

Evaluation Programm Projets urbains 2012–2015

Schlussbericht 2015

Luzern, den 4. Juli 2016

IMPRESSUM

Autorinnen und Autoren
Franziska Müller (Projektleitung)
Emilie Flamand-Lew (Projektmitarbeit)
Helen Amberg (Projektmitarbeit)

INTERFACE
Politikstudien Forschung Beratung
Seidenhofstrasse 12
CH-6003 Luzern
Tel. +41 (0)41 226 04 26
www.interface-politikstudien.ch

evaluanda
9, Rue Rousseau
CH-1205 Genève
Tel. +41 (0)22 705 11 50
www.evaluanda.ch

Projektreferenz
Projektnummer: P12-07

INHALTSVERZEICHNIS

IMPRESSUM	2
I EINLEITUNG	4
1.1 Das Bundesprogramm Projets urbains	4
1.2 Vorgehen der Evaluation	6
2 BESCHREIBUNG DER AUSGANGSLAGE UND HAUPTZIELSETZUNG DER ZEHN BETEILIGTEN PROJEKTE	10
3 EVALUATION DER ERRUNGENSCHAFTEN AUF PROJEKTEBENE	15
3.1 Aktionsebene A: Politisch-administrative Verankerung und Zusammenarbeit	15
3.2 Aktionsebene B: Intermediäre Koordination und Kooperation zwischen Gemeinde und Quartier	22
3.3 Aktionsebene C: Aktivierung und Unterstützung des Quartierlebens	28
3.4 Aktionsebene D: Räumliche Errungenschaften	36
4 EVALUATION DER PROGRAMMEBENE	44
4.1 Programmstruktur und Zusammenarbeit der Bundesstellen	44
4.2 Programmleistungen	46
5 FAZIT UND EMPFEHLUNGEN	55
5.1 Fazit	55
5.2 Empfehlungen zuhanden des Bundes	58

I EINLEITUNG

Der vorliegende Evaluationsbericht dokumentiert die Umsetzung und Errungenschaften des Bundesprogramms Projets urbains der Jahre 2012 bis 2015. Der Evaluationsbericht ist wie folgt aufgebaut:

- Im Einleitungskapitel wird das Bundesprogramm und seine Zielsetzungen sowie das Vorgehen der Evaluation vorgestellt.
- Kapitel 2 dokumentiert in kurzer Form die Ausgangslage und zentrale Zielsetzung der zehn beteiligten Projekte der zweiten Phase.
- Kapitel 3 widmet sich den Errungenschaften auf Projektebene. Diese sind entlang von vier für die integrale Quartierentwicklung zentralen Aktionsebenen strukturiert. Die Errungenschaften der letzten Jahre aus Sicht der Projektbeteiligten ist in den Abschnitten 3.1 bis 3.4 zusammengefasst und enden mit einem Fazit aus Sicht der Evaluation.
- Kapitel 4 umfasst die Beurteilung der Aktivitäten auf Programmebene. Es ist dies zum einen die Organisation und Zusammenarbeit der verschiedenen beteiligten Stellen auf Bundesebene (Abschnitt 4.1) sowie die Leistungserbringung auf Programmebene (Abschnitt 4.2).
- In Kapitel 5 folgt schliesslich ein Fazit zu den zentralen Erkenntnissen. Davon ausgehend werden Empfehlungen im Hinblick auf die künftige Unterstützung integraler Quartierentwicklung seitens des Bundes formuliert.

1.1 DAS BUNDESPROGRAMM PROJETS URBAINS

Am 22. August 2007 verabschiedete der Bundesrat den „Bericht Integrationsmassnahmen“ des damaligen Bundesamtes für Migration (BFM).¹ Der Bericht diente als Grundlage im Hinblick auf die Einführung des neuen Ausländergesetzes (AuG), das per 1. Januar 2008 in Kraft trat und welches erstmals auf Gesetzesebene das Konzept einer Integrationspolitik als staatliche Aufgabe festlegte. Im Bericht war als eine von 33 Umsetzungsmassnahmen, die Unterstützung von Projets urbains vorgesehen. Projets urbains zeichnen sich durch einen integralen und partizipativen Ansatz aus.

Ein Projet urbain soll Massnahmen in verschiedenen Bereichen, wie etwa Raumplanung, Wohnen, Infrastruktur, Sicherheit, Verkehr, Sozial- und Integrationspolitik in Betracht ziehen und diese koordiniert unter Einbezug aller Betroffenen – insbesondere der Bewohnerinnen und Bewohner – entwickeln und umsetzen. Diese Massnahmen werden nicht einfach top-down auferlegt, sondern werden ausgehend von den jeweiligen spezifischen Herausforderungen vor Ort in den Quartieren bestimmt.

Abnehmender sozialer Zusammenhalt, Missverständnisse und Konflikte aufgrund

¹ Bundesamt für Migration (BFM) (2007): Bericht über den Handlungsbedarf und die Massnahmenvorschläge der zuständigen Bundesstellen im Bereich der Integration von Ausländerinnen und Ausländern per 30. Juni 2007.

veränderter Zusammensetzung der Bevölkerung, bauliche Unzulänglichkeiten, mangelnde Grünflächen und wenig Freizeitinfrastruktur sind nur einige von den Herausforderungen, von welchen die Quartiere mehr oder weniger betroffen sind. So unterschiedlich die Ausgangslagen in den Projets urbains auch sind, gemeinsam ist ihnen das Ziel im Sinne eines vorausschauenden Managements unerwünschten Tendenzen entgegenzuwirken und die Lebensqualität und Entfaltungsmöglichkeiten der in diesen Wohngebieten lebenden Menschen verbessern zu helfen. Durch die Abstimmung von städtebaulichen und sozialen Massnahmen in breiten Partizipationsverfahren sollte das Programm – im Sinne eines Pilotvorhabens – Impulse für ein nachhaltiges Vorgehen in Gebieten mit besonderen Anforderungen geben.

2008 lancierte der Bund das Programm „Projets urbains – Gesellschaftliche Integration in Wohngebieten“. Eine Pilotphase war ursprünglich auf vier Jahre angelegt und sollte zwischen 2008 und 2011 umgesetzt werden. In diesem Zeitraum unterstützte und begleitete der Bund in Zusammenarbeit mit Kantonen elf ausgewählte kleinere und mittlere Städte und Agglomerationsgemeinden, die mit belasteten Wohngebieten zu tun haben, beim Aufbau und der Umsetzung eines nachhaltig angelegten Quartierentwicklungsprozesses. Die erste Programmphase gab den Anstoss für zentrale Lernprozesse auf den verschiedenen politischen Ebenen. Zu diesem Schluss kam auch die Evaluation der ersten Programmphase.²

Der Bund beschloss daher 2011 das Programm mit einer zweiten Phase 2012 bis 2015 weiterzuführen. Das erworbene Wissen der ersten Programmphase sollte in der zweiten Phase weiteren Gemeinden zugutekommen. Zudem sollte das nationale Netzwerk, welches im Rahmen der durch das Programm organisierten Austauschplattformen entstanden war, beibehalten und weiter ausgebaut werden.

Träger des Programms in der Phase 2012 bis 2015 waren die Bundesämter für Raumentwicklung (ARE) und für Wohnungswesen (BWO), das Staatssekretariat für Migration (SEM) sowie die Fachstelle für Rassismusbekämpfung (FRB) und die Eidgenössische Migrationskommission (EKM). Die Leitung und Koordination des Programms hatte das ARE inne. In der zweiten Programmphase wurden ausgehend von einer Ausschreibung zehn Projekte unterstützt.

Die Programmkosten betragen in der zweiten Programmphase insgesamt 2,32 Millionen Franken. 2,06 Millionen Franken wurden für die Projekte (Unterstützung Projekte, Erfahrungsaustauschtreffen und Valorisierung) eingesetzt. Die übrigen 260'000 Franken wurden für die Evaluation, die Kommunikation und Organisation verwendet. Der Bund beteiligte sich mit maximal 50 Prozent an den Gesamtkosten der Projekte. Am Rest beteiligten sich die Gemeinden, die Kantone und manchmal auch Dritte.

Die generelle Zielsetzung der ersten Programmphase, wie sie im ersten Abschnitt dieses Abschnitts beschrieben wurde, wurde auch in der zweiten Phase beibehalten. Für die

² Müller, Franziska; Zellweger, Eric; Balthasar, Andreas (2012): Evaluation „Projets urbains“ – Gesellschaftliche Integration in Wohngebieten. Schlussbericht zur 1. Phase (2008 bis 2011), Luzern.

zweite Programmphase präzisierter der Bund die Programmziele.³ Der Bund will:

- *einen globalen und langfristigen Prozess in Gebieten stimulieren*, welche mit Problemen im Bereich der Stadtentwicklung und sozialen Integration konfrontiert sind und diesbezüglich nicht über geeignete Instrumente verfügen. Der Bund erhofft sich damit, negativen Entwicklungstendenzen entgegenzuwirken, die Sicherheit zu stärken und den sozialen Zusammenhalt zu fördern,
- *neue Formen der vertikalen, horizontalen und interdisziplinären Zusammenarbeit fördern*, sowie die aktive Beteiligung der Zivilgesellschaft (nicht zuletzt eine ökonomisch und sozial benachteiligte Bevölkerungsschicht) bezüglich Entscheidungen über die finanziell unterstützten Massnahmen stärken,
- *den Austausch von Wissen und Erfahrungen fördern und Lernprozesse erleichtern*, indem ein nationales Netzwerk von in der Quartierentwicklung engagierten Gemeinden etabliert wird.

Gegen Ende der zweiten Programmphase hat der Bund entschieden, die erzielten Erkenntnisse zu valorisieren. Im Rahmen der Valorisierung des gesamten Programms (2008–2015) sollen die gemachten Erfahrungen, mit dem Fokus auf der Umsetzung von konkreten Massnahmen und Prozessen in der Quartierentwicklung, aufbereitet und der Öffentlichkeit kommuniziert werden. Ziel ist es die Erkenntnisse, welche in den Projekten und auf der Ebene des Programms gemacht wurden, in Wert zu setzen und interessierten und aktiven Personen/Institutionen sowie Entscheidungsträgern leicht zugänglich zu machen, um sie letztlich zu motivieren und befähigen, Quartierentwicklung an die Hand zu nehmen.

Der Prozess der Valorisierung wird noch bis Mitte 2017 andauern. Zwei Produkte werden erarbeitet: ein Handbuch integrale Quartierentwicklung, anhand dessen von Kernfragen aufgezeigt werden soll, wie die Aufwertung von benachteiligten Wohngebieten konkret umgesetzt werden kann sowie eine Kurzbroschüre, in welcher der Nutzen und die Wirkung einer integralen Quartierentwicklung beschrieben werden.

Am 18. Februar 2015 hat das ARE im Rahmen der Strategie „Agglomerationspolitik des Bundes 2016+, Für eine kohärente Raumentwicklung Schweiz“ vom Bundesrat das Mandat erhalten, ein Programm „Zusammenhalt in den Quartieren“ aufzubauen. Dieses Programm wird sich in den Grundzügen an das Programm Projets urbains anlehnen.

1.2 VORGEHEN DER EVALUATION

Die departementsübergreifende Steuergruppe des Programms „Projets urbains“ hat auch in der zweiten Phase die Arbeitsgemeinschaft Interface Politikstudien Forschung

³ Für die Ausgestaltung der zweiten Programmphase erstellte die Steuergruppe ein Konzept, in welchem auch die Zielsetzungen aufgeführt sind („Concept général 2012–2015“ vom 16. September 2010).

Beratung in Luzern und evaluanda in Genf mit der wissenschaftlichen Begleitung und Evaluation des Programms beauftragt.

1.2.1 ZIELSETZUNG UND GRUNDLAGEN DER EVALUATION

Mit der Evaluation waren zwei Ziele verbunden:

Formative Zielsetzung

Im Zentrum der Evaluation der zweiten Programmphase stand das „Lernen“ sämtlicher am Programm beteiligten Akteure. Der Evaluationsprozess wurde während der gesamten Programmphase fortlaufend zur Optimierung des Programms und der Projekte genutzt. Dabei ging es um die Unterstützung der Projekte seitens der Evaluation bei der Selbstevaluation ihrer Vorhaben entlang gemeinsam festgelegter Leistungs- und Wirkungsziele.⁴ In der zweiten Programmphase fand jedoch nicht nur eine engere Unterstützung der Projekte durch das Evaluationsteam statt, sondern auch eine engere Einbindung des Evaluationsteams bei der Begleitung der Programmsteuergruppe. Das Evaluationsteam verstand sich dabei als externer Beobachter welcher den Projekt- und Programmverantwortlichen beratend zur Verfügung stand, kritische Fragen stellte oder auf Handlungsbedarf hinwies.

Summative Zielsetzung:

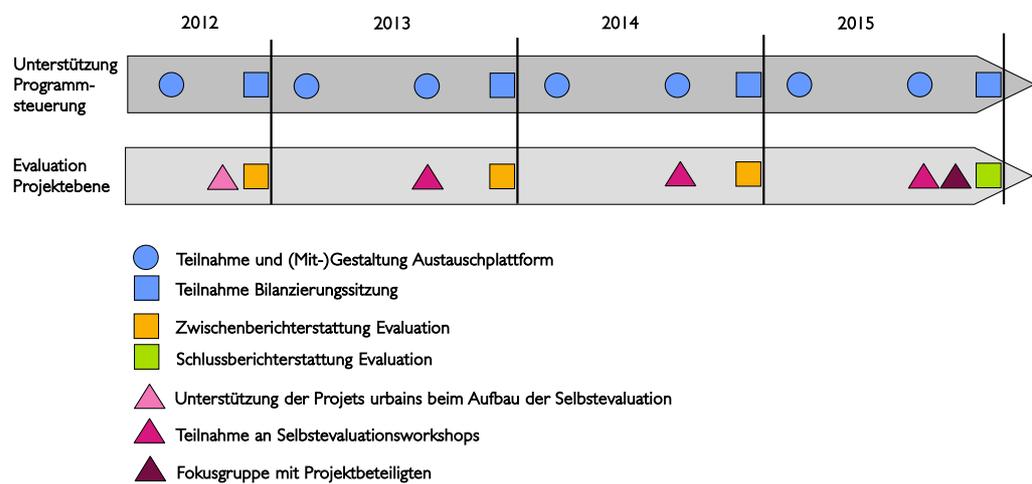
Nach Programmende erfolgt mit dem vorliegenden Schlussbericht eine Bilanz über die Errungenschaften der zweiten Programmphase. Grundlage des vorliegenden Schlussberichts bildeten folgende methodische Zugänge:

- *Synthese der jährlichen, internen Evaluationszwischenberichte* aus den Jahren 2013 und 2014, welche jeweils im Anschluss an die seitens des Evaluationsteams begleiteten Selbstevaluationsworkshops verfasst wurden.
- *Bilanz-Workshops in den Projet-urbain-Gemeinden Ende 2015*: Gegen Ende der zweiten Programmphase wurde mit den beteiligten Gemeinden ein abschliessender Selbstevaluationsworkshop durchgeführt. Dabei wurden neben den Leistungen auch die Wirkungen des Projekts reflektiert sowie Stärken und Schwächen des Projekts diskutiert. Zusätzlich zur Beteiligung an den Selbstevaluationsworkshops führte das Evaluationsteam ein Fokusgruppengespräch mit der neu gebildeten Austauschgruppe, die aus Projektbeteiligten besteht, welche in den Projekten eine zentrale intermediäre Rolle übernahmen, durch.
- *Auswertung Austauschplattformen*: Für die zweimal jährlich stattfindenden Austauschplattformen wurde ein Kurzevaluationsbogen entwickelt, welcher die Teilnehmenden jeweils am Ende der Veranstaltung ausfüllten. Die Auswertungen dieser Evaluationsbogen wurden in der vorliegenden Evaluation ebenfalls berücksichtigt.
- *Bilanzsitzungen mit den Mitgliedern der Programmsteuergruppe*: Jeweils am Jahresende fand eine Bilanzsitzung der Programmsteuergruppe statt, an welcher auch das externe Evaluationsteam teilnahm und seine Aussensicht in die Diskussion einbrachte.

⁴ Der Ablauf und der Nutzen des Selbstevaluationsprozesses sind im Abschnitt 4.1.2 dokumentiert.

- *Studium von Programmunterlagen:* Schliesslich wurden auch Programmunterlagen wie die Reportings der Projekte zuhanden des Bundes, Infobriefe, Argumentarium usw. bei der Auswertung berücksichtigt.

D 1.1: Ablauf der Evaluation 2012 bis 2015



Quelle: eigene Darstellung.

1.2.2 ANALYSEKONZEPT

Im Rahmen der Evaluation der ersten Programmphase entwickelte das Evaluationsteam ein Analysekonzept, welches auch in der zweiten Programmphase angewandt wurde und welches erlauben soll, die Projektfortschritte und die Zielerreichung zu beurteilen. Die Evaluation orientierte sich dabei am Konzept von *Urban Governance*, welches eine wichtige Grundlage für das Verständnis von Projets urbains darstellt.⁵ Urban Governance basiert auf einem gewandelten Verständnis von Staat und Gesellschaft in der Regelung und Wahrnehmung öffentlicher und gesellschaftlicher Aufgaben. Das Konzept beinhaltet die Zusammenarbeit über Grenzen hinweg, innerhalb des öffentlichen Bereichs genauso wie zwischen öffentlichem, privatem und gemeinschaftlichem Bereich. Davon ausgehend lassen sich drei, bezogen auf die *Prozesse* der Projets urbains, wesentlichen *Aktionsebenen* von vergleichbaren Quartierentwicklungsprojekten festhalten.

Die erste Aktionsebene betrifft die *politisch-administrative Verankerung und Zusammenarbeit*. Die zweite Aktionsebene bezeichnet die *intermediäre Instanz*, welche sich um die Stärkung der Verbindung zwischen öffentlicher Hand und Quartierbewohner/-innen respektive relevanter Umfeldakteuren bemüht. Die dritte Aktionsebene nimmt im Hinblick auf die *Aktivierung und Unterstützung des Quartierlebens* die bestehenden oder noch zu schaffenden Verknüpfungen zwischen den Bewohner/-innen

⁵ Vgl. u.a. Franke, T.; Grimm, G. (2006): Quartiermanagement als Instrument einer integrativen Stadtteilentwicklung – konzeptionelle Grundlagen und Praxiserfahrungen. In: Sinnig, H.: Stadtmanagement. Strategien zur Modernisierung der Stadt(-Region), Dortmund; Drilling, M. (2009): Verstetigung in der nachhaltigen Quartierentwicklung. Eine Analyse aus Sicht der Urban Regime Theory. In: Geographica Helvetica, Jg. 64.

auf. Als Ergebnis der Aktivitäten innerhalb dieser Prozessachsen resultieren schliesslich auf vielen Ebenen die konkreten *räumlichen Realisierungen* im Quartier.⁶

Für alle Aktionsebenen wurden am Ende der Evaluation der ersten Programmphase aus der Literatur sowie den Erfahrungen projektübergeordnete Leitideen für eine nachhaltige Quartierentwicklung entwickelt. Diese Leitideen fanden auch in der Evaluation der zweiten Programmphase Anwendung. Sie sind in Abschnitt 3, jeweils zu Beginn der einzelnen Unterkapitel in Kästchen aufgeführt und helfen, die gemachten Erfahrungen in den einzelnen Projekten zu reflektieren.

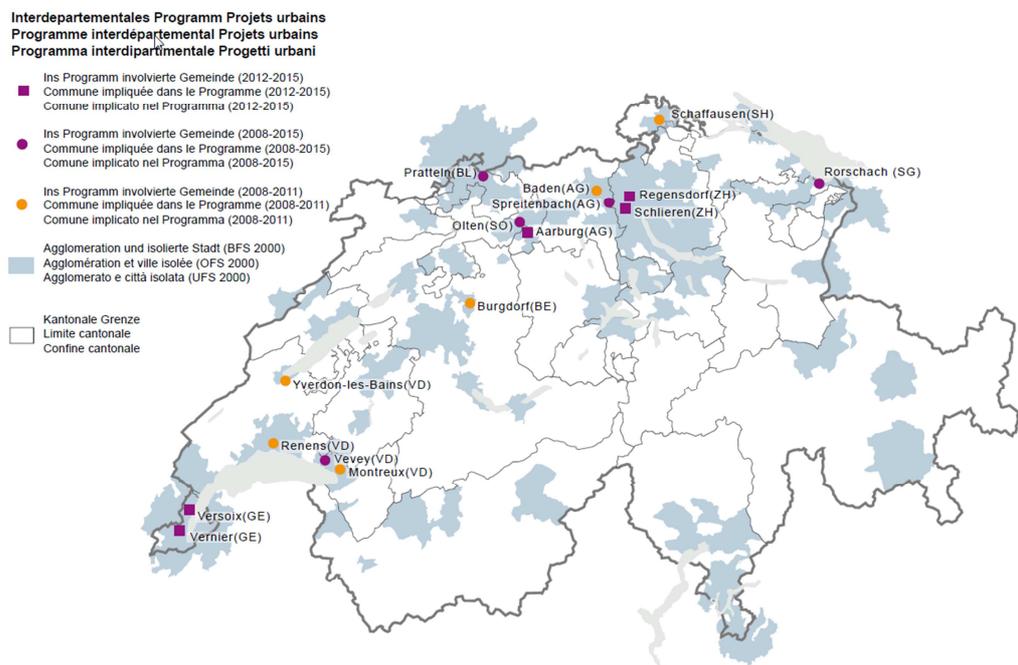
⁶ Als „räumliche Realisierungen“ bezeichnen wir jene sektoralen Massnahmen, welche – neben den Massnahmen zur Förderung der sozialen Integration - die Lebensqualität in den unterstützten Gemeinden direkt verbessern helfen, beispielsweise über die Aufwertung von Aussenräumen.

BESCHREIBUNG DER AUSGANGSLAGE UND HAUPTZIELSETZUNG DER ZEHN BETEILIGTEN PROJEKTE

Die Auswahl der Projekte für die Programmphase 2012 bis 2015 erfolgte auf der Basis einer Ausschreibung. 22 Projekte wurden eingereicht. Entscheidend für die Auswahl durch die Steuergruppe der fünf beteiligten Bundesstellen war nicht allein die Qualität, sondern auch die übergeordnete Ausrichtung des Bundesprogramms, wonach die zweite Phase bereits laufende Projets urbains stärken, sowie auch das Spektrum der Erfahrungen durch neue Projekte erweitern sollte.

Bewerbungen von Gemeinden, die bereits an der ersten Phase teilgenommen haben, sollten über die anfängliche Fragestellung hinausgehen. So hat etwa die Stadt Olten ihr Projekt für die zweite Phase um den Aspekt der Zusammenarbeit mit Liegenschaftsbesitzenden und -verwaltungen erweitert und die Gemeinde Pratteln beabsichtigte, die Quartierentwicklung auf weitere Gebiete auszudehnen. Die Genfer Vorortsgemeinde Vernier, die erstmalig teilgenommen hat, brachte wiederum neue Handlungsfelder ein wie beispielsweise die Beschäftigung von Arbeitslosen im Quartier oder die Entwicklung der Quartierkultur.

D 2.1: Übersicht über die beteiligten Projets urbains



Quelle: Infoplan-ARE, Geostat, Bundesamt für Landestopografie.

Unter den zehn Projekten der zweiten Programmphase befinden sich fünf Projekte der ersten Phase (Olten, Pratteln, Rorschach, Spreitenbach, Vevey) und fünf neue Projekte (Aarburg, Regensdorf, Schlieren, Vernier, Versoix). Die Projekte ballen sich hauptsächlich in zwei Regionen, der Genferseeregion sowie dem Metropolitanraum Zürich. Es sind dies jene Zonen, in welchen die peripheren Gemeinden einem besonderem Druck der Zentrumsstädte ausgesetzt sind. Die Vorhaben zeichnen sich

durch eine grosse Heterogenität aus. Die Auswahl umfasst sowohl Kernstädte als auch Agglomerationsgemeinden. Die beteiligten Gemeinden unterscheiden sich zudem wesentlich in Bezug auf die Einwohnerzahl aber auch von ihrer Grösse sowie von den vorhandenen Ressourcen und Kapazitäten der Gemeindeverwaltung.

Die Darstellung D 2.1 liefert einen Überblick über die am Programm beteiligten Projekte der ersten und zweiten Programmphase. Deren Ausgangslage und zentrale Zielsetzungen zu Beginn der zweiten Programmphase werden im Anschluss kurz beschrieben.⁷

Aarburg – Integrierte Quartierentwicklung Aarburg-Nord

In Aarburg Nord wohnen rund 4'000 Menschen. Davon haben mehr als die Hälfte einen Migrationshintergrund. Es gibt viele junge Leute, wobei einige Teile im Gemeindegebiet eine Tendenz zu Überalterung zeigen. Aarburg-Nord ist ein durch Verkehrsachsen, Bahngleise und die topografische und politisch-administrative Lage (Kantonsgränze im Norden mit der Stadt Olten) geteiltes Wohngebiet. Im Rahmen des Projektes urbain sollte das Quartier Aarburg-Nord sozial und baulich aufgewertet werden. Eine verbesserte Kommunikation zwischen der Bevölkerung, der zivilgesellschaftlichen Strukturen, der Einbezug von Liegenschaftsbesitzenden im Hinblick auf eine Wohn- und Wohnumfeldverbesserung, die Sensibilisierung des Gewerbes für die Bedeutung des Quartiers sowie die Mitwirkung an der Masterplanung (insbesondere Freiraumplanung) und deren Umsetzung (z.B. kinderfreundliche Quartierentwicklung) waren einige der zentralen Zielsetzungen des Projektes, welche über die vier Bausteine Bevölkerung/Soziales, Liegenschaften/Städtebau, Bildung/Gewerbe sowie Mobilität/Verkehr erreicht werden sollten.

Einwohnerzahl Quartier/Gemeinde: 4'100/7'600; Gesamtbudget über die vier Jahre gemäss Projektantrag: 640'000 Franken; Kanton: Aargau.

Olten – Entwicklung Olten Ost

Die Herausforderungen im multikulturellen und multifunktionalen Stadtteil Olten Ost waren vielfältig. Es handelt sich um einen grossen Stadtteil am rechten Ufer der Aare, der sich in unmittelbarer Nähe zum Bahnhof befindet. Während in der ersten Phase des Projektes urbain Fortschritte in der Quartierentwicklung und Integration erzielt wurden, wurde in der zweiten Phase der Bereich Immobilienentwicklung angegangen. Gemeinsam mit verschiedenen Akteuren sollte ein Stadtteilentwicklungskonzept erarbeitet werden, das als Richtschnur für langfristige Investitionsentscheide sowie für eine soziale, wirtschaftliche und umweltverträgliche Gebietsentwicklung dient. Besonderes Augenmerk wurde neben den Themen Städtebau, Freiraum und Verkehr auf die Verstärkung des Quartierentwicklungs- und Integrationsprozesses gelegt. Dabei spielte das im Rahmen der ersten Phase aufgebaute Begegnungszentrum Cultibo eine wichtige Rolle.

Einwohnerzahl Quartier/Gemeinde: 10'000/18'500; Gesamtbudget über die vier Jahre gemäss Projektantrag: 600'000 Franken; Kanton: Solothurn.

⁷ Die Angaben stammen aus den Reportingunterlagen der Projekte.

Pratteln – Integrale Quartierentwicklung

In der ersten Phase des Projekt urban Pratteln stand das Quartier Längi im Fokus. Es handelt sich dabei um ein peripheres Quartier, welches damals unter einem schlechten Aussenimage litt. Dem Projekt gelang es im Laufe der ersten Programmphase die Stärken des Quartiers zu festigen und das Image des Quartiers zu verbessern. In der zweiten Phase sollte die Arbeit in der Längi langfristig konsolidiert und die für die integrale Quartierentwicklung nötigen Instrumente in der Verwaltungsarbeit verankert und Erfahrungen aus der Längi auf weitere Wohngebiete übertragen werden. Diese Gebiete weisen – ähnlich der Längi zu Beginn des Projekt urban - Prozesses – einen Entwicklungsbedarf in sozialen, räumlichen und organisatorischen Fragestellungen des Gemeinwesens auf. Ziel war es, die Lebensqualität, das Zusammenleben und das Image der Quartiere zu verbessern. Das heisst, Möglichkeiten für eine aktive Zusammenarbeit schaffen, das eigene Wohnquartier mitgestalten, sich für attraktive und saubere Aussenräume, tolle Spielmöglichkeiten und schöne Begegnungsräume einsetzen und mit sozialen und kulturellen Angeboten den Austausch und die Vernetzung untereinander stärken und Vertrauen aufbauen.

Einwohnerzahl Quartier/Gemeinde: 6'600/15'600, Gesamtbudget über die vier Jahre gemäss Projektantrag: 1,28 Millionen Franken; Kanton: Basel-Landschaft.

Regensdorf – Quartierentwicklung Sonnhalde

Das multikulturelle Quartier Sonnhalde grenzt an zwei vielbefahrene Kantonsstrassen und wurde bisher als Satellitenquartier mit schlechtem Image in der Gemeinde wahrgenommen. Angebote für die zahlreichen Familien im Quartier sind fast ganz verschwunden. Um das ganze Quartier aufzuwerten und damit sich die Bewohner/-innen wieder als Teil der Gemeinde Regensdorf wahrnehmen, wurden drei Hauptziele formuliert: Mit der Eröffnung des Begegnungszentrums wurde ein Begegnungsort und Drehachse für alle Alters- und Interessengruppen mit eigenen und externen Angeboten und Projekten ermöglicht; durch Aktivitäten und Themenveranstaltungen und unter Einbezug aller Generationen sollte das Zusammenleben im Quartier gefördert werden; in Zusammenarbeit mit den Liegenschafts- und Stockwerkeigentümern/-innen sowie den Mieter/-innen wurde die Aufwertung der Aussenanlagen und der Siedlung insgesamt angestrebt.

Einwohnerzahl Quartier/Gemeinde: 2'500/17'500, Gesamtbudget über die vier Jahre gemäss Projektantrag: 610'000 Franken; Kanton: Zürich.

Rorschach – Projekt urban Stadt Rorschach

Das Rorschacher Löwenquartier ist vielfältig: Wohn-, Gewerbe- und Industriezonen prägen das Bild. Die Wohnnutzung ist in weiten Teilen des Quartiers prägendes Element, wobei sie allerdings beeinträchtigt wird durch die mehrheitlich bescheidene Qualität der Aussenräume und den hohen Anteil an sanierungsbedürftigen Liegenschaften. Zu den wesentlichsten Erfolgen des Projekts in der ersten Programmphase gehören unter anderem der Aufbau und die Einrichtung eines Quartierbüros sowie die Aufwertung von zwei Quartierstrassen. In der zweiten Phase standen zum einen die Fortsetzung, Konsolidierung und Weiterentwicklung der begonnen Projekte und Prozesse im Zentrum. Das heisst, dass inhaltlich die Gestaltung des Aussenraumes, die Entwicklungsstudie im Bereich der Liegenschaften sowie die verschiedenen Massnahmen im

Handlungsfeld Zusammenleben und Soziales weitergeführt werden sollten. Im August 2012 wurde der Quartiertreff für alle Quartierbewohnenden und Interessierten eröffnet und mit dem bereits bestehenden Quartierbüro kombiniert. Zum andern wurde ein Fokus auf die Verankerung, Verstetigung und Selbstorganisation der Projekt-urbains-Arbeit in der Politik, im Quartier und in der Verwaltung gelegt.

Einwohnerzahl Quartier/Gemeinde: 1'300/9'100; Gesamtbudget über die vier Jahre gemäss Projektantrag: 500'000 Franken; Kanton: St. Gallen.

Schlieren – Stadtteilentwicklung Schlieren Südwest

In Schlieren stellt der Bevölkerungszuwachs und der wachsende Anteil ausländischer Bevölkerung neue Herausforderungen an das Quartier Südwest. Ein Quartiermanagement sollte die Ressourcen in der Verwaltung bündeln und die abteilungsübergreifende Zusammenarbeit fördern. Ziel war es, interkulturelle Kommunikation und selbsttragende Netzwerke zu fördern und dadurch das friedliche Zusammenleben von Menschen aus allen Kulturen, Alters- und Gesellschaftsschichten zu unterstützen. Beabsichtigt war, dass sozialräumliche Potenziale unter partizipativem Einbezug der Bevölkerung entwickelt werden. Im Hinblick auf eine sozial nachhaltige Stadtteilentwicklung sollen Treffpunkte und Plätze mit Zentrumsqualität entstehen. Zudem sollte der Kontakt und der Einbezug von Liegenschaftsbesitzenden gestärkt werden.

Einwohnerzahl Quartier/Gemeinde: 6'000/18'000; Gesamtbudget über die vier Jahre gemäss Projektantrag: 380'000 Franken; Kanton: Zürich.

Spreitenbach – Langäcker bewegt

Das Projekt urban „Langäcker bewegt!“ zielte darauf ab, die Lebensqualität im Quartier Langäcker zu halten und zu verbessern und das Zusammenleben der Quartierbewohnerinnen und -bewohner zu fördern. Im Projekt, welches bereits in der ersten Programmphase unterstützt wurde, ging es einerseits um raumplanerische Aspekte, wie Wegenetz für Fuss- und Veloverkehr, um die Einführung von verkehrsberuhigenden Massnahmen und um die Aufenthalts- und Nutzungsqualität der öffentlichen Räume. Andererseits sollte durch die Schaffung eines sozialen Treffpunkts der Austausch und die Begegnungsmöglichkeiten unter den Quartierbewohnern/-innen gefördert werden. So kann die Integration gestärkt und sozialer Isolation vorgebeugt werden. Sowohl räumlich, wie auch sozial ging es um eine Öffnung des Quartieres, indem das Gebiet durchlässiger gestaltet wird und eine Brücke zum Dorf Spreitenbach und zur politischen Gemeinde (Gemeinderat und Verwaltung) geschlagen wird.

Einwohnerzahl Quartier/Gemeinde: 4'600/11'000; Gesamtbudget über die vier Jahre gemäss Projektantrag: 280'000 Franken; Kanton: Aargau.

Vernier – Nouvelles Libellules

Die Siedlung Les Libellules – ein grosser Block mit 500 Wohnungen aus den 1960er-Jahren – gilt aufgrund der hohen Anzahl sozial und wirtschaftlich benachteiligter Bewohner/-innen als Problemquartier. Im Projekt urban sollten die geplanten baulichen Aufwertungen der Siedlung genutzt werden, um über eine höhere Beteiligung am Quartierleben den sozialen Zusammenhalt zu stärken. Im Vordergrund stehen vier Handlungsfelder: *Zusammenleben* zur Förderung der Partizipation der Bewohnerinnen und

Bewohner am Quartierleben; *bauliche Massnahmen* für den Einbezug der Bewohner/-innen in den Quartiererneuerungsprozess; *Image* für die Arbeit an der Wahrnehmung des Quartiers von innen und von aussen; *gesellschaftlicher Zusammenhalt*, bei dem kombinierte Projekte (zur Information, Prävention und Intervention) zu den individuellen prekären Situationen angeboten werden.

Einwohnerzahl Quartier/Gemeinde: 2'500/34'500; Gesamtbudget über die vier Jahre gemäss Projektantrag: 920'000 Franken; Kanton: Genf.

Versoix – „Passerelles“ für das Quartier Pelotière

Im Quartier La Pelotière waren die bessere Anbindung an die Stadt und die Reduktion der Konflikte im multikulturellen Quartier die Herausforderungen. In diesem ausschliesslich zum Wohnen bestimmten Quartier waren ursprünglich keine gemeinschaftlichen Einrichtungen vorgesehen. Mit Unterstützung der zahlreichen lokalen sozialen Akteure, des Kantons Genf und der Eigentümer/-innen wollte die Gemeinde Versoix gemeinschaftliche Einrichtungen errichten und den Prozess zur Anbindung des Quartiers an die Stadt fortführen. Damit sollten der gesellschaftliche Zusammenhalt und der Lebensraum der Bewohnerinnen und Bewohner verbessert werden. Das Projekt urbain hatte somit eine gemeinschaftliche Entwicklung, insbesondere durch die Partizipation der Quartierbevölkerung, zum Ziel.

Einwohnerzahl Quartier/Gemeinde: 1'000/13'443; Gesamtbudget über die vier Jahre gemäss Projektantrag: 509'000 Franken; Kanton: Genf.

Vevey – Projet urbain Vevey – PLAN

Mit dem Programm Projets urbains wurde im Quartier Plan-Dessous vor acht Jahren ein Entwicklungsprozess zur Aufwertung des Quartiers und zur Förderung des Zusammenlebens initiiert. Im Zentrum der Aktivitäten der zweiten Programmphase standen zwei Ziele: Wie bei den anderen Projekten, welche bereits in der ersten Programmphase beteiligt waren, ging es auch in Vevey zum einen um die Verstetigung der im Quartier Plan-Dessous in der ersten Phase durchgeführten Massnahmen. Das Ende 2010 eröffnete Quartierzentrum sollte sich als Treffpunkt für die verschiedenen geplanten Massnahmen etablieren und der Quartiervereins Association Vevey-Ouest (AVO) entsprechend unterstützt werden. Zweitens sollte das Projekt unter Anwendung des Ansatzes der Partizipation auf das benachbarte Quartier Plan-Dessus ausgeweitet werden.

Einwohnerzahl Quartier/Gemeinde: 7'045/19'755; Gesamtbudget über die vier Jahre gemäss Projektantrag : 1,073 Millionen Franken; Kanton: Waadt.

EVALUATION DER ERRUNGENSCHAFTEN AUF PROJEKTEBENE

In diesem Kapitel dokumentieren wir die auf Projektebene erzielten Errungenschaften der letzten vier Programmjahre. Wir beleuchten dabei die Faktoren, welche den Erfolg der Projekte begünstigten sowie die Schwierigkeiten und Herausforderungen, mit welchen die Projekte zum Teil bis heute zu kämpfen haben. Die Ergebnisse werden entlang der in Abschnitt 1.2.2 beschriebenen Aktionsebenen festgehalten.

Jeweils am Anfang der einzelnen Unterkapitel zu den Aktionsebenen werden im Sinne eines projektübergeordneten Zielrahmens die Leitideen für eine nachhaltige Quartierentwicklung (Kästchen) aufgeführt. Diese Leitideen nach Aktionsebenen wurden nicht vom Programm vorgegeben, sondern seitens der Evaluation entwickelt. Innerhalb dieses Rahmens haben die Projekte im letzten Jahr eigene projektspezifische Ziele definiert. Dabei gilt es zu beachten, dass diese je nach Ausgangslage von Projekt zu Projekt mehr oder weniger hoch angesetzt wurden und auch die Beurteilung erfolgte nach einem jeweils eigenen Beurteilungsmassstab. Ein direkter Vergleich zwischen den Projekten ergibt daher keinen Sinn.

3.1 AKTIONSEBENE A: POLITISCH-ADMINISTRATIVE VERANKERUNG UND ZUSAMMENARBEIT

Die erste zentrale Aktionsebene betrifft primär das politisch-administrative System, das heisst die verwaltungsinterne Verankerung und Zusammenarbeit.

3.1.1 VERÄNDERUNG DER ZUSAMMENARBEITSFORM UND -KULTUR INNERHALB DER ÖFFENTLICHEN VERWALTUNG

Leitidee: Eine wichtige Zielsetzung des Programms Projets urbains stellt die Förderung von neuen Zusammenarbeitsformen dar. Darunter ist insbesondere der Ausbau der abteilungsübergreifenden, verwaltungsinternen Zusammenarbeit zu verstehen. Anstelle einer sektororientierten Planung innerhalb der Verwaltung wird einer abteilungsübergreifenden Zusammenarbeit, welche auf einem gemeinsamen integrierten Handlungskonzept und gemeinsamen Zielen und Visionen basiert, der Vorrang gegeben.

Viele Projet-urbain-Gemeinden, insbesondere jene welche erst ab 2012 vom Programm unterstützt wurden, verfügten zu Beginn ihrer Projekte über keine oder sehr geringe Erfahrung im Bereich der abteilungsübergreifenden Zusammenarbeit und haben in diesem Zusammenhang neuartige Formen erprobt.

Abteilungsübergreifende Zusammenarbeit innerhalb bestehender Verwaltungsgefässe

Einige Projekte haben während der Projektlaufzeit – neben der Zusammenarbeit in projektspezifischen Gefässen – das Projet urbain als festen Bestandteil in bestehende Verwaltungsgefässe (Abteilungsleitungssitzung, Geschäftsleitungssitzungen) integriert

oder im Hinblick auf die Verstetigung nach Ablauf der Projektlaufzeit neue Gefässe geschaffen:

- So fand in *Pratteln* alle zwei Wochen eine erweiterte Geschäftsleitungssitzung statt, an welcher neben den Abteilungsleitenden auch der Mitarbeiter für die Koordination der Quartierentwicklung und eine Mitarbeiterin der Abteilung Bau teilnahmen. An diesen Sitzungen war das Projekt urban ein fixes Traktandum. Quartierentwicklung Pratteln soll auch künftig durch die Geschäftsleitung strategisch koordiniert werden. Die Geschäftsleitung wird unter der Führung des Gemeindeverwalters die Arbeiten zur Quartierentwicklung koordinieren und ist für die Konzeption, Organisation und Ressourcensicherung von eigenständigen Projekten mit Bezug zur Quartierentwicklung zuständig. Als Arbeitsgrundlage besteht ein jährlich aktualisierter Leistungs- und Projektplan. Der Gemeindeverwalter ist verantwortlich für die Arbeiten zur Quartierentwicklung und steuert die Koordination der Arbeiten zur Quartierentwicklung. Auch schafft er den Bezug zu den Legislatorschwerpunkten und zum Gemeindepräsidenten.
- In *Regensdorf* wurde das regelmässige Informationsgefäss, die Sitzungen der Abteilungsleitenden (alle zwei Wochen), beibehalten. Die Abteilungsleitenden halten die Mitglieder des Verwaltungskaders auf dem aktuellen Stand. Verschiedene Abteilungen sind mit Themen der Sonnhalde intensiv beschäftigt: Abteilung Sicherheit mit der Tempo-30-Petition, Abteilung Werke mit der Sanierung der Brücken, Abteilung Bau mit der Projektierung der Zentrumsüberbauung. Die dadurch bedingte abteilungsübergreifende Information und Kommunikation wird sehr positiv eingeschätzt und soll weiterhin fortgesetzt werden.
- Der Projektleiter des Projekt urban *Schlieren* war zugleich Geschäftsleiter und somit war das Projekt bis Projektende ein fixes Traktandum. Die Führungskräfte der Verwaltung standen den Arbeitsgruppen zur Verfügung und eine Verwaltungskonferenz hat die Grundlage für die Umsetzung der Projektideen gelegt. Da die Quartierentwicklung verwaltungsintern künftig jedoch nicht verankert wird, endet auch diese Form der abteilungsübergreifenden Zusammenarbeit nach Projektende.
- In *Rorschach* wurde im Hinblick auf die Fortsetzung nach Projektende ein Fachgremium Sozialraum und Gesellschaft geschaffen. Dieses übernimmt die Themenführung im sozialräumlich-gesellschaftlichen Bereich. Es ist der fachkompetente Ansprechpartner für die Quartierkoordination und den Leiter Bau und Stadtentwicklung bei sozialräumlichen und gesellschaftlichen Fragen strategischer Ausrichtung. Innerhalb dieses Fachgremiums sollen aktuelle Probleme gesammelt, priorisiert und situationsgerecht behandelt werden. In dieser Rolle übernehmen die einzelnen Vertreter/-innen problemorientiert auch die Projekt- beziehungsweise Umsetzungsverantwortung. Das Fachgremium soll die Möglichkeit haben, bei bestimmten Fragestellungen externes Fachwissen einzuholen beziehungsweise Externe mit einzubeziehen. Leiter dieses Fachgremiums ist der Leiter Bau und Stadtentwicklung. Im Fachgremium vertreten sind zudem die Quartierkoordination, die Schule, die Fachstelle Jugend Familie Schule, Soziale Dienste und Sicherheit. Das Fachgremium wird in der Übergangsphase extern von Herrn Hanspeter Fent beraten.

- In *Vevey* wird sich die Steuergruppe ab 2016 einmal jährlich und die *groupe de conduite* je nach Bedarf auch künftig nach Projektende treffen. Im Laufe der zweiten Programmphase ist es in *Vevey* gelungen die abteilungsübergreifende Zusammenarbeit zwischen dem Sozialbereich und der Stadtentwicklung zu stärken. Seit 2014 beteiligt sich ein Vertreter der Stadtentwicklung in der Steuerungsgruppe. Diese Beteiligung hat sich als besonders positiv herausgestellt, vor allem im Hinblick auf die zahlreichen zukünftigen Veränderungen im Bereich der Stadtplanung und -entwicklung von *Vevey*. Diese abteilungsübergreifende Zusammenarbeit soll im Rahmen verschiedener Projekte, welche über das *Projet urbain* hinausreichen, fortgesetzt respektive noch verstärkt werden.

Projektbezogene abteilungsübergreifende Zusammenarbeit ausserhalb bestehender Verwaltungsgefässe

In den übrigen Projekten fand die *Zusammenarbeit projektbezogen ausserhalb bestehender Verwaltungsgefässe* statt. Der Grad der abteilungsübergreifenden Zusammenarbeit ist dabei unterschiedlich. Betont wurde immer wieder, dass es konkrete Vorhaben brauche, in deren Rahmen die abteilungsübergreifende Zusammenarbeit praktiziert werden könne.

- Die Projektbeteiligten der Genfer Projekte *Versoix* und *Vernier* nehmen dank dem Programm eine Verbesserung der transversalen Zusammenarbeit in der kommunalen Verwaltung wahr. Das Projekt „*Libellules*“ habe dabei eine Ausstrahlungskraft entwickelt. Viele interessierte Personen aus Politik und Verwaltung, kantonale wie auf Bundesebene, haben sich vor Ort über das Vorhaben informiert.⁸
- In *Spreitenbach* hatte sich die Gründung einer Kerngruppe des Projektausschusses bewährt. Diese erlaubte die verstärkte, zeitnahe Steuerung des Projekts durch den Gemeindeammann, eine Gemeinderätin, die Abteilungsleiterin der Sozialen Dienste und den Bauverwalter sowie den Leiter der Quartierentwicklung. Mit Abschluss des Projekts endet jedoch diese Form der Zusammenarbeit.
- In *Olten* erfolgte die Zusammenarbeit primär innerhalb der neu geschaffenen Abteilung Strategische Planung und wird auch nach Projektende fortgesetzt. Der Informationsfluss zwischen den Verwaltungsabteilungen bei konkreten Vorhaben wird aber nach wie vor als verbesserungswürdig eingestuft. Die Abteilungen selbst denken und handeln noch wenig interdisziplinär.

Abteilungsübergreifende Zusammenarbeit im Hinblick auf die Ausbreitung der Quartierentwicklung über die betroffenen Quartiere hinaus

In einigen Projekten haben die *Projets urbains* über die letzten Jahre dazu beigetragen, dass die gewonnenen Erfahrungen und das Prozesswissen auch bei der Entwicklung weiterer Gebiete respektive bei der Entwicklung einer gesamtsädtischen Strategie zum Tragen kommen:

⁸ So besuchte im Sommer 2014 Frau Bundesrätin Simonetta Sommaruga das Quartier; vgl. <<http://www.tdg.ch/geneve/actu-genevoise/Simonetta-Sommaruga-en-visite-dans-le-quartier-des-Libellules/story/22926571>>, Zugriff am 15. Januar 2016.

- *Pratteln* verfolgte dieses Ziel explizit. Die Erfahrungen aus der Quartierentwicklung Längi wurden in die Quartierentwicklung Pratteln übertragen. Dabei wurde in der zweiten Phase des Programms die Arbeit zur Quartierentwicklung auch in den Quartieren Rankacker und Gehrenacker sowie Aegelmatt und Stockmatt gestartet. Beide Quartiere wiesen aufgrund der sozialen und räumlichen Verhältnisse einen ähnlichen Entwicklungsbedarf auf wie die das Quartier Längi 2008.
- In *Olten* wurde bei der Innenstadtentwicklung dieselbe Methodik dieselbe Methodik wie im Projekt Olten Ost angewandt. Auch in *Vevey* will die Gemeinde die Bedürfnisse der Quartiere zunehmend in die globale städtische Vision integrieren. Künftig sollen verstärkt alle Quartiere ins Blickfeld der Stadtentwicklung rücken.
- In *Rorschach* wird eine Erweiterung der Quartierentwicklung über das Projets-urbain-Quartier hinaus erfolgen. Auch in *Versoix* können künftig weitere Quartiere Unterstützungsanträge stellen.

Eine Erwartung seitens des Programms war auch, dass die Kantone in der zweiten Phase verstärkt in die Projets-urbains-Vorhaben einbezogen werden und für den Wissenstransfer in die kantonale Verwaltung sorgen. Dieser Einbezug war auch in der zweiten Programmphase von Projekt zu Projekt unterschiedlich ausgeprägt. Zum einen beteiligten sich die Kantone finanziell an den Projekten, zum andern war der entsprechende Kanton in der Steuergruppe der Projekte vertreten. Erfreulich ist, dass sich im Hinblick auf die kommenden Jahre verschiedentlich die Möglichkeit einer fortführenden finanziellen Beteiligung der Kantone im Rahmen der kantonalen Integrationsprogramme abzeichnet.

3.1.2 VERANKERUNG DER QUERSCHNITTSAUFGABE QUARTIERENTWICKLUNG IN DER VERWALTUNGS- STRUKTUR

Leitidee: Damit die Projets urbains nachhaltige Wirkungen entfalten können, sollte die Quartierentwicklung als Querschnittsaufgabe dauerhaft in die Verwaltungsstruktur eingebunden sein. Idealerweise sollte eine Person verwaltungsintern mit der Quartierkoordination beauftragt und mit entsprechenden Ressourcen ausgestattet sein.

Ab Mitte der zweiten Programmphase, insbesondere im letzten Projektjahr 2015, waren die Projets urbains damit beschäftigt, die längerfristige Verankerung der Aufgabe der Quartierentwicklung innerhalb der Verwaltung voranzutreiben und haben entsprechende Grundlagen zuhanden der politischen Entscheidungsträger/-innen erarbeitet.

Verstetigung über verwaltungsinterne Verankerung der Quartierentwicklung

In vier Gemeinden wurden befristete Stellen und/oder neu definierte Aufgaben im Bereich der Quartierentwicklung, welche im Laufe der letzten Jahre im Rahmen des Programms geschaffen wurden in reguläre Stellen überführt oder neu in die Pflichtenhefte aufgenommen:

- In *Rorschach* ist die Aufgabe der Quartierentwicklung auch nach Ablauf des Projekts Teil der städtischen Verwaltung und in der Abteilung Bau- und Stadtentwicklung angesiedelt. Die dafür zuständigen Personen (Quartierkoordination) sind administrativ dem Leiter Bau- und Stadtentwicklung unterstellt. In der städtischen Verwaltung trägt er die Verantwortung für die Quartierentwicklung und die Quartierkoordination. Die Stelle Quartierkoordination wurde gar von 70 auf 100 Stellenprozent ausgebaut, wobei der überwiegende Teil der Arbeit vor Ort im Quartier gewidmet ist.
- Im 2015 wurden in *Pratteln* im Hinblick auf eine Verstetigung 90 Stellenprozent für die Quartierentwicklung beantragt. Der Einwohnerratsentscheid brachte eine Kompromisslösung von 50 unbefristeten Stellenprozent und 40 für zwei Jahre befristeten Stellenprozent. Die 50 Stellenprozent sind vor allem für die Quartierarbeit vor Ort vorgesehen. In der Abteilung Bildung/Freizeit/Kultur, wo auch die meisten Synergien im soziokulturellen Bereich liegen, ist diese Stelle „Quartierarbeit vor Ort“ angesiedelt. Diese Person betreut Quartiertreffpunkte und die direkte Zusammenarbeit mit den Bewohnenden und nimmt intermediäre Funktionen zwischen Verwaltung und Quartierbewohnerschaft wahr.⁹
- Analog zu Pratteln wurde auch in *Spreitenbach* bereits 2013 eine verwaltungsinterne vorerst befristete Stelle Quartierentwicklung besetzt. Die Realisierung einer Stelle Gemeinwesenarbeit nach Ablauf des Projekts ur bain scheiterte an der Gemeindeversammlung. Die soziokulturelle Arbeit ist somit nicht weiter in der Verwaltung verankert, soll aber über das Team Cafébar – einer Gruppe von Freiwilligen – weiter verfolgt werden (vgl. Abschnitt 3.3). Es wurde jedoch eine Ansprechperson definiert, so dass die Verbindung zur Verwaltung bestehen bleibt. An der Gemeindeversammlung angenommen wurde eine raumplanerische 60-Prozent-Stelle, welche neu ab 2016 besetzt wird und sich auch um die Integration einer sozialräumlichen Perspektive kümmern soll.
- Das Projekt ur bain in *Vernier* war dank einer Sozialarbeiterin, die für das Projekt seit 2012 verantwortlich war, gut verankert. Sie war zugleich die Projektleiterin. Ihr Anstellungsverhältnis endet mit Abschluss des Projekts. Im Hinblick auf die Verankerung des Vorhabens wurde eine neue Stelle im Service de la cohésion sociale geschaffen. Diese Person kümmert sich um die Verwaltung und Führung der Gemeinschaftsräume, welche in der Siedlung im Rahmen der Renovation geschaffen wurden (40%) sowie um die Quartierverträge (contrats de quartier, 60%), von denen les Libellules eines von mehreren Quartieren ist.

Rückzug der Gemeinde und Verstetigung über zivilgesellschaftliche Strukturen

In vier Projekten zieht sich die öffentliche Hand nach Abschluss des Projekts zurück oder kümmert sich nur noch in einem sehr kleinen Pensum um die Quartierentwicklung oder unterstützt diese punktuell mit finanziellen Beiträgen. Ein Rückzug der Gemeinde muss nicht zwangsläufig bedeuten, dass die Quartierentwicklung nicht weiter fortgesetzt wird. Die Fortführung und Weiterentwicklung der Quartierarbeit wird in

⁹ Verstetigung Quartierentwicklung Pratteln. Konzept (Beilage für Einwohnerratsvorlage), 2015.

diesen Gemeinden jedoch stark vom freiwilligen Engagement von Vereinen und Gruppen engagierter Quartierbewohnenden abhängig sein (vgl. Abschnitt 3.3):

- In *Aarburg* erfolgte die Quartierkoordination bis Projektende über ein externes Mandat mit der Hochschule für Soziale Arbeit, Institut Sozialplanung und Stadtentwicklung Basel. Im Hinblick auf die Verstetigung nach Programmende wurden verschiedene Varianten (mit Kostenschätzungen sowie Vor- und Nachteilen) erarbeitet und dem Gemeinderat in einer Sitzung vorgestellt. Der Gemeinderat wollte aber das Projekt urban beenden. Die Lösung war die Gründung des Quartiervereins. Beschlossen ist, dass der Leiter der Sozialen Dienste sich im Vorstand des neu gegründeten Quartiervereins betätigt und dafür über 5 Stellenprozent verfügt. Zudem wurde die Entscheidung getroffen, dass die restlichen Gelder des Projekts urban durch den Verein zweckgebunden eingesetzt werden können.
- In *Vevey* ist die Quartierentwicklung künftig wieder bei der Integrationsdelegierten der Stadt Vevey angesiedelt. Eine Verstetigung ist zudem über die Finanzierung der beiden Maisons de quartier sowie über die Stelle des Verantwortlichen der Villa Métisse gewährleistet. Die geplante Stelle délégué aux quartiers (Quartierentwicklungsdelegierte), welche sich um eine nachhaltige Quartierentwicklung in allen Quartieren gekümmert hätte, ist aus finanziellen Gründen nicht möglich.
- Die Quartierentwicklung *Olten Ost* sieht sich mit geschrumpften finanziellen und personellen Ressourcen konfrontiert. Die im Jahr 2012 geschaffene Stelle Stadtentwicklung wurde nicht neu besetzt. Jedoch wird die neue Abteilung Strategische Planung im Stadtpräsidium durch den Stadtschreiber geleitet, der die mit der Streichung dieser Stelle vakant gewordene Projektleitung übernommen hat, wodurch die Quartierentwicklung als Querschnittsaufgabe auch nach Projektende weiter betrieben werden kann. Die finanziellen und personellen Ressourcen sind jedoch eingeschränkt. Im Rahmen der verbliebenen Ressourcen werden die Ziele der Integralen Strategie Olten Ost (Mobilitätsplan, kooperative Planungen mit Investoren, Schwerpunkt Bildungsstadt Olten, Ausbau des Einkaufszentrums Sälipark) weiterverfolgt.
- In *Schlieren* erfolgte in den letzten Jahren die Koordination innerhalb der Verwaltung durch den Geschäftsleiter in Absprache mit den jeweils betroffenen Abteilungen. Geplant war, die seit Frühjahr 2014 befristete Stelle der Quartierkoordination auf das ganze Stadtgebiet auszuweiten und von 45 auf 140 Stellenprozent zu erhöhen. Dieser Antrag fand im Gemeindeparlament keine Mehrheit. Die Quartierentwicklung bleibt aber gemäss Pflichtenheft im Verantwortungsbereich des Geschäftsleiters.

Befristete Fortsetzung der Unterstützung durch die öffentliche Hand
In zwei Projekten geht die Unterstützung seitens der öffentlichen Hand befristet über die Dauer der Programmphase des Projekts urban hinaus:

- In *Versoix* hat nach längerer Vakanz im Juni 2014 eine neue Leiterin der Abteilung Soziale Dienste und Jugend (service social et de la jeunesse) ihr Amt angetreten. Zusammen mit einem Sozialarbeiter, der vor Ort im Quartier arbeitet, führt

sie das Projekt weiter. Wichtig im Hinblick auf die Verstetigung ist zudem, dass die Stadtverwaltung und Liegenschaftsverwaltung miteinander vereinbart haben, ihre Zusammenarbeit bis 2019 fortzusetzen. Der geplante Quartiervertrag (*contrat de quartier*) ist bis anhin nicht zustande gekommen.

- In *Regensdorf* wurden noch keine konkreten Massnahmen zur Verstetigung des Projekts in Angriff genommen. Da das Projekt seitens der Gemeinde über ein Budget, das sich auf fünf Jahre erstreckt (2012–2016), verfügt, sind entsprechende Verstetigungsmassnahmen erst im Jahr 2016 vorgesehen. Die Gemeindeversammlung hat am 13. Juni 2016 der Verlängerung der Projektphase mit dem bisherigen Konzept (3 Stellen mit total 130 Stellenprozenten) um weitere fünf Jahre mit überwältigender Mehrheit zugestimmt.

3.1.3 FAZIT AUS SICHT DER EVALUATION

Viele Gemeinden verfügten vor der Lancierung ihrer Quartierentwicklungsprozesse über wenig Erfahrungen mit verschiedenen Formen der abteilungsübergreifenden Zusammenarbeit und der Partizipation der Bevölkerung. Ihnen hat das Projekt urban die Möglichkeit geboten, zum Teil *komplett neuartige Formen der Zusammenarbeit zu erproben*. Entstanden ist vielerorts eine *neue Zusammenarbeitskultur*, welche teilweise auf mehr oder weniger Akteure respektive Stellen beschränkt ist. Die verwaltungsinternen Abteilungen sind näher zusammengedrückt, das *gegenseitige Verständnis wächst*. Verschiedentlich wurde dank dem Projekt urban zum ersten Mal nicht ausschliesslich abteilungsorientiert, sondern *themenzentriert* ein Anliegen aus unterschiedlichen Perspektiven bearbeitet. Dies steigert die Qualität der gemeindeeigenen Entwicklungsprozesse und trägt zu effektiven, bedürfnisgerechten und daher tragfähigen Lösungen bei. Wichtig hat sich dabei erwiesen, dass sich verwaltungsintern eine Person dem Thema annimmt und dieses gegen innen und aussen als „*Themenhüter/-in*“ vertritt. Diese Aufgabe kann nicht an eine externe Fachperson delegiert werden. Der punktuelle Einbezug externer Fachpersonen hat sich jedoch in vielen Fällen als notwendig und sehr nutzbringend erwiesen. Die abteilungsübergreifende Zusammenarbeit ist kein Selbstläufer. Es braucht die Bereitschaft der Beteiligten zur Kooperation sowie der politische Wille, die entsprechenden Ressourcen bereitzustellen. Ein klares Rollenverständnis aller Beteiligten von Beginn an ist zentral.

Die Veränderung einer Zusammenarbeitskultur ist ein sehr langfristiger Prozess und erzielte Veränderungen sind für die Beteiligten häufig erst im Rückblick feststellbar. Zu beobachten ist dies insbesondere in den Projekten, welche schon in der ersten Programmphase unterstützt wurden. Hier hat der Prozess verschiedentlich dazu beigetragen, dass sich ein gemeinsames Verständnis und eine gemeinsame Sprache über die Jahre hinweg entwickeln konnten. Diese, auf einer gemeinsamen Sprache basierender Arbeitsweise aufrecht zu erhalten wird weiterhin eine Herausforderung darstellen. Die Gemeindeverwaltungen sind aufgrund ihrer kleinen Grösse empfindlich gegenüber personellen Wechseln. Dies kann, wie sich gezeigt hat, zu häufigeren Veränderungen in der Praxis führen und somit einen Verlust an Kontinuität bedeuten. Daher ist es besonders wichtig, die Aufgabe der *Quartierentwicklung in den Pflichtenheften* der betroffenen Stellen *festzuschreiben*.

Was die längerfristige *Verstetigung* der Vorhaben betrifft zeichnen sich *unterschiedliche Varianten* ab. Die Verwaltungen in den Projet-urbain-Gemeinden sind eher klein. Es hat sich gezeigt, dass die „kritische Masse“ oftmals nicht ausreicht, um eine Stelle spezifisch zur Koordination der verschiedenen Abteilungen zu rechtfertigen. Oder aber ein entsprechendes Vorhaben erwies sich als politisch umstritten oder scheiterte am fehlenden politischen Rückhalt. Diesen Rückhalt herbeizuführen und zu stärken braucht ebenfalls Zeit. Es überrascht daher nicht, dass vor allem in Rorschach oder Pratteln (und im Bereich der Raumplanung/-entwicklung auch in Spreitenbach), wo nun über acht Jahre hinweg die Weichen in Richtung Verstetigung gelegt werden konnten, formal, das heisst mit der *Schaffung zusätzlicher Stellen*, die grössten Erfolge auf eine längerfristige Verankerung erzielt wurden. Hier konnte bei den politischen Entscheidungsträgern/-innen über einen längeren Zeitraum ein Bewusstsein für den Nutzen sozialräumlicher, präventiver und soziokultureller Arbeit sowie die Wichtigkeit dieser Investitionen in das Gemeinwesen geschaffen werden. In diesen langjährigen Vorhaben, neben Rorschach und Pratteln auch in Vevey oder Olten wurde das partizipative Vorgehen und die abteilungsübergreifende *Zusammenarbeit auch auf die Entwicklung weiterer Quartiere ausgeweitet*. Auch dies kann als Form der Verstetigung betrachtet werden. In anderen Gemeinden wird künftig die Zivilgesellschaft für die Verstetigung stärker gefordert sein und es zeichnen sich diesbezügliche *Lösungen, zum Beispiel über Vereinsstrukturen*, ab. Die Stärkung solcher zivilgesellschaftlicher Strukturen, welche eine notwendige Basis für eine Quartierentwicklung darstellen, kann als einer der Erfolge des Programms betrachtet werden.

Die Evaluation der Prozesse, welche in den beteiligten Gemeinden auf verwaltungsinterne Ebene in den letzten Jahren angestossen wurden, zeigt vor allem folgendes auf:

- Es gibt keine Patentrezepte, um ein Projet urbain erfolgreich umzusetzen und längerfristig zu verankern.
- Die Gemeinden sind gefordert ihre Vorhaben an die lokalen Gegebenheiten anzupassen und je eigene Lösungen für die anstehenden Herausforderungen zu finden. Dies haben die beteiligten Projets urbains in unterschiedlicher Weise in den letzten Jahren umgesetzt. Entsprechend zeichnen sich auch für die Zukunft unterschiedlichen Formen der Weiterführung und Verankerung ab.

3.2 AKTIONSEBENE B: INTERMEDIÄRE KOORDINATION UND KOOPERATION ZWISCHEN GEMEINDE UND QUARTIER

Bei Aktivitäten auf der intermediären Aktionsebene geht es darum, die Beziehungen zwischen Verwaltung, institutionellen Umfeldakteuren und Quartierbevölkerung auszubauen. Zu den Aufgaben auf dieser Ebene gehören die Moderation, Mediation und Koordination. Der Zweck dieser Aktionsebene ist es, Bedürfnisse aus dem Quartier zu ermitteln, zu einer übergeordneten Interessenlage zu bündeln und an die entsprechenden Instanzen weiterzuleiten (bottom up). Umgekehrt bedarf es Gefässe und Kanäle, um Informationen der Verwaltung (Interessen, Sachzwänge usw.) regelmässig in das Quartier hinein zu vermitteln (top down).

Im Wesentlichen lassen sich drei Bereiche unterscheiden, über welche die intermediäre Koordination und Kooperation gestärkt wird: Relevante lokale Akteure werden ins Projekt integriert, lokale Akteure und die Quartierbevölkerung werden mittels neuer Beteiligungsinstrumente (z.B. Workshops, Arbeitsgruppen) eingebunden und/oder die Verwaltung verstärkt ihre Präsenz vor Ort (Aussenfühler), indem sie beispielsweise eine Anlaufstelle im Quartier einrichtet.

3.2.1 EINBINDUNG RELEVANTER UMFELDAKTEURE

Leitidee: Die traditionellen politisch-administrativen Politikstrukturen werden ergänzt durch neue netzwerkartige Formen der Politikgestaltung. Dabei werden in einer geregelten, aber dennoch flexiblen Form kooperativer Politik die Akteure aus Staat, Wirtschaft und Zivilgesellschaft zusammengeführt.

Nachhaltige Quartierentwicklungsprozesse sind auf die Mitwirkung relevanter Umfeldakteure angewiesen. Öffentliche und private Akteure sollten sich früh über ihre Rolle, ihre Handlungsspielräume und -limiten austauschen.

Einbezug von Liegenschaftsbesitzenden und Grundeigentümern/-innen
Eine der zentralen Akteursgruppe ist jene der Liegenschaftsbesitzenden und Grundeigentümern/-innen. Deren Einbezug stellte über den gesamten Zeitraum eine Herausforderung dar und konnte in einigen Projekten nicht im geplanten Umfang umgesetzt werden. Grundsätzlich lassen sich drei Arten des Einbezugs unterscheiden:

- *Zusammenarbeit im Rahmen konkreter Umsetzungsprojekte:* Am konkretesten gestaltet sich die Zusammenarbeit im Bereich Immobilien in den beiden Genfer Projekten. Dies hängt mit den spezifischen Eigentumsverhältnissen in den betroffenen Quartieren zusammen. In *Vernier* findet seit 2012 ein grosser Umgestaltungsprozess im Quartier statt. Der langgezogene Wohnblock mit über 500 Sozialwohnungen, der das Quartier prägt, wurde durch die Eigentümerin, die Stiftung Emile-Dupont, saniert und umgebaut (vgl. Abschnitt 3.4). In *Versoix* besteht eine gute Zusammenarbeit mit der beteiligten Immobilienstiftung Fondation HBM Jean-Dutoit. Sie trägt mit einem jährlichen Beitrag von 20'000 Franken zu diversen Realisierungen bei.
- *Systematischer Einbezug im Rahmen von Planungsprozessen:* In *Olten* fand bereits 2013 eine Befragung der Liegenschaftsbesitzenden und die Durchführung von zwei Eigentümerforen sowie ein areal-bezogenes Forum statt. Diese Zusammenarbeit wurde im Rahmen der Erarbeitung von Grundlagen, vor allem zum Potenzial der Immobilienentwicklung, genutzt. Seit 2014 wurde eine Spurgruppe eingesetzt, in welcher grössere Player der Umgebung (Investoren, Kinobetriebe, Gastronomie usw.) vertreten sind. In drei Sitzungen wurden partizipativ, ausgehend vom erarbeiteten Entwicklungskonzept, Leitlinien und Handlungsansätze für die Standortentwicklung des Zentrums Bifang erarbeitet. Weiter haben kooperative Planungen mit Investoren und Liegenschaftsbesitzenden stattgefunden. Auch in *Rorschach* wurde unter Einbezug von Liegenschaftsbesitzenden, Quartierbewohner/innen, Verwaltung, Politik und Experten aus den Bereichen Raumplanung, Architektur, Städtebau, Soziales und Gesellschaft ein mehrstufiges Workshopverfahren auf verschiedenen Ebenen initiiert. Der gesamte Prozess dauerte über zwei Jahre. Ergebnis

ist ein Entwicklungskonzept für das Teilgebiet Neustadt. Der in *Regensdorf* geplante Aufbau eines Netzwerks mit relevanten Umfeldakteuren im Handlungsfeld Siedlungsentwicklung gestaltete sich eher schwierig. Seit 2014 fanden aber insgesamt drei „runde Tische“ mit Liegenschaftsverwaltungen und Stockwerkeigentümerinnen und -eigentümer statt. Die Kontakte sind geknüpft, müssen aber laufend gepflegt werden, um auf eine dauerhaft funktionierende Beziehung bauen zu können. In *Spreitenbach* haben Veranstaltungen der Echogruppe stattgefunden. Vertreter/-innen von Schule, Kindergarten, Polizei, Bauamt und ein privater Liegenschaftsbesitzer nahmen an der Sitzung teil und brachten ihre Erfahrungen ein. Allerdings wird die Tauglichkeit dieses Gefässes seitens der Projektverantwortlichen grundsätzlich kritisch hinterfragt. Mit den privaten Liegenschaftsbesitzenden haben im Rahmen der konzeptionellen Arbeiten bilaterale Gespräche stattgefunden. Künftig wird – orientiert an Handlungsschwerpunkten in den raumplanerischen Vorhaben – eine enge Zusammenarbeit angestrebt.

- *Einbezug über (vereinzelte) bilaterale Kontakte:* Insbesondere in drei Projets urbains zeigt sich, dass die Strategien respektive Visionen (eher Entwicklungsperspektiven) der Gemeinde fehlten, um auf die Liegenschaftsbesitzenden zuzugehen: Dies war in *Schlieren* der Fall, obschon schon hier viel Analysearbeit bezüglich Immobilienbesitz geleistet wurde. Jedoch fanden zwei Austausch- und Vernetzungstreffen mit Hauswarten statt. Ähnlich gestaltet sich die Situation in *Pratteln*. Ziel war hier, in der Längi Liegenschaftsbesitzende für die Umsetzung von konkreten Massnahmen zur Aufwertung des Wohnumfelds zu gewinnen. Eine Analyse der Eigentümerstruktur und anhand von Interviews mit den Grundeigentümern und Liegenschaftsverwaltungen fanden in der Längi 2010 statt. Die Ergebnisse wurden in einer Studie zusammengefasst. Darauf aufbauende Projekte zur direkten Ansprache und Zusammenarbeit mit Grundeigentümern konnte aber nicht durchgeführt werden, da auch hier seitens der Gemeinde eine übergeordnete Strategie für eine Ansprache von Grundeigentümerschaften und die dafür nötigen Ressourcen fehlten. Bezogen auf konkrete Vorhaben fanden aber auch in *Pratteln* punktuelle, bilaterale Gespräche mit Liegenschaftsbesitzenden und Grundeigentümern/-innen statt. Im Quartier Rankacker hat das Projekt eine äusserst erfolgreiche Zusammenarbeit mit drei Grundeigentümerschaften von drei Siedlungen in den Neusatzreben möglich gemacht. Das Projekt zur Aussenraumgestaltung fand unter Einbezug der BewohnerInnen statt. In *Vevey* war lange ungeklärt, wie auf die Liegenschaftsbesitzenden zugegangen werden soll. Im letzten Jahr fand nun eine Kontaktaufnahme mit den Eigentümern/-innen im Zusammenhang mit der Renovation der Villa Métisse statt. Weiter wurde der Kontakt zu Verwaltungen gesucht im Hinblick auf die Einführung eines interkulturellen Weiterbildungsangebots für Hauswarte/Hauswartinnen.
- In *Aarburg* erfolgten im Zusammenhang mit der Suche nach einem Standort für den Quartiergarten sowie den Quartierraum Gespräche mit Grundeigentümern/-innen und Liegenschaftsbesitzenden. Weitere Aktivitäten waren keine vorgesehen.

Einbezug weiterer Umfeldakteure

Wie bereits die erste Programmphase aufgezeigt hat, gelang es den Projets urbains vor allem gute Kontakte zu Institutionen der Zivilgesellschaft, insbesondere den Quartier-

vereinen oder auch kirchlichen oder gemeinnützigen Organisationen, aufzubauen. In der Regel wurden diese in die Projektsteuerung und/oder Projektleitung integriert oder beteiligten sich im Rahmen konkreter Arbeitsgruppen. Akteure aus der lokalen Wirtschaft wurden im Rahmen der Projets urbains hingegen nur am Rande berücksichtigt. Aufgrund der Ausgangslagen in den Quartieren war ein Einbezug von den meisten Projektverantwortlichen auch nicht konkret beabsichtigt. Einige Projekte suchten gezielt die Zusammenarbeit mit den in den Quartieren ansässigen Schulen. In der Tendenz zeigte sich, dass diese Zusammenarbeit eine Herausforderung darstellte. Positiv zu erwähnen ist in diesem Zusammenhang der Aufbau einer Ludothek im Projekt *Vernier*, bei welchem die Projektbeteiligten mit der Schule in Libellules zusammengearbeitet haben oder die sehr aktive Beteiligung der Schulleitung im Projct urbain *Spreitenbach* und *Rorschach*.

3.2.2 EINBINDUNG DER QUARTIERBEVÖLKERUNG MITTELS NEUER BETEILIGUNGSINSTRUMENTE

Leitidee: Das Programm will die Mitwirkung der Bevölkerung in Quartierentwicklungsprozessen fördern. Um dieses Ziel zu erreichen, sollen Erfahrungen mit (neuen) Formen und Methoden der Partizipation gesammelt werden, welche einen möglichst breiten Einbezug zulassen. Neu erprobte Instrumente/Strukturen zum Einbezug der Bevölkerung sollten wenn möglich als reguläre Bestandteile in der Verwaltungskultur verankert werden.

In allen Projets urbains wurden in einer ersten Phase die Bedürfnisse der Bevölkerung mittels Befragungen und Workshops erfasst und Ideen gesammelt. Im Anschluss bildeten sich in der Regel konkrete Arbeitsgruppen respektive Begleitgruppen in verschiedenen Themenfeldern. In den Projets urbains, welche bereits seit der ersten Phase dabei sind, findet beteiligt sich die Bevölkerung nun in konkreten Umsetzungsprojekten und Angeboten wie zum Beispiel die CaféBar in Spreitenbach (vgl. Abschnitt 3.3). Die Selbstevaluation der Aktivitäten im Bereich der Partizipation der Quartierbevölkerung zeigt über den gesamten Zeitraum hinweg auf, dass die Projekte ihre Vorhaben in diesem Bereich weitgehend erfolgreich umsetzen konnten.

Mit Blick auf die Zusammensetzung der beteiligten Bevölkerungsgruppen zeichnet sich jedoch überwiegend eine Tendenz ab. Die Zusammensetzung war eher unausgewogen. In *Regensdorf* beteiligten sich beispielsweise hauptsächlich Schweizer/-innen, welche über 50 Jahre alt sind. In *Schlieren* bestand zwar bezüglich Alter und Geschlecht eine Heterogenität in den Arbeitsgruppen, nicht jedoch bezüglich Herkunft. Im Verhältnis zum Anteil Ausländer/-innen in der Bevölkerung von fast 50 Prozent, war der Anteil Schweizer/-innen in den Arbeitsgruppen sehr hoch. In mehreren Projekten konnte zudem festgestellt werden, dass die Bereitschaft für ein punktuelles Engagement zwar da ist, längerfristige Verpflichtungen der Personen eher schwierig sind. Zudem braucht es erfolgreiche, konkrete Realisierungen, um Ermüdungserscheinungen in den Arbeitsgruppen entgegenzuwirken.

Der Partizipationsprozess zeigt positive Wirkungen. So wird verschiedentlich von den Projektbeteiligten hervorgehoben, dass die gestärkte Partizipation zu einer Sichtbarkeit der Verwaltung und der Politik sowie zu einem besseren Verständnis des Verwaltungs-

handeln geführt habe. Dies zeigt sich im Projekt *Vernier* beispielsweise darin, dass die Bewohner/-innen die Sachzwänge und Einschränkungen der Verwaltung und Behörden besser verstehen und sich die Bevölkerung darüber im Klaren ist, dass ihre Veränderungswünsche und die tatsächlichen Möglichkeiten staatlicher/öffentlicher Massnahmen in der Realität meist nur schwer miteinander zu vereinbaren sind. Viele Projekte haben die Erfahrung gemacht, dass eine unabdingbare Voraussetzung für den Erfolg des zivilbürgerlichen Engagements die sofortige Klärung der Spielregeln der Partizipation ist. Die Definition dieser Regeln muss gemeinsam geschehen und durch die Entscheidungsträger/-innen validiert werden. Es geht also beispielsweise darum, zu definieren, welches die Handlungsmöglichkeiten, die Mittel und die Erwartungen der verschiedenen Akteure sind und welche Fristen für die Realisierung beachtet werden müssen. Dazu gehört auch aufzuzeigen, welche Vorhaben nicht möglich sind, weil sie die Grenzen eines Projektes urban sprengen würde. Indem die Grenzen und Herausforderungen der Beteiligung klar bezeichnet werden, verhindert man Unzufriedenheit und Entmutigung, welche den Partizipationswillen der Bewohner/-innen schwächen oder sogar zunichtemachen.

Umgekehrt haben die Partizipationsprozesse auch bewirkt, dass auch die Vertretenden aus Politik und Verwaltung unmittelbar mit den Bedürfnissen der Bevölkerung konfrontiert wurden. Dies beispielsweise an Veranstaltungen, wo sie mit der Bevölkerung in Kontakt traten. Verschiedentlich wiesen die Projektbeteiligten darauf hin, dass die Veranstaltungen im Rahmen der Quartierentwicklung für die Vertretenden der Politik eine willkommene Plattform boten, um an die Bevölkerung – insbesondere auch an andere Kulturkreise – zu gelangen.

3.2.3 AUSBAU INTERMEDIÄRER STRUKTUREN UND RESSOURCEN VOR ORT

Leitidee: Ein nachhaltig angelegtes Quartiermanagement ist darauf angewiesen, dass in den Quartieren intermediäre Strukturen aufgebaut werden und Ressourcen vorhanden sind, welche als Verbindung zwischen der Verwaltung und der Bevölkerung dienen. Akteure auf dieser Ebene übernehmen Aufgaben der Moderation, Mediation und Koordination. Sie bündeln partikuläre Interessen im bürgerlichen Engagement sowie institutionalisierte Interessen in der Zivilgesellschaft zu einer übergeordneten Interessenlage. In welcher Form und durch wen diese intermediäre Rolle an der Schnittstelle zwischen Verwaltung und Quartier ausgeführt wird, ist dabei von den Rahmenbedingungen vor Ort abhängig.

Die Projets urbains haben in den letzten Jahren alle intermediäre Strukturen vor Ort aufgebaut, mit dem Ziel im Quartier präsent zu sein und die Anliegen der Quartierbevölkerung aufzunehmen, zu koordinieren und in die Verwaltung zu tragen.

In *Rorschach*, *Aarburg*, *Schlieren* und *Spreitenbach* entstanden in den letzten Jahren Quartierbüros. Diese dienten als Anlaufstelle für die Bewohner/-innen aus dem Quartier und unterstützten Initiativen aus dem Quartier. In *Rorschach* ist gemäss Entscheidung des Stadtrats der Fortbestand des Quartierbüros/Quartiertreffs sichergestellt. In den übrigen drei Projets urbains *Aarburg*, *Schlieren* und *Spreitenbach* hingegen konnte keine längerfristige Verankerung dieser intermediären Strukturen erwirkt werden. Mit

Projektende (respektive in Schlieren bereits während der Projektzeit) schliessen auch die Quartierbüros.

Personen, welche die Funktion des Quartiermanagements übernehmen, waren neben den eben erwähnten Projekten auch in *Pratteln* und *Olten* tätig. In *Pratteln* sind die verantwortliche Person für die Koordination Quartierentwicklung sowie der Kinder- und Jugendbeauftragte der Quartierentwicklung Pratteln in den Schwerpunktgebieten präsent und nehmen Schnittstellenaufgaben wahr. Zudem wurde die Begleitung von freiwillig tätigen Personen in den Quartieren strukturiert und formalisiert. Diese Arbeit wird auch in den nächsten Jahren fortgesetzt. In *Olten* übernahm in den letzten Jahren die Leiterin des Quartierzentrums Cultibo mittels Zusatzmandat von 15 Prozent die Funktion der Quartiermanagerin. Mit Projektende endet dieses Mandat.

In den übrigen Projekten existieren zwar Quartierzentren/Treffpunkte (*Vevey, Versoix, Vernier und Regensdorf*), es handelt sich dabei aber weniger um klassische intermediäre Stellen zwischen Verwaltung und Quartier, als vielmehr um ein Angebot für die Begegnung und den sozialen Austausch unter der Quartierbevölkerung (vgl. Abschnitt 3.2.3). Es scheint, dass in der Westschweiz intermediäre Aufgaben stärker als in der Deutschschweiz von Quartierarbeitenden respektive Sozialarbeitenden vor Ort übernommen werden. In *Vernier* besteht die Idee, dass sich künftig eine kleine Begleitgruppe etablieren soll, zusammengesetzt aus Vertreter/-innen der Sozialarbeit, der Gemeinde und der Bevölkerung. Aufgabe dieser Gruppe würde es sein, den Fortbestand der geschaffenen Gemeinschaftsräume zu sichern. Bewohner/-innen, welche Aktivitäten in den Gemeinschaftsräumen lancieren möchten, könnten sich künftig an diese Gruppe wenden.

3.2.4 FAZIT AUS SICHT DER EVALUATION

Die *intermediäre Mediation und Koordination* zwischen Quartier und Gemeinde ist aus Sicht der Evaluation eine *zentrale Bedingung* einer jeder nachhaltigen Quartierentwicklung. Als Scharnierstelle ist sie der Motor der Quartierentwicklung. Die *Projets urbains* haben in den letzten Jahren mit viel Engagement Schritte unternommen, um die Verbindungen zwischen der Verwaltung und dem Quartier zu stärken. Der *Einsatz neuer Partizipationsmethoden* (Quartierforschung, Zukunftsworkshops, Befragungen und Interviews usw.) und die Stärkung der Präsenz vor Ort (mittels Quartierarbeit, Quartierkoordination, Quartierbüro, Präsenz der Verwaltung/Politik an Veranstaltungen vor Ort usw.) erlaubte es den Gemeinden, die *Bedürfnisse der Bewohnern/-innen des Quartiers zu ermitteln*, zu einer übergeordneten Interessenlage zu bündeln und an die entsprechenden Instanzen weiterzuleiten. Umgekehrt sind *Gefässe und Kanäle geschaffen worden, um Informationen der Verwaltung (Interessen, Sachzwänge usw.) regelmässig in das Quartier hinein zu vermitteln* und damit der Bevölkerung die Handlungsspielräume aufzuzeigen.

Nicht zu unterschätzen ist der *Aufwand und die Notwendigkeit des fachlichen Know-hows*, welche die Beteiligungsprozesse benötigen. Bei der Anwendung der neuartigen Zusammenarbeits- und Beteiligungsinstrumente hat sich die *Unterstützung durch externe Fachpersonen* als unverzichtbar erwiesen. Die Gemeinden verfügten nicht über die zeitlichen und/oder fachlichen Ressourcen, die Beteiligungsinstrumente selbststän-

dig anzuwenden beziehungsweise den Mitwirkungsprozess durchzuführen, weshalb dazu auf das Know-how externer Fachpersonen zurückgegriffen wurde.

Aufgrund der Erfahrungen lassen sich folgende Schlüsse ziehen:

- Es braucht Ausdauer und Hartnäckigkeit, um den verschiedenen Anspruchsgruppen Rechnung zu tragen respektive, um überhaupt erfolgreich an gewisse relevante Akteursgruppen zu gelangen.
- Die hauptsächliche Herausforderung dürfte dabei darin bestehen, eine Balance zwischen Bottom-up- und Top-down-Ansatz zu finden, das heisst zum einen gilt es, die Bedürfnisse und Ansprüche des Quartiers aufzunehmen und dabei zwischen verschiedenen Interessen zu vermitteln; zum anderen müssen aber immer wieder die Rahmenbedingungen seitens der Verwaltung aufgezeigt und der Bevölkerung kommuniziert werden.
- Die Person, welche als intermediäre Instanz fungiert, muss folglich über eine gute Anbindung zur Verwaltung verfügen, sollte aber auch vor Ort im Quartier möglichst präsent sein. Zu dieser Aufgabe gehört auch, vor Ort die Anstrengungen der verschiedenen staatlichen Akteure zu bündeln und zu koordinieren (Jugendarbeit, Sozialarbeit, Integrationsarbeit, Schule). In einigen Projekten arbeiten manche dieser Akteure vor Ort schon eng zusammen, in anderen Vorhaben hätten die Synergien noch besser genutzt werden können.

3.3 AKTIONSEBENE C: AKTIVIERUNG UND UNTERSTÜTZUNG DES QUARTIERLEBENS

Bei der dritten Aktionsebene handelt es sich um die lokale Umsetzungsebene im Quartier. Im Vordergrund stehen die Aktivierung der Quartierbevölkerung und die Unterstützung des sozialen Austauschs und der Vernetzung mit dem Ziel, dass die Quartierbevölkerung das soziale Quartierleben zunehmend eigenständig mitgestaltet.

3.3.1 RESSOURCEN UND INFRASTRUKTUR ZUR FÖRDERUNG DES SOZIALEN AUSTAUSCHS

Leitidee: Im Quartier ist eine Ansprechperson mit explizitem Auftrag im Einsatz. Dieser umfasst unter anderem die Aktivierung der Quartierbevölkerung sowie die Initiierung und Begleitung von Aktivitäten. Dazu sollte im Quartier eine angemessene Infrastruktur für Austausch und Vernetzung der Quartierbevölkerung vorhanden sein.

Drei der fünf seit 2008 unterstützten Projets urbains (*Olten, Vevey, Spreitenbach*) verfügten bereits am Ende der ersten Programmphase über Begegnungszentren/Treffpunkte für die Bevölkerung. Hier rückten nun gegen Programmende zunehmend Fragen hinsichtlich der nachhaltigen Sicherung dieser Angebote ins Zentrum:

- In *Olten* existiert das Begegnungszentrum Cultibo. Dieses hat sich gut etabliert. Durch die Reduktion des städtischen Beitrags und den Verkauf der Liegenschaft ist eine gewisse Verunsicherung eingetreten. Der neue Besitzer vermietet die Liegenschaft weiterhin ans Begegnungszentrum; Gespräche mit der Stadt Olten und der

kantonalen Integrationsfachstelle in Bezug auf die weitere finanzielle Unterstützung sind am Laufen.

- Auch in *Vevey* ist im Gebiet Plan-Dessous das Quartierzentrum Villa Métisse, welches über die Gemeinde finanziert wird, mittlerweile bei der Bevölkerung sehr gut bekannt. Die ausgezeichnete Dynamik rund um die Villa Métisse wie auch im Espace Bel-Air bleibt unverändert. Die Quartierzentren funktionieren sehr gut und es werden gute Resultate, nicht zuletzt dank der grossen persönlichen Einsatzbereitschaft gewisser Bewohner/-innen (insbesondere im Espace Bel-Air, das rein zivilgesellschaftlich organisiert ist) erzielt.
- In *Spreitenbach* ist die CaféBar zu einem wichtigen Treffpunkt geworden und fördert den informellen Austausch unter den verschiedenen Nutzergruppen. Die CaféBar ist als Bottom-up-Initiative von Quartierbewohnern/-innen und Schlüsselpersonen entstanden und ist dank dem grossen, ehrenamtlichen Engagement ziemlich erfolgreich, das heisst, sie ist gut besucht und wird sehr geschätzt. Durch das Jugendbüros und die Einrichtung des (temporären) Quartierbüros ist eine wichtige Basis zur Stärkung des Quartierzentrums geschaffen worden. Künftig wird die Begleitung der CaféBar durch die Quartierkoordination nicht mehr möglich sein, da diese Stelle nicht weiter finanziert wird. Es wird sich zeigen müssen, wie tragfähig die aufgebauten Strukturen der CaféBar ohne Begleitung seitens der Gemeinde sein werden. Die Gemeinde stellt der CaféBar jedoch die Räumlichkeiten zur Verfügung und hat eine Kontaktperson in der Verwaltung definiert.
- Das Projekt urbain *Rorschach* verfügte am Ende der ersten Programmphase über einen bewilligten Kredit für einen Quartiertreff. Zu Beginn der zweiten Programmphase wurde dieser eröffnet. Der Treffpunkt ist mittlerweile gut etabliert und wird auch in den kommenden Jahren seitens der Stadt Rorschach unterstützt. Etwa 40 Stellenprozente der Quartierkoordination werden für die Führung des Quartiertreffs in Zusammenarbeit mit der Betriebsgruppe aufgewendet. Teil davon sind auch das wöchentliche Frauen- und Quartiercafé.
- In *Pratteln* wurde 2015 in der Längi der Quartiertreffpunkt Längi eröffnet. Seit dann finden Angebote durch Freiwillige und private Organisationen statt. Der Quartiertreff wird von einer Betriebsgruppe aus dem Quartier geleitet. Im Quartier Rankacker/Gehrenacker ist seit Anfang 2013 ein Quartierraum in einer privaten Liegenschaft erfolgreich in Betrieb. Die Quartierräume und -treffpunkte werden auch nach Projektende weitergeführt und seitens der Gemeinde finanziell unterstützt. Vor Ort in den Quartieren ist eine Quartierarbeiterin und im Quartiertreff Längi zusätzlich eine Betriebsleitung tätig.

Unter den neuen Projekten existieren in den Projets urbains *Regensdorf*, *Versoix* und *Vernier* Begegnungszentren respektive Gemeinschaftsräume.

- Im Begegnungszentrum Sonnhalde in *Regensdorf* werden die 130 Stellenprozente (60% Leitung, 60% Jugendarbeit und 10% Hauswardienst) plangemäss eingesetzt. Wie aus Erhebungen im Rahmen der Quartierforschung hervorgeht, wird das Begegnungszentrum von Jung und Alt sehr positiv bewertet, sowohl als Treffpunkt wie auch als Belebung und Bereicherung für das Quartier.

- In *Versoix* wurde das ehemalige Café-Rencontre unbenannt in Espace Quartier. In diesem kommunalen Lokal finden Quartieraktivitäten statt. Ein Sozialarbeiter (travail social hors mur) ist vor Ort engagiert.
- In *Vernier* konnten zehn Gemeinschaftsräume dank der engen Beziehung zwischen der Immobilienstiftung Emile Dupont und der Gemeinde renoviert werden. Diese, sowie die sieben „édicules“ (kleine Bauten am Fusse des Hauptgebäudes) stehen für Projekte der Bewohner/-innen zur Verfügung. Weiter werden dadurch verschiedene Aktivitäten ermöglicht, wie das Feiern von Kindergeburtstagen, die Benutzung von Computern, die Treffen der Vereinsvorstände oder auch das Lesen von Büchern an einem ruhigen Ort. Diese alltäglichen Tätigkeiten verbessern die Lebensqualität der Leute, fördern Begegnungen und wirken so der sozialen Isolation und der prekären Lebensverhältnisse entgegen.

In den übrigen zwei Projekten existieren keine eigentlichen Quartiertreffpunkte respektive -zentren:

- In *Aarburg* bot zwar das Quartierbüro im Rahmen des Projekts Sprachtreff zweiwöchentlich eine Möglichkeit, sich zu treffen, von der Konzeption her übernahm das Quartierbüro jedoch keine eigentliche Treffpunkt-Funktion. Es wird momentan geschaut, dass gewisse Angebote künftig in der albanischen und reformierten Kirchgemeinde angeboten werden können.
- In *Schlieren* hat eine Arbeitsgruppe das Färberhüsli, ein kleines Haus am Rande der Färberhüsliwiese, wieder zum Leben erweckt. An zwei gemeinsamen „Aufräumtagen“ im Herbst und im Frühling räumten Mitglieder der Arbeitsgruppe und die Pfadi Keller und Garten und richteten einen kleinen Treffpunkt her. Dieser Ort, wird den verschiedenen Gruppen auch nach Programmende zur Verfügung stehen. Sowohl in *Aarburg* wie auch in *Schlieren* wird jedoch die Gemeinde die Quartierarbeit vor Ort künftig nicht weiter unterstützen.

3.3.2 BILDUNG VON QUARTIERGRUPPEN/NETZWERKEN

Leitidee: Ziel der Quartierentwicklung ist es, dass das zivilgesellschaftliche Engagement im Quartier zunimmt und vermehrt selbstständig von der Quartierbevölkerung/dem dritten Sektor getragen wird.

Entwicklung neuer Gruppierungen

In einigen Quartieren sind im Zuge der lancierten Beteiligungsprozesse neue informelle – und zum Teil formelle – Gruppierungen entstanden respektive am Entstehen, in welchen sich die Bevölkerung zusammenschliesst, um sich gemeinsam um die Belange des Quartiers zu kümmern. In fünf Projekten handelt es sich dabei um projektübergeordnete Quartiergruppen oder Vereine.

- So hat in *Rorschach* die Quartiergruppe ihre Rolle im Quartier weiter gefestigt und die Arbeit strukturiert. Die Mitglieder der Quartiergruppe treffen sich regelmässig und treten gegenüber der Quartierbevölkerung in Erscheinung. Die Quartiergruppe setzt sich mittlerweile selbst Ziele. Der Grad der Selbstorganisation soll sich künftig noch weiter erhöhen. Die Gründung des Vereins Löwenquartier ist in

Planung. Die Projekte Quartierfest, Street Soccer und Quartierflohmärkte werden dem Verein übertragen. Die Kerngruppe des Frauen- und Quartiercafés und die Betriebsgruppe des Quartiertreffs werden weiterhin von der Quartierkoordination begleitet.

- In *Olten* entstand bereits in der ersten Programmphase aus einer Arbeitsgruppe heraus der Vorstand des Trägervereins des Begegnungszentrums Cultibo. Im Vorstand des Vereins sind Personen aus unterschiedlichen Bereichen vertreten (Politik, Kultur, Quartierverein, Migrationsbevölkerung). Der Trägerverein führt verschiedene Aktivitäten durch. Ein Ziel ist es, dass die Wohnbevölkerung zunehmend Projekte und Anlässe selbst organisiert oder bei Anlässen mithilft. Diese angestrebte Zunahme der Selbstorganisation konnte während der letzten Jahre erfolgreich fortgeführt werden.
- In *Pratteln* ist aus dem in der ersten Programmphase aufgebauten Forum Längi mittlerweile der Quartierverein Längi entstanden. Der Austausch zwischen der Verwaltung und dem Quartierverein und die Zusammenarbeit im Rahmen der Quartierentwicklung werden von den Projektbeteiligten positiv beurteilt.
- Die Betriebsgruppe CaféBar in *Spreitenbach* ist sehr aktiv und engagiert und wird ihre Arbeit auch nach Abschluss des Projekts fortsetzen. Mittlerweile kam es zu einer Vereinsgründung.
- In *Aarburg* kam es im letzten Projektjahr zu einer Vereinsgründung. Anstelle der ursprünglich angestrebten Projektvereine wurde ein Dachverein gegründet, der dafür sorgen soll, dass die aufgebauten Angebote bestehen bleiben. Hierzu wurden dem Verein seitens der Gemeinde die während der Projektlaufzeit nicht verwendeten finanziellen Mittel zweckgebunden zur Verfügung gestellt. Im Vereinsvorstand vertreten ist auch der Leiter der Sozialen Dienste.

Erneuerung respektive Unterstützung bestehender Gruppierungen

Die drei Westschweizer Projets urbains beabsichtigen mit ihren Aktivitäten in diesem Bereich primär Unterstützung bestehender Gruppierungen:

- Die drei existierenden Quartiervereinigungen in *Versoix* hatten einige schwierige Phasen zu überwinden. Im Quartier gab es einst eine Quartiervereinigung, die nicht mehr gut funktioniert hat. Die Quartierentwicklung hat nun neuen Schwung gebracht und zur Wiederbelebung dieser alten Strukturen beigetragen. Aus dieser Vereinigung entstanden nun drei Gruppen. Die Gemeinde intervenierte, indem sie eine Quartiergruppe ins Leben rief, welche als Koordinationsgremium für die drei Vereinigungen fungiert.
- In *Vevey* unterscheidet sich die Situation ein wenig zwischen den Gebieten Plan-Dessus und Plan-Dessous. Tatsächlich ist der Einbezug der Bewohner/-innen in Plan-Dessous innerhalb des Quartiervereins Vevey-Ouest (AVO) als schwach einzuschätzen und nur ältere Menschen und Kinder nehmen die Angebote des Vereins in Anspruch. Das im März 2012 eröffnete Quartierzentrum Espace Bel-Air in Plan-Dessus wird ausschliesslich ehrenamtlich vom Quartierverein Association Pour les Environs de la place Robin (A.P.E.RO à Vevey), welcher einen kleinen Subventionsbeitrag seitens der Gemeinde erhält, geführt. Mit der Stadt Vevey hat

A.P.E.RO à Vevey einen Vertrag abgeschlossen, der Aufgaben und Pflichten regelt. Das Zentrum ist bei den Quartierbewohnerinnen und -bewohnern sowie den verschiedenen Vereinen sehr beliebt.

- Auch in *Vernier* will das Projekt bereits aktive zivilgesellschaftliche Organisationen in ihrem Engagement unterstützen. 2012 existierte im Quartier nur gerade eine einzige, weitgehend inaktive Vereinigung im Quartier, die Association de Quartier des Habitant-e-s des Libellules (AQHL). Unterstützt vonseiten des Service de la cohésion sociale hat diese Vereinigung mittlerweile ein neues Präsidium, neue Mitglieder, neue Projekte und eine Zusammenarbeit mit den soziokulturellen Akteuren vor Ort ist wieder möglich (z.B. la fête de Noël und la fête des voisins). Im Quartier sind mittlerweile zahlreiche weitere Gruppen tätig, welche sich zivilgesellschaftlich engagieren.

Entstehung projektbezogener, temporärer Gruppierungen

In den übrigen Projekten handelt es sich bisher primär, um Gruppierungen zu verschiedenen Projekten: So bestehen in *Schlieren*, *Regensdorf* und in den neuen Schwerpunktbereichen von *Pratteln* Arbeitsgruppen respektive Begleitgruppen zu spezifischen soziokulturellen Angeboten und Fördermassnahmen sowie zu Vorhaben der Bewohnerschaft, wie beispielsweise Quartierfest, Sprachtreff, Aufgabenhilfe, Kindertreff usw.

Insgesamt betrachtet kann festgehalten werden, dass das Bundesprogramm auf der Ebene der Quartiere eine erfreuliche Dynamik ausgelöst und wesentlich dazu beigetragen hat, dass das zivilgesellschaftliche Engagement von vielen Einzelpersonen wie auch Gruppierungen gestärkt werden konnte.

3.3.3 AUFBAU/KONSOLIDIERUNG VON SOZIO-KULTURELLEN ANGEBOTEN

Leitidee: Bedarfsgerechte soziokulturelle Angebote im Quartier tragen zu einem vielfältigen Quartierleben bei und fördern den Austausch und die Vernetzung unter der Quartierbevölkerung.

Mit der in den vorangehenden Abschnitten dargelegten Schaffung von Räumlichkeiten (Quartierzentren, Begegnungszentren usw.) sowie der Gründung oder Konsolidierung von Quartiervereinen, Netzwerken, Arbeits- und Quartiergruppen haben alle Projets urbains in den letzten Jahren gute Voraussetzungen für die Bereitstellung soziokultureller Angebote geschaffen.

Die Aktivitäten der Projets urbains in diesem Bereich zeichnen sich durch hohe Kontinuität aus. Viele Angebote der Projets urbains haben sich gut etabliert und stossen bei der Bevölkerung auf Anklang. Die inhaltliche Ausrichtung der Angebote ist äusserst vielfältig. Die Angebotspalette reicht von Sprachcafés, Street Soccer, einer interkulturellen Bibliothek über Eltern-Kind-Treffs, Mütterberatung, Spielnachmittage bis hin zu Flohmärkten, Tauschbörsen und Quartierfesten.

Intra-/intergenerationell und/oder intra-/interkulturelle Projekte

Eine Vielzahl der Angebote ist entweder intra-/intergenerationell und/oder intra-/interkulturell ausgerichtet:

- In *Spreitenbach* sind die Stammkunden der CaféBar Senioren/-innen. Aber auch immer mehr Familien mit Kindern unterschiedlicher Herkunft besuchen den Treffpunkt. Es begegnen sich Leute, die sich sonst nicht begegnen würden. Dies trage nach Aussage der Projektbeteiligten auch zum Abbau von Vorurteilen bei.
- In *Regensdorf* hat sich eine Arbeitsgruppe mit dem Thema Zusammenleben beschäftigt. Daraus entstanden ist „Tavolata: Senioren/-innen kochen für Senioren/-innen“. Sie organisieren sich mittlerweile selbst. Zudem werden auch Jass-/Filmabende von dieser Arbeitsgruppe organisiert. Entstanden ist eine Art Freundeskreis. In *Pratteln* gibt es beispielsweise im Quartiertreff Längi und im Quartierraum Rankacker einen Kindertreffpunkt. Der Auslöser war dabei, dass viele Kinder auf sich alleine gestellt sind. Der Treffpunkt bietet diesen Kindern eine strukturierte Beschäftigung und Betreuung.
- Am Mittagstisch in *Aarburg* kochen pensionierte Schweizerinnen und Migrantinnen für die Schulkinder. Es findet also nicht nur ein interkultureller, sondern auch ein intergenerationeller Austausch statt. Und es ist eine Möglichkeit für eine Zusammenarbeit zwischen Quartierarbeit und Schule.
- In *Olten* stellt der Vögelgarten einen „Kristallisationspunkt“ dar. Es ist ein Treffpunkt verschiedener Bevölkerungsgruppen. Hier findet z.B. neben einem von acht Organisationen gemeinsam veranstalteten Quartierfest das Projekt Generationen Werken statt. Es beteiligen sich alle Altersgruppen. Der Austausch unter den Generationen wird über gemeinsames Werken und Basteln ermöglicht und bietet den Kindern und Jugendlichen eine sinnvolle Freizeitbeschäftigung. Das Aufeinandertreffen von Kindern und Senioren/-innen ermöglicht spannende Begegnungen. Während die Kinder ihre Lebendigkeit und Unbeschwertheit mitbringen, können die älteren Menschen viel Erfahrung und Erlebnisse aus ihrem Leben beisteuern.
- Die wichtigste Auswirkung des Projet urbain in *Vernier* ist die Durchmischung und Zusammenführung von Personen aus verschiedenen Gruppen rund um gemeinsame Projekte. Beispielsweise teilen die Jugendlichen der Orientierungsstufe (cycle d'orientation) ihr Gemeinschaftsraum mit dem Senioren-Club. Diese intergenerationellen Begegnungen erlauben es, den Zusammenhalt zu stärken und Stigmatisierungen abzubauen.
- In *Rorschach* wurde bereits 2013 erreicht, dass das Projekt Kinderzeit in der Zwischenzeit über das Budget der Stadt läuft, somit Teil der Regelstruktur ist und nachhaltig verankert ist. Es handelt sich dabei um ein Angebot, das den Kindern aus dem Quartier die Möglichkeit zum betreuten Spiel anbietet. Damit sollen die Kinder im Kindergarten- und Primarschulalter unterstützt werden, ihre Freizeit und ihr Zusammenleben altersgerecht zu gestalten. Ein weiteres erfolgreiches Angebot in Rorschach ist das Sprachencafé. Dieses spricht vor allem Frauen (mit Migrationshintergrund) mit Kindern an. Zusätzlich wurde zusammen mit Gastgeberinnen aus dem Quartier das wöchentliche Quartiercafé aufgebaut, zu welchem auch Männer eingeladen sind. Das Monatsprogramm des Quartiertreffs wird ergänzt durch Mittagstische, Kulturenanlässe und Informations- und Diskussionsanlässe von Kooperationspartnern. Menschen mit unterschiedlichem kulturellem Hintergrund lernen sich kennen und Freundschaften, die über dieses Angebot hinausgehen, entwickeln sich.

- Im Café-Rencontre in *Vevey* entstehen Freundschaften, vor allem zwischen Frauen mit Migrationshintergrund, die beispielsweise miteinander kochen. Gleichzeitig erhalten sie vor Ort Informationen zu Angeboten seitens der Verwaltung oder Vereinigungen und Organisationen, welche den Treffpunkt aufsuchen.
- Der interkulturelle und intergenerationelle Austausch wurde in *Schlieren* vor allem über Siedlungsfeste gestärkt. Diese tragen zur Identifikation mit der Siedlung bei. Angrenzende Siedlungen ziehen nun nach und wollen künftig auch mitmachen.

Kunst- und Kulturvorhaben im engeren Sinn

Neben intergenerationellen und interkulturellen Angeboten fanden in zwei Westschweizer Projekten Kunst- und Kulturvorhaben im engeren Sinn statt:

- In *Vevey* wurde 2013 die Wanderausstellung *Un tour dans mon quartier* im Quartier Plan-Dessous durchgeführt. Im ehemaligen Arbeiterviertel Plan-Dessous, welches sich mitten im städtebaulichen Wandel befindet, ist für das Jahr 2016 eine Ausstellung über seine Geschichte, Identität und Zukunft geplant.
- In *Vernier* hatte die Gemeinde bereits 2011 die erste Biennale des arts contemporains aux Libellules von der association BAL organisiert. Dabei wurden Künstler/-innen eingeladen, um Aktivitäten umzusetzen, welche einen spezifischen Bezug zum Quartier aufweisen. 2014 hielten sich rund zwölf Künstler/-innen im Quartier auf und stellten ihre Kunst in einem der neu geschaffenen Gemeinschaftsräume aus. Im Anschluss an diese Ausstellungen sind verschiedene Publikationen erschienen.¹⁰

Vorhaben im Themenbereich der Arbeitslosigkeit

Da in der Tendenz in den Projets-urbains-Quartieren häufiger als anderswo Bevölkerungsgruppen leben, deren Integration in den Arbeitsmarkt sich als schwierig gestaltet, interessiert sich das Programm auch für *Vorhaben*, welche sich dem Thema *Arbeitslosigkeit* widmen. Dieses Thema wurde aber nur in wenigen Projets urbains konkret aufgegriffen.

- In *Aarburg* fand eine Veranstaltung mit ChanceZ! und der Anlaufstelle Integration Aargau unter der Beteiligung der Aarburger Gewerbebetrieben stand. Die Veranstaltung richtete sich an Stellensuchende. Sie hatten die Möglichkeit vor Ort Arbeitgeber/-innen zu treffen.
- In *Regensdorf* wie auch in *Versoix* werden Bewerbungcoachings und Beratungen angeboten. In *Versoix* spielte zudem die Beschäftigung und Begleitung junger Arbeitslosen eine wichtige Rolle. Neben gezielten Ateliers, welche auf die berufliche Integration ausgerichtet sind, wurde auch versucht junge Erwachsene zu gewinnen, die sich für ihr Quartier einsetzen und sich selbst als Animatoren/-innen betätigen und so gegenüber den Kindern und Jugendlichen eine Vorbildfunktion übernehmen.
- In *Vernier* wurde 2014 durch die Eröffnung des Café Nénuphar die Einrichtung von Praktikumsplätzen für junge Arbeitslose ermöglicht, welche dadurch die

¹⁰ Vgl. <<http://nouvelles.ch/2014/11/une-biennale-dart-contemporain-pas-comme-les-autres/>>, Zugriff am 27. Januar 2015.

Chance erhalten, sich in einem realen Arbeitsumfeld Fähigkeiten und Kenntnisse anzueignen. Die Verantwortlichen des Services de la cohésion sociale wollen damit die jungen Erwachsenen gezielt beim Finden einer Lehr- oder einer Arbeitsstelle unterstützen. Des Weiteren wurden journées des entreprises rund um das Thema Vereinbarkeit von Familie und Arbeit/Wiedereinstieg organisiert.

3.3.4 FAZIT AUS SICHT DER EVALUATION

Projets urbains schaffen *günstige Voraussetzungen für die Stärkung der sozialen Integration und für den gesellschaftlichen Zusammenhalt* zwischen und innerhalb verschiedener Generationen, Kulturen und Sprachgruppen. Während der soziale Zusammenhalt und die Integration bei den einen durch die *neu geknüpften Beziehungen* – sei es durch ein *gemeinsames, geteiltes Interesse für die Zukunft des Quartiers* oder durch thematische Aktivitäten (Gruppen von Senioren/-innen, Treffen für junge Eltern usw.) – gestärkt wird, werden durch neu geschaffene Angebote wie beispielsweise Spielgruppen, Sprachkurse, Sportanlässe zudem weitere Bevölkerungskreise erreicht. Es ist davon auszugehen, dass die soziale Integration künftig weiter gestärkt werden kann und sich auf einen weiteren Teil der Quartierbewohnenden ausdehnt.

Der langfristige *Vertrauensaufbau durch Direktkontakte* erweist sich als ein zentraler Erfolgsfaktor, um die Bevölkerung in ihrem zivilgesellschaftlichen Engagement zu stärken respektive als Zielgruppe für bestimmte Angebote zu gewinnen und dadurch letztlich auch *präventive Wirkungen* zu entfalten. Dies zeigte sich beispielsweise in einem Projekt konkret an der Zielgruppe der Jugendlichen. Gelingt es, Kinder in verschiedene Angebote einzubinden und ihre Freizeit sinnvoll zu strukturieren, so stehen die Chancen gut, dass sie mit fortschreitendem Alter auch als Jugendliche einen guten Draht zum Quartier oder zur Siedlung beibehalten. Solche präventive Wirkungen gilt es zu beachten. Zunehmender Spardruck kann Städte und Gemeinden dazu drängen, vermehrt nach dem volkswirtschaftlichen Nutzen ihrer Arbeit zu fragen. Quartierarbeit vor Ort ist dabei eine Investition in die Zukunft. Der Nutzen dieser Arbeit äussert sich nicht zuletzt in Form künftiger Einsparungen. Gelingt es über die Quartier- und Sozialarbeit beispielsweise vor Ort Konflikte (die u.U. mit kostspieligen Konsequenzen, wie bspw. Polizeieinsätzen verbunden wären) zu verhindern und Probleme frühzeitig zu erkennen und anzugehen (z.B. Umgang mit Alkoholkonsum), so dürfte der Nutzen die aufgewendeten Mittel deutlich übersteigen.¹¹

Die Erfahrungen der Projets urbains der letzten Jahre zeigen auf, dass die öffentliche Hand dieses *freiwillige Engagement zeitlich längerfristig begleiten* und vor allem auch *wertschätzen* sollte, damit die aufgebauten Angebote vor Ort nachhaltig gesichert werden können. Für diese Aufgaben braucht es in der Verwaltung oder in den Quartieren eine Ansprechperson mit explizitem Auftrag. *Bewährt haben sich Quartierarbeitende mit soziokulturellem Ausbildungshintergrund*, welche über Erfahrungen im Umgang mit unterschiedlichen Ressourcen, Problemlagen und Herausforderungen vor Ort verfügen. Diese Facharbeit vor Ort ist wichtig, um die Ideen der Freiwilligen in Projekte umzumünzen. Aus Sicht der Evaluation braucht es ein Minimum an Formalisierung, damit das Engagement über die Zeit aufrechterhalten werden kann.

¹¹ Vgl. beispielsweise Wirkungsanalyse der städtischen Jugendarbeit der Stadt Chur, 2012, <http://www.interface-politikstudien.ch/media/2013/07/Be_Jugendarbeit_Chur.pdf>, Zugriff am 15. Januar 2016.

Zusammenfassend lässt sich festhalten:

- Auf der Ebene der Aktivierung und Unterstützung des Quartierlebens und der Bereitstellung einer entsprechenden Infrastruktur, konnten die Projekte in den letzten Jahren die grössten und sichtbarsten Erfolge erzielen.
- In vielen Projekten sind über die Jahre hinweg viele soziokulturelle Angebote entstanden.
- Die Projets urbains haben dabei in den letzten Jahren zielgerichtet in die Freiwilligenarbeit investiert. Freiwillig Engagierte betreuen und leiten die regelmässigen Angebote und die Aktivitäten mit viel Einsatz und sind dadurch eine existentielle Stütze für alle Angebote und Quartieraktivitäten.
- Diese Arbeit braucht ein Minimum an Koordination und Unterstützung durch die öffentliche Hand sowie eine Wertschätzung, damit das zivilgesellschaftliche Engagement längerfristig aufrechterhalten werden kann.

3.4 AKTIONSEBENE D: RÄUMLICHE ERRUNGENSCHAFTEN

Bei den Projets urbains handelt es sich um Quartiere, in welchen sich unterschiedliche problematische Entwicklungen abzeichnen und in welchen sich unter Umständen verschiedentlich ungünstige Faktoren häufen. Dabei kann es sich beispielsweise um sanierungsbedürftige Wohnbauten, ein wenig attraktives Wohnumfeld, kaum vorhandene sozialräumliche Infrastruktur oder grundsätzlich ein (Aussen-)Image mit Schattenseiten handeln.

Neben der Förderung des sozialen Zusammenlebens im Quartier verfolgt das Programm daher auch das Ziel, die Lebensqualität in den Quartieren mittels räumlicher, gestalterischer oder städtebaulicher Massnahmen zu verbessern. Wir unterscheiden dabei grob zwischen Massnahmen im Bereich der Freiraumgestaltung im Wohnumfeld (z.B. Vorplätze, Innenhöfe usw.) wie auch im öffentlichen Raum (Strassen, Plätze, Parks usw.) sowie Massnahmen im Bereich Wohnungsmarkt und -bewirtschaftung.

3.4.1 FREIRAUMGESTALTUNG IM WOHNUMFELD UND ÖFFENTLICHEN RAUM

Leitidee: Ziel ist es, dass im Hinblick auf die Realisierung städtebaulicher Vorhaben verschiedentlich vielfältige und divergierende Ansprüche zur Nutzung und Gestaltung urbaner öffentlicher Freiräume sowie des Aussenraums im Wohnumfeld in die Diskussion einbezogen werden. Öffentliche Stadträume werden vermehrt als konkrete Erfahrungsräume, welche den Nutzenden wichtige Möglichkeiten zur gesellschaftlichen Teilhabe bieten, wahrgenommen. Auch bei der Planung baulicher Vorhaben nehmen soziale Aspekte einen wichtigen Stellenwert ein.

Öffentlicher Raum wird verstärkt zum Begegnungsraum

In verschiedenen Vorhaben konnte in den letzten Jahren mit konkret sichtbaren Massnahmen erreicht werden, dass der öffentliche Raum verstärkt zum Begegnungsraum wurde, respektive diesbezüglich eine Reflexion angestossen werden konnte:

- In *Olten* wurden eine Reihe von Aktivitäten unter dem Label Reclaim the Street und Guerilla Gardening (Bepflanzungsaktionen, Reaktivierung Bauerngarten, Buvette) umgesetzt. Dabei veränderte sich das Bewusstsein der Bevölkerung in der Bewertung dieses öffentlichen Raums indem sie diesen nicht mehr nur als Verkehrsfläche, sondern als Begegnungsraum wahrnimmt.
- Im Frühling 2014 erhielt das Quartierbüro in *Aarburg* Nord ein Grundstück für einen Gemeinschaftsgarten zugesagt. In kürzester Zeit entstand auf einer vorher von Brombeeren überwucherten Brache ein lebendiger Quartiergarten. Eine gemischte Gruppe von Quartierbewohnenden hat Gemeinschaftsbeete bepflanzt, die von allen Interessierten mitgepflegt werden. Der Quartiergarten bietet einen Ort des Kennenlernens und Austauschs, welcher rege genutzt wird. Die gemeinsame Aktivität hat ein Gruppengefühl entstehen lassen.
- In *Rorschach* wurden neue Freiräume geschaffen: Zwei Quartierstrassen und ein Quartiertreff wurden zu Begegnungsorten umgestaltet. Diese werden von der Quartierbevölkerung, insbesondere den Kindern rege genutzt, was mit sich bringt, dass die Art der Nutzung dieser Freiräume immer wieder neu ausgehandelt werden muss. Beispielsweise halten sich viel mehr Leute und Kinder auf der einen Quartierstrasse auf und verursachen dabei auch mehr Lärm und Verschmutzung, was zu Konflikten und Diskussionen geführt hat. Zusammen mit verschiedenen Zuständigen (Bsp. Werkhof, Sicherheit) wurde ein Dialog lanciert und über die bestehenden Regeln informiert. Es konnte eine Balance zwischen der Eigenverantwortung der Bewohner/-innen und Unterstützung von Seiten der Stadt gefunden werden.
- Im Rahmen der Quartierentwicklung konnte die Gemeinde *Pratteln* öffentliche Räume und einzelne Wohnumfelder neu gestalten, in Zusammenarbeit mit Liegenschaftsverwaltungen und Eigentümern/-innen und unter Einbezug der Bevölkerung. Dabei gelang es, räumlich prekäre Situationen im Bereich Abfall/Sauberkeit bei Spielplätzen und in Wohnumfeldern zu verbessern, Begegnungsmöglichkeiten zu schaffen und dabei den sozialen Zusammenhalt zu stärken. Die Quartierentwicklung stärkt auch die Aussenwahrnehmung von Pratteln. Das Projekt ist ein positiver Kulturträger und bringt Pratteln positiv ins Gespräch.
- In *Vernier* wurden im Rahmen der Totalsanierung des Gebäudekomplexes (vgl. Abschnitt 0) und der Bereitstellung von zehn Gemeinschaftsräumen und sieben kleinen Pavillons für die Bewohner/-innen (vgl. Abschnitt 3.3.1) auch der Aussenraum der Siedlung umgestaltet und aufgewertet (Kinderspielplätze, Hundepark, Wiederaufbau des Parks les Libellules).
- In *Regensdorf* hat ein Fachgremium mit Einbezug des Kantons und der Denkmalpflege zur Neugestaltung des Zentrums einen Architekturwettbewerb mit vier Eingaben von Architekturbüros durchgeführt, mit mehreren Varianten für einen Neubau sowie für eine Renovation des Zentrums. Das Siegerprojekt sieht einen Neu-

bau vor mit Wohnungen im Obergeschoss und Gewerberäumen im Untergeschoss sowie mit Einbezug der Passerellen, Infrastruktur, Tempo30 usw. Daneben wurde bereits ein neuer Spielplatz der Gemeinde im Zentrum Sonnhalde und Fussball-Tore auf dem Wincasa-Areal in Kooperation mit der Gemeinde realisiert. Die Gemeinde plant im Weiteren, für das ganze Quartier einen Gestaltungsplan zu erstellen.

In den übrigen vier Projekten sind im Rahmen des Programms noch keine oder sehr kleine (sozial-)räumliche Realisierungen erfolgt (z.B. Renovation/Neuinstallation von Sitzbänken in Schlieren oder Schaffung einer piste de pétanque in Versoix). Auch hier hat der Quartierentwicklungsprozess dazu beigetragen, dass die Reflexion über den öffentlichen Raum und dessen Nutzung angestossen wurde.

Erarbeitung von Grundlagen für städtische Entwicklungsprozesse

In drei Projekten wurden Grundlagen erarbeitet, um auf partielle respektive gesamtstädtische Entwicklungsprozesse Einfluss zu nehmen:

- In *Rorschach* wurde ein räumliches Entwicklungskonzept für das Teilgebiet Neustadt erarbeitet. Dieses legt die städtebaulichen, raum- und landschaftsplanerischen Rahmenbedingungen für die künftige Entwicklung als Zielbild fest. Das Konzept wurde in enger Mitwirkung mit der Eigentümer- und Mieterschaft entwickelt.
- In *Olten* liegt eine entsprechende Entwicklungsstrategie des Stadtteils (Wohnen, Arbeiten, Mobilität, Städtebau) seit Anfang der zweiten Programmphase vor. Dieses gibt einerseits Planungssicherheit für Private, da der Stadtrat das Dokument verbindlich verabschiedet hat. Und andererseits Verhandlungssicherheit für die Verwaltung, vor allem in Verhandlungen mit den Privaten. Das Dokument wird von der Verwaltung, v.a. im Bereich Planung, zum Beispiel im Kontakt mit Grundeigentümerinnen und -eigentümern regelmässig angewandt.
- In *Spreitenbach* wurde unter breiter Mitwirkung der Bevölkerung in den letzten Jahren die Konzepte Freiraum und Langsamverkehr erarbeitet. Diese sind für das Wirken innerhalb der Verwaltung sehr wichtig, weil damit die Bauverwaltung bei der Ausführung ein praktisches Instrumente zur Hand hat, insbesondere auch im Umgang mit privaten Liegenschaftsbesitzenden. In diesem Zusammenhang fand ein Nachdenken über Freiraum (v.a. für Kinder) statt und die Leute haben gemerkt, dass sie Teil davon sind. Die Bevölkerung formulierte, was sie an diesem Raum schätzt. Diese Reflexion fand auf verschiedenen Ebenen statt: Bei der Bevölkerung, bei den Eigentümern/-innen aber auch auf Seiten der Politik. Das Verständnis, dass der öffentliche Raum Begegnungen fördern kann und dass dies gesellschaftlich wichtig ist, wurde dadurch gesteigert.

3.4.2 WOHNUNGSMARKT UND -BEWIRTSCHAFTUNG

Leitidee: Die Entwicklung von Immobilien in Privatbesitz ist durch die öffentliche Hand nicht direkt steuerbar. Immobilienentwicklung setzt voraus, dass sich diese für die Eigentümerschaft lohnt. Die öffentliche Hand kann selbst in Immobilien investieren, Anreize geben und an definierten Lagen Impulse setzen. Als Grundlage hierzu sollten im Dialog mit den Eigentümerinnen und Eigentümern ein Vertrauensverhältnis sowie gemeinsame Perspektiven geschaffen werden.¹²

Im Rahmen der meisten Projets urbains befindet sich der Immobilienpark grösstenteils in privater Hand und besteht aus sehr heterogenen Objekten (Villen, kleine Liegenschaften, Häuserblöcke, Hochhäuser) und Nutzern (Eigentümer/-innen, Mieter/-innen, Genossenschaftler/-innen usw.). Viele Wohnungen sind veraltet und von mittelmässiger Qualität. Wegen der geringen Kosten bieten sie jedoch Wohnraum für Haushalte mit niedrigem Einkommen. Damit entsprechen sie der Nachfrage beziehungsweise dem Bedürfnis zahlreicher Bewohner/-innen. Dies gilt umso mehr, als das Angebot an günstigen Mietwohnungen tendenziell abnimmt. Die starke Nachfrage nach diesem Marktsegment schlägt sich häufig in einer geringen Leerstandsziffer und einer für die Eigentümer/-innen akzeptablen Rendite nieder. In diesem Szenario verspüren die Eigentümer/-innen häufig keinen dringenden Handlungsbedarf.¹³

Die Ziele im Bereich Wohnungsmarkt und -bewirtschaftung waren zu Beginn der Projekte teilweise nur vage definiert. Verschiedentlich sollten die Partizipationsprozesse aufzeigen, welche Massnahmen zu treffen sind. Grundsätzlich ging es in den meisten Projekten darum, die Liegenschaftsbesitzenden in Hinblick auf Sanierungen der Wohnungen und Aufwertungsmassnahmen im Aussenbereich zu sensibilisieren und zu motivieren. Vier Projekte (Olten, Regensdorf, Vernier, Spreitenbach) konnten ihre Vorhaben weitgehend plangemäss umsetzen:

- In *Vernier* wurden die Renovationen der total 504 Wohnungen im Rahmen einer guten Zusammenarbeit zwischen der Gemeinde und der Immobilienstiftung HBM Emile Dupont wie geplant umgesetzt. Die Verhandlungen mit der Immobilienstiftung wurden aber auch schon einige Jahre vor Start des Projets urbain aufgenommen. Die Wohnungen sind nun saniert und die Gemeinschaftsräume und Pavillons werden genutzt. Der Stiftung HBM Emile Dupont zufolge weckten die baulichen Aufwertungen der Innenräume das Interesse von ehemaligen Mietern/-innen und von neuen Personen. Mehrere Personen, welche das Quartier zum Zeitpunkt der Umgestaltung verliessen, fragten an, ob sie ins Gebäude zurückkehren zu können. Die Beibehaltung der gemeinnützig ausgerichteten Bestimmungen der Immobilienstiftung verhinderte Verdrängungseffekte (Gentrifizierung), welche den Bewohnern/-innen geschadet hätten.
- In *Olten* wurde bereits Mitte der zweiten Projektphase unter Einbezug von Eigentümern/-innen eine Studie zum Potenzial der Immobilienentwicklung erarbeitet.

¹² Vgl. Gerber, Eva (2012): Wohn- und Immobilienentwicklung durch Dialog, Präsentation im Rahmen der Grenchner Wohntage 8. November 2012.

¹³ Vgl. Erfahrungsaustausch zum Programm Projets urbains „Einbezug von Liegenschaftseigentümern und Wohnungsanbietern: Handlungsansätze aus der Praxis“. 18. September 2014.

Ausgehend davon wurden in einem partizipativen Prozess gemeinsame Leitsätze für das Zentrum Bifang entwickelt. Kooperative Planungen sind im Gang. Durch das Projekt urban konnte ein Grundeigentümer mit grosser Liegenschaft einbezogen werden, der für eine Zwischennutzung ein Ladenlokal zur Verfügung stellt. Die Stadt hat dieses nun an die Zivilgesellschaft – einen Kulturverein – abgegeben, der den Prozess steuern wird. Die Absicht ist es, junge Künstler/-innen in das Lokal einzuladen. Die Stadt hat zudem ein Gebäude gekauft und das Quartierzentrum dort untergebracht. Weiter gab sie den Anstoss zu Überlegungen zu provisorischen Belegungsmöglichkeiten und bemühte sich, die Ansiedlung eines Standorts der Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW) unmittelbar im Stadtteil Olten Ost als Chance zu nutzen.¹⁴

- In *Spreitenbach* haben projektinterne Akteure an einer künftigen „Handhabung Stockwerkeigentum“ gearbeitet. Ein Analysebericht „Zukunft Stockwerkeigentum – Werkzeuge für Gemeinden“ liegt vor. Die darin vorgeschlagenen Werkzeuge zielen mehrheitlich auf eine möglichst hohe Überschneidung der Interessenbereiche von Privateigentümern/-innen und öffentlicher Hand ab. Dialog- und kooperationsbasierte Werkzeuge, die auf Anreizmechanismen und Aushandlungen auf Augenhöhe basieren, werden solchen mit verpflichtendem Charakter vorgezogen.¹⁵ Bis jetzt sind noch wenige Überlegungen zu Themen wie Erhalt von preisgünstigem Wohnraum, genossenschaftlicher Wohnungsbau, Sozialwohnungen oder altersgerechtes Wohnen angestellt worden. In grösseren Zeiträumen gedacht, werden Überlegungen in diesen Themenbereichen – insbesondere auch im Zusammenhang mit der geplanten Realisierung der Limmattalbahn sowie der besseren Erschliessung und damit einhergehenden Steigerung der Attraktivität der Gemeinden im Limmattal – aber immer wichtiger.
- In *Regensdorf* hat sich die Gemeinde mit dem Teilkauf des Zentrums Sonnhalde zu einer nachhaltigen Quartierentwicklung bekannt. Durch den Kauf des Gebäudes, in welchem sich neben Wohnungen, einem Gastro- und einem Gewerbebetrieb auch das Begegnungszentrum Sonnhalde befindet, kann die Gemeinde die Erneuerung der Infrastrukturbauten unverzüglich angehen. In einem Wettbewerb wird die künftige Gestaltung des Zentrums erarbeitet. Verhandlungen mit den Eigentümern/-innen der benachbarten Grundstücke haben stattgefunden. Es ist geplant, dass das Zentrum Sonnhalde in den kommenden Jahren in einem Gesamtkonzept mit den Passerellen erneuert und erweitert wird.

In den übrigen Projekten wurden einige Aktivitäten nicht plangemäss umgesetzt oder die Ziele im Bereich Wohnungsmarkt und Bewirtschaftung wurden im Laufe der Projektzeit aufgegeben respektive nicht definiert. In der Tendenz zeigte sich, dass der Handlungsdruck aus Sicht der Quartierbewohnenden in diesem Bereich offenbar nicht so gross war, weil viele Bewohner/-innen mit ihrer Wohnsituation zufrieden sind. Dies mag mit ein Grund sein, wieso die Massnahmen in diesem Bereich seitens der Gemeinde nicht prioritär behandelt wurden. Vielerorts fehlt es aber an strategischen Grundla-

¹⁴ Vgl. Erfahrungsaustausch zum Programm Projekts urbains „Einbezug von Liegenschaftseigentümern und Wohnungsanbietern: Handlungsansätze aus der Praxis“. 18.09.2014.

¹⁵ Vgl. Schlussbericht 2015 des Projekt urban Längacker bewegt.

gen der Gemeinde, um gezielt und koordiniert auf die Immobilienbesitzenden zuzugehen:

- In *Rorschach* wurde ein beabsichtigtes aktives Anreizsystem für gute Wohnraumsanierungen nicht realisiert. Die Liegenschaftsbesitzenden werden auf Anfrage direkt beraten.
- In *Vevey* wie auch in *Schlieren* waren die wenigen Kontakte, welche bisher mit Liegenschaftsverwaltungen/-besitzende stattgefunden haben, wenig ergiebig.
- Auch in *Versoix* ist weiterhin geplant, zwischen der Bewohnerschaft und den Liegenschaftsbesitzenden eine Verbindung herzustellen, welche es erlaubt, Lösungen für bestehende Probleme in den Bereichen Parkplätze, Abfall, Sicherheit und Sauberkeit zu finden. Dieser Aspekt ist Teil einer Vereinbarung zwischen der Gemeindeverwaltung und der Fondations immobilières de Droit Public (FIDP) für die Jahre 2014 bis 2017. Dabei wird mit der association des habitants de la Pelotière (AHP) zusammengearbeitet.

3.4.3 FAZIT AUS SICHT DER EVALUATION

Im Bereich der Aufwertung und Umgestaltung von öffentlichen Freiräumen sowie Aussenräumen des Wohnumfelds wurden in der Programmlaufzeit – insbesondere in jenen Vorhaben, welche schon länger andauern – einige konkrete Vorhaben realisiert. Beharrlichkeit im Austausch mit Eigentümer/-innen, eine transparente Information und Kommunikation sowie die Fähigkeit selbst Impulse zu setzen, haben sich als erfolgsversprechende Faktoren erwiesen. So hat beispielsweise Rorschach bezüglich der Aufwertung zwei Quartierstrassen eine Vorreiterrolle gespielt. In der Bevölkerung werden diese konkreten räumlichen Realisierungen, neben den gestärkten sozialen Beziehungen, als kleine Puzzleteile einer verbesserten Lebensqualität wahrgenommen. Ob ein neugestalteter Park, ein Spielplatz, Sitzbänke, ein Fussballfeld oder eine Begegnungszone: Greifbare Realisierungen werden von den Bewohnern/-innen geschätzt und verleihen der Quartierentwicklung ein Gesicht. Der aus dem sozialräumlichen Fokus der Quartierentwicklungsvorhaben resultierende Beitrag zur Steigerung der Lebensqualität hat verschiedentlich zudem auch einen positiven Einfluss auf die externe Wahrnehmung eines Quartiers und somit auf dessen Standortattraktivität.

Räumliche/städtebauliche Entwicklungen brauchen aber viel Zeit und Ressourcen. Die Erfahrungen der Projets urbains der letzten Jahre zeigen, dass es tendenziell mindestens vier bis sechs Jahre braucht, bis etwas grössere räumliche Umgestaltungsprozesse erfolgreich umgesetzt werden können (wie z.B. die Aufwertung einer Quartierstrasse, Einrichtung einer Begegnungszone). In Projekten, insbesondere in jenen Vorhaben, welche erst seit 2012 unterstützt wurden und auch erst zu diesem Zeitpunkt die Quartierentwicklung aufgenommen haben, zeichnet sich ab, dass vier Jahre ein zu kurzer Zeitraum sind und die Zielsetzungen in räumlicher Hinsicht (zu) hoch gesteckt waren. Anders als die Umsetzung soziokultureller Aktivitäten, sind Vorhaben in städtebaulichen und infrastrukturellen Bereichen verstärkt von externen Faktoren, wie etwa den politischen und rechtlichen Rahmenbedingungen, abhängig, welche seitens der Bevölkerung nicht oder nur über einen längeren Zeitraum beeinflusst werden können. Der Umstand, dass Vorhaben in diesem Bereich daher oft nur langsam vorankommen und immer wieder ins Stocken geraten und auf Widerstand stossen, kann bei der sich enga-

gierenden Bevölkerung über kurz oder lang zu Ermüdungserscheinungen führen oder eine gewisse Frustration auslösen. Kommt hinzu, dass die beteiligte Bevölkerung nicht immer Verständnis für die politisch-administrativen, technischen und/oder finanziellen Rahmenbedingungen solcher grösserer Vorhaben aufbringt und es daher besonders wichtig ist, dass es in der Verwaltung eine Ansprechperson gibt, welche der Bevölkerung den Handlungsspielraum aufzeigt.

Die zeitliche Dimension ist auch bei Massnahmen im Bereiche des Wohnungsmarkts von grosser Bedeutung. Politiker/-innen, Grundeigentümer/-innen und Bewohner/-innen verfolgen nicht denselben Zeitplan. Die Massnahmen der öffentlichen Hand führen in der Regel nicht sofort zum Erfolg, sondern erfordern eine längere Vorbereitungsphase, welches über eine Legislaturplanung hinausgeht.¹⁶ Beispielsweise in Vernier hat die Gemeinde bei der Stiftung HBM Emile Dupont, Eigentümerin der Liegenschaft Libellules, im Jahr 2003 angeregt, einen Veränderungsprozess einzuleiten, der rund zehn Jahre später zum Erfolg führte.

Als zentraler hinderlicher Faktor im Bereich Immobilien hat sich vor allem das Fehlen einer konsolidierten strategischen Grundlage der Gemeinde erwiesen. Die Erfahrungen zeigen, dass es eine klare Vision/Strategie seitens der Gemeinde braucht, damit ein Projekt urban handlungsfähig wird und koordiniert und effektiv auf die Zielgruppen zugehen kann. Dies bietet einen klaren, für die Massnahmen der Partner förderlichen Rahmen. Eine solche kommunale Strategie umfasst idealerweise folgende Schritte, wobei in allen Phase ein Austausch mit den Liegenschaftseigentümern/-innen und Wohnungsanbietenden erfolgen sollte: Analysen der Liegenschaften und Sozialräume, Analyse des Handlungsbedarfs, welche der Steigerung der Lebensqualität der Quartierbewohnenden sowie dem Erhalt von günstigem Wohnraum Rechnung trägt, Erarbeitung einer Vision durch die Gemeinde, Politische Validierung der Strategie, Umsetzung.¹⁷ Verschiedene Projekte haben in den letzten Jahren an solchen strategischen Grundlagen gearbeitet. In anderen Projekten fehlt dies. Diese Gemeinden sind gefordert, zuerst eine grundsätzliche Stossrichtung und Zielsetzung festzulegen und entsprechende strategischen Grundlagen bereit zu stellen. Aus Sicht der Evaluation ist dies unabdingbar, damit auch künftig soziale Anliegen adäquat in konzeptionelle räumliche und städtebauliche Planungsgrundlagen und deren Umsetzung einfließen.

Die zentralen Erkenntnisse bezogen auf die räumlichen Errungenschaften sind:

- Die Projets urbains haben verschiedentlich dazu beigetragen, dass vielfältige und divergierende Ansprüche zur Nutzung und Gestaltung urbaner öffentlicher Freiräume sowie des Aussenraums im Wohnumfeld in Diskussionen und Entscheidungsprozesse einbezogen wurden.
- Öffentliche Freiräume werden dabei vermehrt als Orte, welche den Nutzenden wichtige Möglichkeiten zur gesellschaftlichen Teilhabe bieten, wahrgenommen.

¹⁶ Vgl. Erfahrungsaustausch zum Programm Projets urbains „Einbezug von Liegenschaftseigentümern und Wohnungsanbietern: Handlungsansätze aus der Praxis“. 18. September 2014.

¹⁷ Vgl. Erfahrungsaustausch zum Programm Projets urbains „Einbezug von Liegenschaftseigentümern und Wohnungsanbietern: Handlungsansätze aus der Praxis“. 18. September 2014.

- Bei der Konzipierung städtebaulicher Vorhaben leisteten die Projekte einen Beitrag, sodass dank dem Einbezug verschiedener Anspruchsgruppen, soziale Aspekte bei den Konzeptarbeiten vermehrt berücksichtigt werden.
- Der Bereich Wohnen/Wohnungsmarkt wurde von den Projekten mehrheitlich nicht prioritär behandelt. Der Problemdruck seitens der Bevölkerung scheint weniger gross als erwartet. Zudem fehlten häufig die strategischen Grundlage respektive eine Vision der Gemeinde, um zielführend auf die Zielgruppe der Liegenschaftsbesitzenden zuzugehen.

In diesem Kapitel werden die Programmstruktur und Zusammenarbeit der beteiligten Bundesstellen aufgezeigt sowie die spezifischen Leistungen des Programmes dokumentiert.

4.1 PROGRAMMSTRUKTUR UND ZUSAMMENARBEIT DER BUNDESSTELLEN

Die Projektorganisation und die Zusammenarbeit sind in einer Zusammenarbeitsvereinbarung zwischen den beteiligten Bundesstellen geregelt. Die zentralen konzeptionellen Aspekte und deren Umsetzung in der Praxis werden nachfolgend aufgeführt. Abschliessend erfolgt ein Fazit aus Sicht der Evaluation.

4.1.1 PROGRAMMSTRUKTUR

Das Programm Projets urbains wurde auch in der zweiten Phase von einer departementsübergreifenden Steuergruppe (Copil PU) operativ und strategisch geführt. Diese bestand aus Vertretenden des Bundesamts für Raumentwicklung (ARE), des Staatssekretariats für Migration (SEM), des Bundesamts für Wohnungswesen (BWO), der Fachstelle für Rassismusbekämpfung (FRB) sowie der Eidgenössische Migrationskommission (EKM).

Die detaillierten Aufgaben der Steuergruppe sind in der Zusammenarbeitsvereinbarung aufgeführt. Die Steuergruppe entschied über die Auswahl der Projekte und sämtlicher weiterer Aspekte der fachlichen und finanziellen Unterstützung. Die Steuergruppe organisierte zudem zweimal jährlich einen Erfahrungsaustausch und einzelne Vertreter/-innen der Steuergruppe begleiteten die unterstützten Projekte auf strategischer Ebene. Schliesslich ist die Steuergruppe auch für die Valorisierung der gewonnenen Erfahrungen verantwortlich.

Die Federführung oblag dem ARE. Es übernahm die Koordination der Tätigkeiten, leitete die Sitzungen der Steuergruppe, war Ansprechperson gegenüber Dritten, leistete die administrative Abwicklung der Zusammenarbeit mit den Projektträgern und allfälligen weiteren Auftragnehmenden, erarbeitet Vorschläge für die jährlichen Finanzierungsbeiträge der Bundesstellen und deren Aufteilung auf die einzelnen Projekte und übernahm die Prüfung der eingegangenen Rechnungen.

Die Bundesstellen waren finanziell wie folgt am Programm beteiligt:

D 4.1: Finanzielle Beteiligung der einzelnen Bundesstellen

Bundesstelle	Beitrag 2012–2015
Bundesamt für Raumentwicklung (ARE)	400'000 Fr.
Staatssekretariat für Migration (SEM)	920'000 Fr.
Bundesamt für Wohnungswesen (BWO)	400'000 Fr.
Fachstelle für Rassismusbekämpfung (FRB)	200'000 Fr.
Eidgenössische Migrationskommission (EKM)	400'000 Fr.
<i>Total</i>	<i>2'320'000 Fr.</i>

Quelle: ARE.

Mit diesen Beiträgen wurden die Aktivitäten des Programms finanziert. Die personellen Ressourcen der beteiligten Bundesämter wurden dem Programm nicht in Rechnung gestellt.

Aus Sicht der befragten Mitglieder der Steuergruppe hat sich die Programmstruktur als zweckmässig erwiesen. Aufgaben und Kompetenzen waren grundsätzlich klar geregelt. Positiv hervorgehoben wurde die in dieser Form neuartige interdepartementale Zusammensetzung und Projektorganisation (und damit die Interdisziplinarität) der Steuergruppe.

4.1.2 ZUSAMMENARBEIT AUF PROGRAMMEBENE

Die Steuergruppe traf sich jährlich zirka sechsmal pro Jahr. Ende Jahr fand jeweils eine ganztägige Bilanzsitzung statt. An den Sitzungen wurden einzelne Programmleistungen besprochen (z.B. Entwicklung eines Kommunikationskonzepts, Organisation Austauschplattform, Planung der Valorisierung usw., vgl. Abschnitt 4.2) und auf die Entwicklungen der Projets urbains eingegangen. Zur Vor- und Nachbereitung einzelner Aktivitäten wurden Arbeitsgruppen gebildet.

Die Zusammenarbeit auf Programmebene wurde von den involvierten Bundesstellen als gut und konstruktiv bezeichnet. Auch der Einsatz von Arbeitsgruppen und Ad-hoc-Arbeitsgruppen hat sich bewährt. Positiv hervorgehoben wurde die offene Diskussionskultur zwischen den beteiligten Bundesstellen. Wie bereits in der ersten Programmphase wurde auch in der zweiten Phase des Programms auf Unterschiede beim Engagement der beteiligten Ämter hingewiesen. Fehlende personelle und zeitliche Ressourcen haben dazu geführt, dass gewisse Aufgaben, wie beispielsweise die vertiefte Auseinandersetzung mit Themen und Inhalten des Programms sowie mit dessen Weiterentwicklung in der zweiten Programmphase zu kurz gekommen sind. In der Tendenz lassen die Rückmeldungen den Schluss zu, dass das Engagement und die Ressourcen der Steuergruppe beziehungsweise einzelner ihrer Mitglieder in der zweiten Programmphase gegenüber der ersten Programmphase zurückgegangen sind, obschon die Aufgaben die gleichen blieben. Eine Herausforderung für die Zusammenarbeit stellten zudem die Personalengpässen sowie Fluktuationen beim ARE dar.

4.1.3 FAZIT AUS SICHT DER EVALUATION

Mit der Umsetzung des Programms Projets urbains wurde nicht nur in den Gemeinden ein *neuartiges Modell der Zusammenarbeit erprobt, sondern auch auf Bundesebene*. Während acht Jahren beteiligten sich mehrere Bundesstellen mit viel Engagement ge-

meinsam am Aufbau und an der Entwicklung der Projets urbains und erarbeiteten zusammen wichtige Grundlagen zur integralen Quartierentwicklung. Diese *Form der Organisation und Zusammenarbeit hat sich aus Sicht der Evaluation bewährt*. Unter den Beteiligten Stellen konnte über die Jahre hinweg, in einem *dynamischen Prozess, ein gemeinsames Verständnis* hinsichtlich der Umsetzung von Projets urbains entwickelt werden. Es zeigt sich aber auch, dass dieser Prozess nach acht Jahren nun an ein Ende gelangt ist und die Dynamik etwas nachgelassen hat. Aus Sicht der Evaluation ist dies durchaus nachvollziehbar. Acht Jahre sind ein langer Zeitraum. Jede projektorientierte Organisation und Zusammenarbeit ist auf ein Ende angewiesen, insbesondere dann, wenn wie im vorliegenden Fall das Einbringen der personellen Ressourcen seitens der Beteiligten stark von deren persönlichem Interesse und Engagement bestimmt und nicht formell geregelt ist.

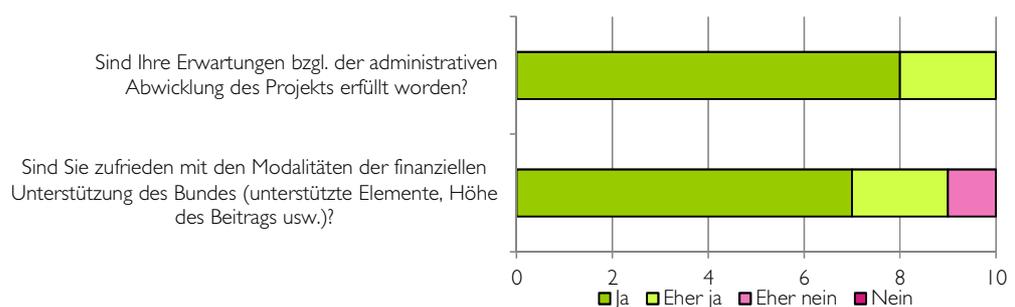
4.2 PROGRAMMLEISTUNGEN

Nachfolgend werden die einzelnen ProgrammlLeistungen aufgeführt und aufgezeigt, wie sie seitens der Programmbeteiligten beurteilt werden.

4.2.1 LEITUNG UND KOORDINATION

Wie im vorangehenden Kapitel beschrieben hatte das ARE die Leitung und Koordination des Programms inne. Die Projekte waren mit der administrativen Abwicklung des Projekts sehr zufrieden. Diese wurde als unkompliziert und unbürokratisch bewertet. Mit den Modalitäten der finanziellen Unterstützung des Bundes war nur ein Projekt eher nicht zufrieden. Dieses hätte sich einen breiteren Einsatz der Geldmittel, auch ausserhalb der eigentlichen Projektentwicklung gewünscht.

D 4.2: Zufriedenheit der Projekte mit der Abwicklung des Programms Projets urbains



Quelle: Befragung der Projektverantwortlichen 2015 (n = 10).

4.2.2 KOMMUNIKATION

Die Steuergruppe war gemäss Zusammenarbeitsvereinbarung für die Erarbeitung und die Umsetzung der Kommunikation des Programms verantwortlich. Die Basis für diese Kommunikationsarbeit stellte ein zu Beginn der zweiten Phase erstelltes Kommunikationskonzept dar. Dabei gilt es grundsätzlich zwischen Massnahmen und Instrumenten der programminternen Kommunikation, welche den Informationsfluss zwischen dem Bund und den Projekten dienen und den Erfahrungs- und Wissenstransfer sichern sol-

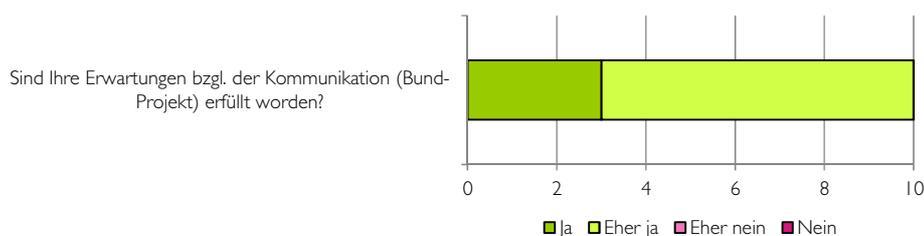
len und Massnahmen und Instrumente, welche sich an eine breitere Öffentlichkeit richten, zu unterscheiden:

Programminterne Kommunikation

Um die programminterne Kommunikation aller Beteiligten sicher zu stellen, führte die Steuergruppe auch in der zweiten Programmphase die zweimal jährlich stattfindenden Erfahrungsaustausch-Treffen sowie eine intranet-Plattform fort.

Gemäss Rückmeldung der Projekte im Rahmen des abschliessenden Reportings sind alle Projekte mit der Kommunikation zwischen Bund und Projekten zufrieden respektive eher zufrieden (vgl. Darstellung D 4.3). Wie aus den Grundlagen hervorgeht, empfanden einige Projekte lediglich die Kommunikation im Hinblick auf eine mögliche Fortsetzung des Programms als ungenügend. Die Steuergruppe selbst schätzt diesen Aspekt auch selbstkritisch eher negativ ein.

D 4.3: Zufriedenheit der Projekte mit der Kommunikation im Rahmen des Programms „Projets urbains“



Quelle: Befragung der Projektverantwortlichen 2015 (n = 10).

Programmexterne Kommunikation

Zu den umgesetzten Massnahmen für die breitere Vermittlung der Erkenntnisse und Erfahrungen während des Programms gehört neben der bereits erwähnten Internetseite <www.projetsurbains.ch> die regelmässige Publikation von Infobriefen, in welchen über die Projektfortschritte berichtet wurde. Diese Infobriefe wurden an insgesamt 800 Adressen verschickt. Hinzu kommen das Verfassen von Artikeln sowie die Präsentation des Programms im Rahmen von Tagungen oder Kursen. Im Frühjahr 2013 wurde zudem von den für das Programm zuständigen Bundesstellen eine nationale Tagung „Für mehr sozialen Kitt in urbanen Wohngebieten“ organisiert, an welcher rund 270 Personen teilnahmen.

Seit dem letzten Programmjahr legte die Steuergruppe schliesslich einen Schwerpunkt auf den Aspekt der Valorisierung der Programmergebnisse und -erfahrungen und setzte somit die Valorisierungsarbeiten der ersten Programmphase fort. Zum einen wurde das Evaluationsteam von der Steuergruppe im letzten Programmjahr mit der Erarbeitung eines Argumentariums für eine Verstetigung der Quartierentwicklung beauftragt. Es handelte sich dabei um ein internes Dokument zuhanden der Projekte, welches sie bei der politischen Sensibilisierungs- und Überzeugungsarbeit unterstützen sollte. Zum andern wurde, wie in Abschnitt 1.1 bereits erwähnt, für die Valorisierung des Gesamtprogramms ein externes Mandat vergeben. Diese Arbeit wird noch bis ins Jahr 2017 andauern.

4.2.3 PROJEKTBEGLEITUNG

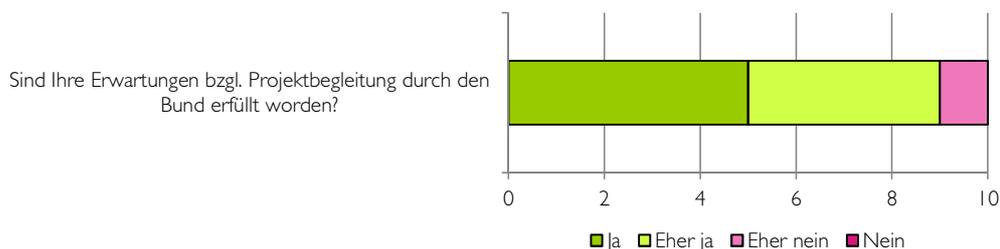
Jedes der unterstützten Projets urbains wird von einer Bundesstelle, welche auch in der Steuergruppe vertreten ist, begleitet. Die Projektbegleitung ist Ansprechstelle für den Projektträger und stellt die Koordination mit dem ARE sowie mit der Steuergruppe sicher. Zudem organisiert sie nach Bedarf die fachliche Unterstützung durch die andern Bundesstellen.

Grundsätzlich hat sich die Rolle der Projektbegleitung gegenüber der ersten Phase nicht verändert. Der Bund sieht sich vor allem als strategischer Impulsgeber, der den Projekten – wo nötig – beim Aufbau der Projektorganisation sowie bei der gesamtstrategischen Ausrichtung beratend zur Seite steht. Dazu gehöre es auch, die Projekte – basierend auf dem Gesamtüberblick über sämtliche Projekte – auf mögliche Probleme (z.B. bezüglich Projektorganisation) aufmerksam zu machen und mit ihnen zusammen nach Lösungen zu suchen. Zudem kann die Projektbegleitung dank ihrem Gesamtüberblick über sämtliche Projekte, als Vernetzungs-Drehscheibe von Nutzen sein.

Die Projektbegleitung durch den Bund wird seitens der Projekte positiv eingeschätzt: Bei neun von zehn Projekten konnten die Erwartungen bezüglich der Projektbegleitung (eher) erfüllt werden (vgl. Darstellung D 4.4). Verschiedentlich erwähnen die Projekte, dass sie sich noch eine stärkere fachlich-inhaltliche Begleitung gewünscht hätten. Die Mitglieder der Steuergruppe sahen ihre Rolle aber nicht als inhaltsbezogene Fachpersonen, sondern als strategische Impulsgeber, welche den Projekten beim Aufbau respektive der Weiterentwicklung der Projektorganisation sowie bei der gesamtstrategischen Ausrichtung beratend zur Seite standen. Dazu gehöre es auch, die Projekte auf mögliche Probleme (z.B. bezüglich Projektorganisation) aufmerksam zu machen und mit ihnen zusammen nach Lösungen zu suchen. Eine weitere Aufgabe bestand darin, den Projekten als Drehscheibe von Nutzen zu sein. Wie bereits in der ersten Programmphase scheint der Nutzen der Begleitung durch den Bund gemäss Einschätzung einiger Projektverantwortlichen auch vom Engagement und Erfahrungshintergrund der begleitenden Person abzuhängen. In den abschliessenden Workshops wurde seitens der Projekte aber auch darauf hingewiesen, dass die Begleitung des Bundes ihrem Projekt zusätzlich Gewicht und Legitimität verleiht habe und so als Türöffner zu verschiedenen Partnern fungierte (z.B. hinsichtlich der Zusammenarbeit mit kantonalen Vertretern/-innen).

Die Mitglieder der Steuergruppe des Bundes schätzen ihre Projektbegleitung eher kritischer ein. Sie geben an, dass sie relativ weit weg von den Projekten waren und die Begleitung für sie selbst lehrreich war.

D 4.4: Zufriedenheit der Projekte mit der Projektbegleitung durch den Bund im Rahmen des Programms Projets urbains



Quelle: Befragung der Projektverantwortlichen 2015 (n = 10).

4.2.4 UNTERSTÜTZUNG DER SELBSTEVALUATION

Das Bundesprogramm legte in der zweiten Programmphase grossen Wert auf eine begleitende Unterstützung der teilnehmenden Projekte hinsichtlich der Selbstevaluation ihrer Leistungen und Wirkungen. Diese Aufgabe wurde an das externe Evaluationsteam delegiert. Zu Beginn der zweiten Programmphase im Jahr 2012 erarbeitete das Evaluationsteam daher einen Raster, welcher den Projekten als Grundlage für ihre Selbstevaluation diente. Der Raster ist entlang von vier in Abschnitt 1.2.2 dargelegten Aktionsebenen (mit jeweiligen Subkategorien) strukturiert. Die Vertretenden der Projets urbains hatten jedoch die Möglichkeit, weitere für ihre Vorhaben wichtige Aktionsebenen in den Selbstevaluationsraster zu integrieren. Bis Ende 2012 hatten alle Projektverantwortlichen die Leistungsziele für das Jahr 2013 sowie die Wirkungsziele bis Projektende im Raster festgehalten. Jeweils im Sommer 2013, 2014 und 2015 wurden die Projektträger aufgefordert, eine Beurteilung der Erreichung der im Raster definierten Leistungsziele vorzunehmen und so weit wie möglich die Leistungsziele für das nächste Jahr im Raster einzutragen. Im Anschluss wurden im Herbst in allen zehn Gemeinden je ein Workshop durchgeführt, an welchem mit relevanten Projektbeteiligten das bisher Erreichte reflektiert, Stärken und Schwächen sowie der Handlungsbedarf diskutiert wurden.

Im Schnitt nahmen vier bis fünf Personen an den Workshops teil. Die Zahl der Teilnehmenden (ohne Vertretende der Programmevaluation) variierte zwischen drei und sieben Personen. Es fällt auf, dass die Beteiligung der Kantone sowie von Exekutivmitgliedern über die Jahre immer mehr rückläufig war. In der Tendenz waren dafür mehr Personen aus unterschiedlichen Abteilungen an den Workshops vertreten. Die Zusammensetzung der Workshops war je nach Projekt sehr unterschiedlich.

Der Ablauf und das Ergebnis der Selbstevaluationsprozesse kann basierend auf einer Selbsteinschätzung durch das Evaluationsteam sowie aufgrund von Rückmeldungen der Projekte wie folgt beurteilt werden:

- *Selbstevaluationsprozess stiess auf Akzeptanz. Aufwand und Ertrag der Selbstevaluation wurde von den Projekten positiv wahrgenommen:* Der Selbstevaluationsprozess wurde über die Jahre hinweg von den Projektbeteiligten gut bewertet. Dies geht auch aus der durch die Projekte vorgenommenen Programmeurteilung hervor. Aufwand und Ertrag scheinen in einem guten Verhältnis zu stehen. Die Möglichkeit, einmal im Jahr unter Einbezug einer externen Begleitung und entlang ei-

nes strukturierten Prozesses sich mit dem bisher Erreichten auseinanderzusetzen und Entscheide für künftige Aktivitäten gemeinsam zu diskutieren, wurde von den Beteiligten geschätzt. Die Selbstevaluation zeigt auch auf, was die Projekte in einem Jahr alles geleistet haben und entfaltet dabei verschiedentlich auch eine bestätigende und motivierende Wirkung.

- *Gemeinsames Projekt- und Programmverständnis und die Verwendung eines gemeinsamen Vokabulars haben über die Jahre deutlich zugenommen:* Der erste Selbstevaluationsworkshop, welcher 2012 zur Erarbeitung des Selbstevaluationsrasters durchgeführt wurde, hatte aufgezeigt, dass das Know-how in den Projekten bezüglich der Festlegung von Zielen und Indikatoren sehr unterschiedlich ausgeprägt war. Zum einen war die Unterscheidung zwischen Leistungs- und Wirkungszielen vielen Beteiligten wenig vertraut, zum anderen hatten die Verwaltungen wenig bis keine Erfahrung, Indikatoren zur Überprüfung der Zielerreichung und dazugehörige Datenquellen festzulegen. Auch das Verständnis für die inhaltlich vorgegebene Struktur des Selbstevaluationsrasters (Aktionsebenen) war unterschiedlich ausgeprägt. Die weiteren Selbstevaluationsworkshops zeigten nun, dass das methodische und inhaltliche Verständnis von Jahr zu Jahr weiter zugenommen hat. Die Raster wurden in der Regel problemlos ausgefüllt. Auch die Diskussion an den Workshops drehte sich viel weniger um methodische Fragen, sondern war den Inhalten der Projekte gewidmet.
- *Prozess wird von den Projekten je nach Bedarf unterschiedlich angewendet:* Die Selbstevaluation hat gezeigt, dass diese flexibel auf die unterschiedlichen Bedürfnisse der Projekte anwendbar ist. Wie im vorherigen Abschnitt erwähnt, waren die Workshops sehr unterschiedlich zusammengesetzt. Entweder wurde bewusst eine eher schmale Zusammensetzung gewählt oder weitere Projektbeteiligte (z.B. Exekutivmitglieder oder Vertretende von Verwaltungsabteilungen) waren zwar an die Sitzung eingeladen, konnten aber schliesslich nicht daran teilnehmen. Auch was die Vorbereitung anbelangt, nutzten die Projekte das Instrument unterschiedlich. So hatten die einen Projekte im Hinblick auf den Workshop bereits eine unter den Beteiligten konsolidierte Beurteilung vorgenommen, während in anderen Projekten der Workshop für diese Konsolidierung genutzt wurde. Wichtig war, dass die Erwartungen an die Handhabung des Instruments und die Zielsetzungen des Workshops seitens des Evaluationsteams vorgängig mit den Projektverantwortlichen konkret geklärt wurde.

4.2.5 UNTERSTÜTZUNG AUSTAUSCH UND VERNETZUNG

Ein Ziel des Programms Projets urbains bestand darin, den Erfahrungsaustausch und die Vernetzung zwischen den Projekten zu fördern. Dazu organisierte die Steuergruppe bereits während der ersten Phase des Projekts zweimal im Jahr eine Austauschplattform, an welcher alle am Programm beteiligten Personen, ob vom Bund, von den Kantonen oder den Gemeinden, die Möglichkeit hatten, sich zu treffen und auszutauschen. Hinzu kam aber auch die Förderung der Vernetzung der Beteiligten ausserhalb der Austauschplattformen.

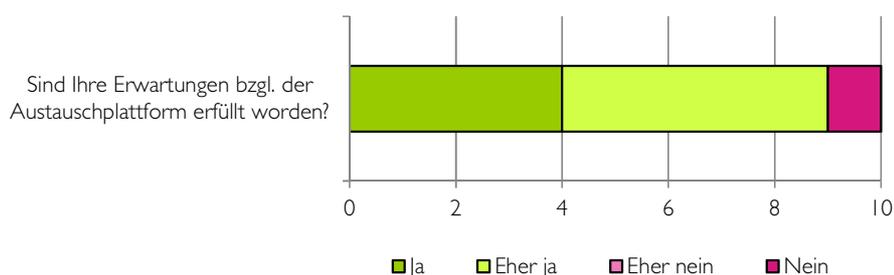
Austauschplattformen

Die Austauschplattformen wurden von den Projekten in der ersten Programmphase sehr geschätzt, weshalb sie auch in der zweiten Phase des Programms ab 2012 durchge-

führt und weiterentwickelt wurden. Die Plattformen im Frühjahr waren den Ergebnissen der Zwischenevaluation gewidmet. Gemeinsam wurden daraus praxisorientiert die Schlüsse für die weitere Arbeit in den Projekten gezogen. Die Plattformen im Herbst stellten jeweils ein Kernthema ins Zentrum, zu welchen häufig auch externe Expertinnen und Experten für einen Beitrag eingeladen wurden. Die Plattformen fanden mehrheitlich in den beteiligten Gemeinden statt. Dies bot den Teilnehmenden die Gelegenheit, sich vor Ort im Rahmen einer Führung, einen Eindruck über die spezifischen Rahmenbedingungen in den Quartieren und die konkrete Umsetzung der Projets urbains zu verschaffen. Die Austauschplattformen richteten sich an sämtliche Projektbeteiligte, das heisst an Vertretende der kommunalen und kantonalen Verwaltung, an Exekutivmitglieder sowie an relevante Umfeldakteure der Zivilgesellschaft. Hinzu kamen die Mitglieder der Steuergruppe auf Bundesebene sowie Vertretende des Evaluationsteams. Durchschnittlich nahmen rund 40 Personen teil. An die Tagung im Herbst 2014 in Grenchen zum Thema Einbezug von Liegenschaftseigentümern und Wohnungsanbietern wurden gezielt weitere Gemeinden und Kantone eingeladen. Um die Verständigung zwischen den Deutsch- und den Westschweizer Projekten sicherzustellen, wurden an den Veranstaltungen sämtliche Beiträge simultan übersetzt.

Wie Darstellung D 4.6 zeigt, war die Zufriedenheit mit den Austauschplattformen auch in der zweiten Programmphase von 2012 bis 2015 hoch:

D 4.5: Zufriedenheit mit Austauschplattform insgesamt



Quelle: Befragung der Projektverantwortlichen 2015 (n = 10).

Im Anschluss an die Austauschplattform wurde die Veranstaltung anhand eines kurzen Fragebogens evaluiert. Darstellung D 4.6 fasst die Zufriedenheit der Projektverantwortlichen mit den Austauschplattformen 2013 bis 2015 zusammen.

D 4.6: Zufriedenheit mit einzelnen Austauschplattformen

Thema	Ort	Generelle Zufriedenheit *
1. Erfahrungsaustausch 2012: <i>Erkenntnisse und Errungenschaften aus dem Aktivitäten der Phase 1 und Startschuss für Phase 2</i>	Rorschach	-
2. Erfahrungsaustausch 2013: <i>Die Evaluation im Dienst der Projekte und des Programms</i>	Biel	4,8
3. Erfahrungsaustausch 2013: <i>Sich integrieren, sich engagieren: Partizipation im Projet urbain</i>	Burgdorf	4,8
4. Erfahrungsaustausch 2014: <i>Die Evaluation im Dienste der Projekte und des Programms</i>	Vernier	5,3
5. Erfahrungsaustausch 2014: <i>Einbezug von Liegenschaftseigentümern und Wohnungsanbietern: Handlungsansätze aus der Praxis</i>	Grenchen	4,9
6. Erfahrungsaustausch 2015: <i>Die Verstetigung der Projets urbains: Argumentarium zum Nutzen und der Wirkung einer integralen Quartierentwicklung</i>	Schlieren	5,2
7. Erfahrungsaustausch 2015: <i>Projets urbains, Projekte für die Zukunft – für und mit jungen Menschen</i>	Vevey	5,1

Quelle: 1. Erfahrungsaustausche: keine Kurzevaluation durchgeführt, Kurzevaluation 2. Erfahrungsaustausch (n = 16), 3. Erfahrungsaustausch (n = 24), 4. Erfahrungsaustausch (n = 21), 5. Erfahrungsaustausch (n = 24), 6. Erfahrungsaustausch (n = 25), 7. Erfahrungsaustausch (n = 16).

Legende: * Skala von 1 = sehr unzufrieden bis 6 = sehr zufrieden.

Auch in der zweiten Phase des Programms übernahmen die Austauschplattformen für die Projekte eine wichtige Funktion. Die Kurzevaluationen der Austauschplattformen zeigen, dass eine grosse Mehrheit der Teilnehmenden (sehr) zufrieden ist mit den Vernetzungsveranstaltungen. Es sind dabei kaum Unterschiede zwischen den Projekten der ersten Phase und den Projekten der zweiten Phase festzustellen. Beachtlich ist auch, dass die Zufriedenheit über den gesamten Zeitraum hochgehalten werden respektive in der Tendenz gar gesteigert werden konnte.

Die Darstellung D 4.7 gibt eine Übersicht über die Zufriedenheit der Teilnehmenden mit inhaltlichen Aspekten der Austauschplattform.

D 4.7: Zufriedenheit mit Inhalt der Austauschplattform

	Zeit für informellen Austausch zwischen den Projekten	Gelegenheiten, sich am Austausch einzubringen	Qualität der Präsentationen im Plenum	Qualität der Workshops	Wissensgewinn	Praxisrelevanz
Zufriedenheit über alle Austauschplattformen hinweg*	75%	82%	76%	79%	71%	59%

Quelle: Kurzevaluation Austauschplattformen.

Legende: * Prozentsatz der Werte „sehr/eher zufrieden“.

Die Auswertung der Kurzevaluationen der Austauschplattformen weist auf eine unterschiedlich hohe Zufriedenheit der Teilnehmenden mit unterschiedlichen Aspekten der Veranstaltung hin. Die Zufriedenheit mit inhaltlichen Aspekten der Austauschplattformen ist aber über alle Veranstaltungen hinweg betrachtet grundsätzlich als hoch zu bewerten. Ein Ziel der Austauschplattformen bestand in der Vernetzung der verschiedenen Projets urbains. Über 80 Prozent der Befragten waren zufrieden mit den Gelegenheiten, sich am Erfahrungsaustausch einzubringen und auch die Zeit, die für den informellen Austausch mit den verschiedenen Projekten zur Verfügung stand, wurde von drei Vierteln positiv bewertet. Mit Werten zwischen 71 Prozent und 79 Prozent Zufriedenheit werden der Wissensgewinn der Projekte aufgrund der Beiträge, die Qualität der Präsentationen im Plenum sowie die Qualität der Workshops ähnlich gut bewertet. Am wenigsten zufrieden sind die Befragten mit dem Praxisgewinn der Beiträge beziehungsweise dem daraus resultierenden Lerneffekt (59% eher/sehr zufrieden). Je nach Thema werden die Austauschplattformen bezüglich inhaltlichen Aspekten unterschiedlich gut bewertet. Es fällt auf, dass die Praxisrelevanz, der Wissensgewinn aber auch alle übrigen Aspekte insbesondere am Erfahrungsaustausch im März 2014 sehr positiv beurteilt wurden. An diesem Erfahrungsaustausch wurde der Fokus auf ganz spezifische Fallberatungen gelegt, das heisst die Projekte hatten die Möglichkeit, sich zu einer ganz konkreten Problemlage oder Herausforderung in ihrem Projekt beraten zu lassen. Offensichtlich hat sich dieses methodische Vorgehen (kollegiale Fallberatung), dessen Aufwand aufgrund des Einbezugs externer Expertinnen und Experten nicht zu unterschätzen ist, besonders bewährt.

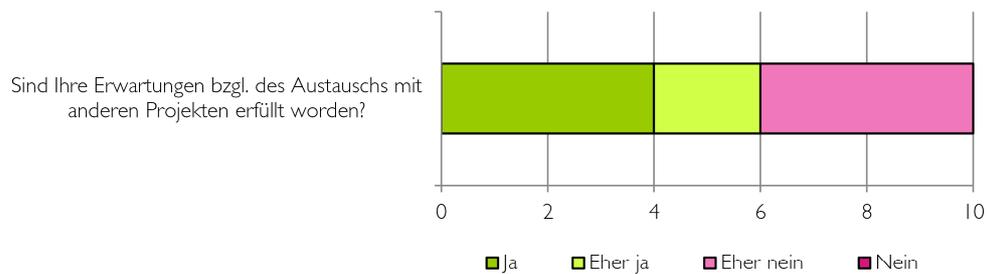
Von den Programmverantwortlichen des Bundes werden die Austauschplattformen und deren Nutzen überaus positiv bewertet. Die Teilnahme an den Austauschplattformen sei sowohl für die Vertreter/-innen der Projekte als auch für Vertreter/-innen der involvierten Bundesstellen bereichernd, motivierend und lehrreich gewesen.

Vernetzung mit anderen Projekten

In der zweiten Programmphase hat sich eine grosse Mehrheit der Projekte auch ausserhalb der Austauschplattformen mit anderen Projekten vernetzt. Neun von zehn Projekten hatte während 2012 und 2015 Kontakt zu zwischen einem und sechs anderen

Projekten. So hat sich über die Zeit auch eine Gruppe von Quartierkoordinator/-innen gebildet, die sich über unterschiedliche Belange ihrer Vorhaben austauschte. Über die Intensität und den Nutzen der Vernetzung zwischen den Projekten sind sonst keine Angaben bekannt. Über die Hälfte der Projekte gibt an, dass ihre Erwartungen bezüglich des Austauschs mit anderen Projekten erfüllt worden sind, wie nachfolgende Darstellung D 4.8 zeigt.

D 4.8: Zufriedenheit Austausch mit anderen Projekten



Quelle: Befragung der Projektverantwortlichen 2015 (n = 10).

4.2.6 FAZIT AUS SICHT DER EVALUATION

Aus Sicht der Evaluation fällt auf, dass anders als in anderen Programmen das Bundesprogramm Projets urbains *viel in den direkten Kontakt zu den Projektbeteiligten investierte*. Das Programm sah sich bewusst nicht nur in der Geldgeberrolle, sondern wollte gezielt zu einem *gegenseitigen Lernprozess auf unterschiedlichen Ebenen* beitragen. Dazu trugen verschiedene Programmelemente erfolgreich bei: die Projektbegleitung durch eine Vertretung der Programmsteuergruppe, die zweimal jährlich stattfindenden Austauschplattformen und der stark formativ ausgerichtete Evaluationsprozess. Wichtig ist, dass die gegenseitigen Erwartungen und Rollen der Programmbeteiligten sowie auch die Grenzen von Anfang an klar kommuniziert werden.

Diese lernorientierten Programmelemente führten zu einer Nähe in den Projekten, welche es ermöglichte, dass Probleme oder neue Fragestellungen rechtzeitig erkannt, vom Programm aufgenommen und gemeinsam kritisch reflektiert werden konnten. *Die Netzwerkbildung und Sensibilisierung für das Thema Quartierentwicklung* können als *wesentliche Erfolge* des Programms betrachtet werden. Der Wissensaustausch hat dabei über die Jahre hinweg nie nachgelassen, sondern, basierend auf einem wachsenden gemeinsamen Verständnis sowie der Zunahmen an konkreten Erfahrungen, an inhaltlicher Substanz zugenommen.

Abschliessend ziehen wir ein zusammenfassendes Fazit aus Sicht der Evaluation und halten unsere Empfehlungen fest.

5.1 FAZIT

1. Das Bundesprogramm Projets urbains wird von den Programm- und Projektbeteiligten als Erfolg gewertet.

Das Fazit der beteiligten Bundesstellen wie auch seitens der Projektverantwortlichen zum Programm fällt grundsätzlich positiv aus. Das Programm hat nicht nur grundsätzlich zu einer *breiten Sensibilisierung* für das Thema der gesellschaftlichen Integration in Wohngebieten auf Ebene Bund, Kanton und Gemeinde, sondern mittels verschiedenen kleineren und grösseren Massnahmen *gute Voraussetzung für die Stärkung des gesellschaftlichen Zusammenhalts sowie zu einer Verbesserung der Lebensqualität* in den beteiligten Quartieren *beigetragen* – sei es durch die Aufwertung von Aussenräumen, wie Plätze und Strassen, die Schaffung von Begegnungsorten, die Stärkung des zivilgesellschaftlichen Engagements sowie durch die Bereitstellung konkreter soziokultureller Angebote. Ohne die Unterstützung des Bundes hätten die Vorhaben in den Gemeinden nicht lanciert werden können. Das Bundesprogramm und damit die *Einbindung in ein nationales Netzwerk* verschaffte den Projekten nicht nur die Ressourcen sondern auch die notwendige *Legitimation*. Vereinzelt bemängelt wird ein zu schwacher Einbezug der Kantone beziehungsweise deren geringes Engagement für das Programm, eine ungenügende Kommunikationsstrategie seitens des Bundes sowie fehlende Strategien zur Verstärkung des Erreichten in den Gemeinden.

2. Das Bundesprogramm hat auf verschiedenen Ebenen Lernprozesse ausgelöst und einen grossen Schatz an Erfahrungen und Wissen generiert.

Das Bundesprogramm war bewusst als Labor konzipiert, das *Experimente neuer Formen der Zusammenarbeit*, vertikal wie horizontal, auf Bundesebene wie auf Gemeindeebene unter Einbezug der Kantone *ermöglichen* soll. Dieses *Experiment ist geglückt*. Der Schatz an gemachten Erfahrungen und gewonnenen Erkenntnissen ist sehr reichhaltig, wird nun aufbereitet und steht weiteren Gemeinden wie auch kommenden Initiativen auf Bundesebene zur Verfügung.

3. Das Bundesprogramm hat die Entstehung eines nationalen Netzwerks im Themenbereich der Quartierentwicklung ermöglicht.

Ein zentraler Erfolg des Bundesprogramms ist die *Lancierung eines nationalen Netzwerks zum Themenbereich der Quartierentwicklung*. Ausgangspunkt hierfür bildeten die zweimal jährlich durchgeführten Austauschplattformen mit den Projektbeteiligten sowie den Vertreter/-innen der beteiligten Bundesstellen. Im Zentrum dieser Treffen stand das gegenseitige, praxisbezogene Lernen. Über diese Plattform hinaus, traten die Projekte bilateral zusätzlich miteinander in Kontakt oder bildeten Untergruppen.

4. Das Bundesprogramm hat in den beteiligten Gemeinden wichtige Impulse hinsichtlich der Zusammenarbeit verschiedener Akteure – verwaltungsintern wie -extern – ausgelöst.

Viele Gemeinden verfügten vor der Lancierung ihrer Quartierentwicklungsprozesse über wenige Erfahrungen mit verschiedenen Formen der abteilungsübergreifenden Zusammenarbeit und der Partizipation der Bevölkerung. Ihnen hat das Projekt urbain die Möglichkeit geboten, *zum Teil komplett neuartige Formen der Zusammenarbeit zu erproben*. Als wichtig hat sich dabei erwiesen, dass sich *verwaltungsintern eine Person* dem Thema annimmt und dieses gegen innen und aussen als „*Themenhüter/-in*“ vertritt. Diese Aufgabe kann nicht an externe Fachpersonen delegiert werden. Die abteilungsübergreifende Zusammenarbeit ist kein Selbstläufer. Es braucht die *Bereitschaft der Beteiligten zur Kooperation sowie der politische Wille*, die entsprechenden Ressourcen bereitzustellen. Ein klares Rollenverständnis aller Beteiligten von Beginn an ist zentral.

Die Projets urbains haben in den letzten Jahren auch mit viel Engagement Schritte unternommen, um die Verbindungen zwischen der Verwaltung und dem Quartier zu stärken. Der *Einsatz neuer Partizipationsmethoden* (Quartierforschung, Zukunftswerkshops, Befragungen und Interviews usw.) und die Stärkung der Präsenz vor Ort (mittels Quartierarbeit, Quartierkoordination, Quartierbüro, Präsenz der Verwaltung/Politik an Veranstaltungen vor Ort usw.) erlaubte es den Gemeinden, *die Bedürfnisse der Bewohner/-innen und Benutzer/-innen des Quartiers zu ermitteln*, zu einer übergeordneten Interessenlage zu bündeln und an die entsprechenden Instanzen weiterzuleiten. Umgekehrt sind *Gefässe und Kanäle geschaffen worden, um Informationen der Verwaltung (Interessen, Sachzwänge usw.) regelmässig in das Quartier hinein zu vermitteln* und damit der Bevölkerung die Handlungsspielräume aufzuzeigen. Die intermediäre Instanz zwischen Quartier und Gemeinde ist aus Sicht der Evaluation eine *zentrale* Bedingung einer nachhaltigen Quartierentwicklung. Als Scharnierstelle ist sie der Motor der Quartierentwicklung.

Nicht zu unterschätzen ist der *Aufwand und die Notwendigkeit des fachlichen Know-hows*, welche die Umsetzung der Beteiligungsprozesse benötigen. Bei der Anwendung der neuartigen Zusammenarbeits- und Beteiligungsinstrumente hat sich die Unterstützung durch externe Fachpersonen als notwendig und sehr nutzbringend erwiesen.

5. Das Bundesprogramm hat in den beteiligten Gemeinden wesentlich zur Aktivierung des Quartierlebens beigetragen.

Auf der Ebene der *Aktivierung und Unterstützung des Quartierlebens und der Bereitstellung einer entsprechenden Infrastruktur*, konnten die Projekte in den letzten Jahren die *grössten und sichtbarsten Erfolge* erzielen. In vielen Projekten ist über die Jahre hinweg eine *breite Palette an soziokulturellen Angeboten* entstanden. Die Projets urbains haben dabei in den letzten Jahren zielgerichtet in die Freiwilligenarbeit investiert. *Freiwillig Engagierte* betreuen und leiten die regelmässigen Angebote und die Aktivitäten mit viel Einsatz und sind dadurch eine existentielle Stütze. Damit wurden günstige Voraussetzungen für die Stärkung der sozialen Integration und den gesellschaftlichen Zusammenhalt zwischen und innerhalb verschiedener Generationen, Kulturen und Sprachgruppen geschaffen.

In vielen Vorhaben ist die *Selbstorganisation der freiwillig Engagierten erfreulich weit fortgeschritten*. Die Erfahrungen der letzten Jahre zeigen aber auf, dass die *öffentliche Hand dieses freiwillige Engagement zeitlich längerfristig begleiten* und vor allem auch *wertschätzen* sollte, damit die aufgebauten Angebote vor Ort nachhaltig gesichert werden können. In vielen Gemeinden werden künftig weniger oder keine Ressourcen mehr zur Unterstützung und Aktivierung des Quartierlebens eingesetzt. Hier wird sich zeigen müssen, inwieweit Vertreter/-innen und Gruppierungen der Zivilgesellschaft diese Rolle übernehmen und die aufgebauten Angebote längerfristig aufrechterhalten können.

6. Das Bundesprogramm hat in den langjährigen Projekten konkrete sozialräumliche Entwicklungsprozesse ausgelöst und generell zu einer Diskussion über die Nutzung und Gestaltung öffentlicher Räume beigetragen.

Die Evaluation am Ende der ersten Programmphase wies darauf hin, dass *vier Jahre ein knapper Zeitraum* ist, um konkrete sozialräumliche Ergebnisse zu erzielen. Anders als die Umsetzung soziokultureller Aktivitäten, sind *Vorhaben in städtebaulichen und infrastrukturellen Bereichen verstärkt von externen Faktoren, wie etwa den rechtlich-politischen Rahmenbedingungen, abhängig*, welche seitens der Bevölkerung nicht oder nur über einen längeren Zeitraum beeinflusst werden können. *Nach acht Jahren präsentiert sich in den betroffenen Gemeinden ein etwas anderes Bild*. Strassen wurden verkehrsberuhigt und bieten Platz zum Spielen, Plätze wurden aufgewertet, Sitzbänke installiert und Begrünungsaktionen durchgeführt, Quartiergärten sind entstanden und Aussenräume von Siedlungen und Wohnungen neu gestaltet. Der aus dem sozialräumlichen Fokus der Quartierentwicklungsvorhaben resultierende Beitrag zur Steigerung der Lebensqualität hat verschiedentlich auch einen positiven Einfluss auf die Aussenwahrnehmung eines Quartiers und somit auf dessen Standortattraktivität.

Neben konkreten sichtbaren räumlichen Errungenschaften hat das Programm in den Projets urbains zudem verschiedentlich dazu beigetragen hat, dass vermehrt vielfältige und divergierende Ansprüche zur Nutzung und Gestaltung urbaner öffentlicher Freiräume sowie des Aussenraums im Wohnumfeld *in Diskussionen und Entscheidungsprozesse einbezogen* wurden. Öffentliche Freiräume werden dabei vermehrt als Orte, welche den Nutzenden wichtige Möglichkeiten zur gesellschaftlichen Teilhabe bieten, wahrgenommen. Auch bei der *Planung* baulicher Vorhaben leisteten die Projekte einen Beitrag, sodass *soziale Aspekte in die Diskussion einfließen*.

7. Das Bundesprogramm hat im Bereich Wohnen zu einer Problemanalyse beigetragen und die Gemeinden hinsichtlich der Erarbeitung strategischer Grundlagen unterstützt.

Der Verdienst des Bundesprogramms im Bereich Wohnen ist, dass *Probleme und Herausforderungen in den Gemeinden analysiert und benannt sowie mögliche Strategien und Vorgehensweisen aufgezeigt* werden konnten. Beharrlichkeit im Austausch mit Eigentümer/-innen, eine transparente Information und Kommunikation sowie die Fähigkeit selbst Impulse zu setzen, haben sich als erfolgsversprechende Faktoren erwiesen.

Insgesamt hat sich gezeigt, dass das *Thema Wohnen in den Projekten oft nicht prioritär behandelt* wurde. Ein Grund hierfür dürfte der *fehlende Problemdruck* seitens der

Quartierbewohnenden sein. Hinzu kommt auch die zeitliche Dimension. Politiker/-innen, Grundeigentümer/-innen und Bewohner/-innen verfolgen nicht denselben Zeitplan. Die Massnahmen der öffentlichen Hand führen in der Regel nicht sofort zum Erfolg, sondern erfordern eine längere Vorbereitungsphase. Als zentraler hinderlicher Faktor im Bereich Wohnen hat sich zudem vielerorts *das Fehlen einer konsolidierten strategischen Grundlage zur Immobilienentwicklung* der Gemeinde erwiesen. Die Erfahrungen zeigen, dass es eine klare Vision/Strategie seitens der Gemeinde braucht, damit ein Projekt urban handlungsfähig wird und im Bereich Wohnen koordiniert und effektiv auf die Zielgruppen zugehen kann. Verschiedene Projekte haben in den letzten Jahren an solchen strategischen Grundlagen gearbeitet. In anderen Projekten fehlt dies.

8. In den Gemeinden, welche am Bundesprogramm teilgenommen haben, zeichnen sich, je nach den spezifischen Rahmenbedingungen vor Ort, unterschiedliche Formen der Verstetigung ab.

Die Erfahrungen der letzten Jahre zeigen deutlich auf, dass es *kein Patentrezept gibt, um die Quartierentwicklungsvorhaben in den Gemeinden längerfristig zu verstetigen*. Im Rückblick über die vierjährige Projektlaufzeit zeigt sich, dass gerade die neuen Projekte urbains nur begrenzt oder nicht über Möglichkeiten verfügten, das Thema Quartierentwicklung innerhalb der Verwaltung formal zu verankern oder gar eine Stelle zu schaffen für eine nachhaltige integrale Gebietsentwicklung. *Die „kritische Masse“ reicht oftmals nicht aus, um eine Stelle spezifisch zur Koordination der verschiedenen Abteilungen und Querverbindungen zu rechtfertigen*. Oder aber ein entsprechendes Vorhaben erwies sich als politisch umstritten oder scheiterte am fehlenden politischen Rückhalt. *Diesen Rückhalt herbeizuführen und zu stärken braucht viel Zeit*. Es überrascht daher nicht, dass vor allem in Rorschach oder Pratteln (und im Bereich der Raumplanung/-entwicklung auch in Spreitenbach), wo nun über acht Jahre hinweg die Weichen im Hinblick auf eine Verstetigung gelegt werden konnten, formal, das heisst mit der Schaffung zusätzlicher Stellen, die grössten Erfolge im Hinblick auf eine längerfristige Verankerung erzielt werden konnten. In anderen Gemeinden, wie etwa in Olten, Aarburg, Vevey oder auch Spreitenbach wird im Hinblick auf die Verstetigung die Zivilgesellschaft stärker gefordert sein und es wurden diesbezügliche Lösungen, z.B. über Vereinsstrukturen, gefunden oder zeichnen sich ab.

5.2 EMPFEHLUNGEN ZUHANDEN DES BUNDES

Das Bundesprogramm Projets urbains endete 2015 nach einer achtjährigen Laufzeit. Für den Bund, respektive die beteiligten Vertreter/-innen der verschiedenen Bundesstellen stellte das Thema nachhaltige Quartierentwicklung zu Beginn – wie auch für die beteiligten Projekte – Neuland dar. Alle Beteiligten befanden sich in den letzten Jahren in einem Lernprozess. Die gemachten Erfahrungen sind reichhaltig. Aus Sicht der Evaluation empfehlen wir daher, dass der Bund nun im Anschluss an das Programm verschiedene Anstrengungen unternimmt, um einen Wissenstransfer weiterhin zu begünstigen. Die Erfahrungen sollten zum einen weiteren interessierten Gemeinden zur Verfügung gestellt werden. Diesen Prozess hat der Bund nun bereits im Rahmen verschiedener Valorisierungsmassnahmen eingeleitet. Zum andern erachten wir es als sehr wichtig, dass der Bund die Erkenntnisse aus dem Programm auch im Hinblick auf die Ausgestaltung, Lancierung und Begleitung eines künftigen Programms (sozialer Zusam-

menhalt in den Quartieren) berücksichtigt. Konkret denken wir dabei an folgende Aspekte:

- *Programmziele und Vorgaben schärfen:* Ziele und Vorgaben des vorliegenden Programms waren bewusst vage definiert. Dies nicht zuletzt daher, weil zu Beginn des Programms vor acht Jahren seitens des Bundes noch wenig Wissen zum Thema Quartierentwicklung vorhanden war und der Bund aufgrund der unterschiedlichen Projektkontexte einen möglichst grossen Spielraum für Erfahrungen gewähren wollte. Nun liegen diverse Erkenntnisse vor, die es erlauben, ein künftiges Programm konzeptionell präziser auszugestalten. Dazu gehört beispielsweise auch eine umfassende Information von interessierten Gemeinden darüber, was es seitens der Gemeinde idealerweise bedarf, um eine Quartierentwicklung möglichst erfolgsversprechend anzugehen. Dazu gehört die Bereitstellung von Ressourcen auf verschiedenen Ebenen (verwaltungsintern, intermediär, im Quartier), eine verwaltungsintern klar definierte Projektleitung, die Bereitschaft zur Mitarbeit verschiedener Verwaltungsabteilungen, die Vermeidung einer Abhängigkeit von externen Fachpersonen sowie eine klare Rollendefinition. Weiter ist es wichtig, von Beginn an die Erwartungen der Gemeinden zu klären und ihnen auch aufzuzeigen, dass Massnahmen zur Quartierentwicklung auch im kleineren Umfang realisierbar sind.
- *Austausch und Vernetzung der Projekte unterstützen:* Die nationale Austauschplattform für die Projektbeteiligten hat sich bewährt. Die Projektbeteiligten begrüssen die Möglichkeit des informellen Austauschs untereinander. Das Gefäss stiess über den gesamten Zeitraum mehrheitlich auf gute bis sehr gute Resonanz. Die Erfahrungen zeigen, dass die Praxisrelevanz dieses Gefässes noch weiter gesteigert werden könnte. Dazu eignen sich zum einen Angebote, welche sich sehr nahe an den projektspezifischen Herausforderungen orientieren (wie etwa die erfolgreich durchgeführten Fallberatungen mit Expertinnen und Experten im Rahmen einer Plattform). Zum andern würde wohl der stärkere Austausch zwischen Personen, welche ähnliche Funktionen und Rollen einnehmen (z.B. Quartierkoordinatoren/-innen, Abteilungsleitenden, Sozialarbeitenden usw.) die Praxisrelevanz weiter steigern.
- *Begleitmassnahmen für Projekte zur Verfügung stellen:* Die Begleitung der einzelnen Projekte durch die Mitglieder der Steuergruppe hat sich als zeitintensives, aber aus Sicht der Steuergruppe dennoch wertvolles Instrument erwiesen. Auch die Projekte schätzen diesen Kontakt zum Bund. Verschiedentlich hätten sich die Projekte noch eine stärkere inhaltliche Unterstützung gewünscht. Es sollte im Hinblick auf ein künftiges Programm geprüft werden, wie – neben der prozessorientierten Begleitung – die fachliche Begleitung weiter optimiert werden könnte. Der Bund sollte die Projekte von Beginn über die Möglichkeit des Bezugs von Fachpersonen informieren und ihnen bei Bedarf entsprechende Kontakte vermitteln. Allenfalls könnte auch ein Expertenpool gebildet werden, welcher das Programm aus fachlicher Perspektive begleitet.
- *Lobbying und Kommunikation unterstützen:* Die Erfahrungen der letzten Jahre zeigen auf, wie wichtig – gerade im Hinblick auf eine erfolgreiche Verstetigung – eine kontinuierliche Lobbying- und Kommunikationsarbeit während der gesamten Projektphase für die Projekte ist. Viele Projekte haben, nicht zuletzt aus Ressour-

cengründen, in der Tendenz erst (zu) spät entsprechende Aktivitäten forciert. Der Bund unterstützte zwar diese Aktivitäten mit der Bereitstellung eines Argumentariums. Dieses stand aber auch erst (zu) spät zur Verfügung. Grundsätzlich empfehlen wir aus Sicht der Evaluation, dass der Bund in einem künftigen Programm die politische Lobbying- und Kommunikationsarbeit von Beginn an stärker unterstützt. Denkbar wäre dabei zum Beispiel ein stärkerer Einbezug der Gemeindepolitiker/-innen, im Sinne einer Veranstaltung, welche sich konkret an diese Zielgruppe richtet und zum Einen zur Stärkung des politischen Rückhalts beiträgt, zum anderen aber auch im Sinne einer politischen Wertschätzung fungiert („Ihr seid Vorreiter“).

Die Voraussetzungen und Rahmenbedingungen der Projekte waren, wie dies verschiedentlich bereits erwähnt wurde, sehr unterschiedlich. Während in den einen Gemeinden gewisse Vorhaben schon seit längerem vor Programmstart lanciert wurden, starteten andere Gemeinden gewissermassen auf der grünen Wiese. Kommt hinzu, dass die Verwaltungen zu Beginn über mehr oder weniger grosse Erfahrungen mit der partizipativen und interdisziplinären Arbeitsweise verfügten und ressourcenmässig unterschiedlich ausgestattet sind. Verfügt eine Gemeinde über wenig Erfahrungen und Ressourcen, so ist ein vierjähriger Unterstützungszeitraum sehr knapp bemessen, da nur schon die ganze partizipativ ausgerichtete Bedarfs- und Zielklärung viel Zeit beansprucht. In diesem Fall würde sich ein Unterstützungszeitraum von mindestens sechs Jahren anbieten. Ein solches Finanzierungsmodell könnte auch degressiv ausgestaltet sein.