



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Bundesamt für Raumentwicklung ARE  
Staatssekretariat für Wirtschaft SECO  
Bundesamt für Umwelt BAFU  
Bundesamt für Landwirtschaft BLW  
Bundesamt für Wohnungswesen BWO  
Bundesamt für Gesundheit BAG  
Bundesamt für Strassen ASTRA  
Bundesamt für Sport BASPO

MODELLVORHABEN NACHHALTIGE RAUMENTWICKLUNG 2014–2018

## AUSREICHENDES UND BEDÜRFNISGERECHTES WOHNRAUMANGEBOT SCHAFFEN



# IMPRESSUM

## **Herausgeber**

Bundesamt für Raumentwicklung (ARE),  
Bundesamt für Wohnungswesen (BWO)

## **Autoren**

Melanie Lienhard, Hochschule Luzern – Wirtschaft  
Stefan Bruni, Hochschule Luzern – Wirtschaft  
Victor Blazquez, Scuola universitaria professionale della Svizzera italiana  
Ivan Ureta, Scuola universitaria professionale della Svizzera italiana

## **Begleitgruppe**

Doris Sfar (BWO), Jude Schindelholz (BWO), Felix Walder (BWO)  
Matthias Howald (ARE), Josianne Maury (ARE), Melanie Butterling (ARE)

## **Konzept und Gestaltung**

Tisato und Sulzer GmbH, basierend auf Grundgestaltungskonzept

## **Titelbild**

Besuch vor Ort in Biel. (Foto: © BWO)

Die Fotos und Illustrationen sind – falls nicht anders  
vermerkt – von den Projektträgern der Modellvorhaben  
zur Verfügung gestellt.

## **Produktion**

Rudolf Menzi, Kommunikation (ARE)

## **Zitierweise**

Bundesamt für Raumentwicklung (ARE),  
Bundesamt für Wohnungswesen (BWO)  
(Hrsg.) (2018): Modellvorhaben Nachhaltige Raumentwicklung 2014–2018:  
Ausreichendes und bedürfnisgerechtes Wohnraumangebot schaffen

## **Bezugsquelle**

Vertrieb: BBL, Bundespublikationen, 3003 Bern  
Art.-Nr. 812.115.d  
[www.bundespublikationen.admin.ch](http://www.bundespublikationen.admin.ch)  
In elektronischer Form: [www.modellvorhaben.ch](http://www.modellvorhaben.ch)  
Auch in Französisch und Italienisch erhältlich.

Bern, 8. August 2018

# VORWORT

Die Aufgabe, die Lebensqualität sowie gute wirtschaftliche Rahmenbedingungen trotz stetig steigender Anforderungen an die Raumnutzung zu erhalten und Ressourcen schonend zu nutzen, wird anspruchsvoller. Deshalb braucht es frische Herangehensweisen, die auch einmal neue Wege beschreiten. Genau hier setzt der Bund mit seinem Programm «Modellvorhaben Nachhaltige Raumentwicklung» an: Lokalen, regionalen und kantonalen Akteuren wird ein Anreiz geboten, innovative Lösungsideen zur Raumentwicklung zu entwickeln und vor Ort zu erproben.

## MODELLVORHABEN ALS LABORATORIEN

2014 wurde die dritte Phase des Programmes gestartet. Diese dauerte bis 2018 und intensiviert die sektorübergreifende Zusammenarbeit auf Bundesebene weiter. Fünf von 31 vom Bund geförderten Modellvorhaben stellten die Versorgung mit preisgünstigem und bedürfnisgerechtem Wohnraum ins Zentrum und suchten nach Wegen, wie ein Wohnraumangebot für alle Nachfragegruppen sichergestellt werden kann. Es ging dabei um den Umgang mit Ansprüchen der Innenentwicklung und des Denkmalschutzes im Kontext baulicher Erneuerungen, die Anpassung des Gebäudeparks an neue demografische Gegebenheiten oder den Zugang zu erschwinglichem Wohnraum für Ortsansässige in Tourismusregionen. Damit verbunden sind zwei grosse Herausforderungen: Die revidierten rechtlichen Grundlagen der Raumplanung sind auch für die Wohnraumförderung von grosser Bedeutung – Stichwort «Siedlungsentwicklung nach innen». Und Fragen zum Wohnraum sind immer im Kontext der übergeordneten Gemeindeentwicklung zu betrachten – also integriert, regional und mit langfristiger Perspektive.

## LOKAL JUSTIEREN, SORGFÄLTIG AUFGLEISEN

Diesen Herausforderungen stellten sich die Modellvorhaben, und es zeigte sich rasch: Am besten funktionieren Instrumente, welche räumlichen, gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Gegebenheiten Rechnung tragen. Das Potenzial sektorübergreifender Vorgehensweisen, ebenso wie überkommener und regionaler Ansätze, ist bei Weitem noch nicht ausgeschöpft. Die Analyse der Modellvorhaben belegt den Wert des frühzeitigen und verbindlichen Einbezugs der zentralen Anspruchsgruppen, der breiten Abstützung und eines sorgfältig geplanten Projektstarts. Das Autorenteam der Hochschule Luzern sowie der Fachhochschule der italienischen Schweiz hat seine Untersuchung im Auftrag des Bundesamtes für Wohnungswesen (BWO) und des Bundesamtes für Raumentwicklung (ARE) durchgeführt. Die Erkenntnisse und Einschätzungen geben die Sicht der Verfasser wieder und sind nicht als Positionspapier des Bundes zu interpretieren.

## INSPIRATION UND MOTIVATION

Der Bericht bietet Impulse und Anleitung, um die Schaffung von Wohnraum umsichtig aufzugleisen. Vieles, das die Modellvorhaben realisiert haben, lässt sich – lokal angepasst – gut auch in anderen Gemeinden und Regionen realisieren. Die Empfehlungen zeigen Wege auf, wie Instrumente der Wohnraumförderung und weitere diesbezüglich nützliche Massnahmen sowie das Projektmanagement verbessert werden können. Wenn es gelingt, den Schwung mitzunehmen und die Akteure in den Schweizer Gemeinden, Städten, Agglomerationen, Kantonen und Regionen zu motivieren, diese Erkenntnisse zu nutzen, wird die nachhaltige Entwicklung der Lebens-, Natur- und Wirtschaftsräume gestärkt.

# INHALTSVERZEICHNIS

<b>Vorwort</b> .....	<b>3</b>
<b>1 Einleitung ins Thema und Überblick</b> .....	<b>5</b>
1.1 Ausgangslage im Wohnungsmarkt .....	5
1.2 Der Themenschwerpunkt «Ausreichendes und bedürfnisgerechtes Wohnraumangebot schaffen» .....	5
1.3 Was bietet der Synthesebericht? .....	8
<b>2 Die Modellvorhaben im Themenschwerpunkt «Ausreichendes und bedürfnisgerechtes Wohnraumangebot schaffen»</b> .....	<b>9</b>
2.1 Übersicht der fünf durchgeführten Modellvorhaben .....	9
2.2 Entwicklungspotenziale Bieler Genossenschaftssiedlungen .....	10
2.3 Versuchslabor Morenal–Bellinzona: Neupositionierung einer Siedlung .....	12
2.4 Wege zu einem ausgewogenen Wohnangebot an der Riviera .....	14
2.5 Attraktives Wohnen zwischen Gotthard und Reussebene .....	16
2.6 Bezahlbare Erstwohnungen für die Tourismusdestination Zermatt .....	18
<b>3 Erkenntnisse aus den Modellvorhaben</b> .....	<b>20</b>
3.1 Wichtigste Einflussfaktoren .....	20
3.2 Zentrale Aktionsfelder .....	22
3.3 Wirkung in den Projektregionen .....	31
3.4 Übertragbarkeit der Instrumente .....	31
3.5 Projektphasen und Arbeitsformen .....	33
<b>4 Empfehlungen</b> .....	<b>37</b>
4.1 Empfehlungen für potenzielle Projektträger .....	38
4.2 Empfehlungen für das Programm .....	41
<b>5 Quellenangaben</b> .....	<b>42</b>
<b>6 Weiterführende Informationen: Produkte und Dokumente aus den Modellvorhaben</b> .....	<b>43</b>

# 1 | EINLEITUNG INS THEMA UND ÜBERBLICK

## 1.1 | AUSGANGSLAGE IM WOHNUNGSMARKT

Im Jahr 2013, zum Zeitpunkt der Ausschreibung der Modellvorhaben 2014–2018, war der Wohnungsmarkt geprägt von tiefen Leerstandsquoten und steigenden Immobilien- und Mietpreisen. Die Situation war insbesondere in städtischen Gebieten und in touristischen Regionen angespannt, und es war vor allem für Wohnungssuchende in den mittleren und unteren Preissegmenten sowie für Wohnungssuchende mit speziellen Bedürfnissen schwierig, ein passendes Angebot zu finden. Inzwischen hat sich die Situation zugunsten der Wohnungssuchenden vielerorts verbessert. Dies ist vor allem auf die starke Bautätigkeit der letzten Jahre zurückzuführen. Insgesamt hat der Leerwohnungsbestand zugenommen und die Angebotsmieten, insbesondere

im hochpreisigen Segment, sind gesunken. Trotz dieser gesamtschweizerischen Entspannung bestehen je nach Region, Lage und Nachfragesegment weiterhin Engpässe in der Wohnversorgung. Der wohnungspolitische Handlungsbedarf betrifft namentlich die Wohnversorgung der wirtschaftlich schwächeren Nachfrager sowie Bevölkerungsgruppen mit besonderen Bedürfnissen, vor allem in den städtischen und touristischen Regionen. Um diesen Schwierigkeiten zu begegnen, haben sich das Bundesamt für Wohnungswesen BWO und das Bundesamt für Raumentwicklung ARE im Rahmen des Programms «Modellvorhaben Nachhaltige Raumentwicklung» engagiert.

## 1.2 | DER THEMENSCHWERPUNKT «AUSREICHENDES UND BEDÜRFNISGERECHTES WOHNRAUMANGEBOT SCHAFFEN»

Das Programm «Modellvorhaben Nachhaltige Raumentwicklung» zielt auf das Testen neuer Methoden der Raumentwicklung ab. Sein Ziel ist die Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit und die Stärkung der Solidarität innerhalb sowie zwischen den Regionen. Bei den Modellvorhaben 2014–2018 gab es insgesamt fünf Themenschwerpunkte. Ziel des Schwerpunktes «Ausreichendes und bedürfnisgerechtes Wohnraumangebot schaffen» war der Ausbau des Wohnungsangebots für diejenigen Bevölkerungsgruppen, deren Nachfrage – in Bezug auf die Kosten oder die Art des Wohnraums – nur unzureichend abgedeckt wird. Dazu gehören unter anderem kinderreiche Familien, einkommensschwache Haushalte, Angehörige der Mittelschicht, junge Menschen, die sich noch in der Ausbildung befinden, sowie ältere Menschen auf der Suche nach einer altersgerechten Wohnung. Auch in wirtschaftlich starken Räumen, wo Wohnen tendenziell mit höheren Kosten verbunden ist, soll Wohnraum für alle Bevölkerungsgruppen zur Verfügung stehen. Als mögliche Massnahmen zur Erreichung dieser Ziele wurden verschiedene Ansätze erwartet, wie beispielsweise interkommunale Strategien, die aktive Beteiligung der betroffenen Akteure sowie der Einsatz von planerischen Instrumenten oder die Anpassung des bestehenden Gebäudeparks an veränderte Bedürfnisse.

### HERAUSFORDERUNGEN IM THEMENSCHWERPUNKT

Die im Themenschwerpunkt «Ausreichendes und bedürfnisgerechtes Wohnraumangebot schaffen» durchgeführten Projekte haben Antworten auf die folgenden Herausforderungen gesucht:

- **Demografische Veränderungen aufnehmen:** Aktuell sind grössere demografische Veränderungen im Gange, wozu vor allem die zunehmende Alterung der Bevölkerung zählt. In bestimmten Regionen wird der Druck aus dieser Dynamik durch andere Faktoren, wie z. B. das einseitige Wohnungsangebot oder die verfügbaren Dienstleistungen, zusätzlich verstärkt. Gesucht waren daher ortsgerechte Lösungen, um die demografische Durchmischung und Angebote für alle Generationen gewährleisten zu können.
- **Räumliche Disparitäten überwinden/vermindern:** Wo unterschiedliche Entwicklungstendenzen aufeinandertreffen, bilden sich schnell grosse räumliche Disparitäten. Dies gilt für städtische Zentren mit ihren umliegenden Gemeinden, aber auch für Berggebiete, wo touristische Zentren auf von Abwanderung betroffene Gemeinden treffen. Es gilt die negativen Effekte aus diesen Ungleichgewichten zu reduzieren und die Dynamik rund um die Entwicklungsmotoren möglichst für die gesamte Region nutzbar zu machen.
- **Angebot von preisgünstigem Wohnraum schaffen, halten und erhöhen:** Ein ausreichendes Angebot an preisgünstigem Wohnraum ist von zentraler Bedeutung für das demografische Gleichgewicht und die soziale Durchmischung. Je nach Situation kann dabei die Bereitstellung neuer oder die Erhaltung bestehender preisgünstiger Angebote im Vordergrund stehen.

- **Negative Effekte von Segregation angehen:** Ein un- ausgewogenes Wohnungsangebot oder der schlechte Ruf eines Wohnortes können zu Segregation führen. Um dem Verlust an Attraktivität von Wohnraum oder Siedlungs- gebieten entgegenzuwirken, eine bessere Durchmischung zu erzielen und die Wohn- und Lebensqualität der Be- wohnerinnen und Bewohner zu verbessern, braucht es einen sorgfältigen Umgang mit der Bausubstanz. Mängel können kompensiert werden, wenn bestehende Qualitäten erkannt und kommuniziert oder neue Angebote und Dienst- leistungen geschaffen werden.
- **Siedlungsqualitäten erhalten, nutzen und weiter- entwickeln:** Viele Siedlungen oder Wohnorte verfügen über Qualitäten. Sie sind gestalterischer bzw. architekto-

nischer Art, fördern nachbarschaftliche Beziehungen, ermöglichen das hindernisfreie Wohnen, bieten erschwing- lichen Wohnraum für breite Bevölkerungsschichten. Bei der Anpassung des Wohnungsbestandes auf die aktuellen Bedürfnisse und Anforderungen sind diese Qualitäten unter Berücksichtigung der Wirtschaftlichkeit und Sozialver- träglichkeit zu erhalten oder gezielt weiterzuentwickeln.

#### DIE FÜNF PROJEKTE IM KONTEXT IHRER HERAUSFORDERUNGEN

Die fünf Projekte verteilen sich über die gesamte Schweiz und betreffen unterschiedliche Raumtypen. Nachstehend werden sie kurz im Kontext der aufgenommenen Heraus- forderungen erläutert, bevor sie in den folgenden Kapiteln genauer vorgestellt werden.

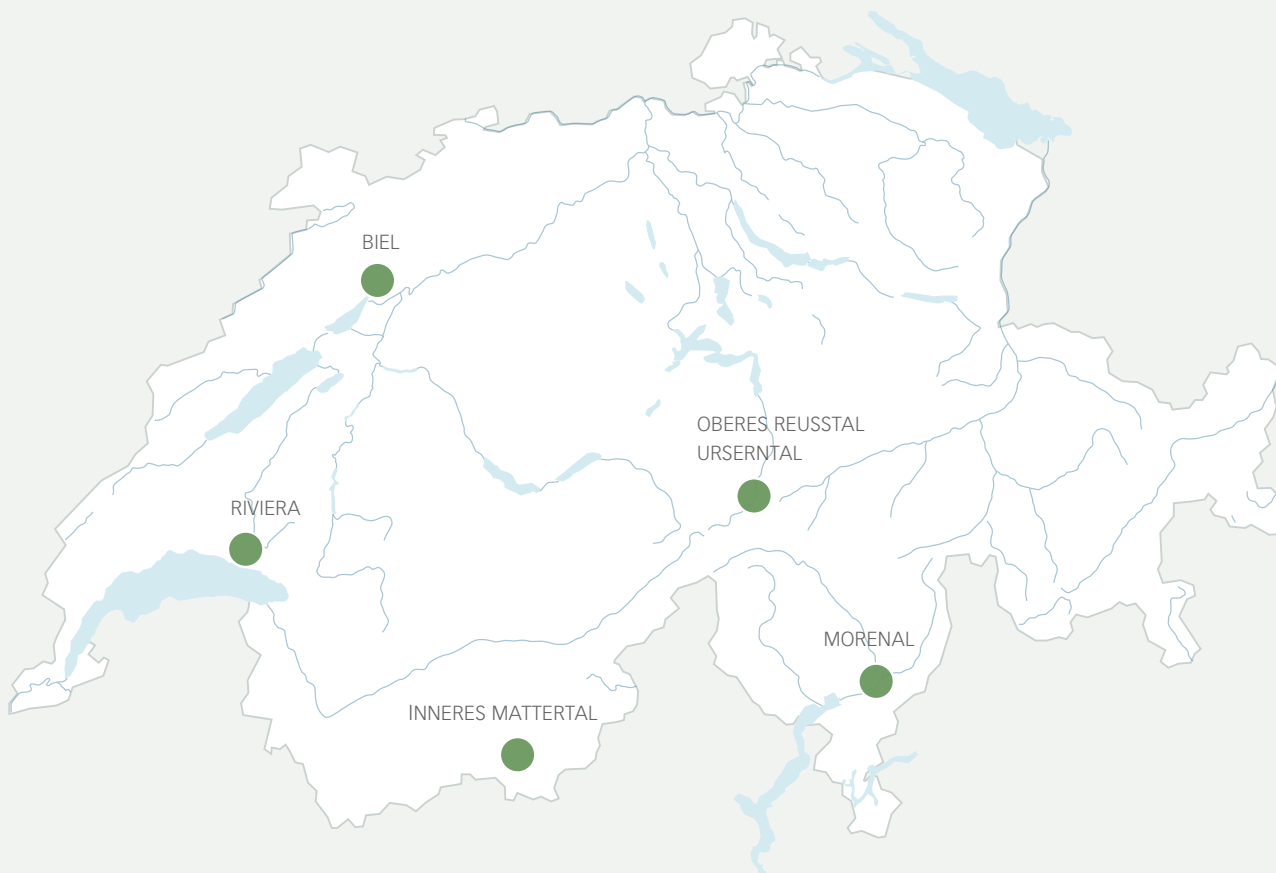


Abbildung 1: Übersicht der Modellvorhaben im Themenschwerpunkt «Ausreichendes und bedürfnisgerechtes Wohnraumangebot schaffen». (Kartengrundlage: © swisstopo)



Das Tourismusresort Andermatt bringt einen regionalen Entwicklungsschub, der sich auch auf die Wohnungsmarktsituation auswirkt.  
(Foto: © Christoph Hirtler, ASA)

- **Entwicklungspotenziale Bieler Genossenschafts-siedlungen:** Im Bieler Modellvorhaben standen die Bewahrung der anerkannten Qualitäten der genossenschaftlichen Siedlungen sowie deren Entwicklungspotenziale im Kontext der Stadtentwicklung im Vordergrund. Der Begriff «Qualitäten» umfasst sowohl baulich-räumliche Aspekte der zum Teil schützenswerten Siedlungen als auch die Bereitstellung von bezahlbarem Wohnraum für breite Bevölkerungsschichten.
- **Versuchslabor Morenal-Bellinzona – Neupositionierung einer Siedlung:** Durch eine Neupositionierung soll die Wirtschaftlichkeit der Überbauung nach Ablauf der Hilfen gemäss WEG<sup>1</sup> sichergestellt werden. Insbesondere soll der Stigmatisierung sowie der schwachen sozialen Durchmischung entgegengewirkt und ein neues, attraktives Wohnangebot für ältere Haushalte geschaffen werden.
- **Wege zu einem ausgewogenen Wohnangebot an der Riviera:** An der Riviera hat die hohe Nachfrage nach Wohnraum die Preise in die Höhe getrieben und zu einem unausgewogenen Wohnungsangebot geführt. Vom zunehmenden Anteil an Wohnraum im Eigentum profitiert vor allem die ältere Wohnbevölkerung mit einer höheren Kaufkraft. Dagegen haben junge Haushalte und Familien zunehmend Mühe, sich auf dem Wohnungsmarkt zu behaupten. Diese Entwicklung gefährdet mittel- bis langfristig das demografische Gleichgewicht in der Region. Zudem sind starke regionale Unterschiede zwischen den einzelnen Gemeinden spürbar, sei dies direkt im Wohnungsmarkt oder bezüglich Urbanisierungsgrad, verfügbarem Bauland oder auch Kapazitäten in der Verwaltung.
- **Attraktives Wohnen zwischen Gotthard und Reuss-ebene:** Das obere Reusstal und das Urserntal waren über lange Zeit von Abwanderungsprozessen betroffen. Dieser Trend hat sich in der Gemeinde Andermatt mit der Entwicklung des Tourismusresorts gekehrt und zu einer Verknappung der Erstwohnungen und zu steigenden Wohnpreisen geführt. Dadurch verstärken sich die regionalen Unterschiede zwischen dem Urserntal und dem oberen Reusstal. Das obere Reusstal (Göschenen, Wassen, Gurtellen) ist von abnehmenden Dienstleistungen (z. B. Schulen, Dorfläden, Poststellen) und damit einer geringen Wohnortattraktivität geprägt.
- **Bezahlbare Erstwohnungen für die Tourismusdestination Zermatt:** Im inneren Mattertal hat der Erfolg der touristischen Destination sowie die Verflechtung des Erst- und Zweitwohnungsmarkts zu einem Verlust von preisgünstigem Wohnraum in der Gemeinde Zermatt geführt. Dadurch erfolgt die Wohnsitznahme von Haushalten mit tiefem und mittlerem Einkommen – vorwiegend im Tourismus tätige ausländische Arbeitskräfte und deren Familien – in den Gemeinden Täsch und Randa, die

<sup>1</sup> Wohnbau- und Eigentumsförderungsgesetz (WEG), unterdessen eingestellt. Die zugesicherten Hilfen werden während maximal 25 Jahren weitergeführt.

über günstigeren Wohnraum verfügen. Dies führt dort zu einem hohen Anteil an ausländischen und weniger finanzkräftigen Haushalten. Unter dieser Entwicklung leiden ebenfalls die Arbeitgeber: Sie sind mit einer starken Fluktuation der Angestellten konfrontiert, die oft aufgrund beengter Wohnverhältnisse, langer Arbeitswege oder Schwierigkeiten bei einem Zuzug der Familien nicht bereit sind, über einen längeren Zeitraum in der Region zu bleiben.

#### PROJEKTE MIT «LABORCHARAKTER»

Getreu dem Modellgedanken war es ein Anliegen des Programms, ein lösungsorientiertes, ergebnisoffenes Vorgehen zu ermöglichen und damit neue und innovative Versuche zur nachhaltigen Verbesserung der Raumentwicklung zuzulassen. Dementsprechend haben sämtliche Modellvorhaben einen gewissen «Laborcharakter», der Lernprozesse erlaubt und auch das Scheitern nicht ausschliesst. Es kann getestet werden, welche Ansätze erfolgreich umsetzbar sind, welche davon sich nicht für eine Übertragung eignen und welche nicht realisierbar sind. So wurde ein Modellvorhaben im Kanton Luzern im April 2015 frühzeitig abgebrochen. Aus den Erfahrungen konnten einige interessante und wichtige

Erkenntnisse gewonnen werden. Das Modellvorhaben «Kantonalen Träger für preisgünstigen Wohnraum in Luzern» hatte den Aufbau einer kantonsweit tätigen Körperschaft zum Ziel. Diese sollte Grundstücke im Baurecht erwerben und damit gemeinnützigen Wohnraum neu schaffen, bestehende Liegenschaften des Altbestandes bewirtschaften und Liegenschaften sichern, welche für die künftige Siedlungsentwicklung strategisch bedeutend sind. Als Hauptgründe für den Abbruch können folgende Punkte genannt werden:

- Ungenügende personelle Ressourcen, insbesondere für die operative Arbeit und die Verankerung des Projekts.
- Mangelnder Einbezug wichtiger Anspruchsgruppen in der ersten Phase (z. B. Genossenschaften).
- Politisch unglückliche Verknüpfung der Abstimmung über die Durchführung des Projekts mit einem anderen Geschäft.
- Das Modellvorhaben war nicht Teil einer verabschiedeten Politik und litt daher unter mangelndem politischem Rückhalt.

### 1.3 | WAS BIETET DER SYNTHESEBERICHT?

Der vorliegende Synthesebericht macht die Erkenntnisse aus den Modellvorhaben im Themenschwerpunkt «Ausreichendes und bedürfnisgerechtes Wohnraumangebot schaffen» interessierten Kreisen zugänglich. Sein Ziel ist es, die Anliegen rund um die Wohnungspolitik zu thematisieren, einen breiteren Kreis von Personen diesbezüglich zu sensibilisieren und Wirkungszusammenhänge aufzuzeigen zwischen wohnungspolitischem Handeln, gesellschaftlichen Entwicklungen und Raumordnung. Die wichtigsten Instrumente, die im Rahmen der Modellvorhaben entwickelt

und angewandt wurden, sollen mit Blick auf die vielfältigen Erfahrungen der Projektträger vorgestellt werden. Zudem soll ihre Übertragbarkeit überprüft werden. Weiter soll die Art und Weise der Projektentwicklung aufgeführt werden. Angesprochen sind somit vor allem Gemeinden, Regionen und Kantone, die mit ähnlichen Herausforderungen konfrontiert sind und vergleichbare Projekte in Erwägung ziehen. Weitere Adressaten des Berichts sind Planungsfachleute, Investoren auf dem Immobilienmarkt sowie all jene, die sich für wohnungspolitische Fragestellungen interessieren.



## 2 | DIE MODELLVORHABEN IM THEMENSCHWERPUNKT «AUSREICHENDES UND BEDÜRFNISGERECHTES WOHNRAUMANGEBOT SCHAFFEN»

### 2.1 | ÜBERSICHT DER FÜNF DURCHGEFÜHRTEN MODELLVORHABEN

TITEL	PROJEKTPERIMETER (räumlicher Kontext)	PROJEKTTRÄGER	HERAUSFORDERUNGEN
Entwicklungspotenziale Bieler Genossenschafts- siedlungen	Stadt Biel (Kernstadt)	Stadt Biel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Angebot von preisgünstigem Wohnraum schaffen, halten und erhöhen</li> <li>• Siedlungsqualitäten erhalten, nutzen und weiterentwickeln</li> </ul>
Versuchslabor Morenal-Bellinzona: Neupositionierung einer Siedlung	Wohnsiedlung Morenal (Periphere Siedlung einer Kernstadt)	Morenal SA (Residentia ab Ende 2016)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demografische Veränderungen aufnehmen</li> <li>• Negative Effekte von Segregation angehen</li> </ul>
Wege zu einem ausgewogenen Wohnangebot an der Riviera	Region Riviera (Planungsregion mit zehn Gemeinden)	Gemeinden der Region, vertreten durch die zehn Gemeindepräsidien	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demografische Veränderungen aufnehmen</li> <li>• Räumliche Disparitäten überwinden / vermindern</li> <li>• Angebot von preisgünstigem Wohnraum schaffen, halten und erhöhen</li> </ul>
Attraktives Wohnen zwischen Gotthard und Reussebene	Oberes Reusstal / Urserntal (Tourismus- und Bergebiet)	Justizdirektion des Kantons Uri	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Räumliche Disparitäten überwinden / vermindern</li> <li>• Angebot von preisgünstigem Wohnraum schaffen, halten und erhöhen</li> <li>• Siedlungsqualitäten erhalten, nutzen und weiterentwickeln</li> </ul>
Bezahlbare Erst- wohnungen für die Tourismusdestination Zermatt	Inneres Mattertal (Tourismusdestination mit drei Gemeinden)	Einwohnergemeinde Zermatt	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demografische Veränderungen aufnehmen</li> <li>• Räumliche Disparitäten überwinden / vermindern</li> <li>• Angebot von preisgünstigem Wohnraum schaffen, halten und erhöhen</li> <li>• Negative Effekte von Segregation angehen</li> </ul>

Tabelle 1: Übersicht der fünf durchgeführten Modellvorhaben

## 2.2 | ENTWICKLUNGSPOTENZIALE BIELER GENOSSENSCHAFTSSIEDLUNGEN



Auch im Mösliquartier wurden die Interessen hinsichtlich Verdichtung und Denkmalschutz gemeinsam analysiert, um das Entwicklungspotenzial der Überbauungen, die auf Baurechtsparzellen der Stadt Biel erstellt worden sind, zu bestimmen. (Foto: © BWO)

### GEMEINNÜTZIGER WOHNUNGSBAU UND STADTENTWICKLUNG

Die Stadt Biel weist mit rund 15 % des Gesamtbestandes im schweizerischen Vergleich einen hohen Anteil an genossenschaftlichen Wohnungen auf, der für die Bereitstellung von erschwinglichem und qualitativ hochwertigem Wohnraum eine wichtige Rolle spielt. Zwei städtische Initiativen, die in ein vom Stadtrat genehmigtes Reglement über die Förderung des gemeinnützigen Wohnungsbaus eingeflossen sind, verlangen eine weitere Erhöhung des gesamtstädtischen Anteils auf 20 % bis 2035 bzw. einen Anteil von mindestens 50 % für die Überbauung des Gurzelenareals, eines Gebiets mit ausserordentlich hohem Entwicklungspotenzial im Herzen der Stadt.

Aktuell gibt es in der Stadt Biel 31 verschiedene Wohnbaugenossenschaften mit rund 4500 Wohnungen. Diese stehen zu einem Grossteil auf städtischen Baurechtsparzellen mit auslaufenden Baurechtsverträgen (2016–2048). Damit wird eine Verlängerung oder ein Neuabschluss der Verträge notwendig. Mit der Zielsetzung, ein attraktives Wohnungsangebot zu fördern und der haushälterischen Bodennutzung gerecht zu werden, hat die Stadt im Rahmen des Modellvorhabens eine vertiefte Analyse des Erneuerungsbedarfs und der Entwicklungspotenziale der genossenschaftlichen Siedlungen erarbeitet. Zu berücksichtigen waren auch die teils grosse Bedeutung der Siedlungen aus der Sicht von Ortsbildschutz und Denkmalpflege respektive ihre identitätsstiftende Wirkung.

### ABSCHÄTZUNG ENTWICKLUNGSPOTENZIAL UND PARTNERSCHAFTLICHE ZUSAMMENARBEIT

Es galt somit, das Entwicklungspotenzial der bestehenden genossenschaftlichen Siedlungen auf städtischem Baugrund abzuschätzen und oftmals eine Interessenabwägung zwischen dem Erhalt der Siedlung (Ortsbildschutz, Denkmalpflege, guter baulicher Zustand, Mietertreue usw.) und ihrer Veränderung respektive der Innenentwicklung (haushälterische Bodennutzung, zeitgemässer Wohnraum, Erfüllen von Energiestandards) vorzunehmen. Dafür war der Einbezug der betroffenen Wohnbaugenossenschaften von grosser Bedeutung.

### QUALIFIZIERUNG DES LIEGENSCHAFTSBESTANDES UND GESPRÄCHE MIT DEN WOHNBAUGENOSSENSCHAFTEN

Die Projektleitung lag bei der Abteilung Stadtplanung der Stadt Biel, mit Unterstützung aus dem Bereich Denkmalpflege und Architektur der Abteilung Hochbau. Für die Projektbearbeitung wurden externe Mandatsnehmer aus den Bereichen Raumplanung und Städtebau sowie Architektur, Denkmalpflege und Ortsbild hinzugezogen. Um das Entwicklungspotenzial der bestehenden Siedlungen zu ermitteln und mögliche Interessenskonflikte aufzudecken, mussten die Qualitäten der einzelnen Siedlungen herausgearbeitet werden. Hierzu wurde eine umfassende Analyse durchgeführt, welche den Siedlungsbestand nach verschiedenen Aspekten (Nutzungswert Siedlungsstruktur, Gestaltungswert Siedlungsstruktur und Architekturqualität) und über konkrete Indikatoren (z. B. Lärmbelastung, Besonnung, bauliche Dichte, Gestaltungselemente und Bepflanzung, Fassadengestaltung, Ausbaustandard usw.) charakterisierte. Diese Methode der Qualifizierung des Liegenschaftsbestandes lässt sich sehr gut auch auf andere Orte übertragen.

Die einzelnen Siedlungen wurden anschliessend im Quervergleich betrachtet und mit Stärken und Schwächen bewertet. Auf dieser Grundlage sowie nach Gesprächen mit den Wohnbaugenossenschaften wurden Handlungsansätze abgeleitet.

### ÜBERSICHTSPLAN MIT HANDLUNGSANSÄTZEN UND BEGLEITUNG ERNEUERUNGSPROZESSE

Das weitere Vorgehen für einzelne Perimeter in der ganzen Stadt wurde in Form eines Übersichtsplans zusammengefasst, welcher den zu verfolgenden Handlungsansatz pro Siedlung (z. B. Erhalt, Teilersatz) aufzeigt. Die Analyse erlaubt es, die Baurechtsverträge mit den Wohnbaugenossenschaften zielgerichtet zu erneuern und über die Baurechte eine nachhaltige Weiterentwicklung der ge-

nossenschaftlichen Siedlungsbestände anzustossen. Um die Wohnbaugenossenschaften bei dieser Entwicklung zu unterstützen, hat der Stadtrat eine Spezialfinanzierung im Umfang von 5 Millionen Franken gesprochen. Dieser Betrag kann z. B. für die Vorfinanzierung von Planungskosten oder bei Verfahren wie Architekturwettbewerben eingesetzt werden.

### GEMEINSAM GETRAGENER PROZESS UND KONKRETE HANDLUNGSANSÄTZE

Angesichts der hohen Anzahl Wohnbaugenossenschaften in der Stadt Biel und den zahlreichen Parzellen im Baurecht war die Kommunikation zwischen der Stadt Biel und den Wohnbaugenossenschaften ein Kernelement im Projekt. Über Einzelgespräche mit allen Wohnbaugenossenschaften konnte der Dialog zwischen der Stadtplanung und den Genossenschaften verbessert werden. Die Gespräche lieferten wichtige Erkenntnisse über die Ausgangslage seitens der Wohnbaugenossenschaften und die Bedürfnisse für die weitere Planung, welche in partnerschaftlicher Zusammenarbeit angegangen werden muss.

Das Modellvorhaben ermöglichte eine umfassende Beurteilung des Handlungsbedarfs bei sämtlichen genossenschaftlichen Liegenschaften auf städtischem Grund. Mit Ausnahme der Liegenschaften, bei denen kein Abstimmungsbedarf besteht, da keine besonderen städtebaulichen oder denkmalpflegerischen Ansprüche gestellt werden, wurde für alle genossenschaftlichen Liegenschaften sowohl ein Handlungsansatz definiert als auch der Handlungsspielraum beschrieben.

## 2.3 | VERSUCHSLABOR MORENAL–BELLINZONA: NEUPOSITIONIERUNG EINER SIEDLUNG



Neben neu gestalteten Aussenräumen tragen auch spezielle Angebote für ältere Menschen, Familien und Kinder zur grösseren Attraktivität des Quartiers bei.

### NEUPOSITIONIERUNG EINES QUARTIERS MIT SCHLECHTEM IMAGE

Das Quartier Morenal ist ein Gebäudekomplex in der Tessiner Gemeinde Monte Carasso, die zur Agglomeration Bellinzona<sup>2</sup> gehört. Die 1995 erbauten Gebäude umfassen 76 Wohneinheiten sowie gewerblich genutzte Räumlichkeiten. Der Wohnkomplex unterliegt dem Wohnbau- und Eigentumsförderungsgesetz von 1974 (WEG) sowie dem entsprechenden kantonalen Gesetz von 1985 und profitiert von Beiträgen für Haushalte mit mittleren und tiefen Einkommen. Diese Anerkennung fällt ab 2018 schrittweise weg, was die finanzielle und wirtschaftliche Tragbarkeit der Überbauung gefährdet. Ausserdem gibt es im Quartier seit Jahren einen überdurchschnittlichen Anteil von sozioökonomisch benachteiligten und vulnerablen Bevölke-

rungsgruppen, was zum schlechten Image der Siedlung beiträgt. Daher sind nach wie vor Bemühungen zur Aufwertung und besseren Integration des Quartiers in der Gemeinde erforderlich.

### BRÜCKEN NACH INNEN UND AUSSEN FÜR EINE BESSERE WERTSCHÄTZUNG DES QUARTIERS

Das Versuchslabor verfolgte zwei Ziele: Die Neupositionierung der Siedlung mit dem Ziel einer besseren soziokulturellen Integration in die umliegenden Quartiere und die Erarbeitung einer Strategie, die über eine finanzielle Stärkung die Nachhaltigkeit des gesamten Projekts gewährleisten kann. Auf operativer Ebene wurde entschieden, etwa die Hälfte der Wohneinheiten für ältere Menschen zu reservieren und eine «Wohngemeinschaft» für körperlich behinderte

Personen einzurichten. Die restlichen Wohnungen sollen ohne Zweckbindung zur Verfügung stehen. Aufgrund der unterschiedlichen Wohnungsgrößen eignet sich die bestehende Struktur gut als Wohnraum für verschiedene Bevölkerungsgruppen. Ziel war es, das Quartier Morenal aufzuwerten und dafür bei der Intergenerationalität und der Diversität anzusetzen. Bei der gesamten Projektentwicklung wurden der urbane Kontext sowie raumplanerische Aspekte berücksichtigt, die sich auch auf die umliegenden Gemeinden sowie die gesamte Region Bellinzonese auswirken.

#### **BESONDERHEITEN DES VERSUCHSLABORS: PRIVATER BAUTRÄGER, GEZIELTE PARTNERSCHAFTEN UND INTERDISZIPLINÄRE KOMPETENZEN**

Das Projekt war grundsätzlich vertikal und nach Teilaspekten organisiert. Es wurden thematische Unterprojekte entwickelt, die von einer einheitlichen Projektleitung mit Unterstützung der Morenal SA koordiniert wurden. Dank dieser Projektorganisation konnten sich die einzelnen Partner auf ihre jeweiligen Teilprojekte konzentrieren. So liessen sich die Kräfte bündeln und förderten eine gute Zusammenarbeit. Ermöglicht wurde das Projekt auch dank der Mitwirkung von kantonalen, regionalen und kommunalen institutionellen Akteuren sowie von in der Region tätigen Vereinigungen wie Pro Senectute, Pro Infirmis, der Bellinzoneser Vereinigung für Pflege und Betreuung zu Hause ABAD und der Vereinigung Tagesstätte Sopraceneri AFDS.

#### **ZUSAMMENARBEIT UND PLANUNG**

Das Projekt entwickelte sich entlang einem klar definierten Prozess. Erstens wurden die Probleme identifiziert und mögliche Lösungsansätze entwickelt. Zweitens wurden die Bedürfnisse der gesamten Siedlung erfasst und gleichzeitig wurde überlegt, welche innovativen Dienstleistungen angeboten werden könnten. Drittens wurden geeignete Partner gesucht, um gemeinsam mit ihnen passende Dienstleistungen zu entwickeln, aufzubauen und bereitzustellen. Die letzte Etappe umfasste die Umsetzung und Kontrolle der Dienstleistungen und weiterer ausgewählter Aktivitäten.

#### **GEMEINSAME PROJEKTENTWICKLUNG ALS BRÜCKENSCHLAG UND ZUR INTEGRATIONSFÖRDERUNG**

Zur Unterstützung der Aufwertungsstrategie wurden ein Dienstleistungsnetz und weitere Angebote geschaffen, die alle dazu beitragen sollen, inner- und ausserhalb der Siedlung Brücken zwischen den verschiedenen Bevölkerungsgruppen zu schlagen. Zusätzlich zur Bereitstellung von Wohnungen innerhalb der Überbauung sind auch spezifische

Dienstleistungen und Aktivitäten für ältere Menschen, körperlich behinderte Personen, Familien und die Bevölkerung aus der Agglomeration entstanden. So wurde ein «Custode sociale» (soziokultureller Animator) angestellt. Weitere Angebote bestehen in einer regionalen Anlaufstelle für die ältere Generation, Weiterbildungen von Pro Senectute, Unterstützungsleistungen für Behinderte und einer speziellen Gebäudeautomation für Schwerstbehinderte und alte Menschen. Für Familien wurden eine Kindertagesstätte, eine Elternberatungsstelle und ein Mittagstisch eingerichtet. Für die Gemeinschaftsnutzung stehen ausserdem Räume und Flächen wie ein Mehrzwecksaal, Gemeinschaftsgärten und Grünraum mit Spielgeräten zur Verfügung. Durch diese neuen Begegnungsmöglichkeiten wurde das Quartier aufgewertet, neu positioniert und besser in die Gemeinde integriert.

#### **LEHREN AUS DEM VERSUCHSLABOR**

Aus dem Versuch können hauptsächlich drei Lehren gezogen werden, die sich potenziell auch auf andere ähnliche Projekte übertragen lassen. Erstens: Um bei partnerschaftlich organisierten Projekten Synergien zu erzielen, braucht es zwingend ein Netz solider und dauerhafter Partnerschaften – öffentliche, private oder beides –, in dem von Anfang an die gegenseitigen Erwartungen kommuniziert und die gegenseitigen Interessen in den verschiedenen Tätigkeitsbereichen klar definiert werden. Das Netz muss während des gesamten Projekts für neue Partner offenstehen, die zu dessen Weiterentwicklung beitragen können, wie in diesem Fall zur Schaffung neuer Dienstleistungen. Zweitens: Für die Umsetzung und den Erfolg von Projekten dieser Art ist es zentral, dass auch die Privatwirtschaft einbezogen wird, in diesem Fall als Auftraggeber und Projektkoordinator. Drittens: Falls sich die Verhältnisse unter den Hauptpartnern des Projekts wesentlich verändern, braucht es unbedingt einen transparenten Plan zur Kommunikation und Übertragung der Aufgaben. In diesem Fall erwies sich dies beim Eigentümerwechsel der Überbauung als notwendig.

## 2.4 | WEGE ZU EINEM AUSGEWOGENEN WOHNANGEBOT AN DER RIVIERA



Die Lage der Riviera, auf dem Bild mit Vevey im Vordergrund, erzeugt eine starke Nachfrage nach Wohnraum, welche auf einem zwischen Berg und See eingezwängten Gebiet schwer zu befriedigen ist. (Foto: © Grégoire Chappuis /gc-photo.ch)

### HOHE NACHFRAGE UND ZUNEHMENDE ALTERUNG

Seit vielen Jahren besteht in der Region der Riviera, welche sich aus zehn Gemeinden des Kantons Waadt rund um die Städte Vevey und Montreux zusammensetzt, eine starke Wohnungsnachfrage bei gleichzeitig geringem Angebot an bezahlbarem Wohnraum. Vor allem junge Erwachsene und Familien haben daher Schwierigkeiten, geeigneten Wohnraum zu finden. Dies führt dazu, dass sie die Region verlassen und sich der bereits hohe Anteil an älteren Einwohnerinnen und Einwohnern erhöht. Dieses zunehmende soziodemografische Ungleichgewicht gefährdet die wirtschaftliche und soziale Entwicklung der Region.

Die städtischen Gemeinden hatten vor dem Beginn des Modellvorhabens bereits gezielte Massnahmen zur Förderung von bezahlbarem Wohnraum für die am stärksten benachteiligten, einkommensschwächsten Bevölkerungsgruppen getroffen. Es gab jedoch noch keine übergeordneten Überlegungen zur Schaffung von bezahlbarem Wohnraum für junge Erwachsene und Familien. Einschränkend kommt hinzu, dass die meisten Gemeinden an der Riviera keine oder nur sehr begrenzte Bauzonenreserven aufweisen und damit die Möglichkeiten zur baulichen Weiterentwicklung zugunsten von bezahlbarem Wohnraum stark eingeschränkt sind.

## MÖGLICHKEITEN FÜR EIN AUSGEGLICHENES WOHNUNGSANGEBOT FINDEN

Hauptziel des Modellvorhabens war die Suche nach Möglichkeiten für die Bereitstellung eines für alle Bevölkerungsgruppen ausgeglichenen Angebots an bezahlbarem Wohnraum auf regionaler Ebene. Man versprach sich von der regionalen Betrachtung der Problematik einen Mehrwert, da sie eine Reflexion über die Gemeindegrenzen hinaus und die Koordination der Massnahmen zwischen den Gemeinden ermöglicht. Zudem wurde die Formalisierung der zu treffenden Massnahmen in einer gemeinsam verabschiedeten, gemeindeübergreifenden Charta angestrebt, welche als Basis für die Umsetzung einer koordinierten Wohnungspolitik an der Riviera dienen sollte.

## BEDÜRFNISERMITTLUNG UND EINSATZ EINES INSTRUMENTS ZUR STRATEGISCHEN PLANUNG

Die Projektleitung lag bei der gemeindeübergreifenden Trägerorganisation SAI (Service des affaires intercommunales de la Riviera), welche bereits seit über 20 Jahren interkommunale Projekte vorantreibt und die gemeindeübergreifenden Institutionen in der Region leitet. Mit dem Modellvorhaben konnte ein neues Thema auf regionaler Ebene aufgegriffen und durch Gemeindevertreterinnen und -vertreter aus der Politik und der Verwaltung begleitet werden. Im Projekt sollte die auf Gemeindeebene seit Längerem erprobte Methodik «Objectif logement»<sup>3</sup> für die regionale Ebene angepasst und ausgetestet werden. Die Methodik besteht aus einer «Diagnose» bzw. Analyse der soziodemografischen Situation, des Wohnungsbestandes und der Entwicklungsmöglichkeiten, der Festsetzung von quantitativen und qualitativen Wohnungsbereitstellungszielen und der Definition von Massnahmen zu deren Umsetzung. Sie wurde durch ein privates Büro entwickelt und ihr Einsatz wird durch den Kanton Waadt finanziell unterstützt,<sup>4</sup> weshalb auch der Kanton im Modellvorhaben involviert war. Die Projektbearbeitung erfolgte im Mandat durch das externe Büro, welches die Methodik des «Objectif logement» entwickelt hat.

## ANALYSE AUF REGIONALER EBENE UND UMSETZUNG AUF KOMMUNALER EBENE

Die Anwendung der Methodik «Objectif logement» umfasste einerseits die detaillierte statistische Analyse bzw. «Diagnose» auf Ebene der einzelnen Gemeinden sowie der gesamten Region. Andererseits wurden verschiedene Szenarien zur Erreichung eines ausgeglichenen Wohnungsangebots auf regionaler Ebene ausgearbeitet. Anschliessend folgte die Festlegung von Zielen, Massnahmen und Handlungsmöglichkeiten. Als Ergebnis wurde je ein Bericht für die regionale Ebene und für die einzelnen Gemeinden erstellt. Für jede Gemeinde wurden Herausforderungen aufgezeigt und Empfehlungen abgegeben. Der regionale Bericht gibt darüber hinaus fünf Ziele für die regionale Wohnungspolitik und beispielhafte Empfehlungen zur Umsetzung ab. Die Umsetzung auf regionaler Ebene wurde aufgrund mangelnder Unterstützung der Gemeinden nicht weiter vorangetrieben, weshalb keine regionale Charta entstanden ist. Die Umsetzung erfolgt daher prioritär in den einzelnen Gemeinden.

Der Versuch, eine interkommunale Wohnungspolitik mit konkretem Wohnraumangebot zu etablieren, ist schweizweit einzigartig. Aufgrund der sehr unterschiedlichen Ausgangslagen innerhalb der Region – sie besteht aus Städten, periurbanen Gemeinden und Dörfern – gelang es letztlich aber nicht, eine gemeinsame Basis für eine regionale Wohnraumpolitik zu finden. Einige Gemeinden erachteten offenbar den Handlungsbedarf als zu wenig gross für ein entsprechendes Engagement. Andere verliessen sich lieber auf kommunale Massnahmen.

## STARKE KOMMUNALE UNTERSCHIEDE, ABER ERFOLGREICHER AUSTAUSCH

Der Versuch, eine interkommunale Wohnungspolitik mit konkretem Wohnraumangebot zu etablieren, ist schweizweit einzigartig. Aufgrund der sehr unterschiedlichen Ausgangslagen innerhalb der Region – sie besteht aus Städten, periurbanen Gemeinden und Dörfern – gelang es letztlich aber nicht, eine gemeinsame Basis für eine regionale Wohnraumpolitik zu finden. Einige Gemeinden erachteten offenbar den Handlungsbedarf als zu wenig gross für ein entsprechendes Engagement. Andere verliessen sich lieber auf kommunale Massnahmen.

Auch stellte sich heraus, dass die Methodik des «Objectif logement» für die regionale Ebene wenig geeignet ist. Deshalb beschränken sich die konkreteren Ziele und Empfehlungen zur Wohnraumbereitstellung auf die kommunale Ebene. Allerdings ist dabei zu beachten, dass gewisse Gemeinden sehr wenig Spielraum haben, um direkt auf den Wohnungsmarkt einzuwirken. Umsetzbar sind deshalb vor allem «weiche Massnahmen» wie strategische Überlegungen zur Entwicklung der Quartiere oder die Identifizierung von Potenzialen für die Innenentwicklung.

Als erfolgreich erwies sich die Zusammenarbeit innerhalb der Begleitgruppe von Vertreterinnen und Vertretern der Politik und der Verwaltung. Sie ermöglichte eine gute Koordination unter den Akteuren in der Region und etablierte einen Austausch zwischen der Wohnraumpolitik und der Raumplanung, welcher zuvor nicht existierte.

<sup>3</sup> Übersetzt in etwa: «Wohnraumziel». Die Methodik geht jedoch über eine reine Zielsetzung hinaus.

<sup>4</sup> Canton de Vaud, 2010, S.16.

## 2.5 | ATTRAKTIVES WOHNEN ZWISCHEN GOTTHARD UND REUSSEBENE



Die zusätzliche Wohnraumnachfrage für Angestellte des Tourismusresorts Andermatt bietet die Möglichkeit, den Wohnungsbestand aufzuwerten und umliegende Gemeinden, wie Göschenen, zu beleben. (Foto: © ARE Uri / Christof Hirtler)

### ENTWICKLUNGSUMSCHWUNG

Das Urserntal und das obere Reusstal waren über die letzten Jahrzehnte in erheblichem Ausmass von Abwanderungsprozessen betroffen. Als Folge davon stieg der Wohnungsleerstand, und der Abbau von wichtigen Dienstleistungen und Infrastrukturen wie Einkaufsmöglichkeiten oder Schulen führte zu einer Entleerung der Ortskerne.

Das Tourismusresort, welches aktuell in Andermatt (Tourismusresort Andermatt TRA) realisiert wird, bringt jedoch einen merklichen Entwicklungsschub. Im Vollbetrieb werden bis zu 1500 zusätzliche Beschäftigte erwartet. Im Umkreis von Andermatt mit einer Reisezeit von bis zu 30 Minuten wird daher mit einem zusätzlichen Bedarf von rund 1000 Wohneinheiten gerechnet.<sup>5</sup>

### DECKUNG DES WOHNRAUMBEDARFS UND WIEDERBELEBUNG DER DORFKERNE

Die zusätzliche Nachfrage nach Wohnraum ist eine Chance, um die brachliegenden Potenziale der bestehenden Dorfkern im Urserntal und im oberen Reusstal auszuschöpfen und den Entwicklungsschub zugunsten der Wiederbelebung der Dörfer in der Region zu nutzen. Statt einer Konzentration des Wachstums in Andermatt mit möglichen negativen Folgen wie einer verstärkten Konkurrenz auf dem Wohnungsmarkt und einer Mehrbelastung der bestehenden Infrastrukturen war das Ziel des Modellvorhabens, das Wachstum regional breiter zu verankern. Eine Erneuerung der bereits bestehenden Bausubstanz im Urserntal und im oberen Reusstal sowie eine Belebung der Dorfzentren sollten diese dezentrale Wachstumsstrategie unterstützen.



#### NACHFRAGE- UND ANGEBOTSANALYSE ALS BASIS UND UMSETZUNG IN TEILPROJEKTEN

Die Projektleitung lag beim Amt für Raumentwicklung des Kantons Uri. Die operative Projektgruppe wurde mit zwei Vertretern der Hochschule Luzern sowie einem Vertreter des Gemeindeverbands Uri ergänzt. Zu Beginn des Projekts wurden eine vertiefte Nachfrage- und Angebotsanalyse des regionalen Wohnungsmarkts und eine Beurteilung der Dorfattraktivität vorgenommen. Diese diente als Basis für den weiteren Projektverlauf. Ausgehend von Handlungsansätzen, die gestützt auf die Nachfrage- und Angebotsanalyse aus einem Workshop mit allen Gemeinden hervorgingen, wurden konkrete Massnahmen für die Region abgeleitet. Diese wurden in einzelnen Teilprojekten zunächst vertieft und schliesslich mittels verschiedenster Instrumente umgesetzt. Die Bearbeitung der Teilprojekte erfolgte dabei in enger Zusammenarbeit mit den beteiligten Gemeinden.

#### ZUSAMMENSTELLUNG VERSCHIEDENER INSTRUMENTE FÜR PRIVATE UND BEHÖRDEN

Die wichtigsten Ergebnisse und Grundlagendokumente aus dem Projekt sind auf einer Informationsplattform im Internet zusammengetragen (siehe Abschnitt «Weiterführende Informationen»). Sie richten sich an Private und an die öffentliche Hand.

Für Hauseigentümerinnen und -eigentümer wird das Instrument der Hausanalyse angeboten, welches den Zustand und die Potenziale für Altbauten beurteilt und verschiedene Konzeptvorschläge inklusive Kostenschätzung umfasst. Ebenfalls sind eine Übersicht der möglichen Fördertöpfe für eine Sanierung sowie Informationen zur besseren Auslastung von Zweitwohnungen vorhanden.

Für die Behörden/Gemeinden wurden ein Musterpflichtenheft für die Mandatierung eines/einer Dorfkernbeauftragten sowie Informationen zur Prozessgestaltung für eine Belegung des Dorfkerns über Versorgungsinfrastrukturen zur Verfügung gestellt. Weiter zeigt eine Checkliste, mit welchen Massnahmen sich Zweitwohnungen besser nutzen lassen und wie deren Besitzerinnen und Besitzer angesprochen werden können. Ausserdem wurden Informationen über mögliche Ergänzungen des regionalen Verkehrs mit alternativen Angeboten (z. B. Rufbus) bereitgestellt.

#### ÜBERKOMMUNALE PERSPEKTIVE UND LOKALE UMSETZUNG

Dank dem Engagement des Kantons als Projektträger konnte von Anfang an eine überkommunale Perspektive eingenommen werden. Dadurch liess sich in den Teilprojekten der Bearbeitungssperimeter den jeweiligen Herausforderungen anpassen und die unterschiedlichen Handlungsfelder blieben untereinander vernetzt. Gleichzeitig ermöglichte die kantonale Trägerschaft auch eine Projektbearbeitung unter Einbezug verschiedener Sektoralpolitiken. Die im Vergleich zu anderen Kantonen schlanke Verwaltungsstruktur in Uri war hierzu sicherlich ein Vorteil. Die Vielschichtigkeit der im Modellvorhaben behandelten Problemstellungen zeigte sehr deutlich auf, dass Wohnraumfragen stark von verschiedenen Politiken beeinflusst werden und das Ziel, bedürfnisgerechtes Wohnraumangebot zu schaffen, als übergreifendes Gemeindeentwicklungsprojekt verstanden werden muss.

Insgesamt entstanden neun Teilprojekte mit den verschiedensten thematischen Ausrichtungen. Der Kanton konnte die Aktivierung verschiedener Akteure auf dem Wohnungsmarkt (Gemeinden, Grundeigentümerschaften) anstossen und Projekte initiieren, welche durch die Gemeinden alleine nicht hätten getragen werden können. Zentrale Bedingung für die erfolgreiche Umsetzung der Teilprojekte in verschiedenen Themenbereichen war das Engagement der Personen direkt vor Ort.

Durch das Modellvorhaben konnte das Bewusstsein für Wohnraum- und Standortfragen in der Region gestärkt werden. Die Zielsetzung des Kantons, die entstehende Entwicklungsdynamik zugunsten des ganzen oberen Reusstals und des Urserntals nutzen zu wollen, hat sicherlich zur Akzeptanz des Projekts beigetragen.

## 2.6 | BEZAHLBARE ERSTWOHNUNGEN FÜR DIE TOURISMUSDESTINATION ZERMATT



Die Gemeinden des inneren Mattertals setzen sich auf regionaler Ebene für ein bedarfsgerechtes und bezahlbares Wohnraumangebot für Ortsansässige ein. (Foto: © Leander Wenger)

### ANGESPANNTER WOHNUNGSMARKT UND SOZIALE SEGREGATION

Haushalte in den mittleren und unteren Einkommensklassen haben Schwierigkeiten, in Zermatt eine bezahlbare Wohnung zu finden. Es gibt kaum noch Niederlassungsmöglichkeiten für sie. Vom fehlenden Wohnangebot sind Ortsansässige und insbesondere im Tourismus tätige Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer betroffen. Sie müssen sich in den benachbarten Gemeinden Täsch und Randa nach Wohnraum umsehen, was den Baudruck in diesen Gemeinden erhöht. Insbesondere die Gemeinde Täsch sieht sich mit einem sehr hohen Anteil ausländischer Bewohnerinnen und Bewohner konfrontiert. Sie wehrt sich gegen eine weitere Zunahme, denn die starke Konzentration insbesondere portugiesischer Einwohnerinnen und Einwohner könnte zu ei-

ner unerwünschten «Parallelgesellschaft» führen. In Zermatt wird das Angebot an bezahlbarem Wohnraum durch Sanierungen von Wohnungen oder Umwandlungen von Erst- in Zweitwohnungen weiter verknappt. Hinzu kommt, dass der wohnungspolitische Handlungsspielraum der Gemeinden des inneren Mattertals beschränkt ist, da sie kaum über eigenes Grundeigentum oder eigene Liegenschaften verfügen.

### ERHALTUNG VON PREISGÜNSTIGEM WOHNRAUM UND SOZIALE DURCHMISCHUNG

Die Gemeinden des inneren Mattertals haben erkannt, dass sie diese Problematik gemeinsam angehen müssen, um den Handlungsspielraum zu vergrössern und die Qualität der Tourismusdestination als Ganzes zu sichern. Ziel des Modellvorhabens war primär, über die Erhaltung von

bestehendem Wohnraum, aber auch über die Schaffung von neuem Wohnraum den Zugang zu preisgünstigen Wohnungsangeboten im inneren Mattertal zu verbessern. Ausserdem wird eine bessere soziale Durchmischung in den einzelnen Gemeinden angestrebt, um die negativen Auswirkungen der aktuellen Entwicklung zu dämpfen.

#### LÖSUNGSVARIANTEN UND KONKRETISIERUNG IN ARBEITSGRUPPEN

Das Modellvorhaben wurde von einer Projektgruppe geleitet, in der die drei beteiligten Gemeinden Zermatt, Täsch und Randa – auch politisch – vertreten waren und der Kanton Einsitz hatte. Die Projektadministration wurde von der Bauverwaltung der Gemeinde Zermatt wahrgenommen und fachlich von einem Beratungs- und Planungsbüro unterstützt.

Als erster Schritt wurde ein Grobkonzept zu potenziellen Lösungsmöglichkeiten, Organisationsformen und Finanzierungsoptionen erarbeitet und als Austauschplattform ein runder Tisch konstituiert. Darin vertreten waren Eigentümerschaften und weitere Akteure des Boden- und Liegenschaftsmarkts, wie Arbeitgeber und Vertreterinnen und Vertreter der Bürgergemeinden. Sie hatten Gelegenheit, im Rahmen zweier Arbeitsgruppen («Ortsmarketing» und «Körperschaft») Lösungswege zu entwickeln und weiterzuvorführen.

#### KOMBINATION VON KOMMUNALEN UND REGIONALEN MASSNAHMEN

Die erarbeiteten Massnahmen zielen sowohl auf die kommunale als auch die regionale Ebene ab. Auf beiden Ebenen kombinieren sie regulatorische und anreizbasierte Ansätze.

In der Gemeinde Zermatt wurde das Zweitwohnungsreglement revidiert, um die negativen Auswirkungen der engen Verflechtung von Erst- und Zweitwohnungsmarkt zu reduzieren. Die Gemeinde will zudem nach Abschluss des Modellvorhabens eine Kommission gründen und damit sicherstellen, dass auch in Zukunft die Bereitstellung von bezahlbarem Wohnraum aktiv weiterverfolgt wird. Die Kommission soll anschliessend über eine Vertretung der Gemeinden Täsch und Randa regional verankert werden.

Auf regionaler Ebene wurde durch die Arbeitsgruppe «Ortsmarketing» ein Flyer für Zuzügerinnen und Zuzüger mit dem Titel «Wo wohne ich schlau?» erarbeitet, der die Qualitäten der einzelnen Wohnorte im inneren Mattertal aufzeigt. Als Ergänzung dient ein Massnahmenkatalog, welcher ein gezielteres, an die kommunalen Gegebenheiten

angepasstes Ortsmarketing erlaubt. Angestrebt wird ferner eine regional tätige Genossenschaft, die über das Bewirtschaften und Verwalten vorhandener Objekte (vorerst in fremdem Eigentum) den bestehenden Erstwohnungsraum erhalten und den Zugang zu bezahlbarem Wohnraum im inneren Mattertal verbessern soll. Dazu wurde ein Businessplan erarbeitet, und ein Antrag an die politischen Behörden für die Finanzierung des Vorhabens ist in Vorbereitung.

#### SORGFÄLTIGE (ÖFFENTLICHE) INFORMATION UND POLITISCHE EINBINDUNG

In allen drei Gemeinden wurde darauf geachtet, die Bevölkerung ausreichend über das Projekt zu informieren. So organisierten die Projektverantwortlichen in jeder Gemeinde zweimal im Projektverlauf eine öffentliche Informations- und Diskussionsveranstaltung, um gemeindespezifische Anliegen und Fragestellungen aus der Bevölkerung abholen und Partner gewinnen zu können. Auch in der Projektbearbeitung wurde mit dem Einbezug wichtiger Akteure der Gemeinden und des Wohnungsmarkts Wert darauf gelegt, das Projekt regional zu verankern und möglichst breit nach aussen zu tragen. Da sich die Akteure der Tourismus- und der Immobilienbranche in erster Linie in einem marktwirtschaftlichen Umfeld bewegen und gewinnorientiert arbeiten, war es nicht selbstverständlich, dass im Projektverlauf einige Persönlichkeiten für das Projekt gewonnen werden konnten. Deren öffentlicher Einsatz für die Projektziele war wichtig für die Aktivierung und Einbindung weiterer Akteure in den Prozess.

Ebenfalls von grosser Bedeutung war die politische Verankerung des Projekts. Für dessen Kontinuität stellte der Ablauf der Legislatur eine besondere Herausforderung dar. Neue Behördenmitglieder mussten mit dem Projekt vertraut gemacht und dafür gewonnen werden.

Obwohl sich Fragen nach der Verteilung von Vor- und Nachteilen der geplanten Massnahmen zwischen den Gemeinden auftraten, konnten konkrete Lösungen mit Mehrwerten für jede Gemeinde gefunden werden. Dank der Kombination von kommunalen und regionalen Massnahmen sowie von regulatorischen und anreizbasierten Ansätzen konnte die Problematik aus verschiedenen Perspektiven angegangen werden. Dadurch war es auch möglich, die unterschiedlichen Interessenslagen der Gemeinden zu berücksichtigen. Das Modellvorhaben stärkte die regionale Zusammenarbeit und sensibilisierte die Politik, die Privatwirtschaft und weitere interessierte Kreise für die Problematik des bedürfnisgerechten und bezahlbaren Wohnraums.

### 3 | ERKENNTNISSE AUS DEN MODELLVORHABEN

#### 3.1 | WICHTIGSTE EINFLUSSFAKTOREN

Die Modellvorhaben zeigten auf, dass der Wohnungsmarkt in wirtschaftlicher und demografischer Hinsicht stark von übergeordneten Zusammenhängen geprägt wird. Aus diesem Grund können Wohnungsfragen nicht als isolierte Politik behandelt werden, sondern müssen in ihrem breiteren Wirkungszusammenhang verstanden und angegangen werden. Konkret heisst dies, dass es zahlreiche Faktoren

ausserhalb des Einflusses «engerer» wohnungspolitischer Massnahmen gibt, die stark auf den Wohnungsmarkt einwirken, z. B. die regionale Beschäftigung oder die allgemeine Konjunkturerwicklung. Die untenstehende Abbildung stellt dies exemplarisch für einige Faktoren dar. Die Darstellung konzentriert sich auf die wichtigsten Zusammenhänge und erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

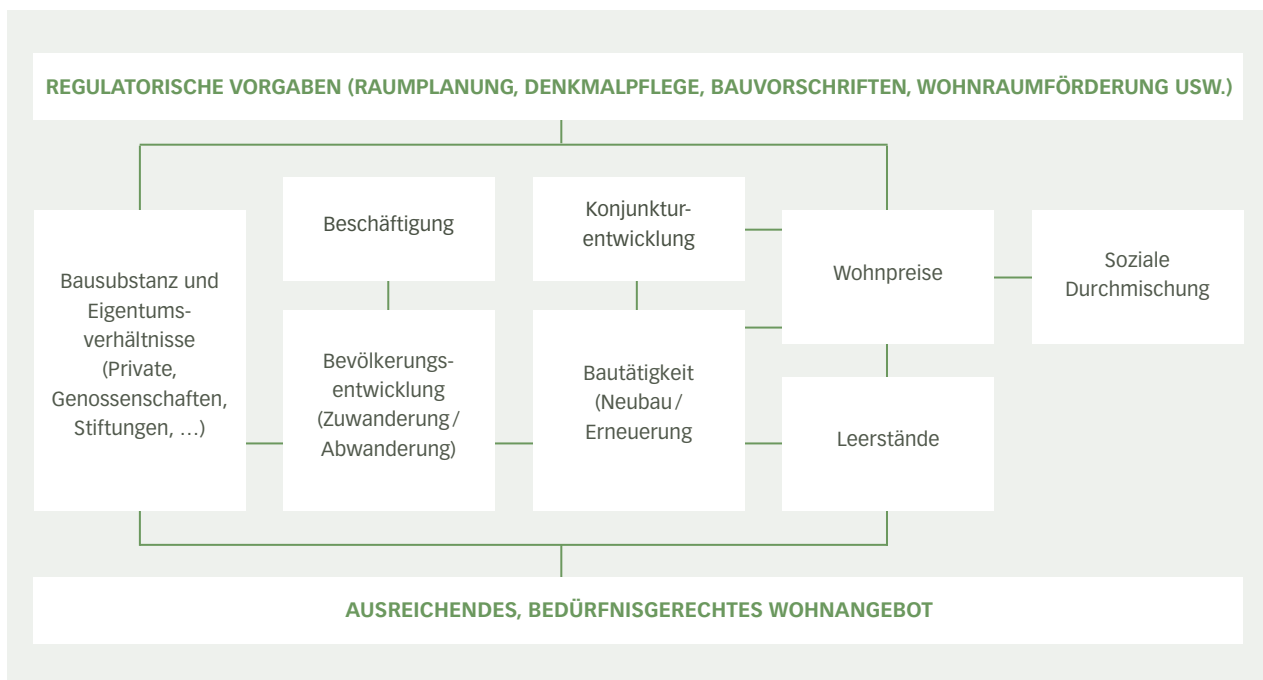


Abbildung 2: Einflussfaktoren und Wirkungszusammenhänge auf dem Wohnungsmarkt (eigene Darstellung)

Aufgrund der Wirkungszusammenhänge empfiehlt es sich, wohnungspolitische Massnahmen sektorübergreifend anzugehen. Über raumplanerische Erwägungen kann beispielsweise auf den baulichen Bestand eingewirkt werden. Will man die Wohnattraktivität erhalten bzw. verbessern und so einen Abwanderungstrend stoppen, muss ein ausreichendes Beschäftigungsangebot mit entsprechenden Dienstleistungsangeboten vorhanden sein. Eine ausgewogene soziale Durchmischung kann nur erreicht werden, wenn für alle Bevölkerungsgruppen ein Wohnungsangebot besteht, das ihren Bedürfnissen und ihrem Budget entspricht und die erforderliche Qualität aufweist. Gerade in diesem Bereich tut sich häufig ein Spannungsfeld auf: Mit einem Neubau oder einer umfassenden Erneuerung kann meist gut auf spezielle

Bedürfnisse wie z. B. die Installation von Assistenzsystemen oder die Sicherstellung der Barrierefreiheit eingegangen werden. Umgekehrt führt die Umsetzung solcher Erneuerungen in der Regel zu einem Anstieg der Wohnpreise. Es braucht daher zwingend kooperative und innovative Lösungen, um diesen Herausforderungen zu begegnen und die Realisierung eines angemessenen Wohnraumangebots für alle Nachfragegruppen zu ermöglichen. Da das Wohnen ein Querschnittsthema darstellt, ist das Vorgehen mit weiteren Politikfeldern abzustimmen. So können Handlungsoptionen eröffnet werden mit Bezug zu Raumplanung, Orts- und Denkmalschutz, Verkehrspolitik, Regional- und/oder Standortentwicklung sowie Gesundheits-, Familien-, Alters- und Sozialpolitik.

### PROJEKTE IM BEREICH WOHNEN FÜR EINE NACHHALTIGE GEMEINDE- / RAUMENTWICKLUNG NUTZBAR MACHEN

Als wichtigste Gemeinsamkeit aller Projekte kann festgehalten werden, dass die Wohnraumentwicklung nicht unabhängig vom Kontext und der Zukunftsvision der einzelnen Gemeinden oder des betroffenen Gebietes beeinflusst werden kann. Die enge Verflechtung mit anderen raumrelevanten und sektoralen Aspekten der Gemeindeentwicklung verlangt eine integrierte Betrachtungsweise der Wohnraumentwicklung. Dazu gehören das Behandeln von Fragen und das Treffen von Entscheidungen über die Gemeindeentwicklung als Ganzes. Hierzu ist die öffentliche

Hand in einer Vorreiterrolle gefragt. Sie muss strategische Überlegungen anstellen, eine Position entwickeln, die das öffentliche Interesse in den Vordergrund stellt, und Projekte initiieren, die auf ein ausreichendes und bedürfnisgerechtes Wohnraumangebot abzielen. Das Anliegen kann jedoch nur im Zusammenspiel mit weiteren relevanten Aspekten und Akteuren erreicht werden. Um eine integrierte Sicht- und Vorgehensweise sicherzustellen, müssen vorab die verschiedenen Handlungsfelder identifiziert werden. Dazu braucht es einerseits frühzeitige Erwägungen seitens der öffentlichen Hand und andererseits den Einbezug der wichtigsten Akteure auf dem Liegenschaftsmarkt sowie aus weiteren relevanten Sektoralpolitiken.

- Im **Bieler Projekt** stand die Abstimmung zwischen den Interessen der Siedlungs- und Stadtentwicklung einerseits sowie der Denkmalpflege und des Ortsbildschutzes andererseits im Zentrum, dies in enger Zusammenarbeit mit den betroffenen Wohnbaugenossenschaften.
- Bei der Neupositionierung der **Morenal-Siedlung** spielten Massnahmen aus der Alters- und Familienpolitik eine zentrale Rolle. Voraussetzung war eine enge Zusammenarbeit der Eigentümerschaft mit halböffentlichen Institutionen und der öffentlichen Hand.
- Im **Kanton Uri** wurden im Rahmen der Teilprojekte zahlreiche Politikfelder mobilisiert: Es ging dabei neben Fragen zum Wohnraumangebot um Bank- und Postleistungen, um Verkehrsverbindungen oder um die Dorfkernbelebung.
- Im Modellvorhaben **Riviera** wurden die Anliegen der Wohnraumentwicklung eng mit raumplanerischen Erwägungen verknüpft.
- Die Aktivitäten des Projekts **inneres Mattertal** lehnten sich an unterschiedliche Ansätze aus verschiedenen Politikfeldern an: Standortpolitik für das Ortsmarketing, Bewirtschaftung von preisgünstigem Wohnraum durch eine zu gründende Körperschaft, reglementarischer Ansatz für eine bessere Kontrolle der Zweitwohnungen.

### 3.2 | ZENTRALE AKTIONSFELDER

Die aufgezeigten Wirkungszusammenhänge und das für alle Projekte gemeinsame Engagement für eine nachhaltige Gemeinde- und Raumentwicklung verdeutlichen, dass wohnungspolitische Ziele über verschiedenste Instrumente, Massnahmen oder Aktionen verfolgt werden können. Dementsprechend sind die von den Projekten behandelten Aktionsfelder auch inhaltlich breit. In der folgenden Tabelle ist zusammenfassend dargestellt, in welchen Aktionsfeldern die Modellvorhaben tätig waren.

AKTIONSFELD	MODELLVORHABEN				
	BIEL	MORENAL	RIVIERA	URI	INNERES MATTERTAL
Unternutzte Liegenschaften (inkl. Zweitwohnungen) aktivieren				x	x
(Anschluss-) Angebote im Bereich Wohnen, Nahversorgung und Alltagsbewältigung bereitstellen		x		x	
Konkurrenzierung des Erstwohnungsmarkts durch den Zweitwohnungsmarkt reduzieren				x	x
Vor- und Nachteile von prosperierenden Regionen/ Tourismusdestinationen besser verteilen			(x)	x	x
Negativ besetzte Orte neu positionieren		x		(x)	x
Qualitäten des Wohnraums und der Siedlungsstruktur nutzen, reaktivieren und stärken	x	x		x	
Wohnungspolitische Anliegen und Vorhaben regional (in funktionalen Räumen) abstimmen und vorantreiben		(x)	x	x	x

Tabelle 2: Übersicht der in den Modellvorhaben angegangenen Aktionsfelder

Die folgenden Beschreibungen der einzelnen Aktionsfelder vertiefen die jeweilige Problematik und die damit zusammenhängenden zentralen Fragen. Ausserdem gehen sie auf die von den Projektträgern entwickelten und angewandten Lösungsansätze (Instrumente und Massnahmen) ein.

## UNTERNUTZTE LIEGENSCHAFTEN (INKL. ZWEITWOHNUNGEN) AKTIVIEREN

Für die Schaffung von preisgünstigem Wohnraum bieten vor allem bestehende Liegenschaften Potenzial. Hier geht es darum, gar nicht oder nur ungenügend genutzten Wohnraum für Haushalte mit einem entsprechenden Bedarf zugänglich zu machen. Dies bedingt oft eine Sanierung bzw. Anpassung an die aktuellen Ansprüche. Die jeweilige Eigentümerschaft wird entsprechende Investitionen nur vornehmen, wenn sich diese lohnen. Die Einbindung der Liegenschaftsbesitzerinnen und -besitzer (Private, Genossenschaften oder öffentliche Trägerschaften) ist daher zentral. Nur wenn für sie ein finanzieller oder ideeller Mehrwert erkennbar ist, werden sie sich für die «Aktivierung» ihrer Liegenschaft engagieren. Die Mobilisierung von ehemals zu touristischen Zwecken genutztem Wohnraum schmälert häufig die Rendite,

was entweder ein gewisses ideelles Engagement voraussetzt oder allenfalls über Kompensationen abgegolten werden könnte (bis anhin war dies in keinem der Projekte ein Thema). Auch für die Aktivierung von leer stehenden Liegenschaften an Orten mit Abwanderungstendenzen und relativ hohen Leerstandsquoten ist die Einbindung der Eigentümerschaften zentral. Hier kann es für Privateigentümerinnen und -eigentümer schwierig sein abzuschätzen, wann und wie sie ihre Liegenschaft sanieren sollen, da das Risiko besteht, dass diese nach der Sanierung weder verkauft noch vermietet werden kann. Für weitestgehend ungenutzte Zweitwohnungsliegenschaften stellt sich hingegen die Frage, wie diese z. B. durch eine Vermietung an Feriengäste oder saisonale Arbeitskräfte besser ausgelastet werden können und so auch zur Belebung der Gemeinde beitragen.

In **Uri** wurde nach Möglichkeiten gesucht, um Liegenschaftseigentümerinnen und -eigentümer von sanierungsbedürftigen und/oder leer stehenden Altbauten zu aktivieren. Das Instrument **«Hausanalyse»** informiert sie über Zustand und Potenziale ihrer Liegenschaft sowie über mögliche Varianten für eine Sanierung mit jeweiliger Kostenschätzung. Weiter wurde für Eigentümerschaften eine **Übersicht zu Fördermitteln und Unterstützungsmöglichkeiten** für die Liegenschaftserneuerung erstellt.

Zudem wurde die «Aktivierung» von unternutzten Zweitwohnungen angegangen, indem sowohl die Zweitwohnungsbesitzerinnen und -besitzer als auch die Gemeinden angesprochen wurden (sodass diese ebenfalls informiert auf die Zweitwohnungsbesitzerinnen und -besitzer zugehen können). Ihnen wurden Informationen und eine **Checkliste mit Massnahmen** zur besseren **Auslastung von Zweitwohnungen** zur Verfügung gestellt.

Im **inneren Mattertal** ist der Aufbau einer **regionalen Trägerschaft** für die Bereitstellung von bezahlbarem Wohnraum (in Form einer Genossenschaft) im Gang. Diese soll günstige Angebote im Bestand sichern und gezielt zugänglich machen. Jede der drei Gemeinden des inneren Mattertals soll in einem ersten Schritt mindestens vier Wohnungen «einbringen» und die Tätigkeiten der Trägerschaft finanziell mittragen (zinsloses Darlehen und Anteilscheine). Trotz des überwiegenden Gewichts der Gemeinde Zermatt bezüglich Einwohnerinnen und Einwohner, Arbeitsplätze und Finanzkraft steht im Vorfeld des politischen Entscheids ein gleichteiliges finanzielles Engagement aller drei Gemeinden zur Diskussion.

#### (ANSCHLUSS-) ANGEBOTE IM BEREICH WOHNEN, NAHVERSORGUNG UND ALLTAGSBEWÄLTIGUNG BEREITSTELLEN

Für eine Stärkung des Wohnraumangebots ist es in der Regel hilfreich, dass zusätzliche (Anschluss) Angebote bereitgestellt werden, um die Wohnungen bzw. Wohnstandorte als Ganzes attraktiver zu machen. Solche Angebote können dazu dienen, spezifische Bedürfnisse zu befriedigen oder auch die Nahversorgung im Allgemeinen zu verbessern bzw. den Alltag für die Wohnbevölkerung zu erleichtern. Das Vorhandensein von Dienstleistungen, Infrastrukturen und weiteren Angeboten, die den Einwohnerbedürfnissen entsprechen, ist auf der Ebene einzelner Siedlungen, aber auch ganzer Gemeinden und Regionen relevant. Wenn die Attraktivität einer Siedlung, Gemeinde oder Region gestärkt werden soll, muss die Lebensqualität als Ganzes im Auge behalten und beachtet werden, welche Bevölkerungsgruppen

man künftig vermehrt erreichen will. Inzwischen setzt sich die Erkenntnis durch, dass generationenübergreifende Angebote helfen können, insbesondere die älteren Bevölkerungsgruppen in das gesellschaftliche Leben zu integrieren. Für die Bereitstellung solcher Angebote sind Partnerschaften mit öffentlichen und privaten Dienstleistungserbringern, dem Gewerbe oder auch Vereinen wichtig. Werden die Angebote nicht nur für die direkt betroffene Bewohnerschaft, sondern auch für jene aus den umliegenden Gebieten zugänglich gemacht, können sowohl die soziale Vernetzung gefördert als auch die Wirtschaftlichkeit und der Nutzen der Leistungen verbessert werden. Wird eine Aufteilung der Kosten solcher Angebote angestrebt, bedingt dies eine enge Absprache und Zusammenarbeit zwischen der Eigentümerschaft, der öffentlichen Hand sowie den verschiedenen Leistungserbringern.

Wie das Beispiel der **Morenal**-Siedlung zeigt, können attraktive, **intergenerationelle (Anschluss-) Angebote** verschiedenster Art (z. B. Pro-Senectute-Kurse, pädiatrische Beratungsangebote, Schulverpflegung) für unterschiedliche Bevölkerungsgruppen bzw. Generationen (Familien, ältere Menschen, Kinder und Jugendliche) realisiert werden. Dadurch kann die Aktivierung und Integration der verschiedenen Bevölkerungsgruppen im Quartier gefördert und der Austausch über die Siedlung hinaus verbessert werden. Die öffentliche Hand muss dabei nicht gezwungenermassen alleine tätig werden. Sie kann die Zusammenarbeit mit Vereinen, Unternehmungen, Stiftungen, Privaten (wie im Fall Morenal) und weiteren Akteuren suchen. Der Mittagstisch sowie die ausser-schulische Betreuung von Kindern und Jugendlichen wird beispielsweise durch die Vereinigung Tagesstätte Sopraceneri (*Famiglia Diurna Sopraceneri*) wahrgenommen.





Der neu geschaffene Gemeinschaftsgarten fördert das Zusammenleben in der Morenal-Siedlung. (Foto: © BWO)

#### KONKURRENZIERUNG DES ERSTWOHNUNGSMARKTS DURCH DEN ZWEITWOHNUNGSMARKT REDUZIEREN

Besonders in touristischen Destinationen sind Zweitwohnliegenschaften verbreitet und können den Erstwohnungsmarkt konkurrenzieren. Das Zweitwohnungsgesetz schränkt den Bau von neuen Zweitwohnungen ein. Für sogenannte «altrechtliche Wohnungen»<sup>6</sup>, die vor der Abstimmung zum Gesetz im März 2012 bereits bestanden oder bewilligt waren, bleibt die Art der Nutzung jedoch weiterhin freigestellt. Die Einschränkungen des Baus neuer Zweitwohnungen können in touristischen Destinationen zur Folge haben, dass altrechtliche Erstwohnungen in rentablere Zweitwohnungen umgewandelt und nicht mehr als Erstwohnungen vermietet

werden. Somit verknappt sich das Angebot an Erstwohnungen und die Preise im Mietmarkt steigen weiter an. Dies trifft insbesondere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer im Tourismussektor, deren Budget für das Wohnen knapp ist. Die mangelnde Verfügbarkeit von bezahlbarem Wohnraum kann daher ein Hindernis für die längerfristige Bindung dieser Arbeitskräfte sein. Die Konkurrenzierung des Erstwohnungsmarktes durch den Zweitwohnungsmarkt kann unter anderem mit regulatorischen Massnahmen reduziert werden. Voraussetzung dafür ist eine gute Koordination zwischen der Gemeinde und dem Kanton, da die Regelungen untereinander kompatibel sein müssen.

Im **inneren Mattertal** sind die Zusammenhänge zwischen der lokalen Wohnpreisentwicklung im Erstwohnungsmarkt und dem Zweitwohnungsmarkt deutlich erkennbar. Um diese Dynamik zu durchbrechen und die negativen Folgen zu dämpfen, war ein regulatorischer Ansatz nötig, der mit der **Revision des kommunalen Zweitwohnungsreglements** der Gemeinde Zermatt erreicht werden soll. Ziele waren dabei die Aktivierung von unternutzten Erstwohnungen und die Verhinderung von Umwandlungen in Zweitwohnungen.

<sup>6</sup> Zweitwohnungsgesetz ZWG, 2016, 5. Kapitel, 1. Abschnitt.

## Drei Dörfer - eine Region für Wohnen, Arbeit & Freizeit



Ausschnitt des Ortsmarketing-Flyers «Wo wohne ich schlau?»  
(Abbildung: © Gemeinschaftsinitiative «Mehr Wohnraum zu tragbaren Preisen», c/o Gemeindeverwaltung Zermatt)

### VOR- UND NACHTEILE VON PROSPERIERENDEN REGIONEN / TOURISMUSDESTINATIONEN BESSER VERTEILEN

Wo unterschiedliche Entwicklungstendenzen aufeinandertreffen, bilden sich schnell räumliche Disparitäten. Nicht alle Gebiete profitieren in gleichem Masse von (wirtschaftlichen) Entwicklungen. Die Vorteile (Nutzen) und die Nachteile (Lasten) verteilen sich häufig ungleich innerhalb einer Region. Wo immer möglich sollten die Dynamik rund um einen Entwicklungsmotor für die gesamte Region und konkrete Raumentwicklungsziele nutzbar gemacht werden.

Gleichzeitig können Bestrebungen helfen, allfällige negative Begleiterscheinungen räumlicher Ungleichgewichte – z. B. die Abwanderung der Wohnbevölkerung und die damit verbundene Entleerung von Ortskernen oder auch die Konzentration von wenig kaufkräftigen Einwohnerinnen und Einwohnern innerhalb einer Gemeinde – zu reduzieren. Eine ausgewogene Entwicklung mit allfälligem interkommunalem Ausgleich ist von öffentlichem Interesse, weshalb sich hier die Gemeinden und ihre Instanzen engagieren müssen. Sie können Rahmenbedingungen gestalten, welche den räumlich ungleich verteilten Vor- und Nachteilen Rechnung tragen.

Im **inneren Mattertal** wurden über einen **Ortsmarketing-Ansatz** die Annehmlichkeiten und Vorteile der einzelnen Wohnorte für unterschiedliche Bevölkerungsgruppen hervorgehoben und über einen Flyer mit dem Titel «Wo wohne ich schlau?» an Wohnungssuchende kommuniziert. Die Gemeinden haben sich für eine auf das gesamte Gebiet ausgerichtete Aktion entschieden und darin Informationen zu Angeboten und Besonderheiten der einzelnen Gemeinden zusammengetragen und über Verweise auf Websites und Anlaufstellen ergänzt. Dafür sowie für den Aufbau der regionalen Trägerschaft zur Bereitstellung von bezahlbarem Wohnraum (siehe oben) waren die drei Gemeinden des inneren Mattertals trotz ihrer stark unterschiedlichen Interessenslagen auf eine Zusammenarbeit angewiesen. Die enge Verflechtung verschiedener Probleme (Bevölkerungsentwicklung, Umgang mit Zweitwohnungen, Wohnpreisentwicklung usw.) verlangte einen gemeinsamen Ansatz. Dafür mussten die Gemeinden gegenseitig anerkennen, dass sie alle trotz unterschiedlicher Voraussetzungen Teil der Problematik sind.

#### **NEGATIV BESETZTE WOHNORTE NEU POSITIONIEREN**

Unausgewogene, im tieferen Preissegment angesiedelte Wohnraumangebote oder eine einseitig zusammengesetzte Wohnbevölkerung können zu einer Stigmatisierung von Wohnorten führen. Diese kann auf Vorurteilen beruhen und muss nicht primär auf Mängel bezüglich Wohnqualität zurückzuführen sein. Es sind somit meist «Image-Effekte», welche die öffentliche Hand und die Eigentümerschaften gezielt mindern können. Mit (Anschluss-) Angeboten im Bereich Wohnen (siehe weiter oben) kann die Attraktivität des Wohnraums und seiner unmittelbaren Umgebung deutlich verbessert werden. Darüber hinaus lässt sich die Wahrnehmung

eines Wohnorts auf verschiedene Weise beeinflussen: Es kann auf vorhandene Qualitäten gesetzt werden, wie der nachfolgende Abschnitt zeigt. Oder mit der Bereitstellung von Dienstleistungen für eine breite Bevölkerung können gemiedene «Unorte» zu Räumen werden, die neu mit einem Nutzen verbunden sind. So lassen sich Gebiete «öffnen» sowie negative Vorstellungen durchbrechen und mit positiven Erfahrungen besetzen. Für die Neupositionierung von Wohnsiedlungen sind in erster Linie die Eigentümerschaften zuständig. Sie haben ein klares Interesse (z. B. im Sinne der Werterhaltung oder der Wertsteigerung ihrer Liegenschaft) und können Massnahmen direkt umsetzen.

In der **Morenal**-Siedlung wurde unter anderem eine Schulmensa sowie eine ausserschulische Betreuungsstruktur innerhalb der Siedlung eröffnet. Über die Bereitstellung neuer Angebote für zuvor ermittelte Bedürfnisse der Bewohnerschaft hinaus konnten so auch die Anwohnerschaft der umliegenden Quartiere und Schülerinnen und Schüler aus Monte Carasso – und gelegentlich auch deren Eltern – an die Siedlung gebunden werden. Dadurch hat sich der «Ruf» der ehemals stigmatisierten Siedlung verbessert. Auch die **Bereitstellung** der **gemeinschaftlich genutzten Räume und Anlagen** (Gemeinschaftsraum, Gemüsegärten, Anlagen im Aussenbereich) sowie die Anstellung eines **Custode sociale** (soziokultureller Animator für ältere oder behinderte Einwohnerinnen und Einwohner) durch Pro Senectute, welche die erbrachten Dienstleistungen teilweise anderen Organisation verrechnen kann, hat das Quartier als altersfreundliche Siedlung positioniert. Dadurch konnte die Lebensqualität der älteren Generation verbessert und die gesellschaftliche Integration im und um das Quartier gesteigert werden.








### QUALITÄTEN DES WOHNRAUMS UND DER SIEDLUNGS- STRUKTUR NUTZEN, REAKTIVIEREN UND STÄRKEN

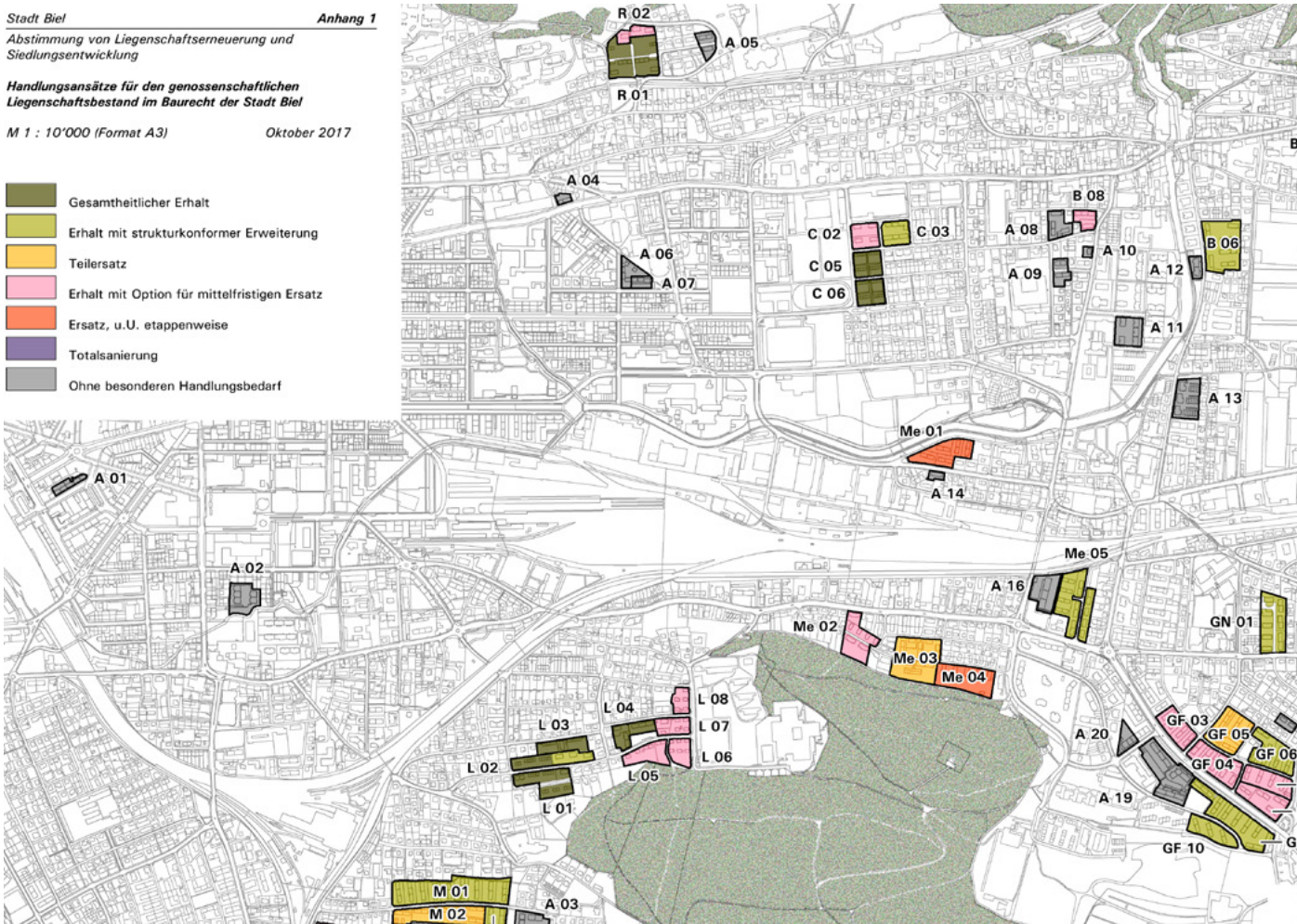
Ein Grossteil des heutigen Siedlungsbestandes besteht aus älteren Gebäuden, welche nicht für die heutigen Bedürfnisse konzipiert wurden. Einerseits hat sich die «Art und Weise», wie wir wohnen, grundsätzlich verändert – so ist die durchschnittliche Wohnfläche pro Person stark angewachsen und es gibt heute deutlich mehr Einpersonenhaushalte. Andererseits können viele Gebäude spezifische Bedürfnisse, wie zum Beispiel barrierefreies Wohnen, nicht abdecken. Nicht zuletzt haben sich die energetischen Standards bei Gebäuden stark verändert. Bestehende Wohnbauten weisen aber auch fast immer qualitätsvolle Elemente auf: Die Wohnungen sind meist erschwinglicher, viele Gebäude weisen bauliche Elemente mit Charme

auf, verfügen über attraktive Aussenräume, befinden sich an vorteilhaften Lagen oder sind Teil von lebendigen und beliebten Quartieren usw. Im Zusammenhang mit Erneuerungen müssen bestehende Qualitäten erkannt werden, damit sie gestärkt und gezielt weiterentwickelt werden können. Oft liegt bei einer Anpassung des Gebäudebestandes die Herausforderung darin, die Liegenschaften so zu modernisieren, dass diese den heutigen und künftigen Anforderungen entsprechen und gleichzeitig bezahlbar bleiben. Entscheidend ist aber die Wirtschaftlichkeit für die Eigentümerschaft. Ist diese nicht gegeben, kommt eine Erneuerung nicht zustande. Die öffentliche Hand kann mit günstigen Rahmenbedingungen und allfälligen Vorleistungen Anreize für Erneuerungsinvestitionen schaffen.

In **Biel** stellen die Wohnbaugenossenschaften einen signifikanten Anteil des gesamten Wohnungsangebots. Der genossenschaftliche Liegenschaftsbestand befindet sich vorwiegend auf städtischen Baurechtsparzellen. Viele dieser Siedlungen kommen ins Alter und haben Erneuerungsbedarf. Ausserdem müssen die auslaufenden Baurechtsverträge neu erstellt werden. Wo Erneuerungsbedarf besteht, muss deshalb eine Anpassung dieser Siedlungen an die aktuellen Bedürfnisse ermöglicht werden. Um gleichzeitig die bestehenden Qualitäten zu wahren und den langfristigen Zielen der Stadtentwicklung (z. B. in Bezug auf die Siedlungsentwicklung nach innen) gerecht zu werden, mussten ortsgerechte Ansätze für die einzelnen Siedlungen gefunden werden. In einem ersten Schritt erfolgte dies über eine **Qualifizierung des Liegenschaftsbestandes** (mittels Bewertungsraster betreffend baulichen Zustand, denkmalpflegerische Aspekte, Bewohnerstruktur und sozialen Zusammenhalt), bei dem die Stärken und Schwächen der einzelnen Siedlungen genau betrachtet wurden. Dies diente als Grundlage zur Ermittlung des Entwicklungspotenzials. Anschliessend wurde ein **Übersichtsplan mit Handlungsansätzen** erstellt, der die räumliche und auf den baulichen Bestand abgestimmte Strategie für die Siedlungen festhält und als Grundlage für die langfristige Stadtentwicklung dient. Bei den Verhandlungen zwischen den Baurechtsvertragspartnern wird er als Referenz dienen.

Bei der **Morenal**-Siedlung besteht eine der grossen Qualitäten darin, dass die Wohnungen gemäss den Voraussetzungen des Wohnbau- und Eigentumsförderungsgesetzes (WEG) hindernisfrei gestaltet sind. Diese Qualität konnte die Eigentümerschaft gezielt nutzen, um das Wohnraumangebot auf die Bedürfnisse von Betagten und Behinderten auszurichten (z. B. mittels zusätzlicher Lösungen für ein umgebungsunterstütztes Leben) und damit die Wirtschaftlichkeit der Wohnsiedlung nach Ablauf der Subventionen zu sichern. Bestehende Qualitäten können somit bewusst als Hebel eingesetzt werden, um die Wohneinheiten für eine grössere Bandbreite an Personen zugänglich und nutzbar zu machen.

-  Gesamtheitlicher Erhalt
-  Erhalt mit strukturkonformer Erweiterung
-  Teilersatz
-  Erhalt mit Option für mittelfristigen Ersatz
-  Ersatz, u.U. etappenweise
-  Totalsanierung
-  Ohne besonderen Handlungsbedarf



Ausschnitt des Übersichtsplans zu den Handlungsansätzen für den genossenschaftlichen Liegenschaftsbestand im Baurecht der Stadt Biel. (Abbildung: © Haag Hähle Raumplanung Städtebau / Stadtplanung Biel)

### WOHNUNGSPOLITISCHE ANLIEGEN UND VORHABEN REGIONAL (IN FUNKTIONALEN RÄUMEN) ABSTIMMEN UND VORANTREIBEN

Die Notwendigkeit einer überkommunalen Koordination von wohnungspolitischen Vorhaben wird oft unterstrichen, da sich der Wohnungsmarkt in der Regel nicht an politische Grenzen hält. Problempereimeter – z. B. ein Gebiet mit ausgeprägtem Mangel an bezahlbarem Wohnraum – und politischer Perimeter sind selten deckungsgleich. Dies erschwert die Entscheidungsfindung und führt oft zu suboptimalen (kommunalen) Lösungen. Der regionale Austausch bis hin zu einer regionalen Zusammenarbeit mit koordinierten Lösungsansätzen kann helfen, übergeordnete Zusammenhänge zu erfassen und ein gemeinsames Problemverständnis zu entwickeln. Der Weg dahin ist allerdings weit. Oftmals ist erst ein grosser Problemdruck

Auslöser dafür, dass Gespräche aufgenommen werden und trotz unterschiedlicher Interessen ein gemeinsames Vorgehen gesucht wird. Dieses kann z. B. auf die Bereitstellung von Wohnmöglichkeiten für ausgewählte Zielgruppen (z. B. Alterswohnungen) oder auf die Vermittlung von preisgünstigem Wohnraum an weniger bemittelte Haushalte abzielen.

Werden gegenseitige Abhängigkeiten erkannt, kann besser auf ein gemeinsames Ziel hingearbeitet werden. Politische Prozesse dieser Art anzustossen, liegt in der Verantwortung der öffentlichen Instanzen, meist Gemeinden oder auch interkommunalen oder regionalen Verbänden. In den Modellvorhaben erwiesen sich die Kantone als wichtige Akteure, da sie durch ihre übergeordnete Perspektive und die finanzielle Beihilfe als «Unterstützer» bzw. «Ermöglicher» regional abgestimmter Prozesse wirken konnten.

An der **Riviera** war nicht nur die überkommunale Koordination ein explizites Projektziel, sondern auch die Festlegung von konkreten Zielen hinsichtlich Wohnraumbereitstellung. Die gemeinsame Wohnungspolitik mit expliziten, quantitativen und qualitativen Bereitstellungszielen und Umsetzungsmassnahmen sollte mittels des im Kanton Waadt verbreiteten Instruments **«Objectif logement»** erarbeitet werden. Die sehr unterschiedlichen Rahmenbedingungen und Interessenlagen der beteiligten Gemeinden erwiesen sich aber als zu grosse Hürde, um den zur Umsetzung benötigten politischen Willen ausreichend zu mobilisieren. Da die beteiligten Gemeinden nur sehr indirekt an der Finanzierung des Projekts beteiligt waren – sie finanzieren den SAI und dessen Tätigkeiten –, war das Interesse an der Umsetzung in den einzelnen Gemeinden vermutlich geringer, als es im Falle einer direkten finanziellen Beteiligung gewesen wäre.

### 3.3 | WIRKUNG IN DEN PROJEKTREGIONEN

#### SENSIBILISIERUNG UND AKTIVIERUNG

Die Modellvorhaben ermöglichten eine vermehrte Sensibilisierung für die jeweiligen Wohnraumfragen. Diese sind nun in der öffentlichen und politischen Diskussion präsent. Es konnten Schwellenängste zwischen verschiedenen Akteursgruppen abgebaut und Prozesse im Sinne der Ziele der Modellvorhaben in Gang gebracht werden. Die Sensibilisierung breiter Kreise sowie die Involvierung der Politik ermöglichten in den meisten Fällen, dass die Erarbeitung und Umsetzung von konkreten Massnahmen politisch gut abgestützt waren. Ausserdem konnten die meisten Projekte zentrale Anspruchsgruppen aktivieren, die ein Interesse an der Umsetzung der bearbeiteten Anliegen haben und sich auch künftig dafür einsetzen werden.

#### LANGFRISTIGE BETRACHTUNG

Der langfristige Nutzen der Projekte wird sich erst in einigen Jahren zeigen. In vielen Fällen sind einzelne Teilprojekte oder Arbeitsschritte, insbesondere solche, die sich um die langfristige Verankerung bemühen, noch in der Umsetzung. Sämtliche Projektverantwortliche betonten daher, dass eine umfassende Einschätzung der Zielerreichung erst in einigen Jahren vorgenommen werden kann. Dann sollten erste Resultate baulicher Massnahmen sichtbar sein, und es wird sich zeigen, ob sich die Anschlussangebote oder die geplanten institutionellen Neuerungen definitiv etabliert haben.

### 3.4 | ÜBERTRAGBARKEIT DER INSTRUMENTE

Ein Grossteil der erarbeiteten Instrumente und Massnahmen, welche in den Projekten zur Anwendung kamen, sind gut auf andere Siedlungen, Gemeinden oder Regionen übertragbar. Die Übertragbarkeit der Vorgehensweisen wurde von den Projektträgern der Modellvorhaben bestätigt. Es wurde jedoch betont, dass die Beachtung des jeweiligen lokalen Kontexts zentral ist. Die meisten Instrumente können somit im Grundsatz bzw. von ihrem Aufbauprinzip her gut übernommen werden. Für eine wirksame Anwendung müssen sie aber auf die jeweiligen kommunalen und/oder regionalen Eigenheiten angepasst werden. Die folgende Tabelle bietet eine Übersicht zur Übertragbarkeit der zuvor erwähnten Instrumente und zeigt auf, welche Akteure für deren Anwendung/Umsetzung involviert sein sollten.

Instrument	Übertragbarkeit	Involvierte Akteure
«Hausanalyse»	Für einzelne Liegenschaften innerhalb einer Gemeinde, einer Region bzw. eines Kantons	Gemeinde (Aktivierung der Eigentümerschaften, Mitfinanzierung), Liegenschaftsbesitzer/-innen (Auftrag, Mitfinanzierung), Kanton (Mitfinanzierung), externe Fachleute (Anwendung der Methode)
Übersicht Fördermittel / Unterstützungsmassnahmen	Instrumentarium ist kantonspezifisch zu erarbeiten	Kanton (Erarbeitung), Gemeinden (Verbreitung bei Eigentümerschaften)
Checkliste zur Auslastung von Zweitwohnungen	Einige Elemente bedürfen einer kantonspezifischen Anpassung	Kanton (Erarbeitung), Gemeinden (Verbreitung bei Eigentümerschaften)
Regionale Trägerschaft	Gründung einer kommunal oder auch regional tätigen Körperschaft (z. B. Genossenschaft) ist grundsätzlich überall möglich. Vor der Gründung sind vertiefte Abklärungen erforderlich (Geschäftsmodell, juristische Form, Beteiligungsschlüssel unter Partnern)	Gemeinden (in regionaler Zusammenarbeit), externe Fachleute (Klärung von technischen, finanziellen, rechtlichen Fragen), allenfalls auch der Kanton
Revision Zweitwohnungsreglement	Für Gemeinden mit hohem Zweitwohnungsanteil geeignet (in Ergänzung zu kantonalen und Bundesregelungen). Erfordert ortsspezifische Anpassungen	Gemeinde (Erarbeitung) in enger Zusammenarbeit mit dem Kanton (Abstimmung mit kantonalen Gesetzgebung, Genehmigung)
Ortsmarketing-Massnahmen	Anwendung eignet sich als Palette von gemeindespezifischen Angeboten für die regionale Ebene	Gemeinden (in regionaler Zusammenarbeit), ggf. externe Fachleute (für Marketing-Fragen)
Intergenerationelle (Anschluss-) Angebote	Eignet sich für die Neupositionierung von Liegenschaften/Siedlungen mit problematischen Aspekten wie ungenügende soziale Durchmischung, Stigmatisierung und Abschottung	Liegenschaftseigentümer/-in (Initiierung, Mitfinanzierung), öffentliche Hand, kommerzielle Anbieter, Vereine, Stiftungen (Leistungserbringung, ggf. Mitfinanzierung, ggf. Kooperation in Form von Public-Private-Partnerships)
Gemeinschaftlich genutzte Räume und Anlagen		
«Custode sociale» (soziokultureller Animator)		
Qualifizierung des Liegenschaftsbestandes (Bewertungsraster)	Kann für ein einzelnes Quartier bis hin zu weiteren Gebieten gemacht werden (je grösser der Betrachtungsperimeter, umso aufwändiger)	Gemeinde (Initiierung, allenfalls Anwendung der Methode), Gemeinde und Liegenschaftseigentümer/-innen (Gespräche und gegenseitige Abstimmung), externe Fachleute (Methodenkompetenz)
Übersichtsplan mit Handlungsansätzen		
Abgabe von Land im Baurecht Äufnung Spezialfonds für Vorfinanzierung von Planungskosten	Für alle Gemeinden, die eigenes Land besitzen	Gemeinden, Baurechtsnehmer (im Allgemeinen gemeinnützige Bauträger)
«Objectif logement»	Anwendung als strategisches Instrument auf kommunaler Ebene. Im Kanton Waadt wird sie finanziell unterstützt	Gemeinde (Initiierung), externe Fachleute (Anwendung der Methode), Kanton (Mitfinanzierung)

Tabelle 3: Übersicht der Übertragbarkeit der vorgestellten Instrumente aus den Modellvorhaben



### 3.5 | PROJEKTPHASEN UND ARBEITSFORMEN

Die Modellvorhaben haben sich bei der Erarbeitung von Massnahmen und Instrumenten auf unterschiedliche Vorgehensweisen und Arbeitsformen abgestützt. Diese werden im Folgenden kurz vorgestellt. Sie sind jeweils der Projektphase zugeordnet, der sie am meisten entsprechen. In vielen Fällen ziehen sie sich jedoch über mehrere Projektphasen hin, werden mehrmals angewandt oder miteinander kombiniert.

Die Beschreibung ist daher nicht als Handlungsanleitung zu verstehen, sondern soll beispielhaft aufzeigen, welche Arbeitsformen in einer Projektphase typischerweise auftreten können. Für jede Projektphase wird im ersten Absatz jeweils beschrieben, welche Arbeitsschritte gemäss Grundlagen des Projektmanagements in Angriff zu nehmen sind. Im zweiten Absatz wird auf die Besonderheiten und Unterschiede bei den Modellvorhaben eingegangen. Abschliessend werden Beispiele aus den einzelnen Projekten aufgeführt.

#### PROJEKTDEFINITION: IDEE(N) BESCHREIBEN, ZIELE DEFINIEREN UND AUSGANGSLAGE ANALYSIEREN

In dieser ersten Projektphase wird die anfängliche Projektidee schrittweise konkretisiert. Die Projektziele und das im Projektverlauf zu Erreichende sind festzulegen. Gleichzeitig sollten der strategische Nutzen des Projekts für die Trägerinstitution konkretisiert und Erfahrungen aus allfälligen ähnlichen Projekten einbezogen werden. Zentral ist zudem die Erfassung der Anspruchsgruppen (Stakeholder), die auf das Projekt Einfluss nehmen können. Es zählt sich in der Regel aus, die Stakeholderanalyse während der gesamten Projektdauer immer wieder zu aktualisieren. Es ist kontinuierlich abzuwägen, wann und wie die unterschiedlichen Stakeholder einzubeziehen sind. Schliesslich wird in dieser Projektphase definiert, wer die Projektleitung und wer die Projektbearbeitung übernimmt.

Für die Modellvorhaben gilt im Allgemeinen, dass die Phase der Projektdefinition vor dem offiziellen Projektstart stattfindet. Im Sinne einer Vorabstimmung werden im Rahmen des Projektantrags erste Überlegungen zur Grundproblematik, den Zielen und dem Projektperimeter vorgenommen sowie der Projektträger und die Finanzierung definiert. Nach dem Zuschlag für die Projekte kann die genauere Projektplanung durch die Projektträger vorgenommen werden.

#### PROJEKTPLANUNG: VORGEHEN FESTLEGEN, AKTIVITÄTEN PLANEN UND RESSOURCEN BEREITSTELLEN

Während der Projektplanung wird das Projekt in allen seinen Teilen (Ziele, Organisation, Inhalte, Struktur, Finanzen, Nutzen) im Detail definiert. Dazu sind in der Regel zunächst die Situation bzw. das Problem und dessen Wahrnehmung zu erfassen und zu beschreiben. Anschliessend sind die wichtigsten Rahmenbedingungen für das Projekt festzuhalten und die Zielsetzungen und die zu erwartenden Resultate zu definieren. Darauf abgestützt können schliesslich die Projektstruktur und -organisation entwickelt werden.

In den Modellvorhaben fanden in dieser Phase meist Abklärungen statt, um das Problemverständnis zu vertiefen und die anfänglichen Zielsetzungen zu konkretisieren bzw. anzupassen. In der Regel erfolgte dieser Arbeitsschritt durch oder mit Hilfe von externen Mandatsnehmern (z. B. Beratungsbüros, Hochschulen) und in Form einer spezialisierten Fachbearbeitung von konkreten Problemen (z. B. statistische Analysen, Klärung von fachspezifischen, z. B. rechtlichen oder denkmalpflegerischen, Fragen usw.).

Ebenfalls entscheidend war in dieser Phase der Aufbau von Kontakten zu den Akteuren auf dem Boden- und Liegenschaftsmarkt (z. B. Genossenschaften, Liegenschaftsbesitzerinnen und -besitzer, Immobilienunternehmen, Arbeitgeber, Bürgergemeinden). Meist steht bei der Ausarbeitung und Einreichung des Projektantrags erst der Hauptprojektträger definitiv fest. Die Abklärung der Beteiligung öffentlicher und privater Partner erfolgt daher oft auch in dieser Phase. Aus der Klärung dieser Fragen ergeben sich die Projektstruktur und Projektorganisation.

Bei der **Morenal**-Siedlung wurde durch die Projekträger eine Sammlung bzw. Analyse der lokalen Bedürfnisse mittels eines Fragebogens durchgeführt, um später passende Angebote (Dienstleistungen, Aktivitäten für die Gemeinschaft usw.) bereitstellen zu können. Dadurch wurden prioritäre Handlungsfelder für die Siedlung und die umliegenden Gebiete sowie geeignete Partner für die Umsetzung identifiziert.

Für das Modellvorhaben im **oberen Reusstal / Urserntal** wurde eine detaillierte Analyse der Nachfrage- und Angebotsentwicklung in Auftrag gegeben, welche von einem Hochschulinstitut durchgeführt wurde. Über die Studie konnte nochmals überprüft und konkretisiert werden, wie sich die Nachfrage nach Wohnraum durch die künftigen Angestellten des TRA voraussichtlich entwickelt und wo Potenziale zur Deckung dieser Nachfrage vorhanden sind (z. B. unternutzte Gebäude, Baulücken usw.).

Im **inneren Mattertal** wurde in dieser Phase unter anderem ein «runder Tisch» organisiert, an dem das Interesse und ein erstes Commitment für eine Unterstützung des Projekts, z. B. seitens der Berggemeinden, Arbeitgebern wie lokalen Hoteliers sowie Land- und Liegenschaftseigentümerinnen und -eigentümern und Privatpersonen abgeholt wurden.

In Zusammenhang mit der anstehenden Erneuerung der Baurechtsverträge wurde im Projekt von **Biel** zuerst intern auf eine konsolidierte Vorstellung zu den Potenzialen in der Siedlungsentwicklung hingearbeitet. Nötig war insbesondere eine Abstimmung zwischen Anliegen der Innenentwicklung und der Denkmalpflege. Die in der Abteilung Stadtplanung angesiedelte Projektleitung wurde während des ganzen Prozesses durch Mitglieder der Abteilung Hochbau namentlich im Bereich der Denkmalpflege unterstützt.

Im **Riviera**-Modellvorhaben standen methodische Überlegungen betreffend Eignung des vom Kanton geförderten Instruments «Objectif logement» im Vordergrund. Dieses hat sich in der Waadt für mittlere Gemeinden bewährt, ist aber noch nie auf regionaler Ebene zur Anwendung gekommen. In dieser Phase wurden Überlegungen angestellt, wie diese Übertragung vorzunehmen und in einem Prozess umzusetzen ist.

### PROJEKTSTEUERUNG: ARBEITSPAKETE UMSETZEN, MEILENSTEINE FESTHALTEN UND ANPASSUNGEN VORNEHMEN

Im Anschluss an die Projektplanung erfolgt die eigentliche Projektbearbeitung, welche die Planung in die Tat umsetzt. Die Projektsteuerung hat hierfür einen zentralen Stellenwert. Bei den meisten Projekten ist dazu die Zusammenarbeit mit anderen Stellen nötig. Insbesondere bei vielen Beteiligten ist die Koordination wichtig. Für umfangreichere Projekte kann die Ausführung in einzelnen Teilprojekten empfehlenswert sein, wobei auf die Schnittstellen zwischen den Teilprojekten zu achten ist. In dieser Phase ist die Vernetzung von allen am Projekt Beteiligten und vom Projekt Betroffenen eine kontinuierliche Aufgabe der Projektleitung. Ein gezielter, gut über-

legter Informationsfluss macht in dieser Phase auch nach aussen erkennbar, was im Projekt geschieht.

Wie erwähnt haben die Modellvorhaben einen ausgeprägten Laborcharakter. Dies führt dazu, dass die Projekte nicht einem linearen Projektablauf folgen, sondern in einem iterativen Vorgehen, anhand der laufend gewonnenen Erkenntnisse, justiert werden. Die Änderung der ursprünglichen Projektplanung ist daher nicht aussergewöhnlich, sondern Teil des modellhaften Ansatzes. Dies erschwert zwar die Steuerung des Projekts, lässt aber Raum für die Suche und den Einbezug weiterer Partner oder für die Bearbeitung thematischer Aspekte, die sich erst im Projektverlauf als wichtig erweisen.

In **Biel** hat die Projektleitung Einzelgespräche mit Vertreterinnen und Vertretern aller Genossenschaften geführt, um über die Ergebnisse aus der Analyse und der Qualifizierung des Liegenschaftsbestandes zu informieren und diese mit den Genossenschaften abzugleichen und wo nötig zu präzisieren bzw. zu ergänzen. Ausserdem diente der Austausch dazu, mehr über die Absichten und geplanten Saniierungsaktivitäten der Wohnbaugenossenschaften zu erfahren. Neben der inhaltlichen Relevanz waren diese Gespräche auch als vertrauensbildende Massnahme unter den Akteuren wichtig. Bei Projektbeginn war zunächst nur ein Austausch mit der Interessensgemeinschaft der Wohnbaugenossenschaften geplant, im Projektverlauf zeigte sich jedoch, dass die direkte Kommunikation mit den Vorständen in den Genossenschaften notwendig ist.

An der **Riviera** wurde für die Begleitung der Projektarbeit eine übersektorielle Begleitgruppe mit Vertreterinnen und Vertretern aus Politik und Verwaltung installiert. Da es vor der Etablierung dieser Begleitgruppe keinen Austausch zwischen der Wohnraumpolitik und der Raumplanung gab und sich die Verantwortlichen der verschiedenen Gemeinden nur selten trafen, wurde das neue Gefäss von den Beteiligten sehr geschätzt. Dies war insbesondere auch der Fall, weil einzig die grösseren, städtischen Gemeinden Verantwortliche im Bereich der Wohnraumpolitik kennen, während die übrigen Gemeinden nur eine für die Raumplanung zuständige Stelle führen.

In **Uri** wurde in Teilprojekten gearbeitet, die es erlaubten, bestimmte Themen (z. B. Schaffung von alternativen Mobilitätsangeboten, Dorfkernentwicklung) zu vertiefen und die Umsetzung auf eine breitere Basis zu stellen. Grundlegende Voraussetzung für das Funktionieren dieser Arbeitsweise war die Bereitschaft der lokalen Partner – in diesem Fall die Gemeinden des oberen Reusstals und des Urserntals – sich den Teilprojekten anzunehmen und diese eigenständig weiterzutreiben. Unterstützend dazu wurden jährliche Workshops durchgeführt, an denen ein Austausch der Projektleitung (Kanton) mit den Gemeinden zum Stand der einzelnen Teilprojekte und der Ausrichtung des Gesamtprojekts stattfand. Dadurch konnten im Sinne des iterativen Vorgehens die Ziele periodisch überprüft und wo nötig das Vorgehen justiert sowie die Akzeptanz für das Vorhaben und allfällige finanzielle Konsequenzen geschaffen werden.

Auch die Modellvorhaben **Morenal** und **inneres Mattertal** haben einzelne Stossrichtungen im Rahmen von Arbeitsgruppen vertieft. Damit konnte eine gezielte Mobilisierung und effiziente Arbeitsweise erreicht werden. Diesbezüglich ist die Rolle der Gesamtkoordination zu unterstreichen: Die Erkenntnisse aus den Untergruppen müssen zusammengeführt und geteilt sowie laufend in die Gesamtprojektsteuerung integriert werden.

#### PROJEKTABSCHLUSS: DOKUMENTIEREN, EVALUIEREN UND FOLGEPROJEKTE INITIIEREN

In der Regel werden mit diesem Schritt die Projektleitung bzw. das Projektteam aus der Verantwortung entlassen und das Projekt formell abgeschlossen. Über eine Evaluation des Projektverlaufs können die wichtigsten Erkenntnisse und Lehren aus dem Projekt festgehalten und Schlüsse für künftige Projekte gezogen werden. Eine Projektdokumentation erlaubt es ausserdem, die wichtigsten Arbeitsschritte und Erkenntnisse für künftige Projekte oder ausstehende Dritte nachvollziehbar zu halten. Für allfällige Folgeprojekte sind die ersten Schritte im Sinne der Projektdefinition aufzugleisen.

Die Modellvorhaben sind mit dem Projektende 2018 zwar offiziell abgeschlossen, meist gehen sie aber in Form von Folgeprojekten oder einzelnen Initiativen weiter. Da die langfristige Verankerung der Modellvorhaben auch ein wichtiges Kriterium für den Förderentscheid ist, kommt diesem Aspekt eine besondere Bedeutung zu. Die Folgeprojekte oder -initiativen werden durch die ursprünglichen Projektträger (in der Regel die öffentliche Hand) selber, durch weitere Umsetzungspartner aus dem Modellvorhaben (z. B. Genossenschaften, Liegenschaftsbesitzerinnen und -besitzer, Unternehmungen) oder in Kooperation bestehender und neuer Umsetzungspartner weitergeführt.

Beim Modellvorhaben **Morenal** wurde im Januar 2018 ein Austauschtreffen zur abschliessenden Bilanzziehung mit allen involvierten Partnern organisiert.

In **Biel** wurde vor der Fertigstellung der Abschlussdokumentation und der Kommunikation der Projektergebnisse (sowohl für die stadtinterne, politische Abnahme als auch für die öffentliche Bekanntmachung) Ende 2017 eine Reihe von Abschlussveranstaltungen für die Wohnbaugenossenschaften durchgeführt. An diesen Treffen wurde der Schlussbericht vorgestellt und diskutiert und die Genossenschaften hatten die Möglichkeit, noch allfällige Anpassungen einzubringen.

Der Kanton **Uri** erarbeitete eine Online-Infoplattform, welche die Ergebnisse bzw. Instrumente aus dem Modellvorhaben einem breiten Publikum zugänglich macht. Diese Form der Projektdokumentation erlaubt den Übertrag von Erkenntnissen und macht die wichtigsten Instrumente öffentlich zugänglich: Einerseits für alle Interessierten, die diese selber verwenden wollen, und andererseits für die öffentliche Hand oder andere Stellen, die für ihren Kontext selber ähnliche Instrumente entwickeln möchten.

Im Modellvorhaben **Riviera** war anfänglich vorgesehen, das Projekt mit der Unterschrift einer Charta durch die beteiligten Gemeinden abzuschliessen. Dieses Ziel erwies sich aber im Laufe des Prozesses als zu ehrgeizig.

Im **inneren Mattertal** musste ebenfalls vom anfänglich vorgesehenen Abschluss abgewichen werden, da einzelne Projektphasen mehr Zeit als geplant brauchten und politisch noch nicht validiert sind. Die Bestrebungen des Modellvorhabens sollen über eine Kommission für den preisgünstigen Wohnraum langfristig in der Region verankert werden.

## 4 | EMPFEHLUNGEN

Die im Themenschwerpunkt «Ausreichendes und bedürfnisgerechtes Wohnraumangebot schaffen» durchgeführten Projekte zeigen, dass das Wohnen ein wichtiges Thema für die Raumentwicklung als Ganzes darstellt. Die zahlreichen Wechselwirkungen unter den einzelnen Sektoralpolitiken verdeutlichen das komplexe Umfeld der Wohnungspolitik. Gleichzeitig ist die Wohnungspolitik selber aktuell wenig etabliert und die bekannten Massnahmen erweisen sich oft als unzureichend hinsichtlich der ausgesprochenen Problemfelder. Viele Massnahmen müssen von Grund auf entwickelt und auf die Spezifitäten des regionalen Wohnungsmarkts massgeschneidert werden. Wie die inhaltlichen Verflechtungen sind auch die Bezüge unter den unterschiedlichen

Akteuren auf dem Boden- und Liegenschaftsmarkt vielfältig. Um wohnungspolitisch aktiv sein zu können, sind der enge Austausch und die Kooperation mit diesen Akteuren unabdingbar. Eine stärkere Gewichtung der Hebelwirkung von einzelnen Einflussfaktoren im Bereich des Wohnungsmarkts birgt daher auch grosse Potenziale für die nachhaltige Raumentwicklung als Ganzes. Die zahlreichen Erfahrungen, die die Projektträger während der Durchführung der Modellvorhaben gesammelt haben, werden hier in Form von Empfehlungen für andere Projektträger festgehalten. Abschliessend folgen einige Empfehlungen für den Themenschwerpunkt im Allgemeinen.



In Täsch wie im ganzen inneren Mattertal ist das Wohnen ein wichtiges Anliegen. (Foto: © Raphael Erbetta)

## 4.1 | EMPFEHLUNGEN FÜR POTENZIELLE PROJEKTRÄGER

### PROJEKTAUFGLEISUNG ALS ENTSCHEIDENDE PHASE

Die Aufgleisungsphase spielte bei sämtlichen Projekten eine Schlüsselrolle für den späteren Projektverlauf. Da es in dieser Phase noch viele Unbekannte gibt, braucht es ausreichend Zeit, um diese fassbar zu machen und um zu sondieren, welche Themen relevant und machbar für eine Bearbeitung im Projektzeitraum sind. Dies ist besonders angezeigt, da wohnungspolitische Anliegen als Handlungsfelder noch wenig etabliert sind. Eine sorgfältige Aufgleisung ist auch ein wichtiger Erfolgsfaktor, da sie erlaubt, eine breite Unterstützung für das Projekt und dessen Anliegen aufzubauen (siehe folgender Abschnitt). In dieser Phase kann sichergestellt werden, dass die Beteiligten erste gemeinsame Nenner finden, mögliche Stolpersteine identifizieren und eine übergeordnete Koordination anstreben, welche die Umsetzung späterer Projektschritte vereinfacht. Es ist empfehlenswert, das Projekt lösungsorientiert und als ergebnisoffenen Prozess anzugehen. Dadurch können Ziele, die allenfalls zu ambitioniert sind, schrittweise präzisiert und angepasst und möglichst viele relevante Interessen berücksichtigt werden. Um der Projektaufgleisung genügend Gewicht zu geben, kann es hilfreich sein, eine Vorprojekt-Phase einzuplanen, in der die oben genannten Punkte konkretisiert werden, um die späteren Umsetzungsschritte im Projekt zielgerichtet anzugehen.

### GOVERNANCE UND BREITE (POLITISCHE) ABSTÜTZUNG

Für die langfristige Umsetzung der Projekte im Bereich Wohnraumangebot braucht es eine breite Abstützung, die nicht allein bei den – oftmals öffentlichen – Projektträgern liegen kann. Für viele Projekte ist die politische Unterstützung für den Erfolg entscheidend: Vorhaben mit unzureichender politischer Unterstützung laufen Gefahr, gebremst oder gar abgebrochen zu werden. In einem solchen Fall müssen sich die Projektträger die Zeit nehmen, gegenüber Projektgegnern oder Skeptikern die resultierenden Mehrwerte aufzuzeigen, Allianzen für einen ausreichenden Rückhalt zu schmieden oder nötigenfalls den Projektperimeter anzupassen. Zudem muss auch die Unterstützung von weiteren (privaten) Akteuren auf dem Boden- und Liegenschaftsmarkt (z. B. Eigentümerinnen und Eigentümer) sowie gegebenenfalls aus der breiteren Öffentlichkeit gegeben sein. Die Wahl des Governance-Modells mit klarer Zuteilung der Rollen und Verantwortlichkeiten im Projekt spielt eine zentrale Rolle. Es empfiehlt sich, dieses vor Projektbeginn anzudenken. Die Erfahrungen der Projektträger zeigen, dass mit dem Projektverlauf und der direkten Involvierung der Exekutivmitglieder und der Betroffenen die

Zustimmung zum Projekt zunimmt. Bei Legislaturwechseln muss zudem darauf geachtet werden, dass die neuen politischen Vertreterinnen und Vertreter ausreichend orientiert und vom Projekt überzeugt werden. Dies gilt insbesondere dort, wo für die langfristige Verankerung öffentliche Investitionen oder regulatorische Anpassungen nötig sind. Da der Wohnungsmarkt gesamtschweizerisch vorwiegend von privaten Akteuren bestimmt wird, gilt es klare Vorstellungen zu entwickeln zu den Schnittstellen zwischen den öffentlichen und privaten Akteuren und deren Interessen im Zusammenhang mit der Wohnraumversorgung und Gebietsentwicklung. Bei der Steuerung solcher Vorhaben ist weiter zu berücksichtigen, dass das Handeln von Bauträgern in erster Linie durch Wirtschaftlichkeitsüberlegungen bestimmt ist, was die Ansprüche betreffend Transparenz und Kommunikation oder Tempo in der Entscheidungsfindung beeinflusst. In diesem Zusammenhang spielen anreizbasierte Ansätze eine zentrale Rolle.

### EINBEZUG VON KERNANSPRUCHSGRUPPEN:

#### SCHAFFUNG EINES VERTRAUENSVERHÄLTNISSES

Die Anspruchsgruppen sind meist vielfältig und können sämtliche Akteure auf dem Boden- und Liegenschaftsmarkt umfassen: von Gemeindevertreterinnen und -vertretern über Grund- und Liegenschaftseigentümerinnen und -eigentümer, Genossenschaftsvertreterinnen und -vertreter, Fachleuten aus der privatwirtschaftlichen Immobilienentwicklung oder Liegenschaftsverwaltung bis hin zu Fachpersonen aus Architektur, Denkmalpflege oder Regionalentwicklung. Ein Vertrauensverhältnis mit zentralen Anspruchsgruppen ist für den Erfolg des Projekts unabdingbar. Wenn die Projektziele von den Betroffenen und weiteren Akteuren unterstützt werden, kann das Vorhaben beschleunigt und die langfristige Umsetzung auf eine breitere, «inoffizielle» Trägerschaft abgestützt werden. Der Aufbau eines solchen Vertrauensverhältnisses braucht jedoch Zeit, Engagement und dementsprechend personelle Ressourcen, um einen regelmässigen Austausch mit den Partnern etablieren zu können. Hierzu müssen wichtige Partner rechtzeitig identifiziert und eingebunden werden und die Rollen frühzeitig geklärt werden. Nicht für jedes Projekt ist die Aktivierung jeder Anspruchsgruppe notwendig. Es müssen aber die entscheidenden Gruppen identifiziert und abgeholt werden, beispielsweise mittels einer Analyse der Anspruchsgruppen zu Beginn des Projekts (Erstellen einer «Akteurs-Landschaft» mit den dazugehörigen Politikfeldern; siehe Abbildung 3). Hierzu muss deren Einbindung in die Gesamtprojektorganisation klar und nachvollziehbar

sein, damit die Vertreterinnen und Vertreter über die entsprechende Legitimität verfügen. Auch die Kommunikation zwischen den einzelnen Partnern spielt eine wesentliche Rolle. Das Einholen einer externen Unterstützung kann für die Kommunikation und Einbindung von verschiedenen Anspruchsgruppen hilfreich sein, insbesondere wenn «vorbelastete» Beziehungen mit einer Anspruchsgruppe vorhanden sind. Dabei ist die Auswahl der Auftragnehmer zentral: Alle Involvierten müssen diese als kompetent und neutral betrachten.

#### PERSONELLE RESSOURCEN

Die Verfügbarkeit von personellen Ressourcen bestimmt das Vorschreiten der Projektarbeit. Die Projektträger betonten alle, dass sie in dieser Hinsicht eingeschränkt waren und gerne selber mehr Möglichkeiten gehabt hätten, am Projekt zu arbeiten. Für die Durchführung von ähnlichen Vorhaben ist darauf zu achten, dass die Verfügbarkeit von entsprechenden personellen Ressourcen frühzeitig mitgedacht wird. Eine Projekteignerin oder ein Projekteigner mit ausreichendem Pensum für die Bearbeitung ist von grossem Wert für das Projekt.

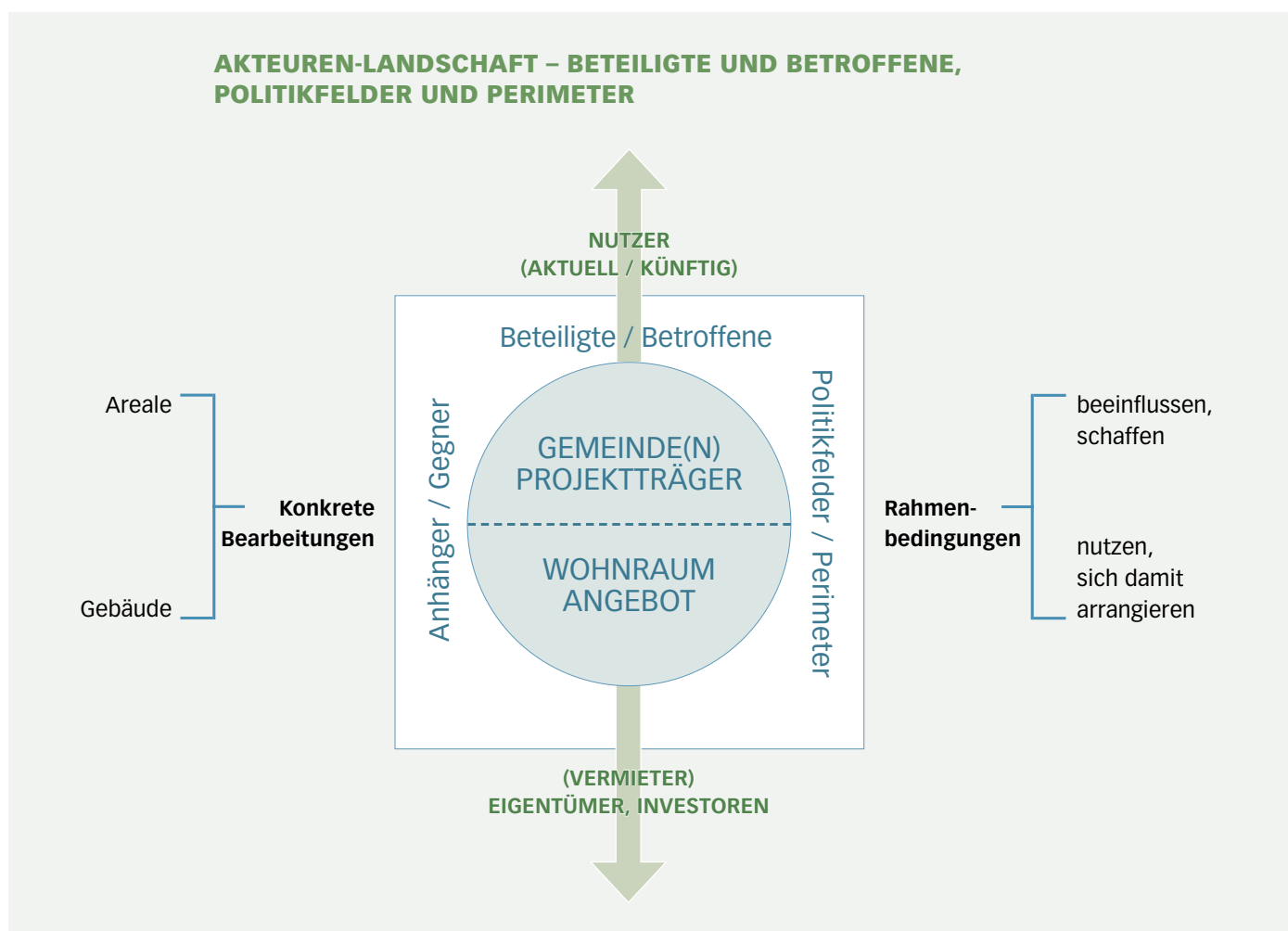


Abbildung 3: Anhand vom BWO unterbreiteten schematischen Darstellungen reflektierten am ersten Erfahrungsaustausch die Projektträger die «Akteuren-Landschaft» ihrer Modellvorhaben. (Abbildung: © BWO)

#### LANGFRISTIGE SICHERUNG DER PROJEKTERGEBNISSE

Die Bereitstellung eines bedürfnisgerechten und günstigen Wohnraumangebots ist ein kontinuierlicher und langsamer Prozess. Nach Beendigung der Modellvorhaben braucht es oft eine langfristige Begleitung, damit die Ergebnisse über die Projektphase hinaus fruchtbar gemacht werden können. Im Sinne der Verstetigung sollte darauf geachtet werden, dass im Rahmen der Projekte aufgebaute Beziehungen zu Schlüsselakteuren (z. B. Genossenschaften, Politikerinnen und Politiker und Verwaltungsmitglieder, Vertreterinnen und Vertreter der Privatwirtschaft) auch nach Projektabschluss gepflegt werden können. Dies ist gerade bei Projekten, bei denen sich die Umsetzung nach Projektabschluss fortsetzt, von grosser Bedeutung. Gegebenenfalls ist in Erwägung zu ziehen, ob für die Pflege der Austauschstrukturen nach Projektabschluss spezielle Mittel reserviert werden. Durch das prinzipiell ergebnisoffene Vorgehen in den Modellvorhaben entstanden im Projektverlauf einige Gefässe, Ideen oder Teilprojekte, welche über die eigentliche Projektdauer hinausgehen, aber für die langfristige Verankerung der Projektergebnisse wichtig sind. Für die Verstetigung der Ergebnisse und die Sicherung der Zielerreichung über die Projektdauer hinaus braucht es meist zusätzliche finanzielle Mittel. Es empfiehlt sich, frühzeitig im Projekt den möglichen finanziellen Bedarf nach Projektende zu eruieren und dafür Finanzquellen zu erschliessen. Damit die Projektziele nach Projektende weiterverfolgt werden, ist es wichtig, dass diese Ziele von Schlüsselakteuren mitgetragen und institutionell verankert werden.

#### DIFFERENZIIERTES VORGEHEN

Das Eingehen auf die Spezifika des jeweiligen räumlichen und soziodemografischen Kontexts ist unerlässlich. Eine Differenzierung ist nötig, um den vielfältigen lokalen Eigenheiten gerecht zu werden und Lösungen zu erarbeiten, die zum Ort passen. Vorgehensweisen, welche sich in einem anderen räumlichen Kontext bewährt haben, können somit nicht pauschal auf neue Projekte übertragen werden. In jedem Fall ist zu Beginn eine umfassende Abklärung der lokalen Problemstellungen und der lokalen Anspruchsgruppen vorzunehmen.

#### PROJEKTMANAGEMENT

Der Ebene des Projektmanagements muss ausreichend Gewicht gegeben werden. Erfahrungen im Projektmanagement sind nötig, um beispielsweise in der Vorbereitung und zu Beginn des Projekts die politische Ebene ausreichend miteinzubeziehen, die relevanten Anspruchsgruppen zu identifizieren und Einigkeit über die Projektziele und die Vorgehensweise zu erzielen. Bei der Besetzung der operativen Projektleitung muss darauf geachtet werden, dass die Person(en) neben fachlichem Wissen auch Projektleitungserfahrung besitzen, mit ergebnisoffenen Verfahren umgehen können und nötigenfalls auch im Change Management versiert sind.



## 4.2 | EMPFEHLUNGEN FÜR DAS PROGRAMM

### BESTEHENDE INSTRUMENTE IN WERT SETZEN

Die Projekte im Themenschwerpunkt haben gezeigt, dass nicht zwingend neue Instrumente geschaffen werden müssen, um erfolgreiche Lösungen zu finden. Viele Projekte haben sich bestehender Instrumente aus den Politikfeldern Raumplanung, Regionalentwicklung oder Alters- und Sozialpolitik bedient und diese an ihre spezifische Problemstellung adaptiert. Angesichts dessen ist eine In-Wert-Setzung bestehender Instrumente zu empfehlen. Da bereits verschiedene Sammlungen an bekannten bzw. verfügbaren Instrumenten im Bereich der Wohnraumbförderung existieren, wie z. B. der Baukasten für preisgünstigen Wohnraum<sup>7</sup>, ist eher eine laufende Fortführung der verfügbaren Instrumente sowie das Darstellen beispielhafter Anwendungen im Sinn von Best Practices in Betracht zu ziehen. Die Modellvorhaben im Themenschwerpunkt zeigen auch, dass es gewisse Gebiete gibt, die mit sehr ähnlichen Problemstellungen konfrontiert sind (z. B. Tourismusdestinationen). Für solche typischen Problemstellungen könnten mögliche Kombinationen von Instrumenten und Strategien, die sich zu deren Bewältigung eignen, untersucht und beschrieben werden.

### ENTWICKLUNG NEUER INSTRUMENTE ERMÖGLICHEN

Die Modellvorhaben bieten ein wertvolles Gefäss, um für ein Gebiet oder einen Raumtypus neue und passende Entwicklungsmodelle und -instrumente zu erarbeiten. Voraussetzung ist, dass getestet werden darf, welche Strategien und Instrumente passend sind oder eben nicht funktionieren. Der Modellgedanke ist somit zentral, da er die nötige Entwicklungszeit und inhaltliche sowie methodische Freiheiten zulässt. Die Fortführung des Modellvorhaben-Gefässes ist daher zu empfehlen.

### ENGERE PROBLEMSTELLUNGEN

Die Modellvorhaben im Themenschwerpunkt haben gezeigt, dass eine erfolgreiche Wohnraumpolitik auf einer ganzheitlichen Querschnittsbetrachtung, d. h. über sektorale Politiken hinweg, basieren muss. Die Herausforderung auf Projektebene liegt darin, verschiedene sektorale Politiken ausreichend einzubeziehen und gleichzeitig die Projektziele und -outputs möglichst zu präzisieren. Für eine künftige Runde von Modellvorhaben ist daher zu empfehlen, die Problemstellungen anlässlich der Ausschreibung zu fokussieren, dafür aber eine tiefere Betrachtung anzustreben und in deren Rahmen verschiedene Sektoralepolitiken miteinzubeziehen.

### WEITERES POTENZIAL ZUR INTERKOMMUNALEN ZUSAMMENARBEIT

Die Potenziale für eine interkommunale Zusammenarbeit wurden noch nicht voll ausgeschöpft. Obwohl der Grossteil der Projekte darauf angelegt war, überkommunal bzw. regional zu arbeiten, wird bei der Umsetzung aufgrund des föderalen Systems und der damit einhergehenden Entscheidungs- und Finanzkompetenzen weiterhin stark auf die kommunale Ebene gesetzt. Wie der Arbeitsbericht «Regionale Ansätze zur Förderung des preisgünstigen Wohnraums»<sup>8</sup> unterstreicht, ist die Wahrnehmung von Aufgaben im Bereich Wohnraumangebot auf regionaler Ebene von Gesetzes wegen in der Regel nicht gegeben. Somit ist eine Zusammenarbeit über die Gemeindegrenzen hinweg nur dann erfolgsversprechend, wenn für sämtliche beteiligten Gemeinden ein klarer Mehrwert ersichtlich ist. Ein möglicher Lösungsweg wurde im Rahmen der durchgeführten Modellvorhaben in der Kombination von regionalen und kommunalen Massnahmen gefunden. Eine weitere mögliche Stossrichtung könnte in der Stärkung der Kommunikation und gegebenenfalls der Mediation liegen, um das Spannungsfeld stark divergierender Interessen zu verringern und gemeinsame Ziele interkommunal zu verfolgen. Für künftige Vorhaben ist daher zu empfehlen, dass unterschiedliche Ansätze getestet werden, um die offenen Potenziale genauer zu ermitteln.

<sup>7</sup> Bundesamt für Wohnungswesen BWO, 2013.

<sup>8</sup> Hochschule Luzern – Wirtschaft, 2018.

## 5 | QUELLENANGABEN

Bundesamt für Raumentwicklung ARE (k.D.). Modellvorhaben Nachhaltige Raumentwicklung 2014–2018. Einsehbar unter: <https://www.are.admin.ch/are/de/home/raumentwicklung-und-raumplanung/programme-und-projekte/modellvorhaben-nachhaltige-raumentwicklung/modellvorhaben-nachhaltige-raumentwicklung-2014-2018.html>

Bundesamt für Raumentwicklung ARE, Staatssekretariat für Wirtschaft SECO, Bundesamt für Umwelt BAFU, Bundesamt für Landwirtschaft BLW, Bundesamt für Wohnungswesen BWO, Bundesamt für Gesundheit BAG, Bundesamt für Strassen ASTRA, Bundesamt für Sport BASPO (2013). Projektaufwurf: Modellvorhaben Nachhaltige Raumentwicklung 2014–2018. 31. Oktober 2013.

Bundesamt für Raumentwicklung ARE, Staatssekretariat für Wirtschaft SECO, Bundesamt für Umwelt BAFU, Bundesamt für Landwirtschaft BLW, Bundesamt für Wohnungswesen BWO, Bundesamt für Gesundheit BAG, Bundesamt für Strassen ASTRA, Bundesamt für Sport BASPO (2013). Projektaufwurf: Modellvorhaben Nachhaltige Raumentwicklung 2014–2018. Zusätzliche thematische Informationen: Ausreichendes und bedürfnisgerechtes Wohnraumangebot schaffen. 31. Oktober 2013.

Bundesamt für Wohnungswesen BWO (2013). Preisgünstiger Wohnraum – ein Baukasten für Städte und Gemeinden. November 2013.

Canton de Vaud (2010). Produire des logements. Soutien cantonaux aux actions communales en faveur de l'habitat. Département de l'économie. Service de l'économie, du logement et du tourisme. Mai 2010.

Hochschule Luzern – Wirtschaft (2015). Wichtigste Erkenntnisse der Nachfrage- und Angebotsstudie. Einsehbar unter: [http://www.ur.ch/dl.php/de/5a0c13da50e6e/Wichtigste\\_Erkenntnisse\\_Nachfrage-\\_und\\_Angbotsstudie.pdf](http://www.ur.ch/dl.php/de/5a0c13da50e6e/Wichtigste_Erkenntnisse_Nachfrage-_und_Angbotsstudie.pdf). Zugriff am: 22.01.2018.

Hochschule Luzern – Wirtschaft (2018). Regionale Ansätze zur Förderung des preisgünstigen Wohnraums. Grenchen: Bundesamt für Wohnungswesen BWO.

## 6 | WEITERFÜHRENDE INFORMATIONEN: PRODUKTE UND DOKUMENTE AUS DEN MODELLVORHABEN

Schlussbericht zum Modellvorhaben der Stadt Biel:

[https://www.biel-bienne.ch/de/pub/verwaltung/stadtpresident\\_praesidialdi/stadtplanung/planung\\_und\\_stadtraum/stadtpl\\_projekte/wohnbaugenossenschaften.cfm](https://www.biel-bienne.ch/de/pub/verwaltung/stadtpresident_praesidialdi/stadtplanung/planung_und_stadtraum/stadtpl_projekte/wohnbaugenossenschaften.cfm)

Webseite der Siedlung Morenal:

<http://morenal.ch>

Schlussbericht zum Modellvorhaben der Riviera, Resultate auf regionaler Ebene:

<http://www.sai-riviera.ch/LOGEMENTRapportfinalregion.pdf>

Informationsplattform des Modellvorhabens Uri:

[http://www.ur.ch/de/themen/wirtschaftsfoerderung/?action=showthema&themenbereich\\_id=23&thema\\_id=385](http://www.ur.ch/de/themen/wirtschaftsfoerderung/?action=showthema&themenbereich_id=23&thema_id=385)

Zwischenbericht zum Modellvorhaben Uri:

<http://www.ur.ch/dl.php/de/5a0c17205861d/Zwischenbericht.pdf>

Flyer «Wo wohne ich schlau?» des Modellvorhabens im inneren Mattertal:

<https://www.are.admin.ch/dam/are/de/dokumente/agglomerationspolitik/dokumente/modellvorhaben/movo-flyer-wohnungssuche.pdf.download.pdf/movo-flyer-wohnungssuche.pdf>

