der dritten und letzten Phase wurden schliesslich mögliche Kooperationen geprüft und der Entscheid über die Weiterführung des Projekts gefällt. In der Praxis war der Ablauf der Phasen eher iterativ und nicht linear.

Die erhofften Synergieeffekte traten durch das gemeinsame Projekt nicht ein. Die Kosten für die Umsetzung von Mobilitätsstationen lagen für die einzelnen Gemeinden deutlich über dem vorgesehenen Kostenrahmen. Dietikon stieg als erste Gemeinden aus dem Projekt aus, während Bülach und Meilen vorerst am Projekt festhielten und mögliche Varianten für eine kostengünstigere Umsetzung prüften. Nach der Prüfung dieser weiteren Varianten sind anschliessend auch die Gemeinden Meilen und Bülach aus dem Pro-

jekt ausgestiegen. Der Hauptgrund für das Scheitern des Projekts kann darin gesehen werden, dass Mobilitätsanbieter trotz grossem Interesse nicht bereit waren, ihr Angebot ohne Subventionen in mittelgrossen Gemeinden auszuweiten.

6.4.3 Outputs

Trotz des Projektabbruchs resultierten aus den Arbeiten im Rahmen der Initialisierungsphase gewisse Outputs, die für die weiteren Arbeiten in den Gemeinden von Nutzen sein können:

- Eine Analyse der IST-Situation der Gemeinden in Bezug auf Mobilitätsstationen
- Eine Potenzialanalyse mit Aussagen zu möglichen Standorten
- Eine realistische Kostenschätzung für die Umsetzung
- Eine Übersicht über Anspruchsgruppen und mögliche Anbieter von Mobilitätsstationen

Über diese generellen Erkenntnisse hinaus haben die drei Gemeinden in gewissen Aspekten von den Projektarbeiten profitieren können.

- Die Gemeinde Dietikon realisierte, dass sie sich für die Entwicklung der Thematik besser an den laufenden Prozessen in der Stadt Zürich orientieren sollte. Dietikon hat deshalb den Austausch mit der Stadt Zürich gesucht und ist aktuell in konkrete Vorhaben der Stadt Zürich in dieser Thematik involviert.
- Die Gemeinde Bülach führt derzeit ein Angebot an Bike-Sharing und Leih-Trottinets weiter.
- Die Gemeinde Meilen erarbeitet derzeit eine Mobilitätsstrategie, um sich dem Ausbau der Infrastruktur zu widmen (v.a. Velowege). In diese Arbeiten fliessen gemäss den interviewten Personen unter anderem auch Erkenntnisse aus dem MONAMO-Projekt mit ein.

6.4.4 Zusammenfassung

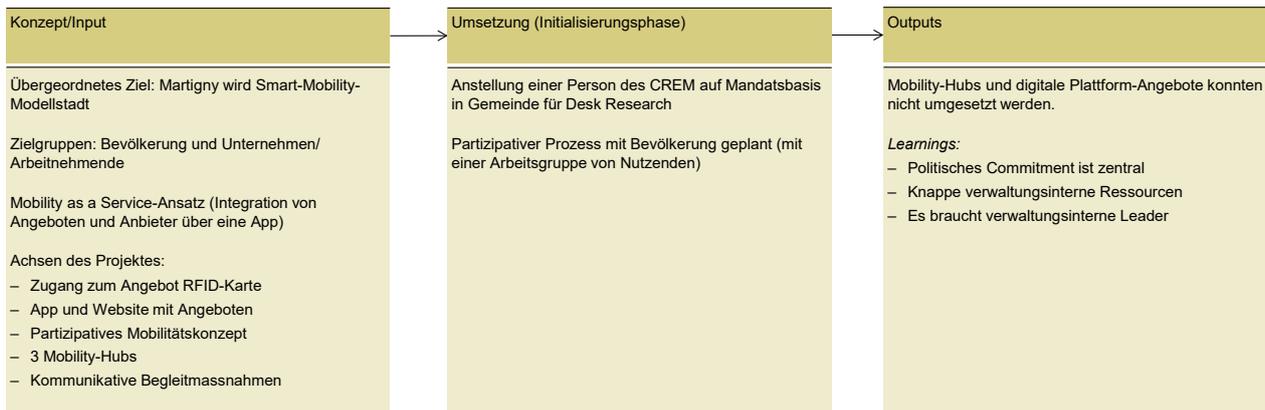
Für das MONAMO-Projekt Bülach/Dietikon/Meilen lässt sich folgendes Fazit entlang der Stufen des Wirkungsmodells ziehen:

- *Konzept:* Die Arbeiten während der Initialisierungsphase zeigten auf, dass sich die grundlegenden Annahmen zur Finanzierbarkeit von Mobilitätsstationen in mittelgrossen Gemeinden als falsch herausgestellt haben. Der Ansatz eines gemeinsamen Projekts dreier Gemeinden führte nicht zu den erhofften Synergien. Das Konzept scheint deshalb für andere, ähnliche grosse Gemeinden keinen Modellcharakter zu haben. Die Erkenntnisse aus dem Projekt sind jedoch wichtig, auch über die Gemeinden hinaus.
- *Umsetzung:* Eine Schwierigkeit bei der Umsetzung stellten erstens die knappen Ressourcen innerhalb der Verwaltung dar. Den beiden externen Büros kam entsprechend eine grosse Rolle zu. Für eine nachhaltige Umsetzungsstruktur hätten die Gemeinden jedoch mehr Ressourcen bereitstellen müssen, wofür es aufgrund des ungünstigen Kosten-Nutzen-Verhältnisses keine politische Mehrheit gab. Die Umsetzung wurde schliesslich auch erschwert durch den Umstand, dass sich drei Gemeinden daran beteiligten, die keinen funktionalen Raum bilden. Die drei Gemeinden wiesen unterschiedliche Ausgangslagen auf und aufgrund einer fehlenden Historie einer Zusammenarbeit war der Koordinationsaufwand relativ hoch.
- *Outputs:* Trotz des Scheiterns des Projekts haben die Gemeinden gewisse Erkenntnisse gewinnen können, die sie für die weitere Arbeit nutzen können. Zu erwähnen ist etwa die Gemeinde Dietikon, die das Thema aktuell im «Seitenwagen» der Stadt Zürich weiter vorantreibt.

6.5 MONAMO-Projekt Martigny

Das MONAMO-Projekt Martigny wurde während der Initialisierungsphase von EnergieSchweiz unterstützt. Aufgrund der Ergebnisse in der Initialisierungsphase hat die Gemeinde das Projekt nicht bis zur Umsetzungsphase weiterverfolgt. In Abbildung 5 ist das Wirkungsmodell des Projekts ersichtlich. In den folgenden Abschnitten wird auf die einzelnen Stufen des Wirkungsmodells im Detail eingegangen.

Abbildung 5: Wirkungsmodell des MONAMO-Projekts Martigny



Quelle: Abbildung Interface auf Basis von Dokumentenanalyse und Interviews.

6.5.1 Konzept/Input¹¹

Das von der Stadt Martigny eingereichte Konzept basierte auf der Idee des Mobility as a Service (MaaS). Ähnlich zum Projekt in Bülach/Dietikon/Meilen sollten Angebote und Anbieter über eine App integriert und vernetzt werden. Mittels Anreizen (Gutschriften, Punkte, Challenges) und gezielten Botschaften sollte die Bevölkerung zur Nutzung der App animiert werden.

Die Projektidee basierte auf fünf Achsen: Erstens sollte der Zugang zu physischen Angeboten (wie Velo-verleih, Tickets, Carsharing, Parking) durch eine RFID-Karte ermöglicht werden. Zweitens sollten die Angebote mittels App und Website integriert werden. Drittens sollten konkrete Mobility Hubs geschaffen werden, die den Zugang zu und das Umsteigen zwischen verschiedenen Verkehrsmitteln erleichtern sollen. Viertens war ein partizipativer Prozess vorgesehen, um im Rahmen von Ateliers die Angebote zu diskutieren und zu prüfen. Schliesslich waren fünftens kommunikative Begleitmassnahmen geplant.

Martigny verfügt über ein Energiestadt Gold-Label sowie über ein kommunales Verkehrskonzept. Die Gemeinde verfügt auch über einen «Plan directeur pour la mobilité douce», der auf die Entwicklung von Infrastrukturen und die Sicherung der Wege für den Fuss- und Veloverkehr fokussiert. Schliesslich bettete sich das MONAMO-Projekt auch in ein Interreg-Projekt mit Italien und Frankreich ein, das eine Tarifintegration von Mobilitätsangeboten in der Mont-Blanc-Region zum Ziel hat, um nachhaltige Grenzmobilität und touristische Mobilität zu fördern.

¹¹ Ville de Martigny, crem (ohne Datum): Martigny Smart Mobility. Annexe 1 – Concept général. ; Ville de Martigny, crem (ohne Datum) : Martigny Smart Mobility. Annexe 2 – Concept détaillé pour la 1^{ère} année.

6.5.2 Umsetzung (Gesuchstellung und Initialisierungsphase)

Für die Gesuchstellung und die Initialisierungsphase konnte auf folgende Akteure, Ressourcen und Prozesse zurückgegriffen werden:

- *Akteure:* Die Gemeinde Martigny wurde bei der Gesuchstellung und der Initialisierungsphase durch eine Mitarbeiterin der Hochschule CREM unterstützt, die auf Mandatsbasis für das Projekt von der Gemeinde angestellt wurde. Insgesamt nahm die Hochschule eine federführende Rolle innerhalb des gesamten Projekts ein. Die politische Unterstützung innerhalb der Gemeinde war am Anfang vorhanden, zu einem späteren Zeitpunkt, nach den Wahlen im Oktober 2020, haben die politischen Entscheidungsträger/-innen jedoch den Entscheid getroffen, das Projekt nicht mehr weiterzuführen.
- *Ressourcen:* Die Gemeinde Martigny verfügt seit 2018 über eine «délégué à la mobilité». Verwaltungsmässig wurde für das Projektmanagement jedoch eine Person aus dem CREM befristet auf Mandatsbasis eingestellt, mit einem Arbeitspensum von 60 bis 70 Prozent. Diese Person verfügte zwar über wichtiges Know-how und ein gutes Netzwerk. Da sie auf Basis eines externen Mandats und ausschliesslich für das Projekt arbeitete, waren die Berührungspunkte der Person mit der Verwaltung jedoch eher gering.
- *Prozess:* Die Arbeiten während der Initialisierungsphase konzentrierten sich in erster Linie auf Desk Research. Ein partizipativer Prozess mit möglichen Nutzenden war vorgesehen, wurde jedoch aufgrund des Projektabbruchs nicht durchgeführt.

6.5.3 Outputs

Aufgrund des Abbruchs des Projekts entstanden keine Leistungen, oder zumindest keine Leistungen wie im Konzept geplant. Gemäss dem Interview, das zur Fallstudie geführt wurde, wurde die ursprüngliche Idee von Quartier Hubs durch traditionellere infrastrukturelle Massnahmen weiterverfolgt (wie P+R, Verleihvelos, Zugang zum Freibad, Abfallentsorgung, Biblio- und Ludothek in einer Bürgerapp).

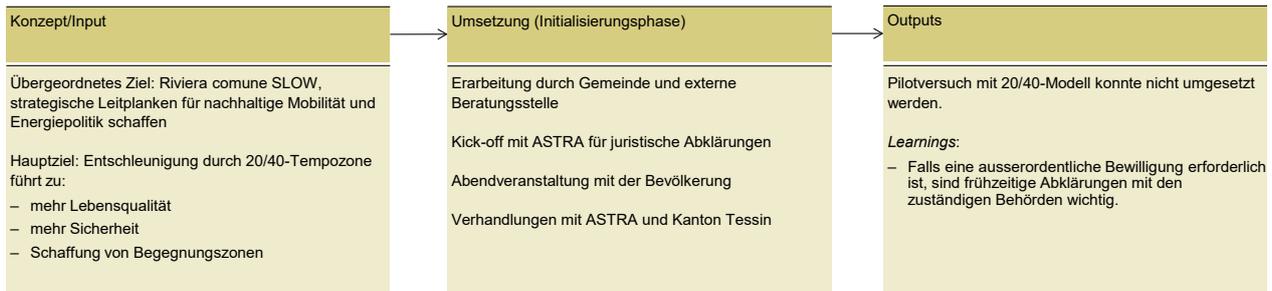
6.5.4 Zusammenfassung

Insgesamt wurde mit einer Anstellung einer externen Person auf Mandatsbasis für die Projektleitung ein innerhalb der fünf MONAMO-Projekte einzigartiges Organisationsmodell gewählt. Die Gemeinde hat das Projekt aus eigenen Beweggründen nicht weiterverfolgt. Das Projekt genoss bei den politischen Entscheidungsträgern/-innen nicht mehr die Unterstützung, die es gebraucht hätte, um das Projekt in eine Umsetzungsphase zu führen.

6.6 MONAMO-Projekt Riviera

Das MONAMO-Projekt Riviera wurde während der Initialisierungsphase von EnergieSchweiz unterstützt. Relativ früh stellte sich heraus, dass eine für das neue Temporegime erforderliche Bewilligung für das Projekt nicht eingeholt werden kann, weshalb das Projekt bereits während der Initialisierungsphase abgebrochen wurde. In Abbildung 6 ist das Wirkungsmodell des Projekts ersichtlich. In den nachfolgenden Abschnitten wird auf die einzelnen Stufen des Wirkungsmodells im Detail eingegangen.

Abbildung 6: Wirkungsmodell des MONAMO-Projekts Riviera



Quelle: Abbildung Interface auf Basis von Dokumentenanalyse und Interviews.

6.6.1 Konzept/Input

Das MONAMO-Projekt Riviera zielte darauf ab, Tempo 20/40 im Quartier Lodrino zu testen. Konkret sollte auf der Kantonsstrasse Tempo 40 und im Siedlungsgebiet Tempo 20 zum Zweck einer Begegnungszone eingeführt werden. Der in Riviera vorgeschlagene Ansatz mit Tempo-20/40-Zonen ist in der Schweiz bisher noch nie umgesetzt worden. Auch in der Fachliteratur wird Tempo 20/40 noch wenig diskutiert.

Mit dem MONAMO-Projekt wollte die Gemeinde einen Beitrag zum übergeordneten Ziel für die Entwicklung einer nachhaltigen Mobilität und Energiepolitik leisten. Teilziele waren die Entschleunigung für mehr Lebensqualität, die Erhöhung der Sicherheit der Fussgänger/-innen und die Schaffung von Begegnungszonen. Es war von Anfang an klar, dass für die Einrichtung dieses innovativen Ansatzes eine Verordnungsanpassung auf Stufe Bund (im Rahmen des Strassenverkehrsgesetz SVG) nötig war und entsprechend eine Bewilligung durch das ASTRA einzuholen war. Die Gesuchstellung stützte sich für diese Änderung auf Art. 106 Abs. 5 des Strassenverkehrsgesetzes (SVG), das lautet: *«Beim Auftreten neuer technischer Erscheinungen auf dem Gebiete des Strassenverkehrs sowie zur Durchführung zwischenstaatlicher Vereinbarungen kann der Bundesrat die vorläufigen Massnahmen treffen, die sich bis zur gesetzlichen Regelung als notwendig erweisen.»*

Eine wichtige Grundlage für das MONAMO-Projekt Riviera waren bereits geführte Diskussionen mit dem Kanton Tessin zur Schaffung einer grossen Begegnungszone mit Tempo 20. Die Gemeinde Riviera besteht aus der Fusion von vier Gemeinden.

Wichtige Strategien und Grundlagen, in die sich das MONAMO-Projekt einbettete, sind:

- das «Programma di azione comunale» (PAC) für die Erhöhung und Entwicklung der Lebensqualität im öffentlichen Raum,
- der «Piano direttore cantonale», der die Wiedereröffnung des SBB-Bahnhofs in Osogna-Cresciano und eine TILO-Haltestelle vorsah
- und der «Piano di mobilità scolastico» (PMS) zur Förderung interkommunaler Velorouten.

6.6.2 Umsetzung (Gesuchstellung und Initialisierungsphase)

Die Projektleitung wurde von einem privaten Planungsbüro übernommen. Als Projektpartner war eine Person von Fussverkehr Schweiz vertreten, die jedoch erst bei der Umsetzung eine beratende Funktion übernommen hätte. Für die Projektsteuerung wäre ein Gremium aus Vertretern/-innen der Gemeinde Riviera, EnergieSchweiz, dem Dipartimento del territorio des Kantons Tessin und Experten/-innen von Fussverkehr Schweiz, Pro Velo Ticino, SVI und Comitato strade sicure vorgesehen gewesen.

Das ASTRA hat dem Projekt zugestimmt unter der Bedingung, dass auch der Kanton Tessin seine Zustimmung erteilt. Der Kanton Tessin forderte von der Gemeinde ein Gutachten über das Projekt mit dem vorgesehenen Geschwindigkeitsregime (20 innerorts, 40 ausserorts) ein. Aufgrund des Gutachtens hat der Kanton Tessin der Änderung des Geschwindigkeitsregimes im Rahmen des MONAMO-Projekts nicht zugestimmt, worauf hin das Projekt von der Gemeinde abgebrochen werden musste.

Die Schnittstelle zu den Behörden nahm jeweils das externe Büro zusammen mit dem zuständigen Gemeinderat wahr.

Parallel zu den juristischen Abklärung fand eine Informationsveranstaltung zum geplanten Projekt statt, die gemäss Interviewaussagen eher kritische Rückmeldungen aus der Bevölkerung hervorrief.

6.6.3 Outputs

Ein wichtiges Learning aus dem Prozess ist, dass bei Projekten, die eine ausserordentliche Bewilligung erfordern, eine frühzeitige Abklärung mit den zuständigen Behörden wichtig ist. Eine solche Abklärung kann entweder durch die gesuchseinreichende Gemeinde selber oder durch die Jury, die die Projekte auswählt, erfolgen.

6.6.4 Zusammenfassung

Insgesamt lassen sich auf Projektebene kaum Erkenntnisse ableiten. Stattdessen zeigt sich ein Erkenntnisgewinn auf Ebene des Programms: Bei Projekten mit Massnahmen, die die Zustimmung weiterer Ämter neben dem BFE erfordern, sollte möglichst früh eine Koordination erfolgen.

7. Fazit und Empfehlungen

Nachfolgend ziehen wir ein Fazit entlang der drei eingangs erläuterten Zielsetzungen der Zwischenevaluation und beantworten damit auch die in Tabelle 1 aufgeführten Evaluationsfragen. Im Rahmen vom Fazit zu Zielsetzung 3 in Abschnitt 7.3 ziehen wir eine Zwischenbilanz zu MONAMO Gemeinden anhand einer SWOT-Analyse und leiten daraus Empfehlungen für allfällige zukünftige Förderaktivitäten ab. In das vorliegende Fazit fliessen auch die Erkenntnisse des Synthese-Workshops ein. Ein Protokoll zu den Workshop-Erkenntnissen findet sich im Anhang in Abschnitt 8.6.

7.1 Fazit zu Konzept, Umsetzung und bisherigen Wirkungen (Zielsetzung 1)

Für das Konzept, die Umsetzung und die bisherigen Wirkungen lässt sich folgendes Fazit ziehen.

7.1.1 Konzept

Insgesamt beurteilen wir das Konzept von MONAMO Gemeinden als Stärke. Das Förderprogramm besetzt im Vergleich zu anderen Förderprogrammen des Bundes im Mobilitätsbereich eine Nische, indem es sehr offen ausgestaltet ist und aufgrund der Dauer der Förderperiode von mehreren Jahren Raum für das Ausprobieren und Experimentieren lässt. Im Vergleich zu KOMO bringt MONAMO Gemeinden insbesondere auch einen Mehrwert, indem der Fokus nicht auf singuläre innovative Massnahmen ausgerichtet wird, sondern stärker auf einen ganzheitlichen Ansatz zur Stärkung des Mobilitätsthemas in einer Gemeinde, der neben konkreten Projekten auch prozessuale Fragen angehen soll. Für das Programm Front Runner müssen die Gemeinden im Vergleich zum Programm MONAMO Gemeinden bereits bei Projekteingabe die Verankerung ambitionierter Energie- und Klimaziele in der kommunalen Strategie nachweisen; die Anforderungen sind entsprechend höher. Im Unterschied zum Marktbearbeitungsprogramm Smart City erlaubt MONAMO Gemeinden eine noch stärkere Fokussierung auf Mobilitätsthemen.

Die zweistufige Förderung ist positiv zu beurteilen: Die Unterteilung in eine Initialisierungs- und eine Umsetzungsphase senkt die Hemmschwelle für Gemeinden, ein Gesuch einzureichen, und erlaubt es einer Gemeinde, das Thema Mobilität auf einer stärker strategischen Ebene und gesamtheitlich anzugehen. Gleichzeitig zeigt insbesondere das MONAMO-Projekt Wil, dass es von Vorteil ist, wenn bereits in der Initialisierungsphase auf möglichst konkreten, bestehenden Kontakten aufgebaut werden kann und das MONAMO-Projekt auch genutzt wird, um bereits konkretisierte Ideen möglichst zu realisieren (so wie das mit On-Demand-Angebot «SALÜ Bus» in Wil der Fall war). Insgesamt scheint sich, so auch das Meinungsbild im Synthese-Workshop, ein iteratives Vorgehen innerhalb der Initialisierungsphase zu bewähren, bei dem sich konzeptionelle Arbeiten schon früh im Projekt abwechseln mit ersten Testphasen zu einzelnen Massnahmen, deren Erkenntnisse dann wieder in die konzeptionellen Arbeiten zurückgespielt werden können.

Die Eingrenzung der Zielgruppe nach oben (Gemeinden mit maximal 50'000 Einwohner/-innen) macht aus konzeptioneller Sicht Sinn und stellt sicher, dass die Fördermittel dort eingesetzt werden, wo sie am ehesten gebraucht werden. Nach unten wurde die Grenze von 8'000 Einwohner/-innen nicht stringent durchgezogen. Dies macht aus unserer Sicht Sinn, zumal der Indikator Bevölkerungsgrösse nicht perfekt ist, um die Strukturen und Ausgangslagen in den Gemeinden zu vergleichen. Gleichzeitig ist aufgrund der eingegangenen Gesuche und der Erfahrungen in den fünf geförderten Projekten festzuhalten, dass ein gewisses Mindestmass an Ressourcen (finanziell und v.a. auch personell) und Know-how erforderlich ist, um ein Projekt im Rahmen von MONAMO Gemeinden vorantreiben zu können. So verfügten insbesondere in den Gemeinden Martigny, Bülach, Dietikon und Meilen die zuständigen Personen innerhalb der Verwaltungen über sehr beschränkte Ressourcen, was dazu führte, dass den externen beratenden Akteuren eine vergleichsweise wichtige Funktion als treibende Kraft zukam. Am Anfang eines Prozesses mag dies zielführend oder sogar wichtig sein, im weiteren Projektverlauf ist es jedoch wichtig, dass der Lead für das Projekt – nicht nur gemäss Organigramm, sondern auch gemäss tatsächlich verfügbarer Ressourcen –

bei einer Person innerhalb der Gemeindeverwaltung liegt. Letztlich hatte MONAMO Gemeinden in grösseren, urbaneren Gemeinden einen grösseren Effekt als in kleineren, peripherer gelegenen Gemeinden. Bei Letzteren konnte die Erkenntnis gewonnen werden, dass das Förderkonzept von MONAMO Gemeinden nicht zu den erhofften positiven Dynamiken geführt hat.

Projekteingaben von mehreren Gemeinden zusammen können in gewissen Fällen Sinn machen. Aufgrund der Ergebnisse der Zwischenevaluation kann jedoch schlussgefolgert werden, dass die Gemeinden einen funktionalen Raum bilden sollten (respektive Teil eines solchen sind) und bereits eine gewisse Basis einer gemeinsamen Zusammenarbeit aufweisen.

7.1.2 Umsetzung

Verschiedene positive Punkte können bei der Umsetzung der Ausschreibung und der Begleitung der geförderten Projekte hervorgehoben werden: i) Die Ausschreibungsunterlagen waren aus Sicht der Gemeinden verständlich. Am ehesten hätte die Erwartungshaltung an die Initialisierungsphase (ein gewisses Mindestmass an Vorarbeiten war auch für die Initialisierungsphase erforderlich) etwas konkreter umschrieben werden können. ii) Eine Kontaktaufnahme während der Erstellung des Gesuchs wurde von Seiten EnergieSchweiz gewährt. iii) Der administrative Aufwand wurde aus Sicht der gesuchstellenden Gemeinden als vertretbar beurteilt und die schlanken Prozesse wurden insbesondere auch im Vergleich zu anderen Förderprogrammen des Bundes positiv hervorgehoben. iv) Der Auswahlentscheid wurde den Gemeinden transparent dargelegt. v) Mit dem jährlichen Erfahrungsaustausch wird ein attraktives Austauschgefäss bereitgestellt, das von den geförderten Gemeinden geschätzt wird.

Vereinzelt wurden jedoch auch kritische Punkte identifiziert: i) Die eher geringe Bekanntheit von MONAMO Gemeinden bei den befragten nicht gesuchstellenden Gemeinden deutet darauf hin, dass eine zielgerichtete Kommunikation wichtig ist; eine Kommunikation also, die bewusst auch Multiplikatoren und Vermittler einbezieht. ii) Von den geförderten Gemeinden kritisch angemerkt wurde die nicht klar kommunizierte Erwartungshaltung an die Evaluation respektive das Monitoring/Controlling der Projektergebnisse. Die sich in der Umsetzungsphase befindenden Gemeinden hätten hierzu konkretere Informationen von Seiten EnergieSchweiz erwartet. iii) Die Aufstockung der Anzahl geförderter Gemeinden von zwei auf fünf stellte die bei EnergieSchweiz für die Projektbegleitung zuständige Person vor Herausforderungen hinsichtlich der verfügbaren zeitlichen Ressourcen. iv) Der fehlende Einbezug der mobilitätsrelevanten UVEK-Ämter ermöglichte zwar schlankere Entscheidungsprozesse. Negativ ins Gewicht fällt jedoch das MONAMO-Projekt Riviera, bei dem bei einem frühzeitigeren Einbezug des ASTRA bereits bei der Projektauswahl klar geworden wäre, dass sich das Projekt aus rechtlichen Gründen nicht realisieren lässt.

7.1.3 Bisherige Wirkungen

Ein Überblick über die im Programm MONAMO Gemeinden eingereichten Projekte lässt folgende Schlussfolgerungen zu: Gemeinden mit einer Gesuchseingabe weisen im Vergleich zu Gemeinden ohne Gesuchseingabe höhere Einwohnerzahlen auf. Des Weiteren ist der Pendlersaldo deutlich positiver, das heisst, es pendeln deutlich mehr Personen in die Gemeinden, als dass Personen aus der Gemeinde hinaus pendeln. Fast ausschliesslich handelt es sich bei den gesuchstellenden Gemeinden um städtische Gemeinden (gem. ARE-Gemeindetypologie). Ausnahmen sind die Gemeinden Worb und die Gemeinden der Region Toggenburg. MONAMO Gemeinden hat also vor allem Dynamiken in Gemeinden mit gewissen Zentrumsfunktionen ausgelöst. Zwar dürfte in diesen Gemeinden der Problemdruck besonders gross sein. Am Synthese-Workshop kam aber zum Ausdruck, dass auch bei kleineren Gemeinden ein Problemdruck besteht und das Thema Mobilität auch bei diesen Gemeinden auf der Agenda weit oben stehen würde.

Die Konzepte der fünf geförderten Projekte unterscheiden sich zum Teil stark:

- In den beiden bis in die Umsetzungsphase geförderten Gemeinden Wil und Aarau waren bereits bei der Gesuchstellung klare Konzepte zu erkennen, die in beiden Fällen im weiteren Verlauf der Arbeiten konkretisiert wurden. Wil basierte das MONAMO-Projekt auf vier produktorientierten Handlungsfeldern (Shared Mobility, E-Mobilität, Aktive Mobilität, City Logistics) und konnte das Gesamtprojekt im behördenverbindlichen kommunalen Klimaschutzkonzept verankern. Aarau verfolgte das Thema Sharing als übergeordneten, über das Thema Mobilität hinausgehenden Ansatz. Die Stadt entwickelte Massnahmen entlang von drei zielgruppeorientierten Handlungsfeldern (Mobilität und Ver- und Entsorgung, Mobilität und Arbeit, Mobilität und Freizeit). Dabei verknüpft sie das Mobilitätsthema stark mit Themen der Quartierentwicklung, um Mobilität und Freizeit im Quartier zu stärken und damit einen Beitrag zur Verkehrsverminderung zu leisten.
- Das Konzept für das MONAMO-Projekt Riviera war bereits sehr konkret. Das Projekt scheiterte nicht an fehlerhaften konzeptionellen Überlegungen, sondern an rechtlichen Hürden, da der Kanton Tessin keine Zustimmung für einen Pilotversuch für ein Tempo-Regime 20/40 erteilte, die das ASTRA als Bedingung für seine Bewilligung machte.
- Die Gemeinden Bülach, Dietikon und Meilen sahen im Rahmen ihres MONAMO-Projekts die Entwicklung von Mobilitätsstationen (räumliche und digitale Bündelung von Mobilitätsangeboten wie Car-Sharing, Bike-Sharing, Trottinett-Sharing usw.) vor und erkannten im Laufe des Projekts, dass Massnahmen in diese Richtung isoliert in einer Gemeinde aus finanziellen Gründen nicht umsetzbar sind. Der erhoffte Synergiegewinn durch ein Projekt mit Beteiligung von drei Gemeinden stellte sich nicht ein, da trotz dieser Aufstellung keine Kostenreduktionen von Seiten der Anbieter erzielt werden konnten. Erschwerend kam hinzu, dass die geografisch nicht aneinandergrenzenden Gemeinden vorher noch nicht miteinander intensiver zusammengearbeitet haben. In einem gewissen Masse konnte das MONAMO-Projekt der Weiterentwicklung der konzeptionellen Grundlagen zum Thema Mobilitätsstationen dienen (vgl. dazu auch Abschnitt 7.2).
- Martigny schliesslich legte den Fokus im Konzept auf die Themen multimodale Mobilität und Mobility as a Service und hatte die Einrichtung von Mobility Hubs zum Ziel. Durch die Zusammenarbeit mit einer Hochschule ist die Gemeinde konzeptionell weitergekommen. Der Abbruch des Projekts ist in erster Linie darauf zurückzuführen, dass die politischen Behörden das Projekt nicht mehr weiterführen wollten.

Sowohl in Wil als auch in Aarau bildete das Konzept den Ausgangspunkt für je ein mehrjähriges Projekt, im deren Rahmen Massnahmen und Prozesse für eine nachhaltige Mobilität initiiert werden konnten. Zum Zeitpunkt der Zwischenevaluation unterscheiden sich die Projekte in Wil und Aarau wie folgt in Bezug auf die Umsetzungsphase: In Wil sind aktuell 13 Massnahmen für die Umsetzungsphase gelistet. Von diesen 13 Massnahmen wurden zehn bereits umgesetzt respektive befinden sich in Umsetzung. Eine Massnahme ist derzeit in Planung und zwei Massnahmen wurden nicht weiterverfolgt. Das MONAMO-Projekt Aarau listet aktuell zehn Massnahmen, die grossmehrheitlich noch im Aufbau respektive kurz vor der Umsetzung sind.

Die Unterschiede des Stands der Umsetzung zwischen den beiden Gemeinden lassen sich wie folgt begründen: Die Stadt Aarau hatte über längere Zeit mit personellen Engpässen zu kämpfen, weshalb sich der Zeitplan für die Umsetzung nach hinten verschoben hat. Wil hat vergleichsweise viele Massnahmen ins MONAMO-Projekt überführt, die bereits vor der Programmlancierung angedacht waren. MONAMO Gemeinden fungierte in dieser Hinsicht als eine Art «Booster», in dem es gewissen Massnahmen zur Umsetzung verhalf oder die Massnahmen breiter ausgerollt werden konnten als ursprünglich gedacht.

Diese Erkenntnis deutet auf zwei unterschiedliche Funktionen hin, die MONAMO Gemeinden einnehmen kann: Einerseits kann das Programm das Feld für neue Ideen, für Experimente, für Unkonventionelles ausbreiten. Andererseits kann MONAMO Gemeinden dazu verhelfen, Massnahmen umzusetzen, die ohne Unterstützung durch den Bund nicht oder nicht im gleichem Umfang umgesetzt werden könnten.

Für die Gemeinden mit Projektabbruch nach der Initialisierungsphase sind zumindest partiell Wirkungen erkennbar. Zu erwähnen ist die Gemeinde Dietikon, die aufgrund der Erfahrungen im Projekt nun einen Prozess gestartet hat, um im «Beiwagen» der Stadt Zürich das Thema Mobilitätsstationen voranzutreiben. In den restlichen Gemeinden konnten immerhin Erkenntnisse zu Herausforderungen gewonnen werden; grössere Effekte auf Prozesse blieben jedoch mehrheitlich aus.

Insgesamt ist es im Rahmen dieser Zwischenevaluation nicht möglich, eine Aussage dazu zu machen, inwiefern die «richtigen» Projekte ausgewählt wurden. Hierfür wären umfangreichere empirische Erhebungen auch in den Gemeinden mit einem abgelehnten Gesuch erforderlich. Gleichzeitig bemisst sich für ein Programm, das explizit das Experimentieren ermöglichen will und auch Scheitern als ein mögliches Projektergebnis betrachtet, nicht daran, wie viele Projekte erfolgreich waren respektive gescheitert sind.

Insgesamt können aus den im Rahmen von MONAMO Gemeinden geförderten Projekten diverse Erfolgsfaktoren sowohl für die Initialisierungs- als auch für die Umsetzungsphase abgeleitet werden, auf die wir im folgenden Abschnitt im Detail eingehen.

7.2 Erfahrungsgewinn und Potenzial einer Übertragung der Erkenntnisse (Zielsetzung 2)

Aufgrund der Fallstudien zu den einzelnen Projekten können folgende *Erfolgsfaktoren für die Initialisierungsphase* identifiziert werden:

- *Verankerung in kommunalen Grundlagen*: Wenn ein MONAMO-Projekt in einer Strategie einer Gemeinde verankert ist, stärkt dies die politische Legitimation und verringert die Gefahr einer nachlassenden Unterstützung durch politische Entscheidungsträger/-innen. Besonders legitimiert ist ein solches Projekt, wenn es in einer behördenverbindlichen Strategie verankert ist.
- *Positives Framing des Projekts*: Die politische Unterstützung für ein Projekt hängt zu einem in hohem Masse vom Framing ab. Mit anderen Worten: Es hängt davon ab, welche Geschichte zum Projekt erzählt wird. Es muss eine positive Botschaft im Vordergrund stehen. Entsprechend sollte ein Konzept auch Visionen oder Leitsätze umfassen, mit denen sich die verschiedenen politischen Stakeholder (Parteien, Verbände) identifizieren können. Zum Beispiel kann ein Projekt in einem ersten Schritt am Thema E-Mobilität (z.B. Ladeinfrastruktur) aufgehängt werden, ohne dass gleich zu Beginn einschneidendere Massnahmen, wie zum Beispiel die Reduktion von Parkplätzen in der Innenstadt, thematisiert werden.
- *Bevölkerung aktiv einbinden*: Im Projekt MONAMO Wil wurde der Initialisierungsphase ein partizipativer Prozesse zugrunde gelegt, der in einem ersten Schritt eine Bevölkerungsveranstaltung vorsah. An der Veranstaltung kamen relativ viele kritische Stimmen auf und die Herausforderungen in Zusammenhang mit partizipativen Prozessen offenbarten sich: Einerseits sind partizipative Prozesse ergebnisoffen auszugestalten und neue Inputs aus der Bevölkerung sollen aufgenommen werden können. Andererseits muss Erwartungsmanagement betrieben werden und es muss klar gemacht werden, was die Grenzen der Partizipation sind (nicht alle Themen können in der gleichen Tiefe weiterverfolgt werden). Trotz der gemachten schwierigen Erfahrungen können partizipative Prozesse als Erfolgsfaktor bezeichnet werden: Die Reaktionen in Wil zeigen, wie wichtig es ist, die Bevölkerung mitzunehmen, damit konkrete Wirkungen bei Zielgruppen erzielt werden können. Partizipative Prozesse sind dabei von reinen Informationsveranstaltungen abzugrenzen und erfordern weniger verkehrsplanerischer Kompetenzen als viel eher Kompetenzen aus dem Bereich der Sozialen Arbeit oder der Soziokulturellen Animation.
- *Konzeptentwicklung und Umsetzung als iterativen Prozess verstehen*: Konzeptionelle Überlegungen sind wichtig. Die Initialisierungsphase sollte sich jedoch nicht ausschliesslich auf Desk Research beschränken. Der experimentellen Logik von MONAMO Gemeinden folgend sollten konzeptionelle Überlegungen bereits in der Initialisierungsphase einem Praxistest unterzogen werden und erste Erfahrungen mit Testbetrieben vereinzelter Massnahmen gesammelt werden. Erstens können so Erkenntnisse aus

der Praxis direkt in die konzeptionellen Arbeiten zurückfliessen, zweitens stärkt der iterative Ansatz die Sichtbarkeit des Projekts und auch die Legitimation in der Politik. Als Beispiele für bereits früh getestete Massnahmen können die Co-Working-Testplätze oder die Testwochen im Rahmen des E-Cargobike-Programms in Wil angeführt werden. Bei Ersterem hat die Testphase aufgezeigt, dass der Erfolg eher gering ausfiel, was wiederum Anhaltspunkte für die Überarbeitung des Konzepts geben kann.

- *Mobilität breit denken*: Die Entwicklung nachhaltiger Mobilität in Gemeinden ist keine rein verkehrsplanerische Frage. Mobilität bietet diverse Anknüpfungspunkte zu Gesellschaft, Wirtschaft und Kultur, die genutzt werden sollten, um eine möglichst breite Unterstützung für das Projekt gewinnen und eine breite Wirkung erzielen zu können. Das Projekt in Aarau zeigt, wie Mobilitätsthemen mit Themen der Quartierentwicklung verbunden werden können.

Bezogen auf die Umsetzungsphase können folgende Learnings aus den Projekten in Wil und Aarau abgeleitet werden:

- *Die Projektleitung muss von einer Person innerhalb der Verwaltung mit ausreichend Zeitressourcen wahrgenommen werden*. Externe Büros können eine wichtige Rolle einnehmen. Ihre Funktion sollte sich jedoch auf eine beratende Funktion beschränken. Insbesondere für die Umsetzung muss eine Gemeinde eine Projektleitung mit ausreichend Ressourcen bereitstellen können, damit diese das Stakeholder-Management ernsthaft wahrnehmen und den Überblick über das Gesamtprojekt wahren kann. Einen interessanten Ansatz wählte die Gemeinde Martigny, die eine externe Person auf Mandatsbasis für das Projekt anstellte. Allerdings stellte sich hierbei als Schwierigkeit heraus, dass die Person ausschliesslich für das Projekt arbeitete und sonst keine engeren Verbindungen mit der Gemeindeverwaltung aufwies. Eine externe Lösung könnte dann Sinn machen, wenn eine Person fix als Ansprechperson für Fragen der Mobilität in einer Gemeinde angestellt wird.
- *Die Nutzung bestehender Kontakte* erleichtert den Wechsel von den konzeptionellen Überlegungen auf dem Papier hin zu konkreten Taten in der Praxis. Insbesondere sind «Windows of Opportunities» zu nutzen; Gelegenheitsfenster also, die sich bieten, wenn beispielsweise ein privater Anbieter auf der Suche nach einer Pilotregion ist. Hierfür ist ein Stakeholder-Mapping hilfreich: Mit welchen Akteuren wird in welchen Bereichen bereits zusammengearbeitet und in welchen Bereichen sind neue Kollaborationen erforderlich?
- *Die Rollen müssen klar sein*: Insbesondere innerhalb der Verwaltung sind Verantwortlichkeiten und Stellvertretungen klar zuzuordnen und die Aufgabenteilung zwischen strategischen und operativen Fragen zu klären.
- *Keine zu grossen, zu formalisierten Gremien*: Bei der Zusammenarbeit mit Umsetzungspartnern müssen Strukturen gefunden werden, die aus Sicht der Umsetzungspartner nicht abschreckend sind, sondern dem Zweck einer effizienten und effektiven Umsetzung dienen. Neue Gremien, die mehrere Stakeholder über mehrere Massnahmen hinweg koordinieren sollen, sind mit Vorsicht und unter Abwägung von Aufwand und Ertrag einzuführen. Die Devise lautet: So viel Formalisierung wie nötig, so wenig wie möglich.
- *«Windows of Opportunities» nutzen*: MONAMO Gemeinden kann die Funktion eines «Boosters» wahrnehmen, indem es ein Gelegenheitsfenster für bei Umsetzungspartnern bereits schlummernde Ideen bietet und diesen zum Durchbruch respektive zu einer breiteren Ausrollung verhilft. Ein Beispiel hierfür waren etwa in der Stadt Wil das On-Demand-Angebot «SALÜ Bus» oder das Angebot «Mobility für alle»; bei beiden Massnahmen hatten die Mobilitätsanbieter bereits weiter fortgeschrittene Überlegungen vorzuweisen und MONAMO Gemeinden bot ideale Realisierungsmöglichkeiten.
- *Ein breiter Mix von Massnahmen* stärkt die Visibilität eines Projekts und ermöglicht eine breitere Wirksamkeit, indem unterschiedliche Zielgruppen adressiert werden. Insgesamt sollte das gesamte Massnahmenpaket eine gewisse innere Kohärenz aufbauen, indem einzelne Massnahmen aufeinander auf-

bauen. Die einzelnen Massnahmen sollten untermauert werden mit kommunikativen Begleitmassnahmen, die der Bekanntmachung des gesamten Massnahmenpakets dienen und damit jeder einzelnen Massnahme zu einer besseren Erreichbarkeit der Zielgruppen verhelfen.

7.3 Zwischenbilanz und Empfehlungen für weitere Ausschreibungen (Zielsetzung 3)

Um sowohl der summativen als auch der formativen Zielsetzung der Zwischenevaluation gerecht zu werden, wurde eine SWOT-Analyse durchgeführt, auf deren Basis anschliessend Empfehlungen abgeleitet werden konnten. Tabelle 5 zeigt die Stärken (**S**trengths), Schwächen (**W**eaknesses), Chancen (**O**pportunities) und Risiken (**R**isks) auf und zeigt die daraus abgeleiteten Empfehlungen im Überblick auf. Nachfolgend führen wir die Empfehlungen im Detail aus.

Tabelle 5: SWOT-Analyse und Empfehlungen zum Programm MONAMO Gemeinden

	Chancen (extern)	Gefahren (extern)
	<p>O1: Zunehmender gesamtgesellschaftlicher Problemdruck</p> <p>O2: Politische Vorstösse in Richtung Nachhaltigkeit im Verkehr in Gemeinden</p> <p>O3: Synergien durch Einbettung in EnergieSchweiz für Gemeinden</p>	<p>T1: Kritische Stimmen aus der Bevölkerung</p> <p>T2: Keine politischen Mehrheiten in Gemeinden/ändernde Mehrheiten</p> <p>T3: Geringes Interesse bei Zielgruppen (Bevölkerung, Unternehmen)</p> <p>T4: Beschränkte Ressourcen auf kommunaler Ebene</p>
<p>Stärken (intern)</p> <p>S1: Konzept (Offenheit, Experimentiermöglichkeit, Initialisierungsphase, mehrjährige Unterstützung)</p> <p>S2: Umsetzung: Schlanke Prozesse</p> <p>S3: Erfahrungsaustausch unter Gemeinden</p> <p>S4: MONAMO-Label schafft Mehrwert</p> <p>S5: Erkenntnisse zu Erfolgs- und Misserfolgsk Faktoren</p>	<p><i>Stärken ausbauen, um Chancen zu nutzen:</i></p> <p>Empfehlung 1: Förderung weiterführen</p> <p>Empfehlung 2: Mehrwert von Prozessen klarer hervorheben</p>	<p><i>Stärken ausbauen, um Gefahren abzuwehren:</i></p> <p>Empfehlung 3: Initialisierungsphase beibehalten und interaktiver ausrichten</p> <p>Empfehlung 4: Halbjährliche Ausschreibung</p>
<p>Schwächen (intern)</p> <p>W1: Teilweise Förderung fragiler Projekte</p> <p>W2: Unterschiedliche Hebelwirkung bei kleinen/peripheren vs. grossen/urbanen Gemeinden</p> <p>W3: Zum Teil fehlende ämterübergreifende Abstimmung</p> <p>W4: Zum Teil ist MONAMO bei Zielgruppen unbekannt</p> <p>W5: Aus Sicht Projektnehmer unklare Anforderungen an Wirkungsprüfung</p> <p>W6: Gewisse Gefahr von Mitnahmeeffekten bei grösseren Gemeinden</p>	<p><i>Schwächen beheben, um Chancen zu nutzen:</i></p> <p>Empfehlung 5: Toolbox erarbeiten und in Ausschreibung bereitstellen</p> <p>Empfehlung 6: Bessere UVEK-interne Koordination</p>	<p><i>Schwächen beheben, um Gefahren abzuwenden</i></p> <p>Empfehlung 7: Programm-Label stärken</p> <p>Empfehlung 8: Multiplikatoren und Vermittler aktiver in die Kommunikation einbeziehen.</p>

Quelle: Interface auf Basis der Zwischenevaluation.

Empfehlung 1: Die Aktivitäten von EnergieSchweiz zur Förderung nachhaltiger Mobilität in kleinen und mittelgrossen Gemeinden sollen weitergeführt werden.

Auf Basis der Ergebnisse der Zwischenevaluation fällt das Zwischenfazit zu MONAMO Gemeinden im Grossen und Ganzen positiv aus. In konzeptioneller Hinsicht besetzt das Programm eine wichtige Nische, indem es Prozesse innerhalb der Gemeinden hin zu einer nachhaltigen Mobilität fördern will und im Unterschied zu anderen Programmen im Bereich Mobilität auch Experimente und Ergebnisoffenheit zulässt. Die Umsetzung funktioniert gut und die Projekte in Wil und Aarau zeigen, dass mit MONAMO Gemeinden etwas bewirkt werden konnte. In beiden Städten sind Prozesse in Gang gesetzt worden, die sehr wahrscheinlich ohne das Programm MONAMO Gemeinden nicht in dieser Form und nicht in diesem Umfang möglich gewesen wären.

Wir empfehlen, bei der Zielgruppe die Grenze nach oben (50'000 Einwohner/-innen) beizubehalten. Jedoch empfehlen wir, die Grenze nach unten aufzuheben. Erstens ist das Kriterium Einwohner/-innen bis zu einem gewissen Grad etwas willkürlich. Zweitens können bei einer Grenzsetzung nach unten spannende Projekte in kleinen Gemeinden wegfallen. Drittens ist bei den sehr kleinen Gemeinden von einer gewissen Selbstselektion auszugehen, in dem Sinne, dass nur jene kleineren Gemeinden eine Eingabe machen, die sich auch realistische Chancen für eine Förderung ausrechnen. Es ist bei einer Öffnung nach unten deshalb nicht mit einer übermässigen Zunahme von Gesuchen zu rechnen.

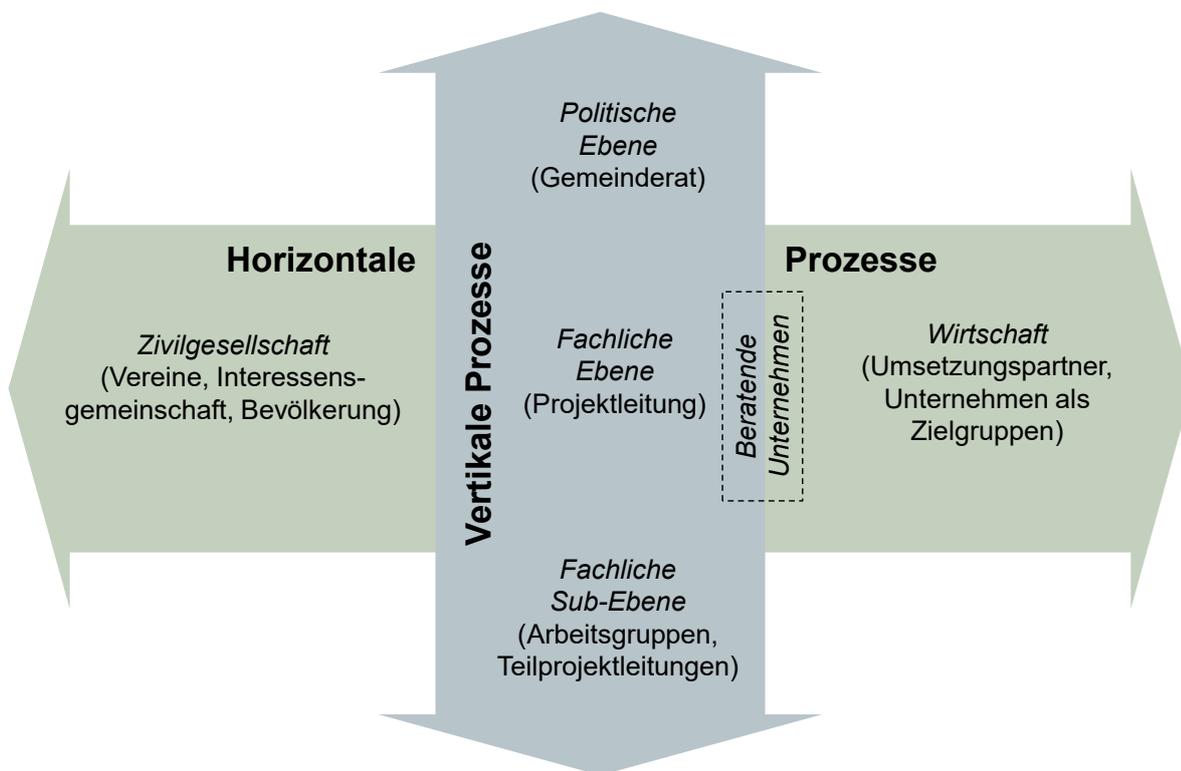
Schliesslich empfehlen wir, auch in Zukunft von mehreren Gemeinden gemeinsam erarbeitete Projekteingaben zuzulassen. Bei der Beurteilung dieser Projekteingaben sollte jedoch erstens geprüft werden, ob diese Gemeinden einen funktionalen Raum bilden (respektive Teil eines solchen Raums sind) und zweitens, ob bereits eine gewisse Basis einer Zusammenarbeit zwischen den Gemeinden besteht.

Empfehlung 2: Die Ausrichtung des Programms auf Prozesse soll noch stärker hervorgehoben und der Mehrwert soll aufgezeigt werden. EnergieSchweiz soll hierzu von den beiden Projekten in der Umsetzungsphase nach Abschluss der Förderperiode eine Evaluation einfordern, die unter anderem auch eine Prozessevaluation zum Ziel hat.

Im Unterschied zum Begriff «Projekt» fällt es den Zielgruppen beim Begriff «Prozess» schwerer, sich etwas Konkretes darunter vorzustellen. Auch die Interviews mit Umsetzungsakteuren/-innen von EnergieSchweiz haben gezeigt, dass nicht alle befragten Personen die Prozessförderung gleichermassen stark als Kernelement der MONAMO-Förderung wahrgenommen haben. Unseres Erachtens ist die Förderung von Prozessen eine klare Stärke. MONAMO Gemeinden besetzt damit eine wichtige Nische innerhalb der Förderlandschaft.

Wir empfehlen, bei zukünftigen Ausschreibungen die Ausrichtung des Programms auf Prozesse noch stärker hervorzuheben. Damit der Begriff möglichst plastisch wird, sollten konkrete Beispiele mit einem Mehrwert aufgezeigt werden. Mit den vorliegenden Fallstudien liegen bereits erste Erkenntnisse zu Erfolgsfaktoren bei Prozessen vor. Dabei bietet es sich an, zwischen vertikalen Prozessen innerhalb des politisch-administrativen Systems und den horizontalen Prozessen, die über dieses System hinausreichen, zu unterscheiden. Abbildung 7 zeigt, wie die projektleitende Person (in der Regel eine Fachperson in der Verwaltung) eine Schnittstellenfunktion wahrnehmen muss, sowohl in vertikaler Hinsicht (gegenüber der politischen Ebene rapportieren respektive bei dieser wichtige Entscheide abholen sowie Aufgaben an Leitende von Teilprojekten und/oder Arbeitsgruppen delegieren) als auch in horizontaler Hinsicht (Zivilgesellschaft und Akteure aus der Wirtschaft einbinden und Zusammenarbeit koordinieren).

Abbildung 7: Vertikale und horizontale Prozesse hin zu einer nachhaltigen Mobilität in Gemeinden



Quelle: Abbildung Interface.

Wichtig erscheint uns in diesem Zusammenhang auch das Monitoring und die Evaluation auf Ebene der Projekte in Wil und Aarau. Hierfür sehen wir zwei Elemente: Erstens sollten die Projekte fortlaufend ein Monitoring und Controlling ihrer Projektfortschritte vornehmen und darüber EnergieSchweiz Bericht erstatten. Zweitens empfehlen wir eine Schlussevaluation der beiden Projekte in Wil und Aarau nach Ablauf der Förderung durch EnergieSchweiz. Unseres Erachtens sollten Wirkungen (auf Ebene Outcome) soweit möglich untersucht werden. Einfacher realisierbar und ebenfalls von grossem Mehrwert scheint uns jedoch eine Prozessevaluation: Inwiefern konnte in den beiden Projekten in Wil und Aarau eine Governance aufgebaut werden, die auch in der langen Frist die nachhaltige Mobilität in den Gemeinden fördert und die Umsetzung und Begleitung von Massnahmen sicherstellt?

Aus unserer Sicht ist ein Monitoring und ein Controlling innerhalb des Projektbudgets von Wil und Aarau zu erwarten. Die Schlussevaluation, die deutlich ressourcenintensiver ist, sollte durch EnergieSchweiz zusätzlich finanziert werden, wie dies auch bereits in der Ausschreibung erwähnt war. Allgemein erachten wir es als wichtig, dass EnergieSchweiz möglichst bald gegenüber den Projekten in Wil und Aarau kommuniziert, welche weiteren Schritte hinsichtlich Monitoring, Controlling und Evaluation vorgesehen sind, um offene Fragen zu klären und Doppelspurigkeiten zu vermeiden.

Empfehlung 3: Die Logik einer zweistufigen Förderung mit Initialisierungs- und Umsetzungsphase soll beibehalten werden. Bei der Initialisierungsphase sollen jedoch nebst konzeptionellen Arbeiten möglichst früh erste Testphasen eingefordert werden, damit von der Interaktion mit Stakeholdern und der Bevölkerung profitiert werden kann.

Die zweistufige Förderung hat sich bewährt. In drei von fünf Projekten führten Abklärungen im Rahmen der Initialisierungsphase dazu, dass die Projektidee nicht realisierbar war. Für diese drei Projekte machte die Initialisierungsphase im Nachhinein Sinn und sorgte dafür, dass nicht unnötig Ressourcen in eine nicht realistische Umsetzung investiert wurden. In Wil und Aarau hat die Initialisierungsphase dazu geführt, dass beide Projekte konzeptionell und organisatorisch nochmals optimiert werden konnten. Auch die Differenzierung der finanziellen Förderung zwischen den beiden Phasen (max. CHF 50'000 pro Projekt während einjähriger Initialisierungsphase und max. CHF 500'000 pro Projekt während fünfjähriger Umsetzungsphase) kann als zweckmässig beurteilt werden. Insgesamt zeigt sich über alle Projekte hinweg, dass der Wechsel von der Initialisierungsphase in die Umsetzungsphase insbesondere dann gut gelingt, wenn erste Umsetzungen vereinzelter Massnahmen bereits in der Initialisierungsphase getestet werden.

Wir empfehlen für eine nächste Ausschreibung deshalb, die zweistufige Förderung beizubehalten, gleichzeitig jedoch die Erwartungshaltung an die Initialisierungsphase wie folgt zu konkretisieren: Bereits bei Projektstart sollten ein bis zwei Massnahmen testweise gestartet werden. Dabei kann es sich um kleine, einfach umsetzbare Massnahmen handeln (quick wins). Mit solchen kleinen Pilotprojekten in einem frühen Projektstadium kann erstens die Visibilität des Projekts und damit auch die Legitimation bei der Politik gestärkt werden. Zweitens können durch die Interaktion mit der Bevölkerung und den Stakeholdern erste Erfahrungen aus der Umsetzung in die konzeptionellen Arbeiten zurückfliessen. Eine rein auf Desk Research ausgerichtete Förderung in einem Initialisierungsjahr erachten wir als ineffizient.

Empfehlung 4: Bei der Festlegung der Eingabefristen soll ein Abgleich mit Eingabefristen anderer Förderprogramme im Mobilitätsbereich erfolgen.

Aus den Interviews geht hervor, wie wichtig die politische Unterstützung für eine erfolgreiche Umsetzung der Projekte ist. Gleichzeitig wurde klar, dass der Wind auf der politischen Ebene zum Teil schnell drehen kann und Projekteingaben je nach Zeitpunkt eine unterschiedlich grosse Unterstützung erfahren. Aus diesen Gründen erachten wir es als wichtig, dass bei der Festlegung der Eingabefristen ein Abgleich mit den anderen Förderprogrammen im Mobilitätsbereich gemacht wird. Die Deadlines sollten über mehrere Förderprogramme hinweg so gelegt werden, dass diese relativ gut über das Jahr hinweg verteilt sind und so möglichst über das Jahr verteilt Eingaben zu Mobilitätsthemen möglich sind. Dabei ist auch zu beachten, dass bei Eingaben in anderen Programmen, die eher zu MONAMO Gemeinden passen würden, auch aktiv auf zukünftige Eingabemöglichkeiten in diesem Programm verwiesen werden kann.

Empfehlung 5: Für die nächste Ausschreibung soll geprüft werden, inwiefern den Gemeinden eine Toolbox mit Bausteinen bereitgestellt werden kann, die sowohl von mittelgrossen als auch von kleineren Gemeinden für eine Projekteingabe genutzt werden kann.

Insgesamt haben sich die Rahmenbedingungen von MONAMO Gemeinden für kleinere Gemeinden als zu wenig attraktiv erwiesen respektive die kleineren Gemeinden verfügen nicht über die Ressourcen und das Know-how, um ähnliche Projekte aufzugleisen wie in Aarau oder Wil. Am Synthese-Workshop offenbarte sich ein gewisser Zielkonflikt: Für kleinere Gemeinden scheint ein Prozess, wie er mit MONAMO Gemeinden in Wil und Aarau initiiert wurde, schwierig stemmbar; entsprechend wird der Wunsch nach Förderung kleinerer Projekte, beispielsweise nur auf einzelne Massnahmen ausgerichtet, geäussert. Die Projektverantwortlichen in Wil und Aarau wiederum betonen den prozessualen Mehrwert, den die MONAMO-Pro-

jekte mit sich gebracht haben, sei es etwa, indem partizipative Prozesse aufgegleist, kommunikative Begleitmassen ergriffen oder ein professionelles Marketing (z.B. mit einem Logo für das Projekt) betrieben werden konnte.

Wir empfehlen an der Zielsetzung festzuhalten, Prozesse in Richtung einer nachhaltigen Mobilität auch in kleineren Gemeinden fördern zu wollen. Hierfür müssen die Zugangshürden für kleinere Gemeinden jedoch so tief wie möglich gehalten werden. Wir empfehlen daher, den Ansatz einer Toolbox mit Bausteinen zu prüfen, mit dem Ziel, das Programm für kleinere Gemeinden niederschwelliger auszugestalten. Dabei sind unseres Erachtens folgende Aspekte zu überlegen:

- Die Bausteine sollten in Form von Modulen aufgebaut werden. Sie können aufeinander aufbauen, können aber auch unabhängig voneinander umgesetzt werden.
- Die Bausteine sollten so konkret wie möglich aufgearbeitet sein. Der Logik eines Wirkungsmodells folgend sollten die konzeptionellen Grundlagen geklärt sein (Welcher Beitrag an welche Ziele kann mit einem Baustein erwartet werden? Welche Erfahrungen liegen dazu bereits vor? Welche Abklärungen zur Machbarkeit wurden getroffen?) sowie bereits konkrete Umsetzungsschritte vorgelegt werden. Unseres Erachtens ist es in diesem Zusammenhang wichtig, dass EnergieSchweiz bereits im Vorfeld einer Ausschreibung solche Bausteine mit möglichen Umsetzungspartnern ausarbeitet (Wo wurden bereits konkrete Massnahmen umgesetzt? Welche Kosten sind zu erwarten? Welche Prozesse sind wichtig?).
- Gleichzeitig müssen die Bausteine so ausgestaltet sein, dass das Herunterbrechen auf die lokalen Gegebenheiten einer Gemeinde möglich bleibt.
- Die Bausteine könnten sich beziehen auf:
 - konkrete Mobilitätsangebote, beispielsweise ein Bike-Sharing, ein Trottnett-Sharing. Beispiele aus den aktuellen MONAMO-Projekten, die in Bausteine weiterverarbeitet werden können, sind etwa das Angebot «Mobility für alle» in Wil oder das Angebot von Swiss E-Car in Aarau. Ausserdem liegt zum Beispiel mit Swiss Alliance for Collaborative Mobility (CHACOMO) inzwischen ein Branchenverband vor, der als Ansprechpartner für alle Themen im Bereich der geteilten Mobilität fungiert und in einem ersten Schritt als Sprachrohr der Branche genutzt werden kann.
 - kommunikative Begleitmassnahmen, beispielsweise in Anlehnung an das Projekt Wil, das mit Spielenergie.ch eine breite Kommunikationskampagne aufgezogen hat.
 - konkrete Prozesse, beispielsweise das Gefäss RegioMove, das Wil im Rahmen der partizipativen Prozesse für das Projekt angewendet hat.
 - Schliesslich wären auch weniger produkt-, sondern stärker zielgruppenorientierte Bausteine denkbar, beispielsweise Bausteine mit einem Bündel von Massnahmen im Bereich der Quartierentwicklung, wie das Aarau aktuell innerhalb des Handlungsfelds «Mobilität und Freizeit» umzusetzen versucht.

Empfehlung 6: Die horizontale Abstimmung mit den für die Umsetzung von Massnahmen relevanten Bundesämtern soll vom BFE bereits bei der Projektauswahl sichergestellt werden.

Das von der Jury ausgewählte Projekt in der Gemeinde Riviera, das aufgrund der fehlenden Zustimmung durch den Kanton (wovon das ASTRA seine Bewilligung abhängig machte) nicht realisiert werden konnte, verdeutlicht die Wichtigkeit der Abstimmung mit anderen Ämtern mit direktem Bezug zum Mobilitätsthema – konkret das ASTRA (Strassenverkehr), das BAV (öffentlicher Verkehr) und das ARE (Agglomerationsprogramm, Raumplanung). Es ist unseres Erachtens wichtig, dass bei Projekten, die abhängig von Entscheiden von Akteuren ausserhalb des BFE sind respektive wichtige Schnittstellen mit anderen Bundesprogrammen (z.B. Agglomerationsverkehr) bestehen, bereits im Austauschprozess der Einbezug der relevanten Ämter erfolgt.

Empfehlung 7: Es soll ein Label für MONAMO Gemeinden kreiert werden, das ausdrückt, dass es sich bei den geförderten Gemeinden um Vorreiter-Gemeinden handelt.

In der Zwischenevaluation zeigte sich, dass das Programm MONAMO Gemeinden zwar in Fachkreisen breit bekannt ist. In der Bevölkerung, so die Einschätzung einzelner interviewter Personen, dürfte die Bekanntheit, auch in den beiden Städten Wil und Aarau, eher gering sein. Des Weiteren hat die Zwischenevaluation gezeigt, wie wichtig der politische Support innerhalb einer Gemeinde für die Durchführung eines MONAMO-Projekts ist. Gleichzeitig zeigte sich in diversen Gemeinden, die das Projekt abbrachen, wie schnell dieser Support auch wieder abnehmen kann. Ein positiver Brand, der dazu verhilft, die eigene Gemeinde als Vorreiterin im Bereich nachhaltige Mobilität stärker zu positionieren, kann dem entgegenreten.

Wir empfehlen daher erstens, den Programmnamen MONAMO Gemeinden mit einem Slogan zu ergänzen, der direkt zum Ausdruck bringt, dass es sich bei den geförderten Gemeinden respektive Regionen um Vorreiter in der nachhaltigen Mobilität handelt. Zweitens sollte das Programm mit einem Logo versehen werden, was die Kommunikation auf Ebene EnergieSchweiz vereinfacht und für Gemeinden sowie Umsetzungspartner eine wichtige Ressource für die Profilierung sein kann. Das Ziel dieser Massnahmen besteht darin, dem Programm eine Identität zu geben und es besser zu positionieren.

Empfehlung 8: Die Bekanntheit des Programms soll gestärkt werden, indem noch aktiver auch Vermittler und Multiplikatoren in die Kommunikation einbezogen werden.

Die Zwischenevaluation zeigt, dass die Gemeinden in vielen Fällen von privaten Büros oder Umsetzungspartnern vom Programm MONAMO Gemeinden erfahren haben; mehrere im Rahmen der Evaluation befragte Gemeinden kannten das Programm nicht auf Anhieb. Aus unserer Sicht sollte in Zukunft der Kanal über Vermittler und Multiplikatoren noch besser genutzt werden, um das Programm bei den Gemeinden bekannter zu machen. Aktuell laufen innerhalb von EnergieSchweiz Arbeiten zum Thema Wirkungsorientierung, worin auch der Begriff «Vermittler und Multiplikatoren» diskutiert und geschärft wird. Von diesen Überlegungen auf Ebene des Gesamtprogramms kann direkt profitiert werden.

Aus unserer Sicht sind aufgrund der Ergebnisse der Zwischenevaluation insbesondere folgende Akteure essentiell für die Bekanntmachung und Vermittlung des Förderprogramms:

- Private Beratungsbüros
- Umsetzungspartner (vgl. auch Empfehlung 2)
- Regionale Akteure (z.B. Regionalkonferenzen wie im Kanton Bern oder Regionale Entwicklungsträger)

8. Anhang

8.1 Liste der interviewten Personen

8.1.1 Gemeinden ohne Gesuchseingabe (fachverantwortliche Personen)

- Sabrina Krebs, Burgdorf
- Julia Richet, Carouge
- Lionel Conus, Estavayer
- Emmanuel Carron, Fully
- Mario Briccola, Mendrisio
- Michele Raggi, Mendrisio
- Ramon Göldi, Schaffhausen
- Golrang Daneshgar, Wädenswil
- Gerhard Trachsel, Willisau

8.1.2 Gemeinden mit abgelehntem Gesuch (fachverantwortliche Personen)

- Reto Lorenzi, Dübendorf
- Daniela Gaspoz, Lyss
- Anna Eichholzer, Münsingen
- Jeanine Riesen, Solothurn
- Michael Gassner, Thun
- Patrizia Egloff, Toggenburg
- Silvia Berger, Worb

8.1.3 Fallstudie Aarau

- Marco Caprarese, Stadt Aarau, Co-Leiter Stadtentwicklung, Projektleiter
- Roberto de Tommasi, synergo Beratung
- Matthias Eifert, Hochschule Luzern
- Lea Good, Stadt Aarau, Projektleiterin Stadtentwicklung
- Hanspeter Hilfiker, Stadtpräsident Aarau
- Alexandra Mächler, Geschäftsführerin von aarau regio

8.1.4 Fallstudie Bülach/Dietikon/Meilen

- Roger Dällenbach, Leiter Hochbau Bülach
- Severin Lüthy, Leiter Stadtplanungsamt Dietikon
- Heini Bossert, Gemeinderat Meilen
- Bruno Lochbrunner, SBB
- Silas Trachsel, Suter von Känel Wild Beratung
- Pascal Steingruber, Brandes Energie AG Beratung

8.1.5 Fallstudie Riviera

- Jordi Riegg, Rombo GmbH Beratung

8.1.6 Fallstudie Wil

- Magdalena Balogh, Mobility
- Andreas Breitenmoser, Stadtrat Wil
- Andreas Deterling, BusOstschweiz AG, Projektleiter SALÜ
- Roman Gehrler, EINFACHCOM GmbH
- Stefan Grötzinger, ehem. Projektleiter MONAMO Wil, Fachstelle Energie Wil
- Mischa Kaspar, myclimate
- Uwe Schlosser, Büro für Mobilität AG Beratung
- Daniel Schoebi, clever mobil
- Tobias Winiger, VeloWil

8.1.7 Experten

- Timo Ohnmacht, Hochschule Luzern
- Jonas Schmid, Mobilitätsakademie des TCS / Swiss Alliance for Collaborative Mobility CHACOMO

8.2 Leitfaden für Interviews mit Gemeinden ohne Gesuchseingabe

Vorinformation

Das Bundesamt für Energie (BFE) respektive EnergieSchweiz führte im Jahr 2019 eine Ausschreibung zur Förderung von «Modellen nachhaltiger Mobilität in Gemeinden» (MONAMO) durch. Die Ausschreibung richtete sich an Gemeinden mit 8'000 bis max. 50'000 Einwohnerinnen und Einwohnern, die bereit waren, neue innovative Massnahmen für eine nachhaltige Mobilität zu entwickeln und über einen längeren Zeitraum in einem «Feldexperiment» zu erproben.

Detailliertere Informationen zum Programm MONAMO finden Sie unter: <https://www.local-energy.swiss/programme/mobilitaet/monamo.html#/>

Die Firma Interface wurde vom BFE mit der Zwischenevaluation des Programms MONAMO beauftragt. Gerne möchten wir Sie deshalb zur Kenntnis und Ihrer Einschätzung des Programms befragen.

Leitfaden

Einstiegsfragen

- Ihre Tätigkeit/Funktion? Ihr fachlicher Hintergrund?
- Wie würden Sie die Strategie Ihrer Gemeinde im Bereich Mobilität umschreiben? Wo wollen Sie Akzente setzen, was sind Zielsetzungen?
- Haben Sie bereits Fördergelder vom Bund oder vom Kanton im Themenbereich Mobilität erhalten? Wenn ja, können Sie uns Genaueres dazu sagen?
- Welche Fördergefässe des Bundes kennen Sie in den Bereichen Mobilität und Energie?
 - KOMO
 - Front Runner
 - Energie-Region
 - Förderung von EnergieSchweiz für Gemeinden für Smart City
- Ist Ihnen das Programm MONAMO bekannt?

Fragen, falls MONAMO bekannt

- Über welche Quellen/Kanäle haben Sie von MONAMO erfahren?
- Was ist Ihrem Verständnis zufolge die Idee hinter MONAMO? Wie würden Sie diese in eigenen Worten umschreiben?
- Haben Sie sich damals überlegt, ein Gesuch bei MONAMO einzugeben?
- Falls Gesuchseingabe überlegt:
 - Wieso haben Sie sich letztlich dagegen entschieden, ein Gesuch einzugeben?

- War es für Sie ein Problem, dass sich die Finanzierung durch das BFE auf max. 40 Prozent beschränkte?
- Falls Gesuchseingabe nicht überlegt: Wie müsste das Programm ausgestaltet sein, damit es für Sie/Ihre Gemeinde interessant würde?

Fragen, falls MONAMO nicht bekannt

- Über welche Kanäle müsste über MONAMO informiert werden, damit Sie Kenntnis von diesem Programm erhalten hätten? (z.B. Mobilservice, Zeitschrift die Gemeinde, via Mobilitätsberater von E-CH in Gemeinden, Website local energy, Andere?)
- Wenn Sie sich den Kurzbeschrieb im Internet anschauen: Ist ein Programm wie MONAMO interessiert für Ihre Gemeinde? Wieso ja? Wieso nein?
- Was für eine Förderung im Bereich Mobilität wäre interessant für Ihre Gemeinde?
- Was sind entscheidende Faktoren, dass ein Projekt im Bereich Mobilität (auf strategischer und/oder operativer Ebene) verwaltungsintern bei der Gemeinde unterstützt wird? Kann das BFE in irgendeiner Form zu dieser verwaltungsinternen Unterstützung beitragen?
- Falls Sie bereits Fördergelder des Bundes oder des Kantons im Bereich Mobilität erhalten haben:
 - Wie würde sich ein von MONAMO gefördertes Projekt einbetten? (komplementär? deckungsgleich?)
 - Inwiefern könnte mit MONAMO an aktuelle oder bisherige Projekte angeknüpft werden? (Mehrwert? Synergien?)

Abschluss des Gesprächs

- Haben Sie noch abschliessende Bemerkungen oder Fragen?

8.3 Leitfaden für Interviews mit Gemeinden mit abgelehntem Gesuch

Vorinformation

Das Bundesamt für Energie (BFE) respektive EnergieSchweiz führte im Jahr 2019 eine Ausschreibung zur Förderung von «Modellen nachhaltiger Mobilität in Gemeinden» (MONAMO) durch. Die Ausschreibung richtete sich an Gemeinden mit 8'000 bis max. 50'000 Einwohnerinnen und Einwohnern, die bereit waren, neue innovative Massnahmen für eine nachhaltige Mobilität zu entwickeln und über einen längeren Zeitraum in einem «Feldexperiment» zu erproben.

Ihre Gemeinde hat ein Gesuch eingereicht, das letztlich abgelehnt wurde.

Die Firma Interface wurde vom BFE mit der Zwischenevaluation des Programms MONAMO beauftragt. Gerne möchten wir Sie deshalb in einem kurzen Interview zu Ihrem Blick auf den Gesuchs- und Auswahlprozess befragen.

Leitfaden

Einstiegsfragen

- Ihre Tätigkeit/Funktion? Ihr fachlicher Hintergrund?
- Können Sie uns kurz den Ablauf der Gesuchseingabe zusammenfassen?
 - Von wem ging die Initiative aus und wer hat die Projektidee ausgearbeitet?
 - Was waren die Zielsetzungen des Projekts?
 - Wieso erachteten Sie MONAMO als ein interessantes Fördergefäss für Ihre Projektidee?
 - Wie lief der interne Prozess in der Gemeinde bei der Projekteingabe ab? Welche Akteure auf Fach-ebene und auf Ebene Politik waren wie beteiligt?
- Haben Sie bereits Fördergelder vom Bund oder vom Kanton im Themenbereich Mobilität erhalten? Wenn ja, können Sie uns Genaueres dazu sagen?

Fragen zur Kenntnisnahme von MONAMO

- Über welche Quellen/Kanäle haben Sie von MONAMO erfahren?
- Was ist Ihrem Verständnis zufolge die zentrale Idee hinter MONAMO? Wie würden Sie diese in eigenen Worten umschreiben?

Fragen zur Gesuchseingabe

- Wie ist die Gesuchseingabe abgelaufen? Gab es z.B. vor Gesuchseingabe ein Gespräch mit einer Person des BFE, haben Sie vorgängig eine Projektskizze eingereicht oder haben Sie direkt das Gesuch eingereicht?
- Wie beurteilen Sie den Ablauf der Gesuchseingabe im Rückblick?
 - Waren die formalen Vorgaben verständlich?
 - Stand der Aufwand für die Gesuchseingabe in einem guten Verhältnis mit der beantragten Summe?
 - Falls Sie ein Vorgespräch geführt haben oder vorgängig eine Skizze eingereicht haben: Waren die Auskünfte von Seiten BFE nützlich?
 - War es für Sie eine Schwierigkeit/Herausforderung, dass sich die Finanzierung durch das BFE auf max. 40 Prozent beschränkte?
- Sind sie insgesamt zufrieden mit der Unterstützung durch das BFE bei der Gesuchseingabe?

Fragen zum Gesuchsentscheid

- Was waren die Gründe für die Ablehnung des Gesuchs?
- In welcher Form wurde Ihnen die Ablehnung des Gesuchs mitgeteilt?
- Wie nachvollziehbar war für Sie der negative Entscheid für das Gesuch? Wurden die Gründe für die Ablehnung des Gesuchs aus Ihrer Sicht transparent dargelegt?

- Haben Sie mit einer Person des BFE ein Nachgespräch geführt?
- Falls ja: Wie nützlich war dieses Gespräch für Sie?

Weiterführende Fragen

- Haben Sie das Gesuch in gleicher oder veränderter Form bei einem anderen Förderinstrument eingereicht?
- Wurde/wird das Projekt ganz oder teilweise unabhängig von MONAMO umgesetzt?
- Falls ja: Inwiefern haben die Rückmeldungen zu Ihrem MONAMO-Gesuch zu einer Verbesserung des Projekts beigetragen?
- Falls es in Zukunft wieder eine MONAMO-Ausschreibung mit ähnlichem Fokus gäbe: Könnten Sie sich vorstellen, wieder ein Gesuch einzugeben?
- Sehen Sie Verbesserungsmöglichkeiten ...
 - ... was die internen Prozesse bei der Ausarbeitung des Gesuchs betrifft?
 - ... was die Kontaktpunkte mit dem BFE betrifft?
 - ... bezüglich inhaltlicher Ausrichtung der Ausschreibung?
- Generell: Was für eine Förderung im Bereich Mobilität wäre interessant für Ihre Gemeinde?
- Was sind entscheidende Faktoren, dass ein Projekt im Bereich Mobilität (auf strategischer und/oder operativer Ebene) verwaltungsintern bei der Gemeinde unterstützt wird? Kann das BFE in irgendeiner Form zu dieser verwaltungsinternen Unterstützung beitragen?

Abschluss des Gesprächs

- Haben Sie noch abschliessende Bemerkungen oder Fragen?

8.4 Leitfaden für Interviews im Rahmen der Fallstudien Wil und Aarau

Hinweis: Es handelt sich um einen generischen Leitfaden. Mit den Interviewpersonen werden nur jene Punkte vertieft, zu denen diese etwas sagen können.

Grundlagen des Projekts

- Relevante *kommunale* Strategien/Grundlagen, in die sich das Projekt einbettet?
- Relevante *kantonale* Strategien/Grundlagen, in die sich das Projekt einbettet?
- Weitere relevante Grundlagen für das Projekt (wissenschaftliche Erkenntnisse, Praxisbeispiele/Erfahrungen aus anderen Regionen, Vorprojekte)?

Gesuchseingabe

- Wie haben Sie von der MONAMO-Ausschreibung erfahren?
- Von wem ging die Initiative aus und wer hat die Projektidee ausgearbeitet?
- Wie lief der Prozess der Gesuchseingabe ab?
- Was ist Ihrem Verständnis zufolge die zentrale Idee hinter MONAMO?
- Wieso erachteten Sie MONAMO als ein interessantes Fördergefäss für Ihre Projektidee?
- Haben Sie bereits Fördergelder vom Bund oder vom Kanton im Themenbereich Mobilität erhalten?
Wenn ja, können Sie uns Genaueres dazu sagen?

Initialisierungsphase

Akteure und Prozesse

- Involvierte Akteure (verwaltungsintern und -extern)? Wer hat den Lead?
- Ressourcen (finanziell/personell)?
- Vorgehensweise?
 - Austausch zwischen Verwaltung und Stakeholdern
 - Austausch mit Bevölkerung
 - Weitere Hinweise zur Vorgehensweise

Erfahrungen

- Positive Erfahrungen aus dem Prozess?
- Negative Erfahrungen aus dem Prozess? Learnings?

Ergebnisse (zu vertiefen falls keine Weiterführung in Umsetzungsphase)

- Aus dem Prozess resultierende Ergebnisse?
- Mehrwert der Ergebnisse in der kurzen Frist?
- Mehrwert der Ergebnisse in der langen Frist?

Umsetzungsphase

Übersicht über Massnahmen

Grundlagen

- Wer hat Initiative ergriffen?

- Gründe für die Massnahme? Zielsetzung?
- Anknüpfung an Grundlagen/Vorarbeiten?

Akteure und Ressourcen

- Involvierte Akteure (verwaltungsintern und -extern)?
- Ressourcen (finanziell/personell)?

Zielgruppe

- Wer?
- Erreichbarkeit?
- Intendierte Verhaltensänderung?
- Erste Erkenntnisse? Abschätzungen?

Wirkungen in der kurzen Frist

- Kontaktpunkte zwischen Staat, Wirtschaft und Gesellschaft? Erste Erfahrungen?
- (Neue) Formen der Zusammenarbeit? Erste Erfahrungen?
- Einschätzung der Übertragbarkeit der Ergebnisse auf andere Regionen?

Wirkungen in der langen Frist

- Institutionalisierung/Verstetigung der Zusammenarbeit zwischen Akteuren?
- Institutionalisierung/Verstetigung des Einbezugs der Bevölkerung?

Erstes Fazit

- Zufriedenheit mit Umsetzungsstand?
- Erfolgsfaktoren?
- Herausforderungen?
- Learnings aus abgebrochenen Massnahmen?

Fazit

- Empfehlungen zur Optimierung von MONAMO?
- Wie kann Akzeptanz in der Verwaltung gestärkt werden für das Thema Mobilität?

8.5 Leitfaden für Interviews im Rahmen der Fallstudien Bülach/Dietikon/Meilen, Martigny, Riviera

Grundlagen des Projekts

- Relevante *kommunale* Strategien/Grundlagen, in die sich das Projekt einbettet?
- Relevante *kantonale* Strategien/Grundlagen, in die sich das Projekt einbettet?
- Weitere relevante Grundlagen für das Projekt (wissenschaftliche Erkenntnisse, Praxisbeispiele/Erfahrungen aus anderen Regionen, Vorprojekte)?

Gesuchseingabe

- Wie haben Sie von der MONAMO-Ausschreibung erfahren?
- Von wem ging die Initiative aus und wer hat die Projektidee ausgearbeitet?
- Wie lief der Prozess der Gesuchseingabe ab?
- Was ist Ihrem Verständnis zufolge die zentrale Idee hinter MONAMO?
- Wieso erachteten Sie MONAMO als ein interessantes Fördergefäss für Ihre Projektidee?
- Haben Sie bereits Fördergelder vom Bund oder vom Kanton im Themenbereich Mobilität erhalten? Wenn ja, können Sie uns Genaueres dazu sagen?

Initialisierungsphase

Akteure und Prozesse

- Involvierte Akteure (verwaltungsintern und -extern)? Wer hat den Lead?
- Ressourcen (finanziell/personell)?
- Vorgehensweise?
 - Austausch zwischen Verwaltung und Stakeholdern
 - Austausch mit Bevölkerung
 - Weitere Hinweise zur Vorgehensweise

Erfahrungen

- Positive Erfahrungen aus dem Prozess?
- Negative Erfahrungen aus dem Prozess? Learnings?

Ergebnisse (zu vertiefen falls keine Weiterführung in Umsetzungsphase)

- Aus dem Prozess resultierende Ergebnisse?

- Mehrwert der Ergebnisse in der kurzen Frist?
- Mehrwert der Ergebnisse in der langen Frist?

Fazit

- Empfehlungen zur Optimierung von MONAMO?
- Wie kann Akzeptanz in der Verwaltung gestärkt werden für das Thema Mobilität?

8.6 Protokoll zum Synthese-Workshop

Datum, Ort, Uhrzeit: 30.05.2023, Rathaussaal Aarau, 14 bis 17 Uhr

Teilnehmende

- *BFE/ Energie Schweiz*: Martina Zoller, Ricardo Bandli
- *Interface AG*: Tobias Arnold, Amélie Pestoni
- *Teilnehmende*: *Gemeinde Aarau*: Marco Caprarese, *Gemeinde Wil*: Dunja Dux, Brigitte Epprecht, Stefan Grötzing (Primeo Energie, ehem. PL MONAMO Wil), *Energietal Toggenburg*: Christoph Kauz, *Gemeinde Lyss*: Daniela Gaspoz, *Gemeinde Rapperswil-Jona*: Fabian Ruoss, *Gemeinde Sursee*: Thomas Achermann, *Unternehmen urbanista.ch*: Thomas Hug

14.00–14.15	Begrüssung und Vorstellungsrunde
14.15–14.45	Kurze Vorstellung der MONAMO Projekte in Aarau und Wil durch die Projektleitenden Kurzinput durch Interface zu den Zwischenergebnissen der Zwischenevaluation
14.45–15.15	MONAMO Projekte in Wil und Aarau: Diskussion und Erfahrungsaustausch mit anderen Gemeinden Folgende Punkte wurden diskutiert:

- **Welche Rollen kommen Regionen zu? Sollen Projekte eher bottom up von Gemeinden lanciert und anschliessend auf Regionen skaliert werden oder mach die Lancierung eines Projekts auf regionaler Ebene Sinn?**

In der Diskussion wurde mehrheitlich die Meinung vertreten, dass es mehr Sinn macht, zuerst als Gemeinde eine Vorbildfunktion einzunehmen und dann in einem zweiten Schritt eine Ausweitung des Projekts auf einen regionalen Perimeter anzustreben. In Aarau scheiterte der Versuch, bei MONAMO Gemeinden ein Projekt mit umliegenden Gemeinden einzugeben (zu knappe finanzielle und personelle Ressourcen der Nachbargemeinden).

Generell wird die Meinung vertreten, dass Prozesse auf regionaler Ebene eher schwieriger und langatmiger sind aufgrund der Vielzahl der Stakeholder.

- **Wie bringt man die interessierten Akteure zusammen?**

Aarau berichtet von einem wichtigen Erfahrungsgewinn: Am Anfang war ein Begleitgremium vorgesehen. Es zeigt sich jedoch eine Schwierigkeit darin, dass sich diese Gruppe eher als Echogruppe verstand: Ein Teil der Akteure hat man bereits gekannt, der andere nur online getroffen. Danach wurde bilateral mit den Akteuren gearbeitet, welche im Fachgremium und an die konkreten Massnahmen interessiert waren.

- **Herausforderung: Lobbying bei Gewerben in der Umsetzung**

In der Diskussion wird die Herausforderung angesprochen, das Gewerbe beim Prozess mitzunehmen und nicht auf Opposition zu stossen, die das Projekt gleich wieder lahmlegt. Eine Möglichkeit wird darin gesehen, die Energieversorger ins Projekts einzubinden. Sie sind ein wichtiger Akteur für das Gewerbe

und können damit mit ihren Netzwerken eine wichtige Schnittstelle zwischen dem Projekt und dem Gewerbe wahrnehmen. Wichtig ist ausserdem, dass mit einer positiven Geschichte gestartet und nicht gleich am Anfang die einschneidendsten im Vordergrund stehen.

15.45 – 16.45

Diskussion von Thesen zur Entwicklung von nachhaltiger Mobilität in Gemeinden:

T1: Ressourcen sind auf kommunaler Ebene beschränkt. Um Prozesse und Projekte wie in Wil und Aarau in Gang zu setzen, ist ein gewisses Mindestmass an Ressourcen erforderlich, welches in kleineren/peripherer gelegenen Gemeinden oft nicht vorhanden ist.

- **Beratungsunternehmen können v.a. in der ersten Phase eine substanzielle Unterstützung (Fachkräftemangel in den Gemeinden) bieten:** Meistens wird in der ersten Phase insbesondere Personal gebraucht, während in der Umsetzung sollte man auf bestehende Ressourcen aufbauen können. Wichtig sei von Anfang an, genug Ressourcen sowohl finanziell als auch personell (mit Erfahrung und Kompetenzen) zu sichern.
- **Politisches Commitment zwischen Initialisierungs- und Umsetzungsphase sei eine wichtige Bedingung:** Wil hat schon vor dem MONAMO-Projekt angefangen mit ersten Massnahmen. Es wurde von verschiedenen Töpfen bereits Gebrauch gemacht. Danach sei die politische Unterstützung für die Umsetzung gewährleistet gewesen. In kleineren Gemeinden wird angemerkt, dass Mobilität zum Teil weiter hinten auf der politischen Agenda stehe. Man müsse die Politik noch mehr überzeugen.
- **Der Bund könnte Baukastenlösungen für kleine Gemeinde anbieten:** Es sei aus Sicht der kleinen Gemeinden einfacher, wenn ein Teilprojekt realisiert werden könnte. Eine Auswahl an Schwerpunkten (wie z.B. Elektromobilität, Fuss- und Veloverkehr, usw.) würde helfen, sich für wirksame und adaptierte Lösungen zu entscheiden und die Projekte zu budgetieren. Oft sei es für die Gemeinde schwer in der Menge von möglichen Programmen zu entscheiden. Das BFE kann mit MONAMO Gemeinden gemäss Energiegesetz nur Planungsphasen und Massnahmen auf freiwilliger Basis unterstützen, keine Infrastrukturen. Wenn es 'nur' um ein innovatives Projekt geht, gibt es beispielsweise KOMO. MONAMO Gemeinden hat eine Grössenordnung für mittlere/kleine Gemeinde. Für das Programm Energieregion Schweiz haben beispielsweise 220 Gemeinden mitgemacht (mit teilweise auch Mobilitätsprojekten).
- **Ein Mehrwert bei MONAMO sei der kommunikative Stellenwert und die Sichtbarkeit der Projekte unter einem gleichen Dach:** Ein Logo mit eigener Website für eine umfangreiche Kommunikation wird begrüsst und als Chance wahrgenommen. Aarau und Wil anerkennen den Mehrwert von grösseren Projekten, die mehrere Massnahmen inklusive Querschnittsmassnahmen wie Kommunikation vorsehen.

T2: Ein Projekt kann nur dann erfolgreich sein, wenn der Lead bei der Umsetzung bei einer verwaltungsinternen Person liegt und nicht bei einem externen Beratungsbüro.

- **Grundsätzliche Zustimmung für die These:** Die Erfahrung aus Wil zeigt, dass man wenigstens intern man jemand haben muss, der/die sich verantwortlich fühlt. Für kleine Gemeinden wird das aufgrund Fachkräftemangel und zum Teil lokaler Gegebenheiten als zum Teil schwierig empfunden. Ein guter Ansatz kann hier die Zusammenarbeit mit externen Beratern sein. Eine externe Beratung kann auch den Macher/-innen innerhalb der Verwaltung Mut machen und als Unterstützung in schwierigen Phasen dienen.

T3: In der kleinstrukturierten Schweiz müssen Mobilitätsfragen über Gemeindegrenzen hinaus gedacht werden. Regionale Modelle nachhaltiger Mobilität machen deshalb mehr Sinn als kommunale Modelle nachhaltiger Mobilität. Die regionalen Modelle sollten sich jedoch auf einen funktionalen Raum beziehen.

- **Erfahrungen aus der ersten Diskussionsrunde:** Eher schwierig in regionalen Konstellationen *top-down* zu beginnen.
- **Erfahrung Aarau:** Aufgrund seiner Kapazitäten könnte der Planungsverband in Region Aarau ein solches Projekt nicht tragen.
- **Es kommt auf den regionalen Akteur drauf an:** Die Unterschiede der regionalen Akteure sind zwischen den Kantonen zum Teil sehr gross. Damit ein Projekt gestemmt werden kann, muss der regionale Akteur eine gewisse Stärke aufweisen (institutionell, Ressourcen).
- **Vorbildfunktion:** Oft braucht es eine Gemeinde, die voranschreitet, bevor in einem nächsten Schritt weitere Gemeinden aus der Region mitmachen.

- **Es gibt durchaus auch positive Beispiele von regionalen Projekten:** Das Förderprogramm Energieregionen von EnergieSchweiz fördert Projekte auf regionaler Ebene und zeigt, dass durchaus auch im Mobilitätsbereich schon erfolgreiche Projekte lanciert werden konnten. Insofern sollten regionale Projekte nicht von vornherein ausgeschlossen werden.

T4: Ein partizipativer Einbezug der Bevölkerung bei der Erarbeitung von Modellen nachhaltiger Mobilität ist essenziell. Das Kosten-Nutzen-Verhältnis stimmt. (Für die Diskussion dieser These bleibt nur wenig Zeit)

- In der Tendenz wird dieser These zugestimmt. Die Erfahrung in Wil zeigt jedoch, dass Erwartungsmanagement betrieben werden muss: Die Teilnehmenden müssen sich bewusst sein, was im Rahmen eines partizipativen Prozesses realistisch ist und was nicht.

T5: Die Initialisierungsphase hat sich bewährt: Es macht für Gemeinden Sinn, sich zuerst mal rund ein Jahr Zeit zu nehmen, den Austausch unter Akteuren zu intensivieren, eine Organisationsstruktur mit einer klaren Rollenverteilung zu etablieren und ggf. auch partizipative Prozesse mit der Bevölkerung zu starten. Ganz nach dem Motto: Konkrete Massnahmen sind wichtig, sie müssen aber auf einem gut durchdachten Konzept und einer etablierten Organisationsstruktur aufbauen. (Für die Diskussion dieser These bleibt nur wenig Zeit)

- Generell ist man der Meinung, dass man möglichst schnell mit konkreten Projekten in die Umsetzung gehen sollte und sich nicht zu lange nur mit konzeptionellen Arbeiten beschäftigen sollte.

16.55 – 17.00

Danksagung und Abschluss