



HTW Chur



Zentrum für
Verwaltungsmanagement



«Fusions-Check» - Horgen-Hirzel

Bericht zur Bevölkerungsbefragung 2017

Ursin Fetz/Florian Sorg, Hochschule für Technik und Wirtschaft HTW Chur
im Auftrag des Gemeindeamtes des Kantons Zürich

16. August 2018

1 Vorgehen und Methodik

1.1 Konzeptionelle Grundlagen zum «Fusions-Check»

Fusions-Check

Mit dem «Fusions-Check» hat das Zentrum für Verwaltungsmanagement der HTW Chur ein mehrdimensionales Messinstrument zur Erfolgsmessung von Gemeindefusionen entwickelt. Es basiert auf 47 Indikatoren und berücksichtigt damit die heterogene und föderalistisch geprägte Gemeindelandschaft der Schweiz. Die Indikatoren lassen sich in zehn Kriterien und diese wiederum in drei Dimensionen zusammenführen (vgl. Abbildung 1). Konkret stehen im Fokus des «Fusions-Checks» Fusionseffekte, die sich in den folgenden Bereichen (Kriterien) ergeben:

- Finanzielle Leistungsfähigkeit
- Professionalität
- Aussenwirkung
- Standortattraktivität
- Mitwirkung/IKZ
- Politisches Engagement
- «Filz»/«Vetterliwirtschaft»
- Bürgernähe
- Soziale Integration
- Identifikation mit Gemeinde

Einsatz und Limitationen

Der «Fusions-Check» soll in erster Linie der fusionierten Gemeinde selber helfen und ihr zeigen, wie sie sich seit der Fusion entwickelt hat und wo Optimierungsmöglichkeiten bestehen. Ein systematischer Vergleich von verschiedenen fusionierten Gemeinden untereinander oder mit nicht fusionierten Referenzgemeinden ist grundsätzlich möglich, sofern genügend geeignete Vergleichsgemeinden¹ vorliegen. Dies ist zum heutigen Zeitpunkt für den Kanton Zürich allerdings noch nicht der Fall. Der «Fusions-Check» ist ausserdem nicht als gesamtschweizerisches «Benchmark»-Instrument gedacht.

In der Interpretation der Ergebnisse gilt zu beachten, dass externe Einflüsse auf die fusionierte Gemeinde einwirken und die eigentlichen Fusionseffekte verwässern können. Dazu zählen gesellschaftliche Entwicklungen (z.B. Individualisierung), aber auch konkrete politische Entscheide (z.B. neues Gemeindegesetz). Schliesslich sind einige Ergebnisse mit der neuen Grösse der Gemeinde erklärbar und nicht spezifisch auf eine Fusion zurückzuführen (z.B. Einführung eines kommunalen Parlaments). Die hohe Anzahl an Indikatoren trägt trotz dieser Limitationen dazu bei, den Fusionserfolg aufgrund verschiedener Kriterien breit abgestützt beurteilen zu können.

¹ Dazu steht ein «ZVM-Benchmark» zur Verfügung, der auf Daten der bisher am Projekt teilnehmenden Gemeinden basiert (aktueller Stand: 42 Fusionsgemeinden und über 100 altrechtliche Gemeinde). Der «ZVM-Benchmark» als Vergleichsmassstab wird laufend aktualisiert und umfasst Fusionsgemeinden mit unterschiedlichen Strukturmerkmalen (z.B. Fusionstyp, Gemeindegrösse oder Gemeindetyp).

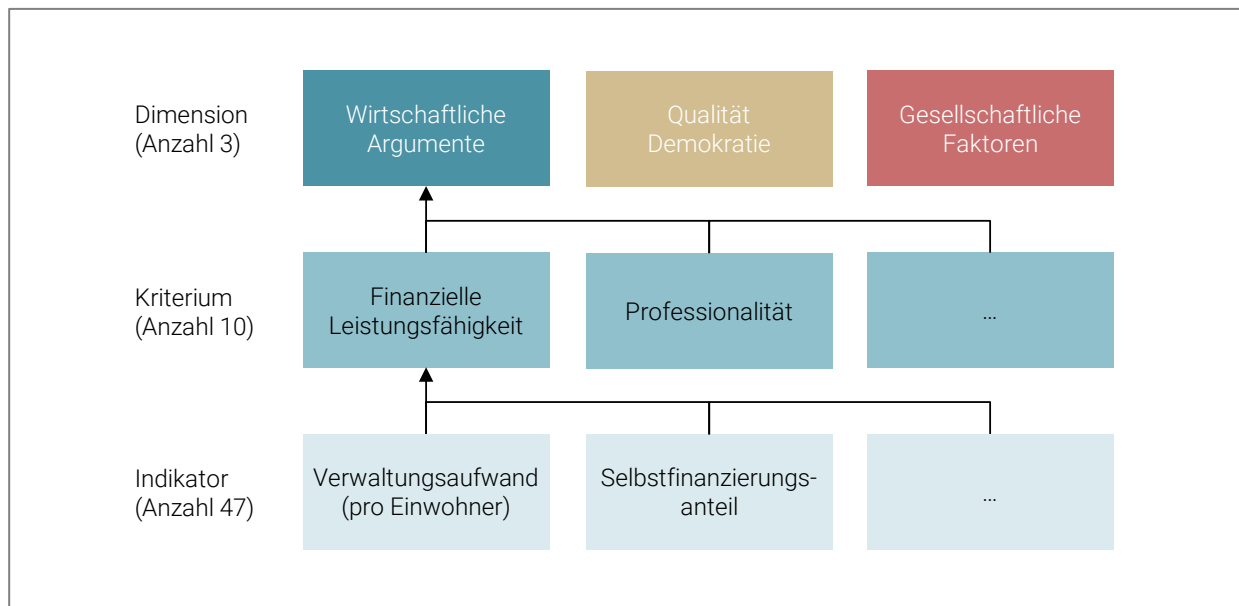


Abbildung 1: Aufbau «Fusions-Check»

1.2 Untersuchungsdesign «Fusions-Check»

Untersuchungsdesign Fusions-Check «Standard»

Üblicherweise wird der «Fusions-Check» wie folgt durchgeführt: Auf Basis der zehn Kriterien vergleicht er die fusionierte Gemeinde zu verschiedenen Zeitpunkten. Auszugehen ist dabei vom Zeitpunkt $t = 0$, an dem die beteiligten Gemeinden noch autonom sind. Als Zeitpunkt $t = 1$ gilt grundsätzlich der Fusionszeitpunkt. Da zu diesem Zeitpunkt noch keine Daten vorhanden sind, wird dieser auf den Zeitpunkt des Vorliegens der ersten konsolidierten Finanzergebnisse rückdatiert. Für den Vergleich zwischen den Gemeinden vor und nach dem Fusionsentscheid wird aus den zum Zeitpunkt $t = 0$ eigenständigen Gemeinden eine virtuelle Fusionsgemeinde gebildet und mit der in Zeitpunkt $t = 1$ fusionierten Gemeinde gegenübergestellt. Der Zeitpunkt $t = 2$ sollte schliesslich mindestens fünf Jahre nach der Fusion festgesetzt werden, um aussagekräftige Trend-Ergebnisse ableiten zu können.

Untersuchungsdesign Fusions-Check «Horgen-Hirzel»

Vorliegend handelt es sich um eine sog. Absorptionsfusion oder Eingemeindung. Das bedeutet, dass in aller Regel die grössere Gemeinde aufgrund ihrer Einwohnerzahl bestehen bleibt und die kleinere integriert wird. Im vorliegenden Projekt ist Hirzel deutlich kleiner. Da sind die Auswirkungen der Fusion erwartungsgemäss deutlich stärker zu spüren, weshalb es sich rechtfertigt, nur dort eine Bevölkerungsbefragung durchzuführen. Dies ist dann bei der Beurteilung der Gesamtergebnisse wieder zu berücksichtigen. Es wurde deshalb auch keine «virtuelle Gemeinde» zum Zeitpunkt $t = 0$ erstellt.

Für die Analyse der Fusionseffekte wird die autonome Gemeinde Hirzel vor dem Fusionsentscheid ($t = 0$) mit dem «Ortsteil» Hirzel nach der Fusion in Zeitpunkt $t = 1$ gegenübergestellt, wobei – wo nicht anders möglich – die entsprechenden Daten der Gemeinde Horgen eingefügt werden. Zusätzlich wird Horgen vor und nach der Fusion untersucht, wobei für $t = 0$ keine Bevölkerungsdaten zur Verfügung stehen.

Für die Untersuchung der Gemeinden Horgen und Hirzel wurde der Zeitpunkt $t = 0$ auf den 31.12.2016 resp. das Jahr 2016 festgelegt. Die Zeitpunkte für die Untersuchung zu $t = 1$ und $t = 2$ sind noch zu definieren. Diese Zeitpunkte sind nicht Gegenstand der vorliegenden Untersuchung.

1.3 Berichterstattung

Eine vertiefte Analyse der Fusionseffekte im Projekt «Horgen-Hirzel» ist erst zum Zeitpunkt $t = 1$ möglich, wenn die Gemeinde(n) ein zweites Mal untersucht werden. Deshalb umfasst der vorliegende Bericht die Ergebnisse der Bevölkerungsbefragung (Kapitel 2 und 3). Diese sollen der Gemeinde und Bevölkerung von Hirzel als erste Rückmeldung dienen.

2 Grundlagen der Bevölkerungsbefragung

2.1 Einführung

Die Bevölkerungsbefragung in der Gemeinde Hirzel ist Bestandteil des «Fusions-Checks» Horgen-Hirzel und fokussiert sich auf ausgewählte Aspekte des Gemeindelebens. Dieses wird anhand verschiedener Fragen erfasst, die sich in folgende acht Themen resp. Indikatoren zusammenfassen lassen:

- **Kommunale Dienstleistungen:** Eine Gemeinde bietet in der Regel eine breite Palette an Dienstleistungen an (z.B. Einwohnerkontrolle, Schule, Freizeit- und Sportangebote oder Strassen). Der Indikator misst die Qualität der kommunalen Dienstleistungen, wie sie von der Bevölkerung wahrgenommen wird.
- **Internetauftritt und Kommunikations-/Informationstätigkeit:** Im Zeitalter der Digitalisierung wird der Internetauftritt der Gemeinde mit einem Angebot an Online-Dienstleistungen immer wichtiger. Auch die Kommunikation geht über die Publikation von amtlichen Mitteilungen hinaus und es werden neue digitale Kommunikations- und Informationskanäle erschlossen. Deshalb wird die Zufriedenheit der Bevölkerung mit dem Internetauftritt und der Kommunikations-/Informationstätigkeit der Gemeinde gemessen.
- **Professionalität der Mitarbeitenden/Behörden:** Um die hohen (gesetzlichen) Anforderungen und Erwartungen der Bevölkerung an die Dienstleistungsqualität erfüllen zu können, sind die Gemeinden auf kompetente Behörden und Mitarbeitende der Gemeindeverwaltung angewiesen. Die Befragten sollen beurteilen, wie sie deren Kompetenz und Arbeitsweise (Effizienz, Flexibilität, Freundlichkeit) wahrnehmen.
- **Aussenwirkung:** Die Aussenwirkung einer Gemeinde ist zum einen durch die Gemeindegrösse bedingt, zum anderen aber auch die Bemühungen der Gemeinde beeinflusst. Gefragt wird deshalb nach der Wahrnehmung bzw. Durchsetzung der gemeindeeigenen Interessen auf regionaler und kantonaler Ebene.
- **Politisches Interesse:** Ein hohes Interesse an der Gemeindepolitik ist immer Voraussetzung für eine funktionierende Demokratie. Der Indikator misst das Interesse und das Engagement der Bevölkerung in der Gemeindepolitik.
- **Politisches Vertrauen der Bevölkerung:** Das politische Vertrauen der Bevölkerung zeigt sich u.a. in der Integrität der Behörden. Integrität heisst, dass sich die Behördenmitglieder bei ihren Entscheidungen am Interesse der Gemeinde und nicht an ihrem persönlichen Vorteil orientieren. Dabei wird die Integrität der Gemeindebehörden erfasst, wie sie von der Bevölkerung wahrgenommen wird.
- **Zufriedenheit mit politischen Behörden:** Bürgernahe Verwaltungen und Gemeindeexekutiven zeichnen sich dadurch aus, dass sie auf die Bedürfnisse und Probleme der Einwohner/innen eingehen und wirkungsvolle Massnahmen zur Lösung kommunaler Probleme ergreifen. Dazu wird die Zufriedenheit mit den politischen Behörden erfasst.
- **Zufriedenheit mit dem Leben in der Gemeinde:** Die Identifikation mit der Gemeinde ist eng mit der allgemeinen Zufriedenheit mit dem Leben in der Gemeinde verknüpft. Dazu werden neben der allgemeinen Zufriedenheit die emotionale Verbundenheit mit der Nachbarschaft, dem Quartier und der Wohngemeinde sowie die subjektiv beurteilte Wohn- und Lebensqualität in der Gemeinde gemessen. Zudem wird erfasst, inwiefern die Bevölkerung ihre Gemeinde ihren Freunden und Bekannten als Wohnort weiterempfehlen.

2.2 Methodik

Der Fragebogen ist als Messinstrument für den «Fusions-Check» entwickelt und bisher in über 40 Gemeinden eingesetzt worden. Nach zwei kurzen Frageblöcken zu «Angaben zur Gemeinde» und «Angaben zur Person» werden die Indikatoren² anhand von 36 Fragen mittels Zustimmungsggrad auf einer Skala von 1 («stimmt überhaupt nicht zu») bis 4 («stimme stark zu») gemessen.

Die Umfrage wurde zwischen Anfang und Ende Dezember 2017 durchgeführt. Dazu ist die Bevölkerung von Hirzel per Schreiben des Gemeindeamtes Zürich eingeladen worden. Der Einladung lag ein Fragebogen in ausgedruckter Form bei. Zudem war der Fragebogen auch online über einen Link zugänglich und konnte elektronisch ausgefüllt werden.

2.3 Beschrieb der Stichprobe

Insgesamt haben 609 Personen an der Umfrage teilgenommen. Dies entspricht einem Rücklauf von 36% der Personen, die älter als 18 Jahre alt sind.

Die Altersverteilung in der Stichprobe weicht von der Grundgesamtheit leicht ab. In der Stichprobe untervertreten sind Personen, die jünger als 30 Jahre und älter als 66 Jahre alt sind (vgl. Abbildung 2). Die Alterskategorie «31 bis 65 Jahre» ist entsprechend übervertreten. Dagegen entspricht die Repräsentanz der Geschlechter in der Stichprobe der Grundverteilung sehr gut. Insgesamt ist daher mit repräsentativen Ergebnissen der Umfrage zu rechnen. Allfällige geringfügige Verzerrungen beeinträchtigen das Gesamtbild kaum.

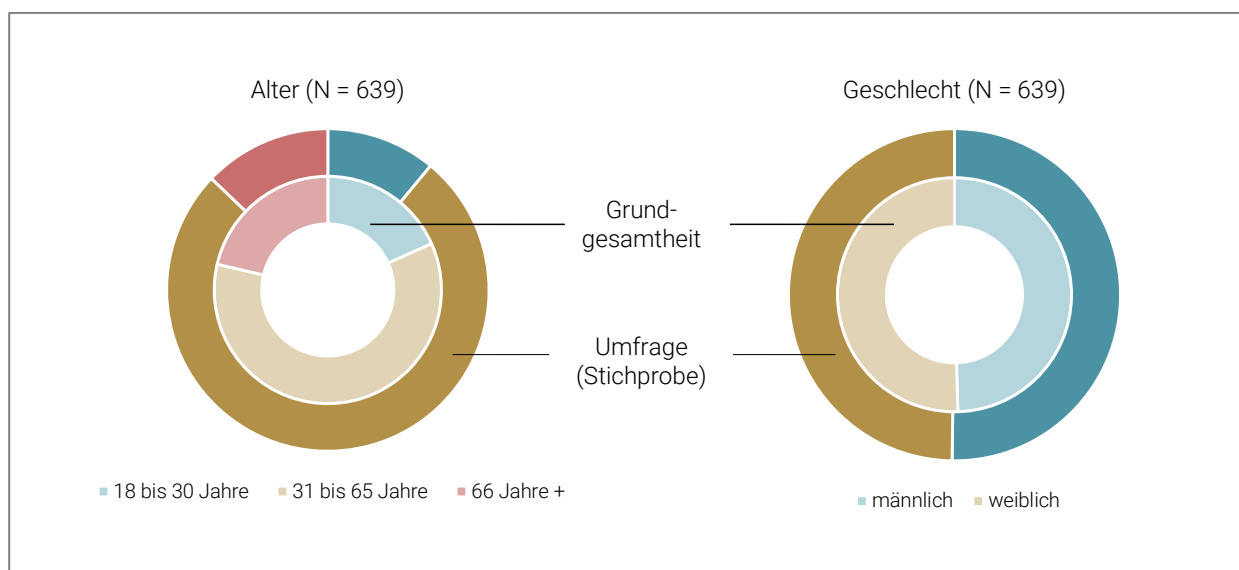


Abbildung 2: Beschrieb der Stichprobe

² Auf Basis des Fragebogens werden die Indikatoren 2, 12, 13, 15, 20, 33, 39, 42 und 45 berechnet.

3 Ergebnisse

3.1 Überblick

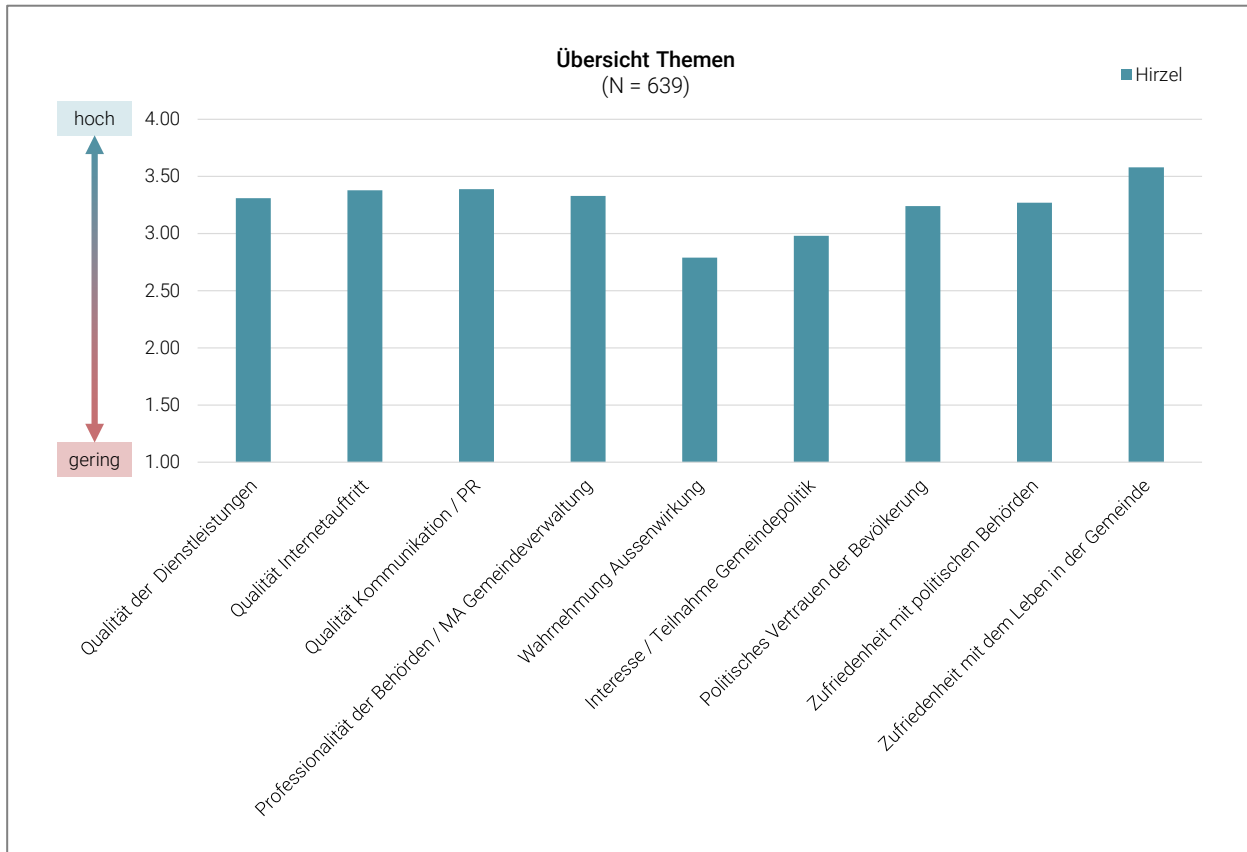


Abbildung 3: Übersicht alle Themen

Kommentar: Mit den meisten Themen ist die Bevölkerung von Hirzel mit ihrer Gemeinde (sehr) zufrieden [4 = (hohe) Zufriedenheit, 1 = (hohe) Unzufriedenheit]. Speziell hervorzuheben ist die «Zufriedenheit mit dem Leben in der Gemeinde», die von den befragten Personen als besonders hoch eingestuft wird. Aber auch die «Qualität der Dienstleistungen», die «Qualität des Internetauftritts» / «Qualität der Kommunikation/PR» sowie die «Professionalität der Behörden und Mitarbeitenden der Gemeindeverwaltung» ist hoch bewertet. Zudem zeigt sich insgesamt ein ausgeprägtes politisches Vertrauen der Bevölkerung. Folgerichtig sind die Einwohner/innen von Hirzel auch mit den politischen Behörden mehrheitlich zufrieden. Wie bei kleineren Gemeinden zu erwarten ist, wird die Aussenwahrnehmung am tiefsten beurteilt.

3.2 Kommunalen Dienstleistungen

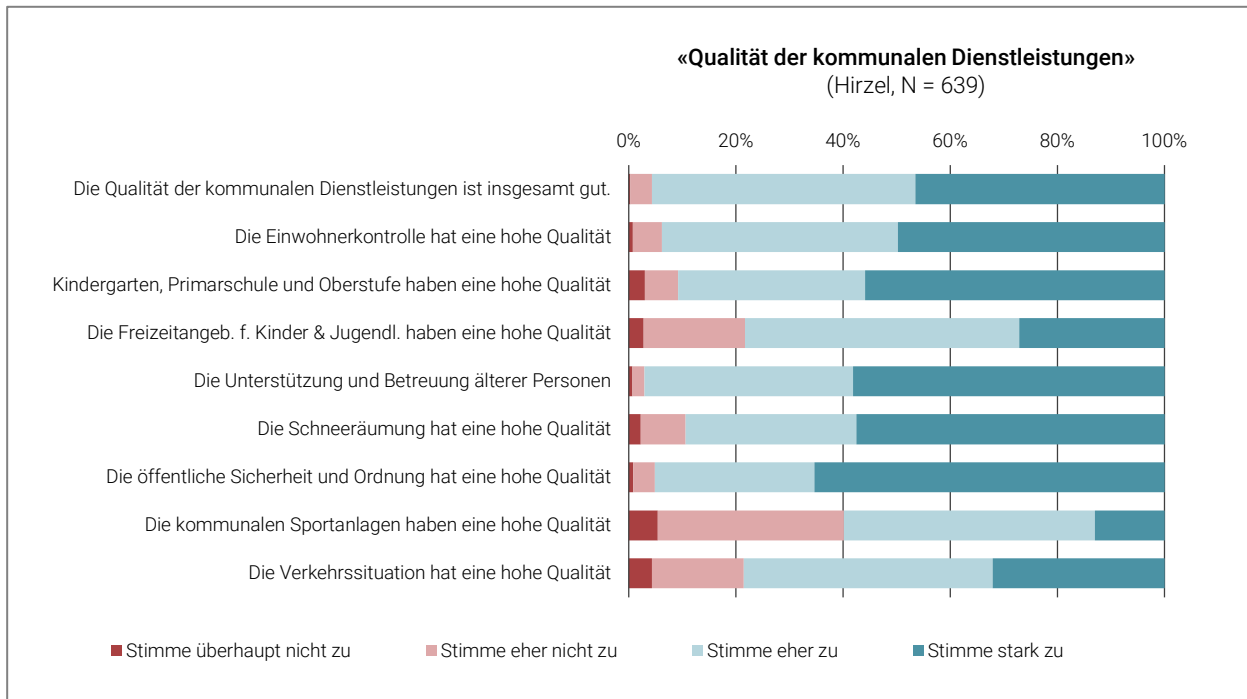


Abbildung 4: Auswertung Indikator 2 «Qualität der kommunalen Dienstleistungen»

Kommentar: Generell wird die Qualität der abgefragten Dienstleistungen von der Bevölkerung als gut bis sehr gut beurteilt (blaue Bereiche). Die Qualität der Unterstützung und Betreuung älterer Personen wird am besten beurteilt, dicht gefolgt von der Qualität der generellen Wahrnehmung der kommunalen Dienstleistungen. Weniger gut hingegen werden die kommunalen Sportanlagen beurteilt, ähnlich auch die Freizeitangebote für Kinder und Jugendliche. Die Beurteilung dieser beiden öffentlichen Leistungen ist eng miteinander verknüpft (hohe Korrelation).

3.3 Internetauftritt und Kommunikations-/Informationstätigkeit

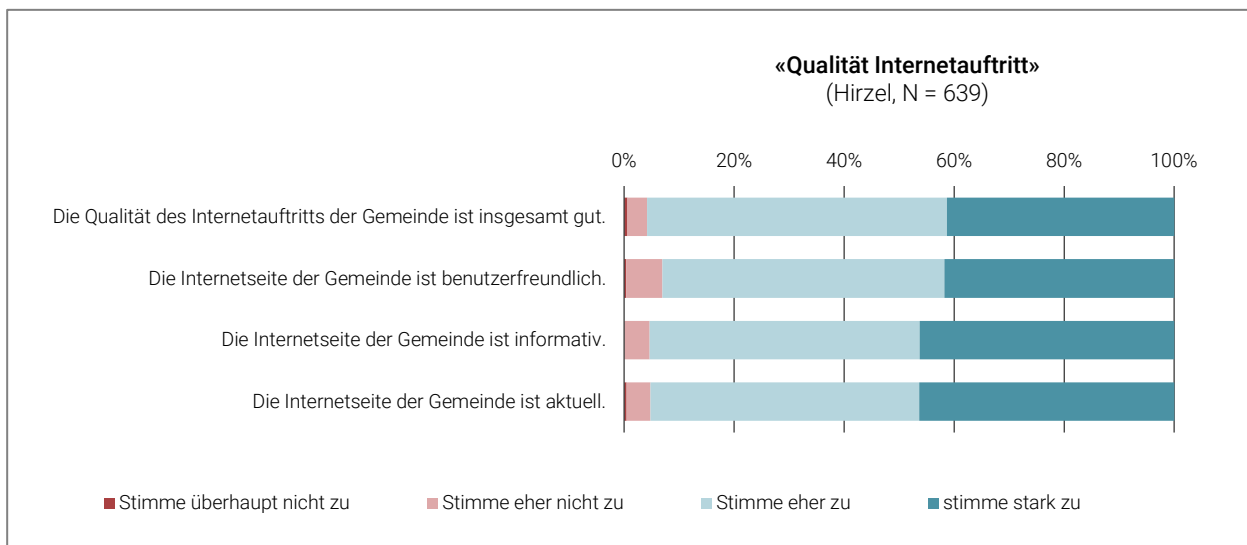


Abbildung 5: Auswertung Indikator 12 «Internetauftritt»

Kommentar: Der Internetauftritt der Gemeinde Hirzel wird über alle Fragen hervorragend bewertet. Der Internetauftritt der Gemeinde Hirzel ist benutzerfreundlich, informativ und aktuell. Es scheint nur punktuell Verbesserungspotenzial zu geben.

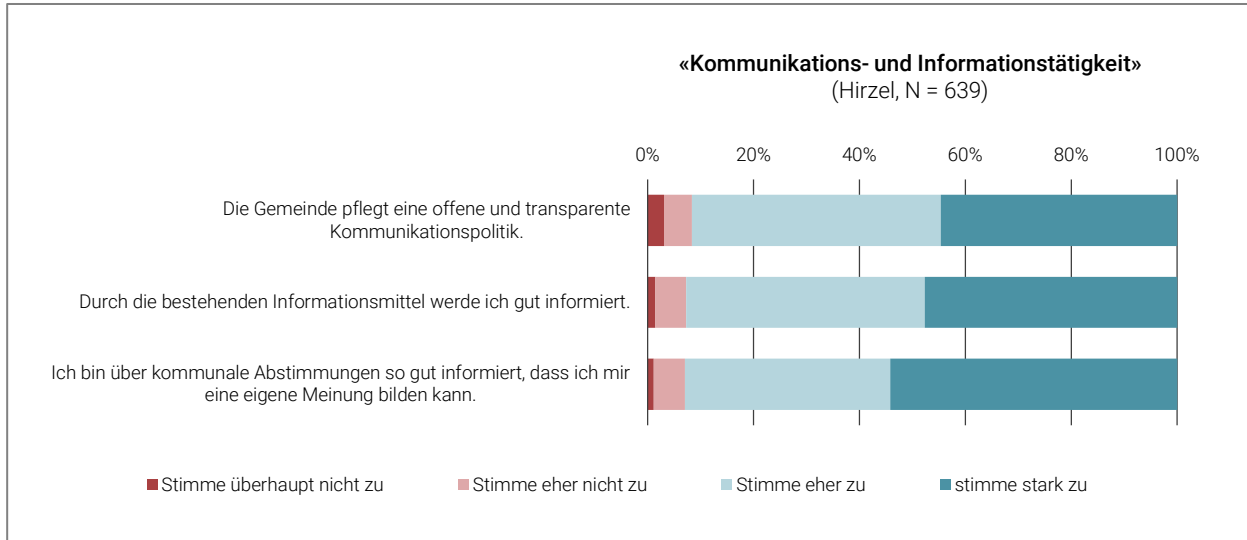


Abbildung 6: Auswertung Indikator 13 «Kommunikations- und Informationstätigkeit»

Kommentar: Mehr als 85% der Rückmeldungen beurteilen die Kommunikations- und Informationstätigkeit der Gemeinde als positiv. Der Anteil an Personen, die der Kommunikations- und Informationstätigkeit der Gemeinde kritisch gegenüberstehen, ist gering.

3.4 Professionalität der Mitarbeitenden/Behörden

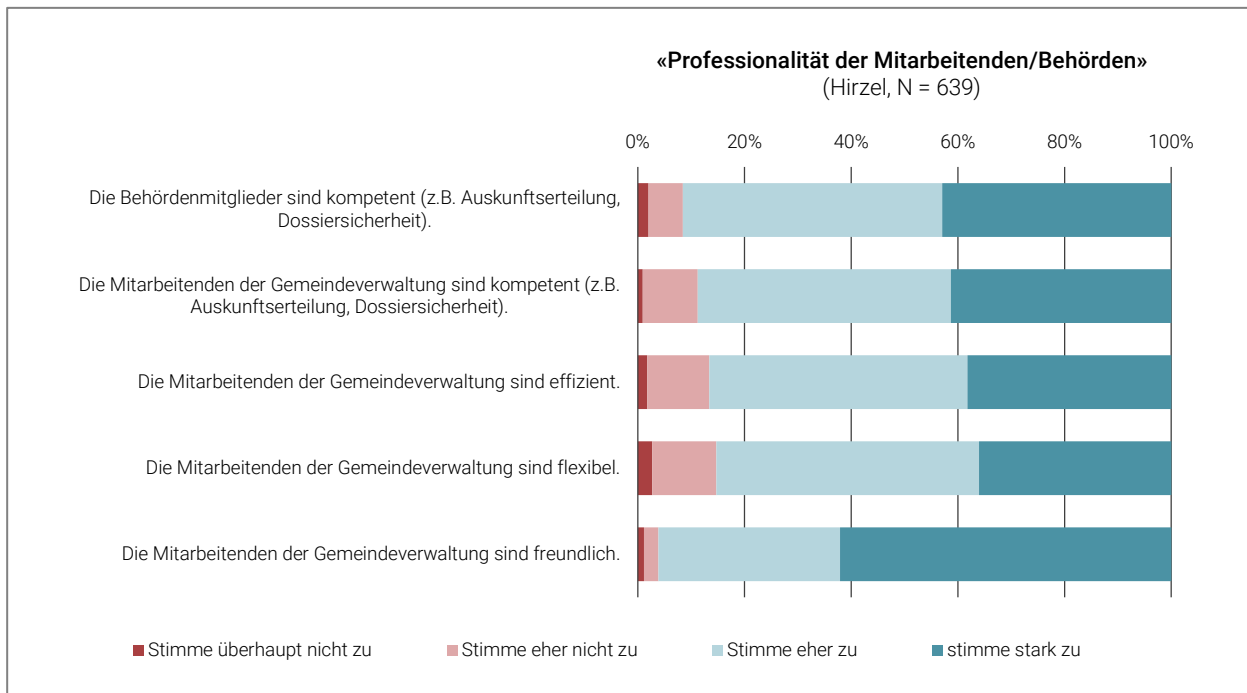


Abbildung 7: Auswertung Indikator 15 «Professionalität der Mitarbeitenden / Behörden»

Kommentar: Die Frage nach der Freundlichkeit der Mitarbeitenden der Gemeindeverwaltung erreicht eine Zustimmungsquote von gegen 100% (blaue Bereiche). Auch die Flexibilität, Effizienz und Kompetenz der Mitarbeitenden der Gemeindeverwaltung und Behördenmitglieder wird ansprechend eingeschätzt.

3.5 Aussenwirkung

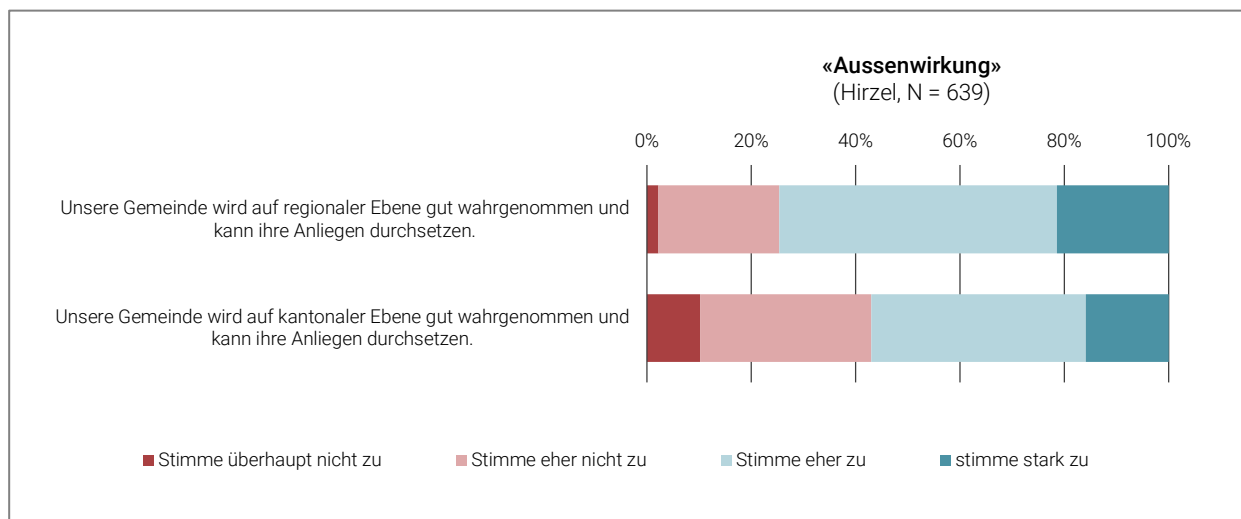


Abbildung 8: Auswertung Indikator 20 «Aussenwirkung»

Kommentar: Die Aussenwirkung wird von der Bevölkerung als kritisch beurteilt. Sowohl auf regionaler wie auch auf kantonaler Ebene wird es als schwierig angesehen, wahrgenommen zu werden und Anliegen durchzusetzen. Auf regionaler Ebene gelingt dies gemäss Rückmeldungen noch eher.

3.6 Politisches Interesse

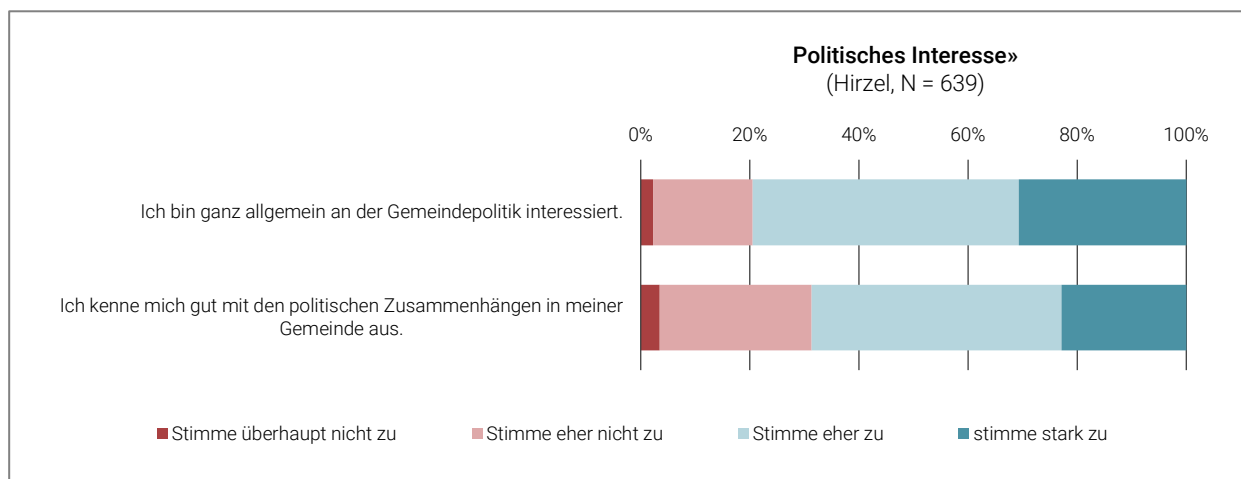


Abbildung 9: Auswertung Indikator 33 «Politisches Interesse»

Kommentar: Die Mehrheit der Bevölkerung von Hirzel nimmt an der Gemeindepolitik Anteil. Umgekehrt sind rund 20 bis 25% der befragten Personen an der Gemeindepolitik nicht oder kaum interessiert und kennen sich mit den politischen Zusammenhängen der Gemeinde Hirzel nicht gut aus.

3.7 Politisches Vertrauen der Bevölkerung

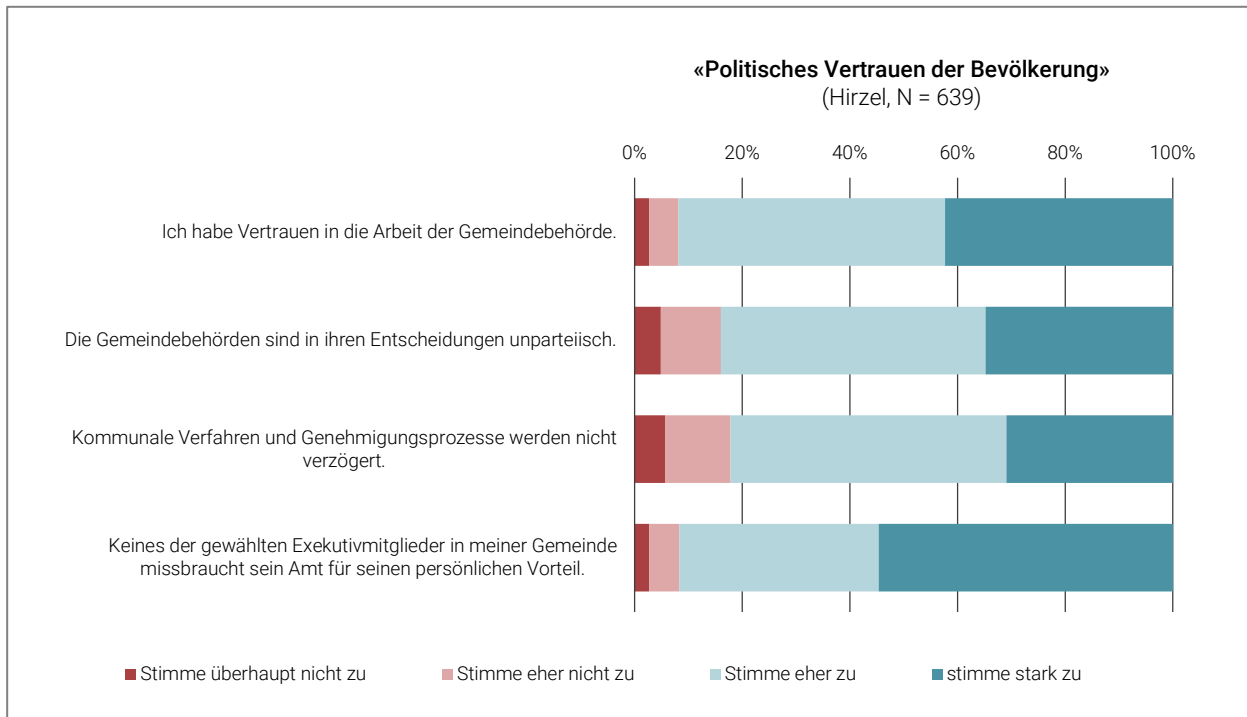


Abbildung 10: Auswertung Indikator 39 «Politisches Vertrauen der Bevölkerung»

Kommentar: Die grösste Zustimmung geniesst die Vertrauensfrage in die Gemeindebehörde. Ihr sprechen rund 85% der Rückmeldungen (blaue Bereiche) das Vertrauen in deren Arbeit aus. Am wenigsten Zustimmung erhält die Aussage, wonach die kommunalen Verfahren und Genehmigungsprozesse nicht verzögert werden. Insgesamt zeichnet sich die Gemeinde Hirzel durch ein ansprechend hohes politisches Vertrauen der Bevölkerung aus.

3.8 Zufriedenheit mit politischen Behörden

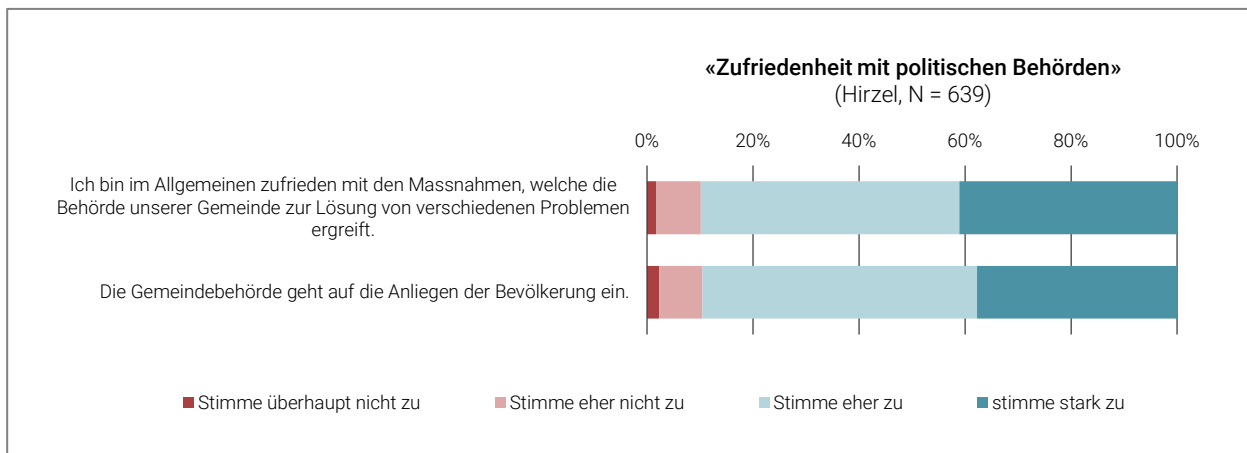


Abbildung 11: Auswertung Indikator 42 «Zufriedenheit mit politischen Behörden»

Kommentar: Es passt ins Gesamtbild (vgl. Abbildung 10 und 11), dass die grosse Mehrheit der befragten Personen mit den politischen Behörden grundsätzlich zufrieden ist (85 % Zufriedenheit, blaue Bereiche). Dabei spielt es keine Rolle, ob es um konkrete Massnahmen der Gemeinde geht oder um generelle Anliegen der Bevölkerung.

3.9 Zufriedenheit mit dem Leben in der Gemeinde

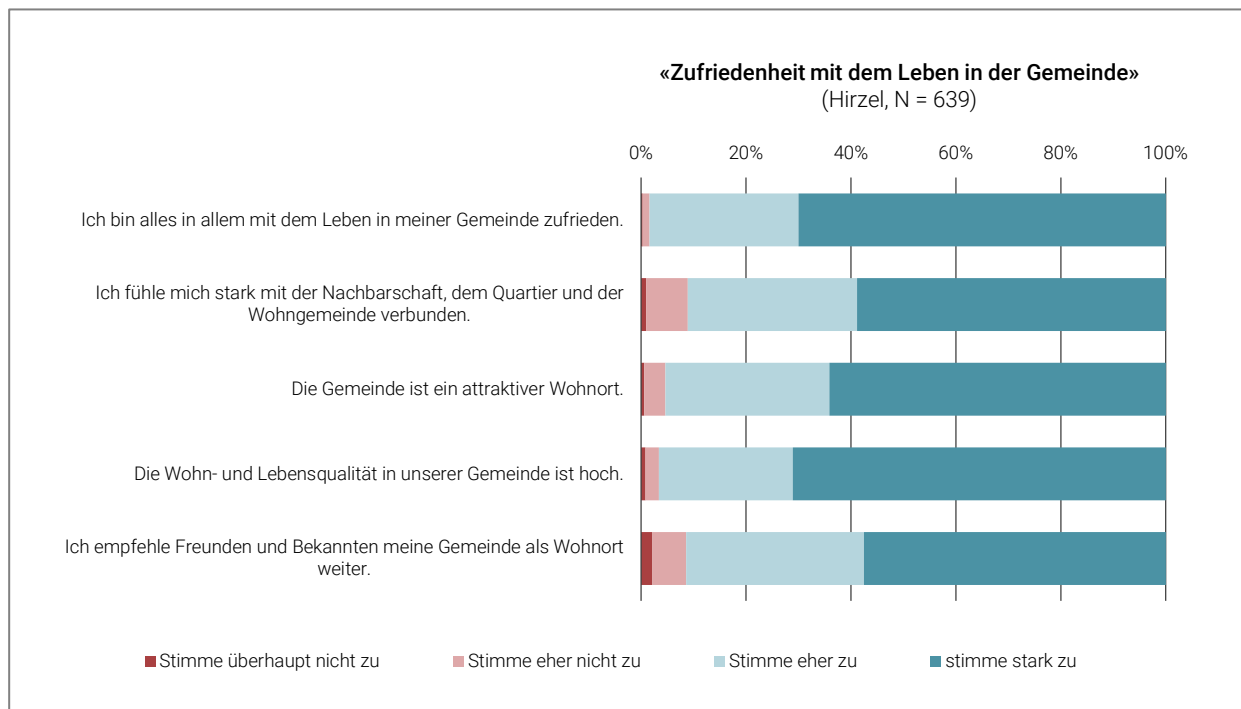


Abbildung 12: Auswertung Indikator 45 «Zufriedenheit mit dem Leben in der Gemeinde»

Kommentar: Die Zufriedenheit mit dem Leben ist über alle Teilaspekte gesehen sehr hoch. Fast alle befragten Personen stimmen (eher) zu, mit dem Leben in der Gemeinde Hirzel zufrieden zu sein. Neben der allgemeinen Zufriedenheit wird auch die Wohn- und Lebensqualität überaus hoch eingeschätzt. Ebenfalls ist der Anteil an Personen, welche die Gemeinde Hirzel ihren Freunden und Bekannten als Wohnort weiterempfehlen würden, vergleichsweise hoch.

3.10 Ergänzende Kommentare der Befragten

Viele Einwohnerinnen und Einwohner der Gemeinde Hirzel beschränken sich bei der Beantwortung des Fragebogens nicht darauf, bloss den Grad ihrer Zustimmung zu den jeweiligen Indikatoren anzugeben. Sie nutzen auch die Kommentarzeilen für ergänzende Äusserungen. 625 schriftliche Ergänzungen gehen aus den Fragebögen hervor.

Die meisten Kommentare fielen auf den Indikator «Qualität der kommunalen Dienstleistungen» (122 Äusserungen). Kritik und Lob halten sich hier in etwa die Waage. Die wichtigsten Kritikpunkte: Die Schneeräumung lasse zu wünschen übrig, es fehle an Freizeitangeboten für Jugendliche und es würden zu wenig Massnahmen gegen den Durchgangsverkehr getroffen.

Pendler- und Schwerverkehr auf der Zugerstrasse belasten die Bevölkerung den Kommentaren nach zu schliessen stark. Viele Befragte fordern, dass der im kantonalen Richtplan eingetragene Strassentunnel durch den Hirzel endlich umgesetzt werde. Dass es bis anhin nicht dazu gekommen ist, deuten sie als Zeichen dafür, dass die Gemeindebehörden das Anliegen gegen Aussen nicht konsequent genug vertreten (Indikator «Aussenwirkung», 57 Äusserungen): «Wäre die Wahrnehmung besser, hätten wir vielleicht den Hirzeltunnel», mutmasst einer der Befragten.

Mit der «Professionalität der Behörden» (73 Äusserungen) zeigen sich die Kommentatorinnen und Kommentatoren im Grossen und Ganzen zufrieden. In ihren Augen verhalten sich die Mitarbeitenden der Gemeindeverwaltung im persönlichen Kontakt zumeist freundlich und kompetent. Ein negatives Bild vermitteln die Äusserungen einzig vom Bauamt, dessen Effizienz und Kompetenz in einigen Kommentaren in Frage gestellt wird.

Insgesamt zeigt sich die hohe «Zufriedenheit mit dem Leben in der Gemeinde» aus der Zustimmungsskala (siehe 3.9) auch in den ergänzenden Kommentaren (111 Äusserungen). «Wir wohnen auf einem wunderschönen Flecklein unserer Erde!» ist nur ein Zitat von vielen, die auf eine hohe Lebensqualität und eine eng verbundene Dorfgemeinschaft hindeuten. Der Zufriedenheit der Einwohnerinnen und Einwohner schaden offenbar auch das Verkehrsaufkommen, die aus Sicht vieler Befragter ungenügende Anbindung an den öffentlichen Verkehr und der sehr hohe Steuerfuss nicht.

Allerdings zeigen die Ergänzungen zur «Kommunikations- und Informationstätigkeit» (47 Äusserungen), zum «Politischen Vertrauen der Bevölkerung» (40 Äusserungen) und zur «Zufriedenheit mit den politischen Behörden» (46 Äusserungen), dass der Fusionsprozess das Dorf stark polarisiert. Die Kritiker werfen dem Gemeinderat vor, er habe einseitig informiert und sei auf die Anliegen der Gegner nicht eingegangen. Besonders die Verlegung der Oberstufe nach Horgen nehmen viele als Verlust wahr. Demgegenüber äussern Befürworter «grossen Respekt für die aufreibende Arbeit der Gemeinderäte während des Fusionsprozesses». Sie kritisieren, dass wenige Gegner die Fusion durch Rekurse stark verzögerten. Vereinzelt wird auch Kritik an Kanton und Bund laut: «Die Gemeinden werden in den Gestaltungsmöglichkeiten eingeschränkt, das erzeugt Fusionszwang». Auffällig ist, dass die Gegner der Fusion in den ergänzenden Kommentaren der Bevölkerungsbefragung überproportional stärker vertreten sind als die Befürworter. An der Urne lag die Zustimmung zur Eingemeindung bei 78,6 Prozent, und dies bei einer hohen Stimmbeteiligung von 78,9 Prozent.

4 Würdigung

Mit der Bevölkerungsbefragung konnte über ein Drittel der Einwohner/innen der Gemeinde Hirzel erreicht werden. Dies ist positiv. Die hohe Teilnahmequote kann als Indiz dafür gewertet werden, dass sich die Bevölkerung mit der Gemeinde identifiziert und ein starkes Interesse an der Zukunft der Gemeinde hat.

Die Ergebnisse legen den Schluss nahe, dass die Bevölkerung mit dem Leben und dem Angebot der Gemeinde Hirzel zufrieden ist. Dies gilt spezifisch für die öffentlichen Dienstleistungen der Gemeinde, aber auch für die Kommunikations- und Informationstätigkeit der Gemeinde. Besonders hervorzuheben sind die politischen Behörden und die Mitarbeitenden der Gemeindeverwaltung. Sie erfahren eine hohe Wertschätzung für ihre Arbeit. Deshalb erstaunt es nicht, dass sich die Einwohner/innen in Hirzel grundsätzlich wohl fühlen und ihre Wohngemeinde im Freundes- und Bekanntenkreis weiterempfehlen würden. Dies ist ein deutliches Zeichen.

Wenig überraschend wird die Aussenwirkung der Gemeinde von der Bevölkerung als begrenzt eingestuft. Nach Einschätzung der Bevölkerung gelingt es aber immerhin, die Gemeindeinteressen auf regionaler Ebene besser einzubringen als auf kantonaler. Auch das persönliche Interesse an der Gemeindepolitik ist im Vergleich zu den anderen Themen weniger stark ausgeprägt, liegt aber wohl im Durchschnitt anderer Befragungen des «Fusions-Checks». Die bisherigen Erfahrungen zeigen, dass das Interesse an der Gemeindepolitik auch von anstehenden Sachgeschäften und der politischen «Fusions-Grosswetterlage» abhängig ist und deshalb nicht nur im Einflussbereich der Gemeinde liegt.

Impressum

HTW Chur
Zentrum für Verwaltungsmanagement
Comercialstrasse 22
7000 Chur

Ursin Fetz, Prof., Dr. iur., Rechtsanwalt
Zentrum für Verwaltungsmanagement (ZVM)
ursin.fetz@htwchur.ch

Florian Sorg, BSc in Business Administration
Zentrum für Verwaltungsmanagement (ZVM)
florian.sorg@htwchur.ch