Neue Regionalpolitik

Arbeitshilfe für die Entwicklung und Umsetzung wirkungsorientierter Projekte

KANTON LUZERN

Raum und Wirtschaft | rawi.lu.ch

nrp
Neue
Regionalpolitik

Ausgabe: Januar 2017

Bearbeitung:
Samuel Graf, Fachleiter Wirtschafts- und Regionalentwicklung, rawi
Tilman Holke, Projektleiter Neue Regionalpolitik, rawi
Johannes Heeb, Geschäftsleiter seecon GmbH

Titelbild-Quellen:
Luzern Tourismus AG

Inhaltsverzeichnis

1 Warum diese Arbeitshilfe? ... 2
2 Das Wichtigste in Kürze – Zentrale Anforderungen an ein NRP-Projekt ... 2
3 Was will die NRP erreichen? ... 3
4 Welches sind Ihre Ansprechpartner? ... 4
4.1 Regionale Entwicklungsträger (für bottom-up Projekte aus den Regionen) ... 4
4.2 Luzern Tourismus (für Projektideen im Bereich Tourismus) ... 4
4.3 zentralschweiz innovativ (Innovationsberatung) ... 5
5 Was wird gefördert? ... 6
5.1 Allgemeine Kriterien für NRP-Projekte ... 6
5.2 Wertschöpfungssysteme und angestrebte Wirkungen ... 7
6 Was heisst Wirkungsorientierung in der Projektentwicklung und Umsetzung? ... 9
6.1 Wirkungsorientierung in der Projektentwicklung ... 9
6.2 Wirkungsorientierung in der Projektumsetzung ... 10
6.3 Wirkungsorientierung bei Projektabschluss ... 10
7 Wie entsteht ein NRP-Projekt? ... 12
7.1 Von der Projektidee bis zum Projektantrag ... 12
7.2 Vom Projektantrag bis zur Projektzusicherung ... 14
7.3 Von der Projektzusicherung bis zum Projektabschluss ... 15
7.4 Von der Projektzusicherung bis zum Darlehensvertrag ... 17
7.5 Interkantonale oder kantonsübergreifende Projekte ... 17
8 Welche Kosten werden durch die NRP übernommen? ... 18
9 Was ist beim Reporting zu beachten? ... 18
10 Welche Grundlagen stehen zur Verfügung? ... 19

Abkürzungsverzeichnis

DMO	Destinations-Management-Organisation
DV	Darlehensvertrag
ITZ	InnovationsTransferZentralschweiz
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
LTAG	Luzern Tourismus AG
NRP	Neue Regionalpolitik
PPP	Public-Private-Partnership
PV	Projektvereinbarung
RET	Regionale Entwicklungsträger
rawi	Dienststelle Raum und Wirtschaft, Kanton Luzern

1 Warum diese Arbeitshilfe?

Die Arbeitshilfe richtet sich in erster Linie an die Projektträger (rechtliche Trägerschaft des Projekts) und Projektleiter/-innen[1] von NRP-Projekten. Die Arbeitshilfe schafft zugleich ein gemeinsames Regelwerk für die in der Umsetzung ständig beteiligten Akteure des Kantons Luzern und seiner Regionen. Die Arbeitshilfe regelt die wichtigsten inhaltlichen und formellen Anforderungen und das Verfahren zur Antragstellung. Dabei legt sie den Schwerpunkt auf die Wirkungsorientierung der geförderten Projekte.

Eine gewisse Einheitlichkeit ist sowohl für den ökonomischen Einsatz der Kräfte wie für die Gleichbehandlung der Antragsteller wichtig.

2 Das Wichtigste in Kürze – Zentrale Anforderungen an ein NRP-Projekt

- **Projektwirkung**: Das Projekt trägt zu den angestrebten Wirkungen (siehe Kap. 5.2) in einem Wertschöpfungssystem („Industrie und Gewerbe“, „Tourismus“ und „Standortattraktivität“) des NRP-Umsetzungsprogramms bei und ist regional abgestützt.

- **Wertschöpfung und Innovation**: Das Projekt trägt dazu bei, die Wertschöpfung in einer Region im Kanton Luzern oder im gesamten Kanton zu erhöhen, ist innovativ, neuartig und modellhaft.

- **Beteiligung Projektträger**: Der Projektträger hat sich in einem angemessenen Rahmen am Projekt zu beteiligen. Die NRP übernimmt einen Finanzierungsanteil von maximal 50%. Die restliche Finanzierung ist durch die Projektträgerschaft in Form von Eigenleistungen, Eigenfinanzierungen und Beiträgen externer Partner bereitzustellen (siehe Kap. 8).

- **Keine einzelbetriebliche Förderung**: Es dürfen keine Aktivitäten unterstützt werden, welche direkt einen Betrieb in einem bestehenden Markt Vorteile verschaffen.

- **Keine Dauersubventionierung**: Die NRP ist als Anschubfinanzierungsinstrument gedacht und kann Projekte in der Regel nur über einen Zeitraum von maximal 4 Jahren unterstützen. Betriebskostenbeiträge sind ausgeschlossen.

- **Darlehen**: Darlehen können für die Verwirklichung von wertschöpfungsorientierten Infrastrukturen, sogenannten Entwicklungsinfrastrukturen gewährt werden. Finanzierungen von Basisinfrastrukturen sind ausgeschlossen.

- **Projektantrag**: Der Kanton Luzern legt Wert auf einen formell gut ausgearbeiteten Projektantrag. Die Projektziele müssen darin klar verständlich beschrieben sein, ebenso die Massnahmen (siehe Kap. 7.1).

[1] In dieser Arbeitshilfe wird aufgrund der besseren Lesbarkeit nachfolgend auf die explizite Nennung beider Geschlechter verzichtet. Es sind jeweils beide Geschlechter angesprochen.

3 Was will die NRP erreichen?

Die Neue Regionalpolitik (NRP) ist ein gemeinsames Förderinstrument von Bund und Kantonen. Mit dem am 1.1.2008 in Kraft getretenen Bundesgesetz über Regionalpolitik wurde eine neu gestaltete Grundlage für die Förderung der ländlichen Räume und Berggebiete in der Schweiz geschaffen. Durch die NRP sollen Standortvoraussetzungen verbessert, Innovationen gefördert sowie die Wertschöpfung und Wettbewerbsfähigkeit gesteigert werden.

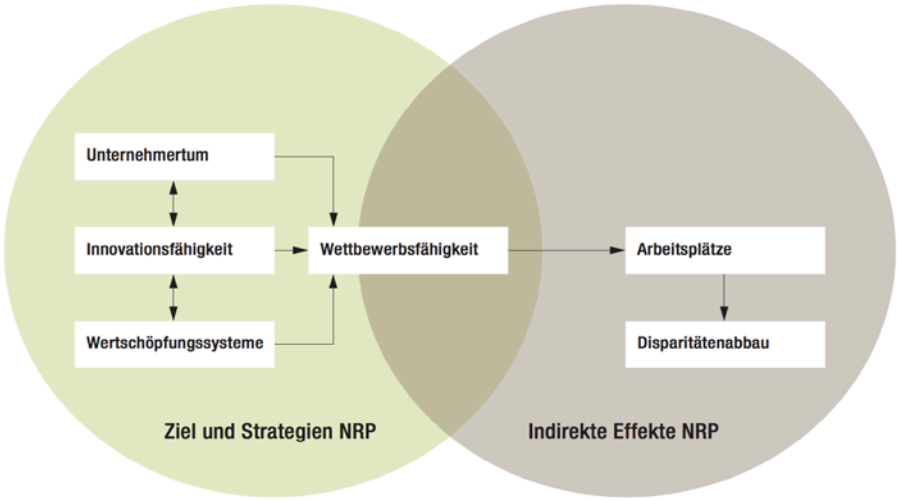


Abb. 1: Ziele und Wirkungszusammenhang der NRP[2]

Mit dem NRP-Umsetzungsprogramm 2016-2019 liegt eine kantonale Umsetzungsplanung für die nächsten vier Jahre vor. Der Bund hat dieses NRP-Umsetzungsprogramm gutgeheissen und die NRP-Bundesmittel im Rahmen der NRP-Programmvereinbarung 2016-2019 zugesichert. Projekte werden demnach je zur Hälfte durch Kanton und Bund finanziert. Die Umsetzung während der vierjährigen Periode erfolgt federführend durch den Kanton.

[2] Abgeleitet aus der bundesrätlichen Botschaft über die neue Regionalpolitik NRP, 2005 (05.000)

4 Welches sind Ihre Ansprechpartner?

4.1 Regionale Entwicklungsträger (für bottom-up Projekte aus den Regionen)

Die regionalen Entwicklungsträger (RET) begleiten die Projektträger bei der Eingabe der Projekte beim Kanton Luzern. Die regionalen Entwicklungsträger (Region Luzern West, Idee Seetal, Region Sursee-Mittelland und LuzernPlus) sind die ersten Ansprechpartner für Projektinitianten. Projekte von kantonaler und überkantonaler Bedeutung können nach Absprache mit den regionalen Entwicklungsträgern direkt beim Kanton eingegeben werden.

Aufgaben der regionalen Entwicklungsträger (RET):

- Förderung und Unterstützung der Projektinitiierung und -entwicklung
- Vorabklärungen / Gespräche mit Projektträgern
- Verfassen von Projektskizzen und Anträgen
- Prüfung von Projektanträgen auf die NRP-Förderungswürdigkeit
- Einreichen von Projektanträgen beim Kanton
- Projektadministration und -begleitung
- Projektcontrolling und -reporting
- Kommunikation und Wissenstransfer

Kontakt:

- IDEE SEETAL, www.idee-seetal.ch; Geschäftsstelle in Hochdorf
- Region Sursee-Mittelland, www.sursee-mittelland.ch; Geschäftsstelle in Sursee
- Region Luzern West, www.regionwest.ch; Geschäftsstelle in Wolhusen
- Luzern Plus, www.luzernplus.ch; Geschäftsstelle in Ebikon

4.2 Luzern Tourismus (für Projektideen im Bereich Tourismus)

Im Kanton Luzern ist die Luzern Tourismus AG (LTAG) für die touristische Gesamtpositionierung hauptverantwortlich. Um eine konsolidierte Produktentwicklung durch die NRP zu erreichen, kommt der LTAG eine wichtige Funktion bei der Ausgestaltung und Begleitung der geförderten Projekte zu. Die LTAG ist der zentrale Ansprechpartner für touristische Projekte von kantonaler und überkantonaler Bedeutung und von der Funktion her somit einem RET gleichzusetzen. Kleinere regionale Tourismusprojekte können dennoch bei den entsprechenden RET (siehe 4.1) eingereicht werden. Hier ist jedoch eine frühzeitige Absprache mit der LTAG angezeigt.

Kontakt:

- Luzern Tourismus AG www.luzern.com/de/inside-lucerne-tourism; Geschäftsstelle in Luzern

4.3 zentralschweiz innovativ[3] (Innovationsberatung)

zentralschweiz innovativ ist das gemeinsame Programm der sechs Zentralschweizer Kantone zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit der hiesigen Unternehmen. InnovationsTransfer Zentralschweiz ITZ ist mit dessen Umsetzung beauftragt. Seit dem 1. Januar 2016 werden mit dem Programm kleine und mittlere Unternehmen (KMU) bei der Realisierung ihrer innovativen Ideen und Projekte unterstützt.

Das Kernangebot von zentralschweiz innovativ besteht aus einer kostenlosen Unterstützung für KMU aus der Zentralschweiz, welche wie folgt abläuft: In einem persönlichen Gespräch präsentiert das Unternehmen oder auch eine Einzelperson ihre Idee den erfahrenen Innovationscoaches von zentralschweiz innovativ. Diese recherchieren in der Folge bis zu 20 Arbeitsstunden unverbindlich und vertraulich zu nachfolgenden Themenbereichen:

- Marktpotential der Idee / Marktabklärungen, Plausibilisierungen Businessmodelle
- Technologieabklärungen/Technische Machbarkeit der Idee
- Überprüfung gesetzlicher Rahmenbedingungen
- Know-how Träger für das betreffende Themengebiet
- Partner entlang der Wertschöpfungskette
- Förder-/Finanzierungsquellen

Zeigen die Vorarbeiten ein grosses Potential, so werden die KMU bei der Umsetzung eines konkreten Projektes auch mit mehr als 20 Arbeitsstunden kostenlos unterstützt.

Kontakt:

- InnovationsTransfer Zentralschweiz ITZ www.zentralschweiz-innovativ.ch; Geschäftsstelle in Horw

[3] zentralschweiz innovativ, Medienmitteilung 13.1.2016

5 Was wird gefördert?

Gefördert werden Projekte, welche die allgemeinen Kriterien für NRP-Projekte (Kap. 5.1) erfüllen sowie zu den angestrebten Wirkungen in den Wertschöpfungssystemen des NRP-Umsetzungsprogrammes des Kantons Luzern (Kap. 5.2) beitragen. Die Publikation „Übersicht über die geförderten NRP-Projekte im Zeitraum 2008-2015“ gibt eine Übersicht über die im Kanton Luzern bereits umgesetzten Projekte.

5.1 Allgemeine Kriterien für NRP-Projekte

Zentrale Kriterien für à-fonds-perdu Beiträge

- Einordung in Strategie: Das Projekt trägt zu den angestrebten Wirkungen in einem Wertschöpfungssystem des NRP-Umsetzungsprogramms bei (siehe Kap. 5.2).

- Wertschöpfung: Das Projekt trägt dazu bei, die Wertschöpfung in einer Region im Kanton Luzern oder im gesamten Kanton zu erhöhen. Folgende Faktoren sind dabei von besonders entscheidend:

  Exportorientierung: Mit der NRP werden Projekte und Initiativen unterstützt, die einen Export von Produkten oder Dienstleistungen aus der Region befördern.

  Innovationsgehalt: Der Innovationsgehalt des Projekts muss plausibel nachgewiesen oder begründet werden:

  - Neuartigkeit des Projekts: Das Projekt erschliesst neue Wertschöpfungspotentiale, ist für die Region (bzw. für den Kanton) neu und führt deshalb nicht zu Verdrängungseffekten. Es trägt zur Sicherung der bestehenden Arbeitsplätze bei oder generiert im Idealfall auch neue Arbeitsplätze.

  - Die Neuartigkeit des Projekts kann sich auf Produkte und Dienstleistungen, Prozesse, Geschäftsmodelle, Kooperationsformen, Netzwerke, Cluster usw. beziehen.

  Modellcharakter: Das Projekt zeigt beispielhaft und vorbildlich auf, wie die Zielsetzungen der Wirtschafts- und Tourismuspolitik des Kantons Luzern erreicht werden können. Daraus können Ideen- und Erfahrungsinputs für zukünftige Projekte abgeleitet werden.

- Finanzielle Beteiligung: Der Projektträger hat sich in einem angemessenen Rahmen am Projekt zu beteiligen (siehe Kap. 8)

- Nachhaltigkeit: Das Projekt wird in den drei Dimensionen Wirtschaft, Gesellschaft und Umwelt als insgesamt nachhaltig beurteilt und trägt insbesondere im Wirtschaftsbereich zur nachhaltigen Entwicklung bei.

- Projektantrag: Der Kanton Luzern legt Wert auf einen formell gut ausgearbeiteten Projektantrag. Die Projektziele müssen darin klar und verständlich beschrieben sein, ebenso die Massnahmen.

Ausschlusskriterien

- Keine Dauersubventionierung: Die NRP ist als Anschubfinanzierungsinstrument gedacht und kann Projekte in der Regel nur über einen Zeitraum von maximal 4

Jahren unterstützen. Betriebskostenbeiträge sind ausgeschlossen. Grundsätzlich sollten nach der Anfangsphase andere Finanzierungsmechanismen greifen.

- Keine einzelbetriebliche Förderung: Es dürfen keine Aktivitäten unterstützt werden, welche direkt einem Betrieb in einem bestehenden Markt Vorteile verschaffen.

- Keine reinen Baukosten: In der Regel können Bau- und Projektierungskosten nicht mit à-fonds-perdu Beiträgen, sondern nur mit Darlehen unterstützt werden.

- Keine Direktmarketingkosten: Die Finanzierung von Marketingmitteln (beispielsweise Drucken von Flyern oder Broschüren) ist im Rahmen der NRP ausgeschlossen. Finanziert werden können hingegen konzeptionelle Tätigkeiten im Bereich des Marketings, der Kommunikation und der Öffentlichkeitsarbeit (beispielsweise Erstellung von Leitbildern, Marketing- oder Kommunikationskonzepten).

Kriterien für Darlehen

Im Rahmen der NRP können an Infrastrukturen Darlehen gesprochen werden. Für NRP-Darlehen gelten grundsätzlich die gleichen Kriterien wie für à-fonds-perdu Beiträge (siehe oben). Zur Differenzierung, welche Infrastrukturen mit Darlehen unterstützt werden können, ist folgendes massgebend:

- Wertschöpfungsorientierung: Darlehen können nur für die Verwirklichung einer wertschöpfungsorientierten Infrastruktur gewährt werden. Mit wertschöpfungsorientierten Infrastrukturen können Erträge generiert werden, die der regionalen Wirtschaft zu Gute kommen und zur Erhöhung von Exporten beitragen (z.B. Bergbahnprojekte zur Erschliessung einer touristischen Destination, touristische Angebote wie Wellnesszentren, Freizeitparks usw.).

- Keine Förderung von Basisinfrastruktur: Finanzierungen von Basisinfrastrukturen sind ausgeschlossen. Basisinfrastrukturen sind Infrastrukturen, die hauptsächlich der lokalen Versorgung / Wohnbevölkerung dienen und keine oder nur sehr geringe Auswirkungen auf die regionale Wirtschaft haben (Primarschule, Turnhalle, Wasserversorgung, Ortsmuseum etc.).

5.2 Wertschöpfungssysteme und angestrebte Wirkungen

Das NRP-Umsetzungsprogramm des Kantons Luzern strebt Wirkungen (Outcomes) in den Wertschöpfungssystemen „Industrie und Gewerbe“, „Tourismus“ und „Standortattraktivität“ an. Projekte, welche zu den unten aufgeführten Vertragszielen und Wirkungen der NRP Programmvereinbarung beitragen, können mit NRP-Beiträgen (à-fonds-perdu oder Darlehen) unterstützt werden. Um die Konformität der Projekte mit den Wertschöpfungssystemen und deren angestrebten Wirkungen zu überprüfen, ist im Rahmen des Projektantrags die Erstellung eines einfachen Wirkungsmodells notwendig.

Das Wirkungsmodell eines Projekts bildet eine wichtige Grundlage, mit dessen Hilfe die Zielerreichung während und nach der Projektumsetzung überprüft werden kann (siehe Kap. 6). Der RET/LTAG unterstützt die Projektinitianten dabei.

Wertschöpfungssystem „Industrie und Gewerbe“

Vertragsziele	Wirkungen (Outcomes)
Förderung des Unternehmertums durch gezielte Angebote	- Unternehmen machen sich auf effiziente und adressatengerechte Weise mit neuen technischen, wirtschaftlichen und politischen Sachverhalten vertraut.
Stärkung der ländlichen Unternehmensstrukturen durch Kooperationen	- Unternehmen setzen ihre spezifischen Stärken in Netzwerken umfassender in Wert. - Die Wertschöpfung wird durch neue Produktepaletten (Diversifizierung) und neue Zuliefererbeziehungen (Steigerung der Effizienz) gesteigert.

Wertschöpfungssystem „Tourismus“

Vertragsziele	Wirkungen (Outcomes)
Zielgruppenorientierte und koordinierte touristische Infrastrukturentwicklung	- Investitionen im Tourismus sind dank der Erleichterung der Finanzierung bzw. Verbesserung der Tragbarkeit realisiert. - Die touristischen Leistungserbringer kooperieren stärker untereinander.
Innovative Produktentwicklungen in den ländlichen Tourismusgebieten	- Produktentwicklungen sind von touristischen Leistungsträgern umgesetzt. - Dank der Fokussierung und der Impulse für Umsetzungsprojekte im überbetrieblichen Bereich resultieren günstige Voraussetzungen für die Realisierung attraktiver Gesamtangebote und Wertschöpfungsketten in Nischenmärkten.
Starke Positionierung der gesamten Erlebnisregion Luzern – Vierwaldstättersee im Standortwettbewerb bei Gästen und Potentiellen Investoren	- Der einheitliche Auftritt und das professionelle Produktmanagement durch die DMO bilden einen verlässlichen Rahmen für den Tourismus im Kanton Luzern. - Günstige Voraussetzungen und Impulse für die Weiterentwicklung von Angeboten und die Realisierung damit verbundener Investitionen durch eine Vielzahl touristischer Anbieter. - Die DMO Luzern ist gestärkt.

Wertschöpfungssystem „Standortattraktivität“

Vertragsziele	Wirkungen (Outcomes)
Attraktivierung von Regionalzentren und zentralörtlichen Gebieten	- Gemeinden und private Investoren bzw. Entwickler von Liegenschaften erhalten klare, attraktive Rahmenbedingungen für ihre Aktivitäten (ausgeschlossen sind Projekte im Rahmen ordentlicher Raumplanungsprozesse und -instrumente).
Flächenmanagement und Revitalisierung von Industrie- und Gewerbebrachen	- Die Realisierung von Investitionsvorhaben ist beschleunigt. - Der Engpassfaktor für ansässige und potentiell neu zuziehende Unternehmen ist gemildert.
Nutzung endogener Potentiale	- Programme zur gezielten Nutzung der endogenen Potentiale der ländlichen Räume z.B. in den Bereichen Landwirtschaft und Ernährung, Holzverarbeitung, Energie oder Sport sind umgesetzt. - Projekte zur Inwertsetzung der im ländlichen Raum vorhandenen Potentiale sind gefördert.

Diese angestrebten Wirkungen sind Teil von übergeordneten thematischen Schwerpunkten, welche für die Zuteilung der Projekte von Bedeutung sind. Weitere Informationen zu förderfähigen Projektinhalten befinden sich im Umsetzungsprogramm 2016-2019 des Kantons Luzern.

6 Was heisst Wirkungsorientierung in der Projektentwicklung und Umsetzung?

Die Wirkungsorientierung ist, wie auch schon im Kap. 5.2 verdeutlicht, ein zentraler Bestandteil des NRP-Projektprozesses, von der Projektentwicklung über die Projektumsetzung bis hin zum Projektabschluss. Die für die entsprechende Phase notwendigen Formulare (Projektantrag, Projektvereinbarung, Zwischenbericht und Schlussbericht) sind aufeinander abgestimmt und enthalten eine aufeinander abgestimmte Wirkungsorientierung.[4]

Systematisches wirkungsorientiertes Arbeiten erlaubt, die Wirkungsweise eines Projekts als funktionalen Zusammenhang von Handlung und Wirkung darzustellen, ein Projekt wirkungsorientiert zu lenken, Prozesse zu optimieren, aus den eigenen Erfahrungen zu lernen und Tätigkeiten nach aussen zu legitimieren. Ein Wirkungsmodell schafft damit sowohl für die Involvierten (Projektträgerschaft) wie auch für Externe Klarheit und Verbindlichkeit.

6.1 Wirkungsorientierung in der Projektentwicklung

In der **Projektentwicklung** wird wirkungsorientiertes Arbeiten schon mit dem NRP-Projektantrag sichergestellt, in welchem ein Wirkungsmodell ein integraler Bestandteil ist. Die Verankerung der Projektlogik bei allen zentralen Akteurinnen und Akteuren wie Projektträger, RET und Kanton Luzern, bildet ein gemeinsames Verständnis des Projektes und sorgt für Klarheit bezüglich des Auftrags und der Erwartungen.

Die folgende Tabelle verdeutlicht das Wirkungsmodell des NRP-Projektantrags:

Projektziel: *Prägnante und kurze Definition des übergeordneten Projektziels*		
Angestrebte Wirkung des Kantons (Outcome)	**Angestrebte Wirkungen (Outcome) des Projekts**	**Projektresultate (Outputs)**
Auswahl des passenden Vertragsziels und Outcomes der Programmvereinbarung zwischen Bund und Kanton (siehe Kapitel 5.2)	*Formulierungen der Wirkungen bei den entsprechenden Zielgruppen des Projekts*	*Formulierung der konkreten Projektergebnisse (Produkte XY)*

[4] Die Formulare und der ihr zugrundeliegende wirkungsorientierte Ansatz basieren auf *Kurtz, L. (2016). Wirkungsmodelle in der Neuen Regionalpolitik NRP; Anwendung auf der Projektebene; Teil 2. Master of Science Thesis. ZHAW IUNR, Wädenswil* und wurden auf die Bedürfnisse des Kantons Luzern angepasst.

Zur Messung der angestrebten Wirkungen sind entsprechende Fragestellungen, sogenannte Wirkungsfragen seitens der Projektträgerschaft zu formulieren. Es wird empfohlen, diese Wirkungsfragen im Austausch mit dem zuständigen RET gemeinsam zu entwickeln.

Wirkungsfragen	Wirkungsnachweise
Die Antworten auf die Wirkungsfragen zeigen auf, ob die angestrebte Wirkungen (Outcomes) erreicht werden konnten.	*Die Wirkungsnachweise geben an, wie die Antworten auf die Wirkungsfragen belegt werden können.*

Auch für das NRP-Umsetzungsprogramm 2016-2019 des Kantons Luzern wurden Wirkungsmodelle für die Wertschöpfungssysteme „Industrie und Gewerbe“, „Tourismus“ sowie „Standortattraktivität“ mit Indikatoren erstellt. Diese geben den übergeordneten Rahmen vor und dienen somit als Unterstützung und Leitlinien für die Wirkungsmodelle auf Projektebene.

6.2 Wirkungsorientierung in der Projektumsetzung

In der **Projektumsetzung** besteht wirkungsorientiertes Arbeiten aus der regelmässigen Überprüfung der Aktivitäten und der erbrachten Leistungen. Das erlaubt einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess durch die regelmässige Erfolgs- und Qualitätskontrolle. Die (jährliche) Überprüfung der Meilensteine ermöglicht es, zu erkennen, ob ein Projekt auf dem richtigen Weg ist, um die gewünschten Ziele zu erreichen oder ob Kurskorrekturen vorgenommen werden müssen.

Eine Projektvereinbarung zwischen der Dienststelle rawi und dem zuständigen RET bildet die Vertragsgrundlage für die wirkungsorientierte Projektumsetzung.[5] Die Formulare NRP-Zwischenbericht und Zwischenabrechnung unterstützen diesen Prozess. Wichtige Bestandteile der jeweiligen Projektvereinbarung sind:

- Meilensteine, die zur Erfolgskontrolle der konkreten Projektresultate (Output) dienen.
- Wirkungsnachweise, die zur Erfolgskontrolle der angestrebten Wirkungen (Outcomes) dienen. Das im Projektantrag erarbeitete Wirkungsmodell bildet die Grundlage für die vertragliche Regelung der Wirkungsnachweise.

6.3 Wirkungsorientierung bei Projektabschluss

In der **Projektabschlussphase** besteht wirkungsorientiertes Arbeiten darin, mit Hilfe des NRP-Schlussberichts, die erzielten Wirkungen eines Projekts durch die erbrachten Wirkungsnachweise zu analysieren und zu bestimmen. Die Erkenntnisse helfen, den Erfolg des abgeschlossenen Projekts zu messen und diesen gegebenenfalls wirksam zu kommunizieren sowie die Planung von Folgeprojekten zu optimieren.

Tipp

[5] In der Regel schliesst der jeweilige RET mit der Projektträgerschaft eine analoge Projektvereinbarung ab, die weitere Details regelt.

Geschäftslogik: Geschäftsmodell - Optimierung der Wertschöpfung eines Projektes

Neben dieser starken wirkungsorientierten Logik im Verfahren der NRP-Projektprüfung kann es für Projektinitianten hilfreich sein, zusätzlich über ein Geschäftsmodell seine Projektidee einer Validierung zu unterziehen.

Ein Geschäftsmodell beschreibt das Grundprinzip, nach dem eine Organisation Wert kreiert, liefert und schöpft. Organisation ist dabei aus struktureller Sicht zu verstehen, d.h. ein Projekt als Organisation verstanden werden; insbesondere wenn es sich um ein Projekt handelt, aus dem längerfristig eine Organisation entstehen soll (Bsp.: aus dem Ausbildungsprogramm für Hotellerie Angestellte, das aus à-fonds-perdu Beiträgen finanziert wurde, soll längerfristig ein regionales Exzellenzzentrum für Hotellerie werden, dessen Bau mit Darlehen finanziert wird). Ein Geschäftsmodell ist nicht zu verwechseln mit einem Businessplan oder der Geschäftsstrategie. Vielmehr ist das Geschäftsmodell die Geschäftsarchitektur, der Geschäftsstrategie und Businessplan zugrunde liegen. Bei der Entwicklung des Geschäftsmodells stellt sich die Organisation – hier die Projektträger – die wesentlichen Fragen (siehe auch Abbildung): Was ist unser Angebot und welchen Wert kreieren wir für unsere Zielgruppen und für die Betroffenen in der Region (Leistungen und deren Nutzen für Zielgruppen und Betroffene)? Für wen erbringen wir die Leistungen bzw. wer sind unsere Zielgruppen und die Region (Kundensegmente)? Wie und wo erbringen wir die Leistungen (Aktivitäten, Vertriebskanäle und Kundenbeziehungen)? Mit wem arbeiten wir zusammen (Partner)? Welche Ressourcen benötigen wir, um die Leistungen erbringen zu können (Ressourcen)? Wie viel kosten uns die Leistungen (Kosten) und wie viel bringen sie uns ein (Einnahmen)?

Diese Fragen erlauben der Projektträgerschaft aufzuzeigen und ein gemeinsames Verständnis zu entwickeln wie ein Projekt Wertschöpfung kreiert; einerseits für seine direkten Zielgruppen (Bsp.: Hotellerie Angestellte, KMU, u.ä.) sowie die Region (Bsp.: Kanton, RET, usw.); sowie das Projekt in dieser Hinsicht zu optimieren und die Nachhaltigkeit des Projektansatzes darzustellen.

Um diese Optimierung vorzunehmen, bietet sich das Zusammenführen der Wirkungslogik des Kantons Luzern gemäss der vorliegenden Arbeitshilfe und des Geschäftsmodells des Projektes an. Diese Integration der regionalen Entwicklungslogik und der Geschäftsentwicklungslogik hilft das Projektvorhaben besser in die Förderstrategie zu verorten und zu optimieren. Die Verbindung erfolgt dabei auf einfache Weise, indem die Projektresultate (Outputs) aus dem NRP-Projektantrag ins Feld „Leistungen und deren Nutzen“ im Geschäftsmodell übernommen werden.

7 Wie entsteht ein NRP-Projekt?

Im Folgenden wird der Umsetzungsprozess von Projekten Schritt für Schritt beschrieben und die Erfolgsfaktoren für jeden Schritt erläutert.

7.1 Von der Projektidee bis zum Projektantrag

Folgende Prozessschritte sind zu beachten:

- Projektinitianten entwickeln Ideen für NRP-Projekte und wenden sich an die zuständige Stelle (Kap. 4), welche den Projektinitianten bei den weiteren Schritten unterstützt.

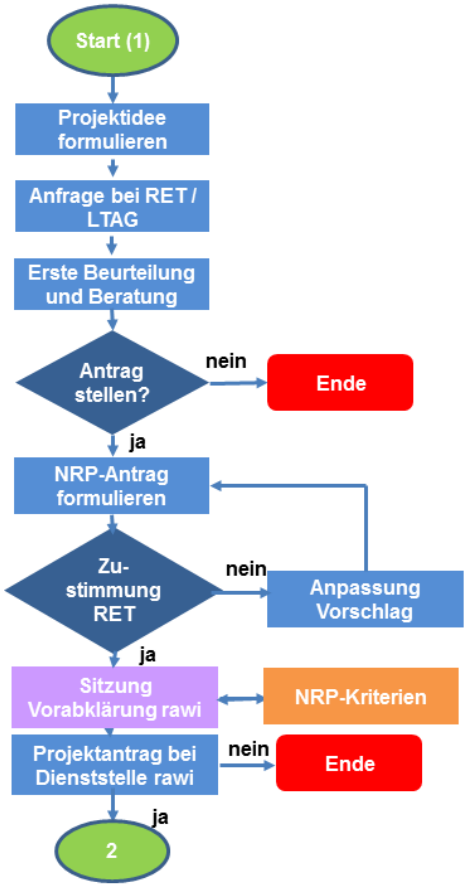
- Falls entschieden wird einen Antrag einzureichen, erarbeitet der Projektinitiant mit Unterstützung des RET[6] den NRP-Projektantrag. Dabei sind die Formulare NRP-Projektantrag sowie Kosten und Finanzierung zu nutzen. Dem Projektantrag können zusätzlich Wirkungs- und/oder Geschäftsmodelle (Kap. 6) beigelegt werden. Die erste Eingabe des Projektantrags erfolgt beim RET, welcher den Antrag prüft und – falls er noch nicht vom Projekt überzeugt ist – Vorschläge zur Anpassung des Antrages macht.

- Der RET stimmt dem Projektantrag zu und ergänzt eine entsprechende Stellungnahme im Projektantrag.

- Der finale Projektantrag wird anschliessend durch den RET bei der zuständigen kantonalen Dienststelle Raum und Wirtschaft (rawi) eingereicht, welche den Antrag auf die Vereinbarkeit mit den allgemeinen Kriterien für NRP-Projekte (siehe Kap. 5.1) sowie auf die angestrebte Wirkungen in den Wertschöpfungssystemen des Umsetzungsprogramms (siehe Kap. 5.2) prüft.

- In der Regel findet vor der Eingabe des Projektantrags bei der Dienststelle rawi eine Besprechung statt, an der die RET zusammen mit dem Projektträger das Projekt der Dienststelle rawi präsentieren und offene Fragen beantworten. Daraus ergibt sich womöglich Anpassungsbedarf im Projektantrag.

[6] Bei touristischen Projekten von kantonaler und überkantonaler Bedeutung übernimmt die LTAG die Rolle der RET im Projektmanagement.



Prozess: Von der Projektidee zum Projektantrag

Verantwortlich	Dokumente / Bemerkungen
Projektinitiant	RET/LTAG führt eine Liste mit NRP-Anfragen und Kontakten
RET/LTAG	Gespräche RET/LTAG und Projektinitiant
RET/LTAG	Projektskizze, Geschäftsmodell, etc.
RET/LTAG und Projektinitiant	
Projektinitiant mit Unterstützung RET/LTAG	Erforderliche Dokumente: Projektantrag
RET/LTAG	Interne Gremien RET/LTAG
RET/LTAG mit Projektinitiant bei rawi, Abklärung NRP-Kriterien	Projektantrag im Entwurf
RET/LTAG	Unterzeichneter Projektantrag mit Stellungnahme RET/LTAG

Tipps:[7]

Projektdatenbanken als Informations- und Inspirationsquelle nutzen*: Projektdatenbanken informieren über Projekte in den Regionen und Kantonen. Sie sind hilfreich bei der Ideenentwicklung und bei der Suche nach möglichen Projektpartnern. Siehe NRP-/INTERREG-Projektdatenbank auf* www.regiosuisse.ch *und die NRP-Projektübersicht des Kantons Luzern*

Strategische Einbettung*: Die Einbettung einer Projektidee in die übergeordnete Projekt- und Strategielandschaft gewährleistet, dass Querbezüge und Synergien zu anderen Entwicklungsvorhaben im Kanton Luzern und in den Regionen sichergestellt und genutzt, die Projekte nicht isoliert entwickelt und die Abstützung und Akzeptanz des Projekts erhöht werden.*

Projektträgerschaft*: Die Projektträgerschaft soll die zentralen Projektakteure einbinden. Als Projektträger kommen je nach Projekttyp verschiedene Akteure in Frage. Gemeinden, die RET, Private und Unternehmen, gemischte Partnerschaften (PPP), wirtschaftsnahe Organisationen, Verbände und Vereine, Tourismusorganisationen wie auch touristische Leistungsträger sind in den verschiedenen Wertschöpfungssystemen die primären Zielgruppen für Projektlancierungen. Dabei sollen insbesondere Projekte unterstützt werden, die sich durch aus mehreren und verschiedenen solcher Akteure zusammengesetzten Projektträgerschaften auszeichnen, und die regional/ kantonal verankert sind.*

Gemeinsames Projektverständnis*: Um ein gemeinsames Projektverständnis zu schaffen, ist es essenziell, alle Projektpartner früh einzubeziehen. Das stellt sicher, dass deren*

[7] Adaptiert nach regiosuisse (2014): Ergebnisblatt „Generierung erfolgreicher NRP- und Interreg-Projekte“

Bedürfnisse, Erfahrungen und Wissen abgeholt und so eine breite Abstützung und Akzeptanz für das Projekt entstehen. Dafür ist es allgemein sehr hilfreich und zielführend, gemeinsame Wirkungs- und Geschäftsmodelle des Projekts zu erstellen (Kap. 6).

***Kompetenzen des Projektteams**: Erfolgreiche Projektteams brauchen breite fachliche, methodische und soziale Kompetenzen, dazu gehört auch das „Querdenken". Die Teams müssen für ihre Aufgaben im Rahmen der Projektgenerierung wo notwendig qualifiziert bzw. unterstützt werden. Interkulturelle Kompetenzen, die Offenheit gegenüber anderen Ideen und Arbeitsweisen und klare Spielregeln erleichtern die Arbeit. Wo notwendig müssen nicht vorhandene Kompetenzbereiche durch externe Experten ergänzt werden.*

7.2 Vom Projektantrag bis zur Projektzusicherung

Folgende Prozessschritte sind zu beachten:

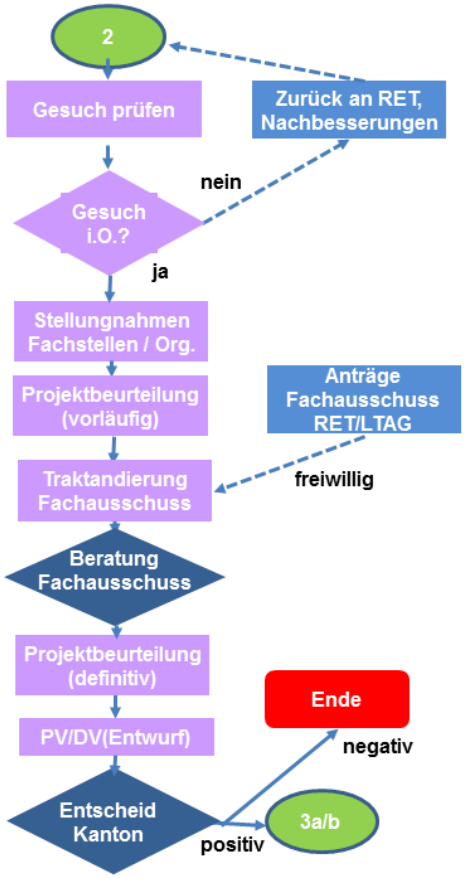
- Die Frist für die Eingabe der Projektanträge beträgt 6 Wochen vor dem nächsten Fachausschuss Regionalentwicklung. Nach dem Projektantrag prüft die Dienststelle rawi den Antrag und das Budget formell und inhaltlich.
- Falls der Antrag grundsätzlich als NRP-förderberechtigt eingestuft wird, aber Nachbesserungen im Antrag nötig sind, wird es an die Projektinitianten zurückgeschickt.
- Gegebenenfalls werden zur inhaltlichen Beurteilung der Anträge Stellungnahmen von betroffenen Organisationen sowie Dienst- oder Fachstellen eingeholt.
- Im Anschluss erstellt die Dienststelle rawi eine Projektbeurteilung zuhanden des Fachausschusses Regionalentwicklung, welcher als beratendes Gremium Bemerkungen zur Projektbeurteilung der Dienststelle rawi abgeben kann. Unter Umständen erhalten die Projektinitianten selber die Möglichkeit, das Projekt dem Fachausschuss vorzustellen.
- Je nach Höhe der beantragten Mittel entscheidet der Regierungsrat, das Bau-, Umwelt- und Wirtschaftsdepartement oder die Dienststelle rawi abschliessend über die Unterstützung des Projekts.

Was ist der Fachausschuss Regionalentwicklung?

Der Fachausschuss tagt in der Regel 6mal im Jahr und erfüllt als vorberatendes Gremium folgende Funktionen:

- *Beurteilung der NRP-Projektanträge aus fachlicher/regionaler Sicht;*
- *Kritische Feedbacks zu den Projektanträgen;*
- *Vernetzung und Synergien zu anderen Projekten sicherstellen.*

Im Fachausschuss nehmen Vertreter der RET, der LTAG sowie der Dienststelle rawi Einsatz. Fallweise können Experten von weiteren Organisationen eingeladen werden. Die Termine für Projekteingaben sind somit in der Regel an den Sitzungsrhythmus des Fachausschuss gebunden. In Ausnahmefällen können auf begründeten Antrag der RET oder LTAG Projektanträge von zeitlicher Dringlichkeit auch ausserhalb des Fachausschuss im Rahmen eines schriftlichen Vernehmlassungsverfahren beraten werden.



Prozess: Projektzusicherung

Verantwortlich	Dokumente / Bemerkungen
rawi prüft Antrag auf formelle Vollständigkeit Eintreten rawi	Prüfung des Antrags auf Vollständigkeit und NRP-Kriterien, Eingabefrist: 6 Wochen vor Fachausschuss
Einholung durch rawi	Einholung von Stellungnahmen von betroffenen Organisationen und Dienst-/ Fachstellen
Versand Beurteilung durch rawi 2 Wochen vor Fachausschuss; Anträge RET: 1 Woche vorher durch RET möglich	Projektbeurteilung (vorläufig) durch rawi
Teilnehmende Fachausschuss	Aktennotiz rawi
rawi	Projektbeurteilung (definitiv) durch rawi
rawi	Entwurf Vereinbarung zwischen rawi und RET
Entscheid (Regierungsrat/ Departement/ Dienststelle)	Zusicherung je nach Finanzkompetenz

7.3 Von der Projektzusicherung bis zum Projektabschluss

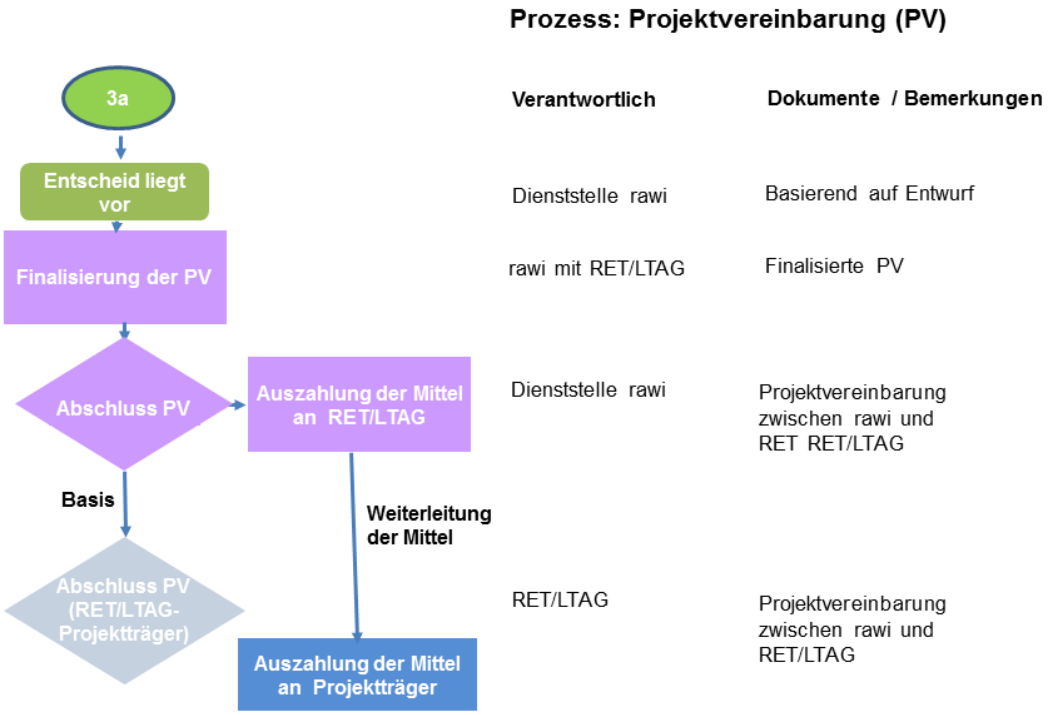
Folgende Prozessschritte sind zu beachten:

- Sobald die NRP-Projektzusicherung vom Kanton vorliegt, wird eine Projektvereinbarung (PV) zwischen dem Kanton, vertreten durch die Dienststelle rawi und dem RET abgeschlossen. Diese regelt insbesondere die Leistungen, die Auszahlungsmodalitäten und legt die Meilensteine und Wirkungsnachweise für die Berichterstattung fest.

- Die Auszahlung der Mittel des Kantons erfolgt an den RET, welcher wiederum eine PV mit den Projektträgern abschliesst, um diesen die Mittel auszahlen zu können.

- Regelmässige Kontrollen des Projektfortschritts (Kap. 9) – gemeinsam mit dem RET bilden das Rückgrat für eine erfolgreiche Steuerung und Durchführung der Projekte. Dazu werden die Formulare NRP-Zwischenbericht und Zwischenabrechnung genutzt.

- Für den Projektabschluss werden die Formulare NRP-Schlussbericht und Schlussabrechnung genutzt.



Tipps:[8]

Professionelles Projektmanagement*: Klare Strukturen innerhalb der Projekte sowie ein guter Mix aus fachlichen, sozialen – insbesondere Teamfähigkeit – und methodischen Fähigkeiten der verantwortlichen Personen sind Grundbedingungen für ein erfolgreiches Projekt.*

Fehlerkultur*: Fehler und Probleme im Projektverlauf sollten als Teil eines Lernprozesses verstanden werden. Sie sind wertvolle Informationsquellen und können als Chance zur Veränderung genutzt werden.*

Kommunikation*: Regionale Akteurinnen und Akteure und die Öffentlichkeit sind über das Vorhaben und den Realisierungsstand zu informieren. Kommunikation bildet den Schlüssel zum Erfolg. Sie erleichtert es beispielsweise, in der Bevölkerung den nötigen Rückhalt für ein Vorhaben zu erreichen. Bei der Öffentlichkeitsarbeit ist auf die Unterstützung durch die NRP hinzuweisen. Dies trägt dazu bei, das Förderprogramm bekannter zu machen und zu positionieren. Tauschen Projektträger Erkenntnisse und Erfahrungen, die sie bei der Projektumsetzung gewonnen haben, mit anderen Regionalentwicklungsakteurinnen und -akteuren aus, fliessen die Erfahrungen in die Entwicklung neuer regionaler Vorhaben ein. Eine Möglichkeit für diesen Austausch bieten die regiosuisse-Wissensgemeinschaften und regiosuisse-Projektdatenbank.*

[8] Adaptiert nach regiosuisse (2014): Ergebnisblatt „Generierung erfolgreicher NRP- und Interreg-Projekte“

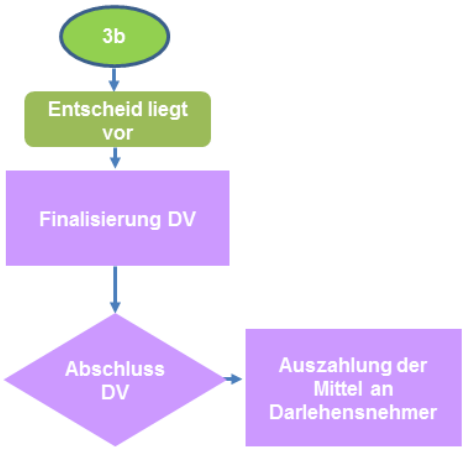
7.4 Von der Projektzusicherung bis zum Darlehensvertrag

Sobald die NRP-Zusicherung vom Kanton vorliegt, wird ein Darlehensvertrag zwischen der Dienststelle rawi und dem Darlehensnehmer abgeschlossen, welcher die Darlehensmodalitäten regelt.

Im Unterschied zur Projektvereinbarung ist der RET nicht mehr im Prozess involviert und der Darlehensvertrag wird direkt zwischen der Dienststelle rawi und dem Darlehensnehmer abgeschlossen. Die Modalitäten (Laufzeiten, Amortisationen, Sicherheiten) sind in der Regel vor dem Finanzierungsentscheid bereits mit dem Darlehensnehmer geklärt.

Folgende Punkte sind Bestandteile des Darlehensvertrags:

- Die Laufzeit darf max. 20 Jahre betragen und hängt vom Projekt ab.
- Der Darlehensnehmer hat eine angemessene Sicherheit zu hinterlegen (ausgenommen sind Gemeinden). Bevorzugt werden eine Solidarbürgschaft, ein Registerschuldbrief im 1. Rang oder eine gleichwertige Sicherheit.
- Es werden in der Regel Teilzahlungen nach Baufortschritt geleistet. Eine Schlusszahlung erfolgt nach Abschluss des Bauprojekts.
- Es gelten jährliche Rückzahlungsraten. In Ausnahmefällen können Karenzzeiten vereinbart werden.



Prozess: Darlehensvertrag (DV)

Verantwortlich	Dokumente / Bemerkungen
Dienststelle rawi	Basierend auf Entwurf
rawi mit Darlehensnehmer	Finalisierter DV
Dienststelle rawi	Unterzeichnung Darlehensvertrag zwischen rawi und Darlehensnehmer

7.5 Interkantonale oder kantonsübergreifende Projekte

Die Dienststelle rawi koordiniert interkantonale und kantonsübergreifende Projektideen mit anderen beteiligten Kantonen. Der Umsetzungsprozess (siehe Kap. 7) erfolgt ansonsten analog zu kantonalen Projekten.

8 Welche Kosten werden durch die NRP übernommen?

Bei der NRP handelt es sich um ein Mit- und Anschubfinanzierungsinstrument. Die Projektträgerschaft hat sich an der Finanzierung des Projektes in einem angemessenen Rahmen zu beteiligen.

Die NRP übernimmt bei allen thematischen Schwerpunkten ausser „Unternehmerische Initiativen“ (siehe auch NRP-Umsetzungsprogramm des Kantons Luzern) einen Finanzierungsanteil von maximal 50%. Bei „Unternehmerischen Initiativen“ beträgt der NRP-Finanzierungsanteil maximal ein Drittel. Die restliche Finanzierung ist durch die Projektträgerschaft in Form von Eigenleistungen, Eigenfinanzierungen und Beiträgen externer Partner bereitzustellen.

Bei der NRP handelt es sich um eine projektbezogene Unterstützung, mit denen nicht der reguläre Betrieb querfinanziert werden kann, sondern nur die projektbezogenen Kosten. Deshalb sind zur Berechnung der internen Kosten der Projektträgerschaft (Eigenleistungen) Stundenansätze von CHF 80.-- anzuwenden.

Für externe Kosten (Aufträge an Dritte) können Stundenansätze von bis CHF 150.-- eingesetzt werden. Diese Kosten sind im Projektantrag zu begründen und ab einer gewissen Grösse durch Offerten nachzuweisen. Ebenfalls können Sach- und Materialkosten in den Projektantrag aufgenommen werden.

9 Was ist beim Reporting zu beachten?

Im Rahmen der Projektvereinbarung ist dem Kanton Luzern jährlich ein Zwischenbericht inkl. Abrechnung über den Stand des Projekts, die Erfüllung der Meilensteine (und allfälligen Auflagen) einzureichen. Nach Ende des Projekts ist ein Schlussbericht inkl. Schlussabrechnung einzureichen. Der RET begleitet die Projektträgerschaft dabei.

Den RET wird empfohlen, die Reporting-Gespräche mit den Projektträgern in 3-Monats-Abständen durchzuführen. So kann eine zeitnahe Unterstützung und Steuerung des Projekts sowie eine ziel- und wirkungsorientierte Projektumsetzung sichergestellt werden. Für diese Reporting-Gespräche kann der Teil Projektfortschritt das Formulars Zwischenbericht genutzt werden.

10 Welche Grundlagen stehen zur Verfügung?

- NRP-Umsetzungsprogramm 2016-19 des Kantons Luzern
- Formulare rawi (Zip Ordner)
  - NRP-Projektantragsformular
  - Vorlage Kosten und Finanzierung
  - Vorlage NRP-Zwischenbericht
  - Vorlage Zwischenabrechnung
  - Vorlage NRP-Schlussbericht
  - Vorlage Schlussabrechnung
- regiosuisse-Praxisleitfaden für erfolgreiche Regionalentwicklung
- regiosuisse-Praxisblätter
  - Regionalmanagement
  - Kommunikation in der Regionalentwicklung
- regiosuisse-Ergebnisblätter
  - Generierung erfolgreicher NRP- und Interreg-Projekte
  - Wirkungsorientiertes Arbeiten in der NRP
  - Geschäftsmodelle in der NRP
  - Regionale Innovationssysteme (RIS)

KANTON
LUZERN

Bau-, Umwelt und Wirtschaftsdepartement
Raum und Wirtschaft
Murbacherstrasse 21
6002 Luzern