

Eidgenössische Migrationskommission EKM

## Evaluation Bundesprogramm Periurban 2016 - 2021



Aarau und Bern, Sommer 2021

Autor:

René Schwyter

Mitarbeiterinnen Evaluation:

Nadja Witzemann und Nicole Ding

## Inhalt

<b>1.</b>	<b>Einleitung</b>	<b>1</b>
<b>2.</b>	<b>Das Programm Periurban 2016 – 2021</b>	<b>2</b>
2.1	Programmziele	2
2.1.1	Unterstützungsangebote im Programm	3
2.2	Die Programmevaluation 2016 - 2021	4
2.2.1	Ziele der Programmevaluation	4
2.2.2	Vorgehen bei der Programmevaluation	4
<b>3.</b>	<b>Leistungen der Projekte 2016 – 2021</b>	<b>7</b>
<b>4.</b>	<b>Ergebnisse der Evaluation 2016 - 2021</b>	<b>8</b>
4.1	Einschätzung der Wirkung des Bundesprogramms Periurban	8
4.1.1	Fachlich-inhaltliche Zielsetzungen	8
4.1.2	Zielsetzungen bezüglich der regionalen Rahmenbedingungen	9
4.2	Einschätzung der Wirkung der regionalen Periurbanprojekte	9
4.2.1	Zielerreichung	9
4.2.2	Verstetigung	10
4.2.3	Zusammenarbeit zwischen Bund, Kantonen und Gemeinden (Regionen)	11
4.2.4	Beurteilung der Unterstützungsangebote von Periurban	12
4.3	Hinweise für weitere Bundesprogramme	15

## 1. Einleitung

Mit dem Bundesprogramm Periurban förderte die Eidgenössische Migrationskommission EKM regionale Projekte zur Förderung der Integration und des guten Zusammenlebens im ländlichen Raum.

Das Programm dauerte von 2008 bis ins Jahr 2021. Es wurden drei Staffeln mit jeweils anderen regionalen Projekten durchgeführt, wobei es aufgrund von Verlängerungen zu Überschneidungen kam. Damit wurde verschiedenen Projekten die Verstetigung, das heisst die Überführung des Projekts oder erfolgreicher Teilprojekte in einen Dauerbetrieb, ermöglicht.

Der vorliegende Bericht legt Rechenschaft ab zur Evaluation der letzten Staffel von 2016 bis 2021. Im Jahr 2016 waren in 9 Regionen Periurbanprojekte am Laufen, 6 davon waren bereits bei der 2. Staffel dabei und wurden im Hinblick auf eine bevorstehende Verstetigung verlängert (ein bis drei Jahre). In drei Regionen (Region Thal, Kt. SO / Aargau Süd, Kt. AG / Sursee-Mittelland, Kt. LU) wurden neue Projekte lanciert, die bis Ende 2020 bzw. 2021 unterstützt wurden.

Der Fokus des Evaluationsberichts liegt auf den Aktivitäten in den Jahren 2016 – 2021, trotzdem werden auch einzelne Aussagen für die ganze Programmdauer gemacht, einerseits weil die verlängerten Projekte in der Projektevaluation auch Erfahrungen aus der 2.Staffel kommunizierten, andererseits weil parallel zur Berichterstellung die Arbeiten für die Anschlusspublikation in Angriff genommen und so spannende Informationen über die ganzen Programmdauer erhoben wurden.

### **Abschlusspublikation**

Eine Darstellung der Ergebnisse und Erkenntnisse aus 14 Jahren Periurban, die in drei Evaluationsberichten zusammengefasst sind, wird im Frühjahr 2022 als Online-Werkstattbuch "Gutes Zusammenleben im ländlichen Raum" auf der Website der EKM aufgeschaltet.

[www.ekm.admin.ch/ekm/de/home/projekte/abgeschlossen/periurban.html](http://www.ekm.admin.ch/ekm/de/home/projekte/abgeschlossen/periurban.html)

## 2. Das Programm Periurban 2016 – 2021

### 2.1 Programmziele

#### Oberziel

Mit dem Programm Periurban soll das Zusammenleben der ansässigen und der zugewanderten Bevölkerung verbessert und der soziale Zusammenhalt in periurbanen Gemeinden gestärkt werden.

#### Teilziele des Programms

- A Der Zugang der zugezogenen Wohnbevölkerung zu den Angeboten der Regelstrukturen ist sichergestellt.
- B Strukturelle Hemmnisse werden abgebaut und es werden Massnahmen zum Schutz vor Diskriminierung ergriffen.
- C Der Informationsstand der verschiedenen Zielgruppen (Behörden, Zugezogene, Ansässige) über die gegenseitigen Bedürfnisse, Lebensweisen etc. ist verbessert.
- D Die Teilnahme aller gesellschaftlichen Teilgruppen am öffentlichen Leben und an öffentlichen Entscheidprozessen ist sichergestellt.
- E Modellhafte Ansätze zur Integrationsarbeit und dem Zusammenleben auf regionaler Ebene in periurbanen Regionen sind eingeleitet und getestet. Sie entsprechen einem Bedürfnis.
- F Die Region verfügt über Instrumente und Strukturen, um regionale Entwicklungen im Bereich des Zusammenlebens und der gesellschaftlichen Integration zu fördern. Diese werden von den lokalen Behörden mitgetragen und umgesetzt.
- G Lokale Akteure und Projektträger sind in der Lage, Massnahmen zur Verbesserung des Zusammenlebens und der gesellschaftlichen Integration zu konzipieren, auszuführen und bezüglich deren Wirksamkeit zu evaluieren.

Das Bundesprogramm Periurban fokussierte mit den Teilzielen zwei Ebenen: Einerseits fachlich-inhaltliche Vorgaben zur Integration und zum guten Zusammenleben (Teilziele A bis E), andererseits die regionalen und lokalen Rahmenbedingungen zum Projektmanagement (Teilziele F und G).

Mit den regionalen Trägerschaften (Gemeinden) in Zusammenarbeit mit dem jeweiligen Kanton wurden Vereinbarungen abgeschlossen, die die tripartite Verantwortung (Bund, Kanton; Gemeinden) und Finanzierung der Projekte regelten. Zudem verpflichteten sich die regionalen Periurbanprojekte, ihre Projektziele an den Zielen des Programms auszurichten. Weitere inhaltliche Vorgaben wurden den Projekten bewusst nicht gemacht. Periurban bot gute Rahmenbedingungen für Entwicklungsprozesse und Pilotprojekte oder Experimente, um neue Ideen in der Praxis zu erproben und Erfahrungen zu sammeln.

### 2.1.1 Unterstützungsangebote im Programm

Die Programmleitung der EKM unterstützte die regionalen Projekte persönlich mit **Beratung** und der **regelmässigen Teilnahme** an den Sitzungen der strategisch verantwortlichen Steuergruppen.

Die Periurban-Website und ein jährlich ein- bis zweimal versandter **Newslettern** sicherte die gegenseitige Information der regionalen Projekte und einer interessierten Öffentlichkeit.

Für das Projektmanagement (Zielfestlegung und Jahresplanung, Monitoring und Evaluation) wurde den Projektverantwortlichen verschiedene Unterlagen und Formularvorlagen (**Instrumente**) zur Verfügung gestellt. Die mit diesen Instrumenten festgehaltenen und erhobenen Angaben (Ziele, Vorgehensweisen, Finanzen, Leistungen und Wirkungen) dienten gleichzeitig dem jährlichen Reporting an die Programmleitung.

Jährlich führte die Programmleitung ein ein- oder zweitägiges **Erfahrungsaustauschtreffen** durch. Neben dem Austausch unter den Projekten stand immer auch ein thematischer Input auf dem Programm, in der Regel durch ein Referat einer externen Expertin oder einem externen Experten. Mit der Themenwahl lancierte oder verstärkte die Programmleitung wichtige inhaltliche Aspekte und animierte die regionalen Projektverantwortlichen, die Erkenntnisse aus dem Austausch in den regionalen Projekten ein- und umzusetzen. Zweimal wurde ein zusätzlicher Workshop für die Projektverantwortlichen zu einem aktuellen Thema durchgeführt.

2016 Erfahrungsaustauschtreffen in Luchsingen, Kt. Glarus

#### **"Public Relations und Öffentlichkeitsarbeit"**

Referent: Karl Rechsteiner, Journalist

2017 Workshop:

#### **"Gute Indikatoren zur Wirkungsüberprüfung und Berichterstattung"**

Referentin: Nadja Witzemann, Schiess – Beratung von Organisationen AG

2017 Erfahrungsaustauschtreffen in Sion, Kt. Wallis

#### **"Regionalentwicklung und Zusammenleben im ländlichen Raum"**

Sozialräumliche Aspekte der Gemeinde- und Regionalentwicklung

↳ Wie beeinflussen gebaute Strukturen das soziale Zusammenleben?

↳ Faktoren für eine erfolgreiche Regionalentwicklung.

Referentin Barbara Emmenegger, Hochschule Luzern

Erfahrungen und Erkenntnisse zur Integrierten Quartierentwicklung aus dem Bundesprogramm "projets urbains".

Referentin Josianne Maury, Bundesamt für Raumentwicklung

2018 Erfahrungsaustauschtreffen in Rheinfelden, Kt. Aargau

#### **"Überführung der Periurban-Projekte in die Regelstrukturen"**

Was brauchen Gemeindepolitikerinnen und -politiker, um Pilotprojekte als Regelstrukturangebote übernehmen und finanzieren zu wollen/können?

Referentin: Brigitte Ruedin, ehemalige Stadträtin Rheinfelden

Referent: Martin Heiz, Gemeindepräsident Reinach

Was braucht der Kanton von den Gemeinden / der Region, um die Überführung und Finanzierung von Projekten/Projektteilen in die Regelstrukturen unterstützen zu können?

Referent: Andreas Ruf, Migrationsamt Kanton Aargau

2018 Workshop:

**"Masterplan Verstetigung – Überführung in die Regelstrukturen"**

2019 Erfahrungsaustauschtreffen in Reinach, Kt. Aargau

**"Netzwerke aufbauen und pflegen"**

Referent: Eduard Martin, ZHAW

2020 Erfahrungsaustauschtreffen in Sursee, Kt. Luzern

**"Lernende Region: Gemeinde- und Regionalentwicklung im Wandel"**

Referentin: Christine Seidler, Fachhochschule Graubünden

## 2.2 Die Programmevaluation 2016 - 2021

Die regionalen Projekte führen im Rahmen der jährlichen Berichterstattung zuhanden der Programmleitung der EKM regelmässige Monitorings (Leistungserfassungen) und Projektevaluationen (Wirkungseinschätzungen) durch. Dazu stellte die Programmleitung den regionalen Projektleitungen standardisierte Instrumente und Formulare zur Verfügung. Die daraus entstandenen jährlichen Reportings und die Schlussberichterstattung wurden in Form einer Dokumentenanalyse für die Programmevaluation ausgewertet.

Ergänzend führten die Evaluationsmitarbeiterinnen eigene Datenerhebungen in Form von Interviews und Gruppengesprächen durch.

### 2.2.1 Ziele der Programmevaluation

- Die im Rahmen des Programms "Periurban" in den Jahren 2016 bis 2021 realisierten Projekte werden gewürdigt.
- Es werden Aussagen über die Projekt- und Programmzielerreichung gemacht.
- Die Erkenntnisse aus der Evaluation für allfällige Folgeprojekte werden in einer Abschlusspublikation dargestellt.

### 2.2.2 Vorgehen bei der Programmevaluation

#### Etappiertes Vorgehen

Mehrere regionale Projekte, die seit dem Jahr 2012 am Programm Periurban teilnahmen, wurden verlängert, um die Verstetigung zu sichern. Um die Befragungen von Beteiligten in den Regionen kurz nach Projektende durchführen zu können, wurde die Evaluation etappiert. In der Regel während den ersten sechs Monaten nach Projektende wurden die Evaluationstätigkeiten in den jeweiligen Regionen durchgeführt. Die Etappen der Evaluation sind in der Tabelle auf der nächsten Seite ersichtlich:

Laufzeit Projekte	2016	2017	2018	2019	2020	2021
St. Galler Rheintal (SG) mitenand statt nebetenand		Etappe 1				
Unteres Freiamt (AG) Toolbox						
Chablais (VD/VS) Agoris			Etappe 2			
Valais central (VS) Cohabiter						
Glarus Süd (GL) Glarus Süd sind wir				Et. 3		
Fricktal (AG) Mit.dabei - Fricktal						Et. 4
Region Thal (SO) Wir sind eins						
Aargau Süd (AG) Impuls zusammenleben						
Sursee-Mittelland (LU) Landschaft Zusammenleben						

Abbildung 1: Etappierung der Evaluation

## Methoden der Datenerhebung

Die Datenerhebung für die Evaluation wurde in allen Etappen in der gleichen standardisierten Form durchgeführt:

### 1. Dokumentenanalyse

Die jährlichen Berichterstattungen und insbesondere der Abschlussbericht der regionalen Projekte wurden analysiert, qualitativ ausgewertet und als Grundlage der Evaluation behandelt.

### 2. Ratingkonferenz

In der Ratingkonferenz holte die Evaluatorin das Feedback zu den Instrumenten des Programms und zur Unterstützung durch die Programmleiterin ein. In einem ersten Schritt schätzten die Teilnehmenden individuell die Nützlichkeit der Instrumente und Unterstützungsmassnahmen ein. In der anschliessenden Diskussion wurden die Einschätzungen validiert und vertieft.

Teilnehmende: Projektleitung und Steuergruppe, ohne Programmleiterin.

Die Ratingkonferenz dauerte ca. 45-60 Minuten und fand jeweils direkt vor dem Abschlussgespräch mit der Programmleitung statt.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> In der ersten Evaluationsetappe wurde zusätzlich ein Etappenworkshop mit Vertreterinnen und Vertretern der beiden Projekte zur Einschätzung des Nutzens und der Wirkung des Bundesprogramms (Instrumente und Unterstützung) durchgeführt. Dieser Workshop und insbesondere die zusätzlichen Reisen, um die Vertreterinnen und Vertreter der verschiedenen Projekte zusammenzuführen, erwies sich aber als zu aufwändig und wurde ab Etappe 3 (Glarus Süd) durch die Ratingkonferenz ersetzt. In der Evaluation der beiden französischsprachigen Projekte wurde die Ratingkonferenz schriftlich durchgeführt, um Reisezeit zu vermeiden und damit Ressourcen zu schonen.

### **3. Abschlussgespräch**

In einem leitfadengestützten Gruppengespräch wurden Wirkung des regionalen Projektes eingeschätzt und die Wirkung und der Nutzen des Programms für das regionale Projekt diskutiert und. Weiter wurde die Zusammenarbeit der Projektverantwortlichen, der Programmleiterin (Bund, EKM) und der Vertreterin oder dem Vertreter des Kantons (Integrationsbeauftragte) reflektiert und zum Abschluss die Chancen und Herausforderungen für die weiterzuführenden Projektteile festgehalten.

Teilnehmende: Projektleitung und Steuergruppe, Programmleiterin EKM, Vertreterin oder Vertreter Kanton, Evaluatorin von Schiess (Protokoll)

### **4. Interview Projektleitung**

Auf der Basis des Schlussberichts führte die Evaluatorin ein narratives Interview mit der regionalen Projektleitung. Ziel war die Vertiefung und Präzisierung der Wirkungen des Projekts sowie des Nutzens des Bundesprogramms für die Region und für die Projektleitung.

Teilnehmende: Projektleitung und Evaluatorin

### **5. Fokusgruppengespräch**

Die Fokusgruppen schätzen die Wirkung des regionalen Projekts aus einer Aussensicht ein.

Teilnehmende: Zum Fokusgruppen-Gespräch werden Vertreterinnen und Vertreter von Anspruchsgruppen aus der Region eingeladen, z.B. Vorstände von lokalen und regionalen Vereinen, Mitarbeitende von Hilfswerken, Vertretungen der Religionsgemeinschaften, Personen aus der Verwaltung, freiwillig Engagierte. Bedingung ist, dass diese Personen nicht direkt in die Planung und Umsetzung des Projektes involviert waren, aber dessen Wirkung einschätzen können.

### **6. Interview mit der Programmleiterin**

Regelmässig wurde die Programmleiterin der EKM zu ihrer Sicht auf die Leistungen und die Wirkungen der jeweiligen regionalen Projekte befragt.

### **7. Zwischenberichte**

Jede Evaluationsetappe wurde mit einem Zwischenbericht abgeschlossen, der die Ergebnisse und Erkenntnisse der jeweiligen Evaluation zusammenfasste und als Basis für den vorliegenden Bericht diente.



### 3. Leistungen der Projekte 2016 – 2021

Durch die offene Anlage des Programms Periurban (vergl. 2.1 Programmziele) wurden in den Regionen sehr unterschiedliche, aber dem Bedarf der jeweiligen Region angepasste Angebote realisiert. Dabei wurden die bereits bestehenden Angebote und Dienstleistungen berücksichtigt.

Die im Programm Periurban realisierten Aktivitäten decken inhaltlich ein breites Spektrum ab: Von Optimierungen der (Erst-)Information von Zugezogenen (*Beispielsweise "Agoris" – Chablais oder "Mitenand statt nebetenand" – St. Galler Rheintal*) über die Ausbildung und den Einsatz von Schlüsselpersonen (*beispielsweise "Mit.dabei" – Fricktal, "Mitenand statt nebetenand" – St. Galler Rheintal*) bis hin zum Aufbau von neuen Strukturen und Gremien zur Integrationsförderung (*beispielsweise "Identität und Gemeinschaft" – Weinfelden*). Oder von Reparatur-Cafés (*beispielsweise "Wir sind eins" – Thal oder "Glarus Süd sind wir"*) bis zu Koordinationsaufgaben in den (Sprach-)Fördermassnahmen der Frühen Kindheit (*beispielsweise "Impuls Zusammenleben" – Aargau Süd*).

Weiter zeigt sich über die gesamte Programmdauer eine Verschiebung der inhaltlichen Schwerpunkte: In den ersten Jahren des Programms Periurban (2009 – ca. 2013) lag der Schwerpunkt bei Aktivitäten, die sich spezifisch für die Optimierung und Unterstützung von direkten Integrationsmassnahmen einsetzten. Beispielsweise wurden Unterlagen und Hilfsmittel für die Erstgespräche mit zugezogenen Personen mit Migrationshintergrund erarbeitet. In der zweiten Hälfte des Programms wurden mehrheitlich Aktivitäten und Projekte realisiert, die das gute Zusammenleben aller gesellschaftlichen Gruppen fokussierten, wobei die spezifischen Bedürfnisse der Menschen mit Migrationshintergrund immer mitbedacht wurden.

Im Online-Werkstattbuch zum Programm Periurban «Gutes Zusammenleben im ländlichen Raum» sind alle Portraits der Projekte des Programms einsehbar.

[www.ekm.admin.ch/ekm/de/home/projekte/abgeschlossen/periurban/projekte.html](http://www.ekm.admin.ch/ekm/de/home/projekte/abgeschlossen/periurban/projekte.html)

Als wichtige Zäsur wurde im Programm Periurban die vom Staatssekretariat für Migration SEM initiierten Kantonalen Integrationsprogramme KIP erlebt: Vorher lagen die Schwerpunkte der staatlichen Integrationsförderung vornehmlich in den Städten und Agglomerationen. Periurban übernahm mit dem Fokus auf ländlichen Regionen eine Pionierfunktion. Mit den KIP wurden die Voraussetzungen geschaffen, um Integrationsschwerpunkte wie Sprache, Bildung und Arbeit im ganzen Kanton systematisch zu fördern. Einige Kantone stützten sich dabei auf die Erfahrung und Strukturen der Periurbanprojekte. Teilweise kam es am Anfang zu Irritationen und unklaren Zuständigkeiten. Im Laufe der Zeit konnte in allen betroffenen Kantonen eine gute Zusammenarbeit erreicht und Synergien genutzt werden.

## 4. Ergebnisse der Evaluation 2016 - 2021

### 4.1 Einschätzung der Wirkung des Bundesprogramms Periurban

Die befragten Vertreterinnen und Vertreter der Periurbanregionen schätzen die Wirkung des Bundesprogramms Periurban als sehr gross ein. Auch wenn sich das Oberziel "Förderung des sozialen Zusammenlebens" nicht leicht operationalisieren und messen lässt, sind sich die Befragten einig, dass die Region nach dem Projekt an einem anderen Ort steht als vorher. Besonders betont werden die verstärkte Vernetzung und die engere Zusammenarbeit der Beteiligten, die Erleichterungen für die Zugezogenen, insbesondere bezüglich Information, und das erhöhte Bewusstsein der Politik und der Behörden, dass Investitionen in das gute Zusammenleben nötig sind und sich lohnen.

Eine besondere Stärke ist die im Programm enthaltene Anschubfinanzierung. Ohne diesen finanziellen Anreiz wären keine regionalen Projekte durchgeführt worden.

Positiv bewertet wurde auch der Prozesscharakter des Programms: Es wurden allgemeine Ziele vorgegeben, aber in der Wahl der konkreten Angebote und des Vorgehens waren die Projektverantwortlichen frei. Sie konnten dadurch die Spezifitäten der Region berücksichtigen und mit den Aktivitäten real vorhandene Lücken im Angebot schliessen. Die Prozessanlage ermöglichte es auch, dass in mehreren Regionen zuerst nur ein Teil der Gemeinden aktiv mitmachen mussten und die anderen Gemeinden später dazustossen konnten (oder überhaupt nicht mitmachen).

In vielen Regionen erwies sich die vorgesehene Projektdauer von vier Jahren bzw. fünf in der dritten Staffel als zu kurz zur Verstetigung. Dank der Bereitschaft der EKM, Verlängerungen der Projektdauer von einem oder mehreren Jahren zuzulassen und mitzufinanzieren, wenn dadurch reale Chancen zur Verstetigung bestanden, wirkte sich die beschränkte Projektdauer nicht negativ aus.

#### 4.1.1 Fachlich-inhaltliche Zielsetzungen

Die vom Programm formulierten fachlich- inhaltlichen Ziele wurden so weit von den Projekten übernommen, wie sie in der jeweils aktuellen Situation in der Region opportun und sinnvoll waren. Nicht zu allen Programmzielen wurden in den Regionen gleich intensiv Aktivitäten entfaltet. So wurde der Schutz vor Diskriminierung weniger offensiv angegangen als andere Ziele und mehr implizit verfolgt.

Die in den Vereinbarungen zwischen der EKM und den Projektträgerschaften festgehaltenen Ziele dienten den Projektverantwortlichen immer wieder zur Reflexion und Neuausrichtung der Aktivitäten und Angebote. Die Programmverantwortliche nutzte die Ziele, um auf fehlende oder "eingeschlafene" Aktivitäten und Angebote hinzuweisen und entsprechendes Engagement einzufordern.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass alle Projektregionen auf dem Weg zu den gesetzten inhaltlichen Zielen einige wichtige Schritte vorwärtsgekommen sind.

### **4.1.2 Zielsetzungen bezüglich der regionalen Rahmenbedingungen**

Das Programm Periurban strebte mit den Teilzielen F und G (vergl. 2.1 Programmziele) auch eine Optimierung der Rahmenbedingungen für Projekte, insbesondere im Bereich des guten Zusammenlebens, an. Optimiert werden sollten einerseits die Vernetzung und Zusammenarbeit unter den Gemeinden und Behörden, andererseits sollte in den Trägerorganisationen das Wissen und die Kompetenzen im Bereich Projektmanagement erhöht und verstärkt werden.

Alle Projektregionen berichteten, dass sich das gegenseitige Verständnis und die Zusammenarbeit auf verschiedenen Ebenen durch die Teilnahme am Programm verstärkt und verbessert habe.

Auch ist allen Projekten die Bedeutung des Projektmanagements durch die Projektleitung bewusst geworden. Viele erfolgreiche Teilprojekte und Angebote wurden auf die Tätigkeit und die Kompetenzen der Projektleitung zurückgeführt, ebenso zeigte sich Schwierigkeiten im Projekt als Folgen von Fehlentscheiden oder Unterlassungen der Projektleitung. In einer Region führte dies sogar zur Entlassung des Projektleiters und einem erfolgreichen Neustart mit einer neuen Projektleitung. Neben der Kompetenz der Projektleitung spielte auch das bewilligte Pensum eine entscheidende Rolle. Nur ein genügend umfassendes Pensum (erfahrungsgemäss eine 70% - 100% Anstellung) erlaubt ein erfolgreiches Projektmanagement.

## **4.2 Einschätzung der Wirkung der regionalen Periurbanprojekte**

### **4.2.1 Zielerreichung**

Das Oberziel des Bundesprogramms, das Zusammenleben der ansässigen und der zugewanderten Bevölkerung zu verbessert und den sozialen Zusammenhalt in der Region und in den Gemeinden zu stärken, wurde von allen regionalen Projekten mit gleicher oder ähnlicher Wortwahl übernommen. Dieses Ziel ist aber eher eine Vision als ein direkt überprüfbares Ziel. Auch die diesbezüglichen Teilziele sind – sinnvollerweise – nicht mit statisch überprüfbaren Indikatoren hinterlegt.

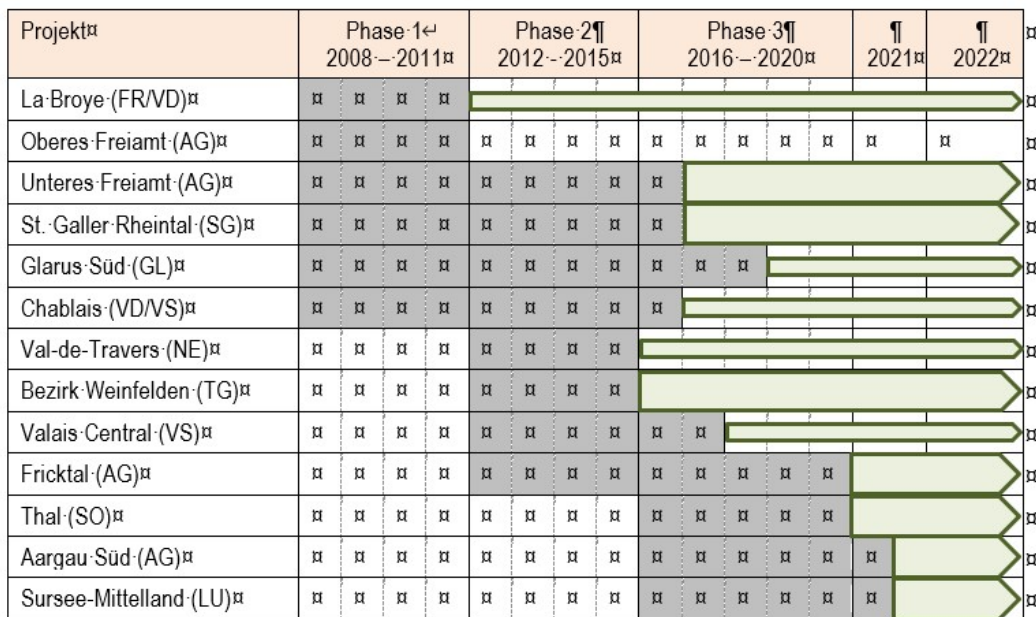
Die Einschätzungen der Projektverantwortlichen und der an den Fokusgruppen teilnehmenden Vertreterinnen und Vertreter von regionalen Anspruchsgruppen zeigen aber, dass die Ziele insofern erreicht wurden, als in allen Regionen Entwicklungen in Richtung des im Oberziel formulierten Zustandes beobachtet wurden. Das Bewusstsein und das Engagement für ein gutes Zusammenleben konnte in allen Projektregionen verbessert werden.

Die vielfältigen Aktivitäten und Angebote der verschiedenen Projekte waren zu einem grossen Teil erfolgreich, teilweise wurde dabei das Vorgehen während der Projektphase den Bedürfnissen der Zielgruppen angepasst und feinjustiert. Einzelne Angebote und Aktivitäten konnten nicht oder nicht im geplanten Umfang durchgeführt werden, weil sie dem Bedarf nicht entsprachen oder die Ressourcen zu knapp geplant waren. Solche Erfahrungen sind im offenen Rahmen des



Programms möglich und verbessern das Wissen der beteiligten Organisationen und (Fach-)Personen.

#### 4.2.2 Verstetigung

Wie die untenstehende Grafik zeigt, ist es in rund der Hälfte der Projektregionen gelungen, das vollständige Projekt in den Regelstrukturen weiterzuführen, häufig in Form von regionalen Fach- und Beratungsstellen. Mit einer Ausnahme ist es in den übrigen Regionen gelungen, einzelne erfolgreiche Teilprojekte zu verstetigen.



Legende:

-  Projekt wurde vollständig in Regelstrukturen überführt
-  Teile des Projekts wurden weitergeführt und/oder verstetigt

Als zentraler Erfolgsfaktor für die Verstetigung der Projekte erwies sich der politische Wille in den Gemeinden respektive der Gemeinderäte, die zur Förderung  
*Abbildung 2: Projekte und Verstetigung*

des guten Zusammenlebens benötigten finanziellen Mittel zu bewilligen.

Dazu musste das Vertrauen der Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger gewonnen werden. Als wichtig erwies sich dabei, dass die Projektverantwortlichen (Mitglieder der Steuergruppe und Projektleitung) die politisch Verantwortlichen der Gemeinden laufend gut informierten und in strategische Entscheide mit einbezogen.

Erfolgreich war die Verstetigung, wenn als Trägerschaft eine bestehende Organisation gewonnen werden konnte (Regionalplanung, Wirtschaftsförderung, regionaler Verein mit Beteiligung der Gemeinden) oder wenn die Projektaktivität in einer neu formierten Organisation (z.B. als Gemeindeverbund mit einer Fach- und Beratungsstelle, die von den Gemeinden und dem Kanton finanziert wird) weitergeführte werden konnte.

Als weiterer zentraler Erfolgsfaktor stellte sich eine kompetente und gut vernetzte Projektleitung heraus.

Zusammenfassend können folgende Erfolgsfaktoren der Verstetigung genannt werden:

- Inhaltliche Ausrichtung am guten Zusammenleben
- Kompetente Projektleitung
- Aktive Vernetzung
- Verstetigung ab Projektstart mitdenken
- Kommunikation bewusst gestalten
- Anspruchsgruppen beteiligen
- Strukturen schaffen
- Geduld haben

Im Werkstattbuch auf der Webseite der EKM sind diese eingehend dargelegt:

[www.ekm.admin.ch/ekm/de/home/projekte/abgeschlossen/periurban/empfehlungen.html](http://www.ekm.admin.ch/ekm/de/home/projekte/abgeschlossen/periurban/empfehlungen.html)

#### **4.2.3 Zusammenarbeit zwischen Bund, Kantonen und Gemeinden (Regionen)**

##### **Vorbemerkung:**

Wie bereits dargelegt (Seite 7), war die Einführung der Kantonalen Integrationsprogramme KIP im Jahr 2014 für die Periurbanprojekte mit Unklarheiten verbunden. Dies zeigt sich auch in der Beurteilung der Zusammenarbeit von Bund, Kanton und Gemeinden/Regionen: Die Projekte, die bereits an der 2. Staffel (2012 – 2016) teilnahmen (vergleiche Abbildung 2 oben) nahmen die tripartite Zusammenarbeit als herausfordernder wahr als die Teilnehmenden der 3. Staffel. Vermutlich weil 2016 die KIP bereits eingeführt und die Schnittstellen geklärt waren.

##### **Finanzierung**

Für alle evaluierten Regionen war die Anschubfinanzierung durch den Bund äusserst wichtig. Ohne diese finanzielle Zusage wäre die Finanzierung der Projekte in den Regionen nicht zustande gekommen. Vereinzelt fühlten sich die Gemeinden und Kantone durch die Finanzausgabe des Bundes auch unter Druck gesetzt. Dank den KIP erhielten die Projekte auch kantonale Unterstützung, sowohl in Form von Geld wie auch als Beratung und ideellen Support.

Das Auslaufen der Anschubfinanzierung stellte für mehrere Projekte eine existenzielle Herausforderung dar, weil die bisherigen Bundesgelder durch Mittel aus der Region und dem Kanton, in der Regel auch durch höhere Gemeindebeiträge, ersetzt werden mussten. Einige Projektaktivitäten konnten darum nicht im gewünschten Ausmass weitergeführt oder mussten eingestellt werden.

### **Tripartite Zusammenarbeit**

Die tripartite Zusammenarbeit von Bund, Kanton und Gemeinde war ungewohnt, denn vorher gab es vor allem die bilateralen Kontakte der Gemeinden, einerseits mit dem Bund und andererseits mit dem Kanton. Nachdem die anfänglichen Irritationen beseitigt waren, wurde die Zusammenarbeit in dieser Konstellation als sehr inspirierend und zielführend beschrieben. Geschätzt wurde vor allem die direkte und schnelle Information und die anregenden Hinweise aus anderen Projekten und Regionen.

Die Koordination und Absprachen zwischen den Vertreterinnen und Vertretern von Bund und Kanton hätte in Einzelfällen besser sein können. So waren die Haltungen und Empfehlungen von beiden Seiten nicht immer identisch.

## **4.2.4 Beurteilung der Unterstützungsangebote von Periurban**

### **Anforderungen und jährliches Reporting**

Die Anforderungen der EKM-Programmleitung an die regionalen Projektverantwortlichen wurden inhaltlich und mengenmässig als (sehr) hoch eingeschätzt.

Das jährlich geforderte Reporting wurde als nützlich zur Reflexion und Planung bezeichnet. Je nach Erfahrung der Projektleitung im Umgang mit Formularen und Administration wurde das Reporting als unterschiedlich aufwändig und mühsam erlebt.

Mehrere Projektverantwortliche fanden das Verfahren als bürokratisch und teilweise nicht ganz nachvollziehbar. Sie hätten die für das Reporting aufgewendete Zeit lieber in die direkte Arbeit im Projekt investiert. Die Sprache der Unterlagen wurde als technokratische wahrgenommen.

Einzelne Projekte erstellten für sich selber teilweise detailliertere Planungen und Rechenschaftsberichte als von der EKM gefordert und lieferten diese ab.

Für Projekte mit mehreren Teilprojekten war das Reporting besonders aufwändig und wurde auch als der Situation nicht angemessen empfunden.

Die Kantone haben die Berichterstattung und Rechenschaftsablage der Projekte unterschiedlich organisiert: Während einzelne Kantone ein eigenes Reportingsystem eingerichtet hatten, was für die regionale Projektleitung doppelt Arbeit bedeutete, begnügten sich andere mit dem Reporting des Bundes.

Die Programmleitung wurde im Zusammenhang mit dem Reporting als unterstützend erlebt. Sie war gut erreichbar, hat Frage zufriedenstellend beantwortet und übte allfällige Kritik konstruktiv aus.

### **Infomappe**

Den Projekten der 2. Staffel wurde eine Infomappe zur Verfügung gestellt, die allgemeine Informationen zu Periurban enthielt und von den Projekten mit lokalen Informationen ergänzt, an Interessentinnen und Interessenten hätte abgegeben werden können. Die Mappe wurde von den Projekten nicht als nützlich empfunden und wenig oder gar nicht eingesetzt. Für die 3. Staffel wurde die Mappe nicht mehr produziert.



### **Instrumente**

Wie bereits erwähnt, wurde den Projekten für das Projektmanagement und das Reporting verschiedene Vorlagen und Formulare (als Instrumente bezeichnet) zur Verfügung gestellt. Dies waren im Einzelnen:

- Monitoring- und Evaluationskonzept
- Vorlage Reportingformular
- Vorlage Aktivitätenplan
- Formular Überprüfung Projektzielerreichung
- Formular zur Einschätzung des Projektbeitrags zu beobachteten Veränderung
- Formular zum Beitrag des Projekts zu den Programmzielen von Periurban
- Reflexionsleitfaden zur Verstetigung
- Reflexionsleitfaden zu den Kommunikations- und Kooperationsprozessen

Die Instrumente wurden grundsätzlich als unterstützend sowohl für die eigene Planung und Reflexion wie auch für die Rechenschaftsablage gegen aussen (z.B. Gemeinderäte) erlebt. Gleichzeitig wurden viele Detailänderungen sowohl am Konzept/Vorgehen wie an den einzelnen Instrumenten angeregt. Aufgrund dieser Rückmeldungen und der Erfahrungen in den letzten Jahren werden diese Unterlagen für die Abschlusspublikation und als Dienstleistung für Nachfolgeprojekte überarbeitet. Wir verzichten darum hier auf die Wiedergabe der detaillierten Rückmeldungen der Projektverantwortlichen.

### **Erfahrungsaustauschtreffen**

Die Erfahrungsaustauschtreffen wurden von den Projektverantwortlichen und den teilnehmenden Mitgliedern der Steuergruppen als sehr nützlich eingeschätzt. Sowohl die fachlich-inhaltlichen Inputs wie auch der Austausch mit den Verantwortlichen der anderen Projekte waren anregend und gaben Impulse für die eigenen Vorhaben.

Sehr geschätzt wurden auch die ausführlichen Informationen durch die Programmleitung.

Dass jedes Mal auch Mitglieder des Präsidiums und die Geschäftsleiterin der Eidgenössischen Migrationskommission EKM anwesend waren, wurde als Zeichen der Anerkennung und Wertschätzung wahrgenommen.

### **Website Periurban**

Die Website des Programms ([www.periurban.ch](http://www.periurban.ch)) bestand aus einem öffentlichen Informationsteil, der vor allem von der Programmleitung aktualisiert wurde, zu dem aber auch die Projekte beitragen konnten, und einem internen Teil, der für Dokumente, Unterlagen und Protokolle, aber auch für den Austausch (Forum, Blog, ...) unter den Projektmitarbeitenden gedacht war.

Die Website wurde von den Projektmitarbeitenden in den Regionen wenig genutzt. In der Startphase der Projekte wurde die Website oft potenziellen Projektpartnerinnen und -partnern sowie weiteren Interessentinnen und Interessenten empfohlen, um sich über Periurban und die Projekte in anderen Regionen zu informieren.

Um eigene Beiträge für die Website zu produzieren, wie das vorgesehen war, fehlte den Projektverantwortlichen in der Regel die Zeit, respektive sie investierten ihre knappen Ressourcen zielbringender in die lokale Website oder andere Formen der Öffentlichkeitsarbeit.

Für den Austausch ausserhalb der Erfahrungsaustauschtreffen wurde der direkte Austausch mit gezielt ausgewählten Projektverantwortlichen mit ähnlichen Ausgangslagen und Herausforderungen bevorzugt.

### **Newsletter "Periurban aktuell"**

Mehrere Projektverantwortliche und Mitglieder der Steuergruppen fanden den Newsletter informativ und anregend. Von den konkreten Aktivitäten und Teilprojekte in den anderen Periurbanregionen zu lesen war interessant und regte die Reflexion des eigenen Angebots an. Trotzdem fehlte oft die Zeit, alle Beiträge zu lesen.

Viele Projektverantwortliche schätzten den Nutzen des Newsletters als eher gering ein. Sie fühlten sich dank der Erfahrungsaustauschtreffen genügend über die Aktivitäten der anderen Periurbanregionen informiert. Die Erstellung von der Programmleitung jeweils aktiv eingeforderten Beiträge zum Newsletter wurde als aufwändig erlebt und die Motivation war eher bescheiden.

### **Unterstützung durch die Programmleitung der EKM**

Die Unterstützung durch die Programmleitung wurde von allen Projekten als sehr wertvoll eingeschätzt. Die Programmleitung verfügte über ein grosses Wissen und Erfahrungen im Integrationsbereich und im Projektmanagement. Dadurch war sie eine gute Sparringpartnerin, um sich über Chancen und Gefahren eines bestimmten Vorgehens klar zu werden.

Sie vertrat die Anforderungen des Programms / des Bundes klar und hartnäckig, was im Einzelfall als lästig und pingelig empfunden wurde. Im Nachhinein erkannten die Projektverantwortliche in der Regel, dass diese Interventionen positiv und wirkungsvoll waren. Der Umgangston der Programmleiterin wird oft als direkt aber wertschätzend bezeichnet. Es gelang der Programmleiterin mit einer klaren Haltung, aber grosser Flexibilität in der Umsetzung, die Projektverantwortlichen abzuholen und zu motivieren.

Dass die Programmleitung an den Sitzungen der Steuergruppen teilnahm, auch wenn sie einen grossen Reiseaufwand dafür leisten musste, wurde als Wertschätzung der Projekte und der Steuergruppe wahrgenommen. Ihre Beiträge und Inputs an den Sitzungen wurden als konstruktiv und zielführend erlebt. Mehrere Projektleitungen waren dankbar für die Beiträge der Programmleitung und sind überzeugt, dass dank diesen Interventionen die Arbeit der Steuergruppe positiv beeinflusst wurde.



### 4.3 Hinweise für weitere Bundesprogramme

Aufgrund der mehrjährigen Erfahrungen der regionalen Projektverantwortlichen konnten folgende Hinweise zur Ausgestaltung zukünftiger ähnlicher Bundesprogramme zusammengetragen werden.

#### **Koordination der Aktivitäten des Bundes**

Insbesondere unter dem Eindruck der Unklarheiten bei der Einführung der KIP wurde gewünscht, dass sich die Bundesstellen, die sich mit (ähnlichen) Anliegen an die Kantone, Regionen und Gemeinden wenden, inhaltlich und terminbezogen besser absprechen. Dadurch könnten Irritationen und Unklarheiten bei den Ansprechpersonen und Gremien vermindert werden und allenfalls sogar Synergien genutzt werden.

#### **Rechtzeitiger Einbezug der Kantone und Gemeinden**

Grundsätzlich wird die Idee der Anschubfinanzierung begrüsst und als notwendige Bedingung für das Gelingen des Programms wahrgenommen.

Aber: Kantone und Gemeinden sollten bereits bei der Planung und Definition der Programmziele und der Zielgruppen eines Programmes einbezogen werden, insbesondere wenn es sich direkt an Gemeinden richtet und von ihnen eine Mitfinanzierung erwartet wird.

In Kantonen, Städten und Gemeinden macht sich generell Unmut breit darüber, dass Inhalte und Form von Bundesprogrammen meistens ohne Konsultation und Mitsprachemöglichkeiten festgelegt werden, die Kantone und Gemeinden aber einen ansehnlichen Teil der Projektkosten und nach der Verstetigung häufig die vollen Kosten tragen sollen. Ein rechtzeitiger Einbezug würde auch den Rückhalt in der kantonalen und lokalen Politik sichern helfen.

Damit Kantone und Gemeinden ein neues Programm in ihren Budgets berücksichtigen können, sollte es frühzeitig genug angekündigt werden.

#### **Längere Projektlaufzeiten**

Die Erfahrungen zeigten, dass eine Projektlaufzeit von 4 Jahren von der Konzeption bis zur Verstetigung in der Regel zu knapp ist. Dies zeigt sich auch darin, dass die meisten der erfolgreich verstetigten Projekte verlängert werden mussten. Eine Laufzeit von mindestens 6 Jahren wird als realistisch eingeschätzt.

#### **Einfache Controllinginstrumente**

Die Vorlagen und Formulare von Periurban für das jährliche Reporting und Controlling wurden mengenmässig sowie bezüglich der sprachlichen und inhaltlichen Komplexität als von den Projekten als starke Belastung empfunden. In diesem Bereich wurde von vielen Projekten eine wesentliche Vereinfachung gefordert.

Als unterstützend wurde die Steuerung über die Programmziele erlebt. Dieses Vorgehen sichert die gemeinsame Ausrichtung der Projekte und erlaubt gleichzeitig eine grosse Flexibilität bei den konkreten Projektaktivitäten. So können die Angebote dem lokalen Bedarf angepasst werden.

Inhaltlich wurden die vorgegebenen Programmziele, an denen sich die Projektziele auszurichten hatten, als förderlich eingeschätzt. Die Fokussierung der

Programmziele auf inhaltliche Entwicklungen und auf Aspekte des Projektmanagements vor Ort wurde als sinnvoll und unterstützend erlebt.

### **Erfahrungsaustausch über die Projektlaufzeit hinaus anbieten**

Die Projektregionen der dritten Staffel bedauerten es, dass nach dem Ende des Bundesprogramms kein nationaler oder sprachregionaler Erfahrungsaustausch mehr stattfindet. Der Austausch mit anderen, ähnlichen Projekten und die fachlichen Inputs werden vermisst. Die lokalen Projektverantwortlichen haben in der Regel nicht den Überblick und insbesondere nicht die Kapazitäten, um den Erfahrungsaustausch selber zu organisieren, hier sind der Bund und die Kantone gefordert.