

**Wirkungsmessung NRP- und Interreg-Projekte 2022:**

## Wirkungsmessung «Innovationszelle Wald und Holz»



Quelle : <https://www.lignum-ost.ch>

<b>Das Projekt in Kürze</b>	
Kanton	Thurgau
Beginn des Förderprojekts	Januar 2016
Ende des Förderprojekts	Dezember 2019
Unterstützung Finanzierung	<p>À-fonds-perdu-Beiträge NRP: Total 600 TCHF</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– 300 TCHF vom Bund (31.5%)</li> <li>– 240 TCHF vom Kanton Thurgau (25.2%)</li> <li>– 60 TCHF vom Kanton Zürich (6.3%) resp. Pro Zürcher Berggebiet</li> </ul> <p>Davon 200 TCHF für das Vorprojekt (2016-2017) und 400 TCHF für das Hauptprojekt (2018-2019)</p>
Projektkosten	Total: 950 TCHF. Davon 350 TCHF Eigenleistungen (37%)
Kontext	<ul style="list-style-type: none"> <li>– In der Wald- und Holzbranche zeichnete sich ein Strukturwandel ab. Die volkswirtschaftliche Entwicklung war rückläufig. Befürchtet wurde eine strukturelle Arbeitslosigkeit.</li> <li>– Grosse Mengen des Thurgauer Rohholzes wurden exportiert und ein Teil davon verarbeitet wieder importiert. Dadurch ging Wertschöpfung verloren.</li> <li>– In der (mehrheitlich) kleinstrukturierten Holzbranche fand kaum strategische und betriebsübergreifende Zusammenarbeit statt.</li> <li>– Diese Strukturen standen gemeinsamen Entwicklungen und der Lancierung von innovativen Produkten oder Dienstleistungen sowie einem wirkungsvollen Marktauftritt im Weg.</li> <li>– Der Kanton verfolgte das Thema Netzwerk und Projektentwicklung im Wald- und Holzbereich bereits im Rahmen des Aktionsplans Holz (SECO und BAFU) und stand daher einem derartigen NRP-Projekt positiv gegenüber.</li> <li>– Den finalen Anstoss für das Projekt gab die Masterarbeit «Innovationszelle Wald und Holz Thurgau- Rahmenbedingungen für den Erfolg».</li> </ul>
Ziele / strategische Ausrichtung	<p>Das Projekt verfolgt vier übergeordnete Ziele:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit der Wertschöpfungskette Wald und Holz inkl. positive regionale BIP-Veränderung.</li> <li>– Steigerung des regionalen Wertschöpfungspotenzials</li> <li>– Bildung einer netzwerkartigen Innovationszelle (Kompetenznetzwerk)</li> <li>– Verbesserung der Zusammenarbeit in Forschung und Entwicklung (überbetrieblich sowie mit institutionellen Partnern)</li> </ul> <p>Das Projekt war in zwei Phasen gegliedert.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Vorprojekt (2016-17) mit Machbarkeitsabklärungen und Entscheidung zur Projektfortführung.</li> <li>– Hauptprojekt (2018-19) mit Etablierung der neuen Organisationsstrukturen sowie Durchführung von Aktivitäten.</li> <li>– Die Wirkungsmessung betrachtet das Gesamtprojekt – also beide Projektphasen.</li> </ul>

## Projektaufbau (Input)

### Aufbau

- Verein Lignum Ost als Projektträgerin
- Breite Trägerschaft
- Einbindung aller relevanter Akteure entlang der Wertschöpfungskette
- Professionelle Geschäftsführerstelle
- Verbandsübergreifendes Sekretariat («Hölzige Zentrale»)
- Weiterführung der Aktivitäten in denselben Strukturen durch Lignum Ost nach der NRP-Förderung

### Während NRP-Förderung

- Projektträgerin ist der Verein Lignum Ost (ehemals ProHolz Thurgau respektive Lignum Thurgau).
- Weitere Hauptträger sind: Verband Schreiner VSSM, Holzindustrie Schweiz Ost, Wald Thurgau, Holzbau Schweiz Sektion Thurgau, Verband Thurgauer Forstpersonal, Pro Zürcher Berggebiet (heute Standortförderung Zürioberland) sowie ab 2018 drei zusätzliche Privatunternehmen.
- Die gesamte Wertschöpfungskette einzubinden, war wegen teilweise gegensätzlichen Interessen eine Herausforderung, gelang aber schrittweise. Bei Projektabschluss waren die wichtigsten Verbände beteiligt.

Optimierung der Aufbauorganisation selbst war Bestandteil des Projekts und ein wichtiger Meilenstein (vgl. unten «Angebot»):

- Einstellung eines professionellen Geschäftsführers im 60%-Pensum im Jahr 2018.
- Etablierung eines gemeinsamen Verbandssekretariats (50%-Pensum) als «hölzige» Zentrale und Schnittstelle der Verbände Lignum Ost, Holzbau Schweiz Sektion Thurgau und Holzenergie Thurgau in den Räumlichkeiten des Verband Schreiner VSSM im Jahr 2019. Dadurch verkürzte Kommunikationswege und Nutzung von Synergien.
- Operative Reintegration der Holzenergie Thurgau in die Lignum Ost im Jahr 2019

### Nach der NRP-Förderung

- Der Verein Lignum Ost ist in der Branche und beim Kanton gut etabliert und führt Projekt weiter
- Breite Abstützung durch divers zusammengesetzten Vorstand: Verband Thurgauer Forstpersonal, Forstamt Thurgau, Holzindustrie Ost, WaldThurgau, Verband Schreiner Thurgau VSSM, Woodpecker AG (Holzhandel), Fensterinform GmbH sowie Holzbau Schweiz Sektion Thurgau
- Geschäftsführer und Verbandssekretariat sind auch nach der NRP-Förderung für das operative Geschäft verantwortlich und können Konstanz in der Weiterführung der Projektergebnisse sicherstellen.

### Finanzierung und finanzielle Nachhaltigkeit

- À-fonds-perdu-Beiträge NRP von 600 TCHF
- NRP-Mittel als Impuls-Gebner für Professionalisierung und Zusammenführen der Wertschöpfungskette
- Nach NRP-Förderung komplett selbsttragend

### Während NRP-Förderung

- Budgetierte Gesamtkosten von 950 TCHF. À-fonds-perdu-Beiträge NRP (Bund und Kantone TG und ZH): 600 TCHF
- Eigenleistungen Projektträger und Akteure: rund 350 TCHF
- NRP-Mittel steuern 63% zur Finanzierung bei.
- Nach Einschätzung Projektträger war NRP-Finanzierung massgebend, um Aktivitäten der Wertschöpfungskette über eine bezahlte Geschäftsstelle zu professionalisieren und Commitment der Branche zu erreichen.

- Kanton teilt diese Einschätzung. Ohne NRP-Finanzierung wäre die Organisation heute nicht so gut aufgestellt und die Interessen hätten nicht gebündelt werden können. Antrag war plausibel und Volumen aufgrund der komplexen Strukturen gerechtfertigt.
- NRP Mitteln konnten ein Impuls geben und Aufbau einer zukunftsfähigen Organisation unterstützen (Anschubfinanzierung), die sich nach Förderperiode selbstfinanziert.

#### **Nach der NRP-Förderung**

- Die finanzielle Situation ist gut. Lignum Ost und ihre Aktivitäten sind heute selbsttragend.

Heute vier Haupteinnahmequellen:

- Mitgliederbeiträge: Diese fallen dank der guten Entwicklung der Mitgliederzahl höher als angenommen aus.
- Leistungsvereinbarung mit dem Kanton für Beratungen im Bereich Holzenergie
- Sekretariatsdienstleistungen für andere Verbände
- Projektbeiträge (namentlich 4-Jahresprojekt mit Standortförderung Zürioberland)

## **Angebot und Nutzung (Output)**

### **Angebote**

- Alle Aktivitäten des Vorprojekts und Mehrheit der Aktivitäten des Hauptprojekts realisiert.
- Hauptzielsetzung: Organisatorische Anpassung im Rahmen des Hauptprojekts erreicht.
- Statt Aufbau einer neuen Innovationszelle Professionalisierung des bestehenden Vereins Lignum Ost
- Aktionen werden auch nach NRP-Förderung weitergeführt und noch ausgebaut

### **Vorprojektphase 2016-2017**

- Vorprojekt diente dazu, Marktklärung und -analyse durchzuführen und darauf basierend Entscheid über Etablierung einer Innovationszelle zu fällen.
- Dazu waren vier Aktionen definiert, die alle realisiert werden konnten:
  - 1)Ergänzung des Projektbeschriebs
  - 2)Durchführung einer Machbarkeitsprüfung für Innovationszelle und Analyse der Wertschöpfungskette
  - 3)Durchführung von Vernetzungsmassnahmen: 3 Veranstaltungen im Jahr 2017 fanden statt
  - 4)Entscheid über die Etablierung einer Innovationszelle: Abklärungen ergaben, dass Schaffung einer neuen Netzwerkorganisation nicht zielführend ist (Gefahr von Doppelspurigkeiten). Vorhandene Verbands- und Organisationsstrukturen – konkret jene von Lignum Ost – sollen überprüft und neu ausgerichtet werden. Kanton zeigte sich offen bezüglich zukünftiger Organisationsform.

### **Hauptprojektphase 2018-2019**

- Eines der Hauptresultate ist die Umsetzungen der organisatorischen Neuausrichtung. Es konnte erfolgreich ein Geschäftsführer engagiert, ein professionelles Sekretariat aufgebaut, die Sekretariatsarbeiten für verschiedene Verbände gruppiert und die Holzenergie wieder in die Lignum Ost reintegriert werden.
- Zudem Durchführung weitere Anlässe und Aktivitäten mit dem Ziel «Informieren, Vernetzen, Handeln», Geplante Aktivitäten konnten mehrheitlich realisiert werden:
  - Insgesamt ca. 4 Infoanlässe pro Jahr, u.a. Auftritt an Immo-messe in St.Gallen.
  - Holzenergie: Know-How Aufbau, Durchführung von ca. 15 Be-

- ratungen (telefonisch und vor Ort) pro Jahr zudem Durchführung von Netzwerkanlässen.
- Erneuerung des Webauftritts, Realisierung Imagefilm, stärkere Präsenz auf Social Media



Quelle: Screenshot Imagefilm Lignum Ost. Quelle: Webseite lignum-ost.ch - <https://vimeo.com/316739432>

- Parlamentarische Gruppe: Gründung der Gruppe Wald und Holz und Durchführung von ca. zwei Anlässen pro Jahr.
- Mitgliederakquisition (siehe nächster Abschnitt Nutzung)
- Projekt SI.CH (Säntis Innovationscluster): Das Projekt SI.CH der Lignum St. Gallen entwickelte sich nicht wie erhofft. Daher ergaben sich keine gemeinsamen Anknüpfungspunkte.

#### **Nach der NRP-Förderung**

Angebote werden weitergeführt und ausgebaut:

- Informations- und Vernetzungsanlässe finden in regelmäßigen Abständen zu alternierenden Themen der Wertschöpfungskette statt.
- Webseite wird aktuell gehalten und ausgebaut (integrierte Stellenbörse, Agenda, Verlinkung zu verschiedensten Akteuren entlang der Wertschöpfungskette und weiteren Akteuren).
- Sensibilisierung der öffentlichen Hand hinsichtlich Holz als Bau- und Werkstoff; z.B. Lignum Preis «Prix Lignum»: Auszeichnung von innovativem und hochwertigem Einsatz von Holz im Baubereich oder Marketing-Projekte wie das Verteilen von 5'000 hölzernen «Znüni-Plättlis».
- Sensibilisierung der Kantonsparlamentarier/innen hinsichtlich «Umgang mit regionalem Holz» mit parlamentarischer Gruppe Wald und Holz
- Ausweitung der Energieberatung auf den Kanton Schaffhausen im Rahmen des Leistungsauftrags Holzenergie Thurgau und Kanton Thurgau / Amt für Energie. Generelle Integration des Kantons Schaffhausens in den Lignum Ost Perimeter.

#### **Nutzung**

- Branchenvertreter entlang der gesamten Wertschöpfungskette als primäre Zielgruppe
- Weitere Zielgruppen sind Bevölkerung, Politik und Kanton/Gemeinden

Verschiedene Zielgruppen im Fokus:

- Hauptzielgruppe: Branchenvertreter/innen entlang der ganzen Wertschöpfungskette
- Bevölkerung als mögliche Nutzer/innen von Holz und Kund/innen der Energieberatung.
- Politik: Als Entscheidungsträger, Regulator und Rahmenbedingungsgeber
- Kanton/Gemeinden: Als Bauherren und Impulsgeber fürs Bauen mit Holz.

- Erfolgreiche Mitgliederzahlentwicklung
- Rege Nutzung des Angebots auch im Web

- Mitgliederzahlen konnten stark gesteigert werden: 2019: plus 15, 2020: plus 18, 2021: plus 10 - heute total 74 Mitglieder. Heute sind die meisten grösseren Ingenieurbüros dabei und auch der Holzhandel vertreten. Nach wie vor eher zurückhaltend sind Architekten, da andere Interessen.
- Insgesamt rege Nutzung der Angebote, viele Besuchende an Anlässen, positive Klick-Rate auf der Webseite – 2019: 55'000 Web Besuchende, 59 Facebook-Einträge, die 43'000 Personen erreichten. 55'000 Ansichten des Imagefilms.

#### Weitere (ergänzende) Angebote

- Perimeter-Erweiterung in der Energieberatung

- Perimeter während dem Projekt Kt. Thurgau und Zürcher Oberland. Geplant ist eine Perimetererweiterung der Aktivitäten. Die Ausweitung auf Schaffhausen ist gelungen. Mit St. Gallen besteht gute Zusammenarbeit – mehr aber noch nicht.

### Wirkung (Outcome und Impact)

#### Auswirkungen des NRP-Projekts im engeren Sinn

- Verstärkte Zusammenarbeit und Bündelung der Kräfte entlang der gesamten Wertschöpfungskette
- Neuausrichtung und Professionalisierung der Dachorganisation Lignum Ost und stärkere öffentliche Präsenz
- Sensibilisierung für Holz als Baustoff und Energieträger
- Erfolgreiches Lobbying für Grossprojekte in Holzbauweise

- Projektträger hat sich im Projektantrag Leistungs- und Wirkungsziele gesetzt. Wirkungsziele wie Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit der Wertschöpfungskette Wald und Holz sind sehr langfristig und schwer messbar. Auf diese wird im Schlussbericht kaum Bezug genommen. Basierend auf den Output- und Outcome-Ergebnissen kann von einer verbesserten Wettbewerbsfähigkeit und gesteigerter Wertschöpfung ausgegangen werden (siehe Projektbeispiele unten)

#### Vorprojekt

- Die Analysen und Machbarkeitsabklärungen führten zu einem besseren Verständnis der regionalen Wertschöpfungskette Wald und Holz.
- Vorprojekt war hilfreich und notwendig, um die verschiedenen Interessen zusammenzubringen und Einzelinteressen zu überwinden – z.B. Schreinereien mit Bedarf nach günstigem Holz versus Waldbesitzer/innen mit Bedürfnis nach guten Absatzpreisen).<sup>1</sup> Gemeinsamer Prozess hat auch Bewusstsein für gemeinsame Abhängigkeit gesteigert und gemeinsame Vision gefördert.
- Es resultierte eine grössere Bereitschaft zur Zusammenarbeit und eine Bündelung der Kräfte entlang der gesamten Wertschöpfungskette.
- Als ein Resultat des Vorprojekts wurde auch ersichtlich, dass es keine neue Struktur, sondern eine bessere Zusammenarbeit in den bestehenden Strukturen und eine Professionalisierung des Verbands bedarf.

<sup>1</sup> Gerade während der Covid-Pandemie (nach der NRP-Förderung) spürte Lignum Ost die Wichtigkeit der gemeinsamen Wertschöpfungskette und internationale Lieferengpässe konnten gemäss eigenen Aussagen besser aufgefangen werden.



### Hauptprojekt

- Erfolgreiche Neuausrichtung und Professionalisierung von Lignum Ost als Dachorganisation durch die Anstellung eines Geschäftsführers und der Professionalisierung des verbandsübergreifenden Sekretariats. Dadurch können im Sekretariat Synergieeffekte genutzt werden.
- Lignum Ost wurde so zu einem kompetenten Ansprechpartner zu «Wald und Holz» für diverse Stakeholder, u.a. auch Kanton. Zudem sind sie Partner im INOS – dem Regionalen Innovationssystem RIS Ost – und somit ins regionale Innovationssystem eingebunden.
- Durch die Stärkung des Verbands können mehr Projekte realisiert, schneller auf die Bedürfnisse der Branche eingegangen, diese besser vernetzt und mit spezifischen Informationen bedient werden.
- Gleichzeitig konnten Stakeholder aus Politik und Gesellschaft für Holz als Bau- und Energieträger sensibilisiert werden.
- Durch die bessere Vernetzung der gesamten Wertschöpfungskette und die Sensibilisierung von Politik und Bevölkerung kommen Grossprojekte zu Stande, die sonst kaum möglich gewesen wären. Ein Beispiel ist die Ergänzung des Regierungsgebäudes durch einen Holzbau. Somit konnte zumindest mitbeeinflusst werden, dass ein prestigeträchtiger Holzbau im Zentrum von Frauenfeld entsteht.



Visualisierung Neubau Ergänzungsbauten Regierungsgebäude. Quelle: Webseite glvd.ch

- Weitere Beispiele: Neubau Kantonsschule, Schulsport-Turnhalle in Frauenfeld, welche mit möglichst viel einheimischem Holz gebaut wurde; Verwendung von regionalem Holz für Bau des Hallenbads Frauenfeld; oder Sortimentserweiterung mit regionalen Holz-Halbfabrikaten beim schweizweit grössten Holzhandelsunternehmen.

### Generelle, weitere Effekte

- NRP Projekt und Lignum Ost als ein Puzzlestück.
- Unabhängig davon durch globale Trends wie Nach-

- Deutliche Nachfragesteigerung nach regionalem Holz im Perimeter Thurgau und dem Zürcher Berggebiet. Der Anteil der Lignum Ost daran lässt sich nicht quantifizieren. Dank funktionierender Strukturen konnte gut auf den bestehenden Holz-Boom reagiert und die Chance genutzt werden.
- Durch gestärkte Präsenz der Branche auch «motivierendes»

haltigkeit eine positive Entwicklung der Branche

- Nachfragesteigerung nach regionalem Holz
- Sichtbarkeit der gesamten Wertschöpfungskette gegen innen und aussen
- Positive Zukunftsvision und Attraktivitätssteigerung der Branche für junge Menschen.

Bild gegen aussen. Somit attraktiver für junge Berufseinsteiger/innen und positive Zukunftsvision.

- Ausstrahlung über TG hinaus: Lignum Ost wird von Lignum Schweiz als Vorbild und Muster bezeichnet da besonders agil, mutig und mit kurzen Wegen sowie mit Vertretung aller Akteure innerhalb der Branche.
- Wettbewerbseingabe für ein Kompetenzzentrum für Holztechnologie in einem Hochhaus aus Holz, Projekt ist in engeren Auswahl.



Wettbewerbsidee für Kompetenzzentrum für Holztechnologie der Lignum Ost. Quelle: Webseite Lignum-ost.ch

- Die Zahl der Neumitglieder bewegt sich über den Erwartungen (2020: +48%; 2021: +39%)

#### Investitionen

- Bis anhin keine grossen Investitionen
- Zukunftsaussichten besser

- Verschiedene Rückmeldung innerhalb der Branche, dass Nachfolgeregelungen einfacher werden und Interesse von jungen Nachfolger/innen gesteigert werden konnte.
- Zukunftsaussichten, auch dank dem allgemeinen «Holz-Boom» und Rückbesinnung auf regionale Produkte besser. Vermehrte Nachfrage und positive Aussichten können zu Investitionen führen.

#### Neu geschaffene, erhaltene Unternehmen

- Status Quo gehalten

- Durch Stärkung der Wertschöpfungskette konnte Status Quo an Anzahl Unternehmen gehalten werden.
- Ausbau oder Schaffung grösserer neuer Unternehmen in der Branche sind nicht bekannt.

#### Neu geschaffene, erhaltene Arbeitsplätze

- Schaffung zwei neuer Teilzeitstellen bei Lignum Ost (VZÄ: 110%)

Schaffung von Arbeitsplätzen bei Lignum Ost:

- 60%-Stelle in der neu geschaffenen Geschäftsstelle
- 50%-Stelle im neu geschaffenen Sekretariat

Durch Stärkung der Wertschöpfungskette konnte Status Quo bzgl. Arbeitsplätze in der Branche gehalten werden. Gemäss Angaben von Lignum Ost sind insgesamt 4'500 Personen im Kanton Thurgau entlang der Wertschöpfungskette Wald und Holz beschäftigt.



**Umsätze**

- Holz- und Waldwirtschaft mit bedeutenden Wertschöpfung im Kanton Thurgau

- Der Bau von verschiedenen Grossprojekten in Holz konnte mitbeeinflusst und dadurch zum Umsatz auf der gesamten Wertschöpfungskette mitbeigetragen werden.
- Dank gezielter Öffentlichkeitsarbeit (z.B. Prix Lignum) vermehrt Aufträge von Gemeinden und Kanton zu Bauvorhaben mit Holz.
- Gemäss Angaben von Lignum Ost beträgt die Bruttowertschöpfung der Wertschöpfungskette Wald und Holz rund eine halbe Milliarde Franken.

**Nachhaltigkeit****Generelle Berücksichtigung des Themas Nachhaltigkeit**

- Implizite Berücksichtigung Nachhaltigkeit durch Projektträgerschaft
- Ex-ante Nachhaltigkeitsbeurteilung durch den Kanton
- Verwendung «Berner Nachhaltigkeitskompasses» als Instrument
- Gute Beurteilung der Dimensionen Umwelt und Wirtschaft

**Von Seiten Projektträger**

- Keine explizite Nachhaltigkeitsbeurteilung von Seiten Projektträger. Die Thematik der nachhaltigen Entwicklung ist aber implizit im Projekt integriert.
- Der nachwachsende Bau- und Werkstoff Holz sowie die Instandhaltung des Waldes treffen Kernanliegen der nachhaltigen Entwicklung. Das gesamte Projekt leistet einen Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung.
- Holzenergie TG als eine Beratungsdienstleistung von Lignum Ost leistet einen Beitrag zu nachhaltigen und umweltfreundlichen Heizsystemen.
- Verwendung von einheimischen Holz trägt zur Vermeidung grauer Emissionen bei: einerseits, weil bei einheimischen Produkten die Transportwege geringer sind, andererseits, weil bei Holz die CO<sub>2</sub>-Bilanz deutlich besser ist als bei Beton.

**Von Seiten Kanton**

- Ex-ante Nachhaltigkeitseinschätzung von Schlüsselprojekten wie diesem ist im Kanton TG Standard. Keine zusätzliche ex-post-Beurteilung
- In Form einer qualitativen Selbsteinschätzung durch den Projektträger mit Hilfe des Berner Nachhaltigkeitskompasses
- Selbsteinschätzung war insbesondere in den Nachhaltigkeitsdimensionen Ökologie und Wirtschaft ausgeprägt positiv. Betont wurde der schonende Rohstoffverbrauch, die Wiederverwertung nachhaltiger Stoffe, die Energiequalität sowie der Nutzen für den Naturraum.

**Wirtschaft: Beitrag zur wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit der Region leisten**

- Stärkung der Wertschöpfungskette Wald und Holz
- Effizienteren Ressourceneinsatz durch kurze Wege und Bündelung der Kräfte

- Durch Lignum Ost konnte die «Branche» Wald und Holz entlang der regionalen Wertschöpfungskette gestärkt werden.
- Bündelung der Kräfte und kurze Wege innerhalb der Branche führt zu einem effizienteren Ressourceneinsatz.
- Stärkung der Wald- und Holzwirtschaft trägt indirekte zu einem attraktiveren Lebens- und Erholungsraum durch gesunde Wälder bei.

**Umwelt: Beitrag zur Inwertsetzung und Sicherung natürlicher Ressourcen**

- Ressourcenschonung und Treibhausgasreduktion
- Bewusstsein für CO<sub>2</sub>-Speicherung stärken

- Holz und Wald ist per se eine erneuerbare und grundsätzlich CO<sub>2</sub>-neutrale Ressource von hoher Qualität.
- Insgesamt Stärkung und Sensibilisierung für die Ressource Holz als nachhaltiger Energieträger, Baustoff und Werkstoff.
- Holz als Rohstoff wird auf bestehender Fläche abgebaut, keine Ressourcenverschwendung. Durch vermehrten Einsatz von einheimischen Holz nimmt Import ab und lange Wege (graue Emissionen) können verhindert werden.

**Gesellschaft: Stärkung des gesellschaftlichen Zusammenhalts**

- Verstärkte Zusammenarbeit entlang der Wertschöpfungskette
- Einbezug weiterer Sektoren

- Einbinden gesamter Branche mit verschiedenster Akteure gelang.
- Austausch entlang der ganzen Wertschöpfungskette konnte gestärkt werden. Trotz teilweise differenzierenden Anliegen Stärkung des gemeinsamen Verständnisses für einheimisches Holz.
- Sensibilisierung auch von weniger direkt betroffenen Akteuren wie Architektinnen und Architekten.
- Bekanntmachung der Ressource Holz bei einem breiteren Publikum und Stärkung des Verständnisses innerhalb der Politik.

**Würdigung entlang der Evaluationskriterien**

- Relevanz
- Effektivität
- Effizienz
- Beständigkeit

**Relevanz**

- Bedürfnisse der Region und der Zielgruppen – insbesondere der Akteure der Wertschöpfungskette Wald und Holz – konnten weitgehend berücksichtigt werden. Herausforderung besteht darin, dass die Vertreter der Wertschöpfungskette zum Teil gegensätzliche Interessen haben.
- Alle relevanten Akteure entlang der Wertschöpfungskette konnten einbezogen werden. Die Verbesserung der Zusammenarbeit war eines der Projektziele und wurde erreicht. Nach wie vor zurückhaltend aufgrund anders gelagerter Interessen sind die ArchitektInnen und Architekten. Ansonsten stark gesteigertes Commitment und gemeinsame Vision.
- Das Projekt ist konsistent mit den NRP-Zielen. Es erlaubt, die Beschäftigung in einer vom Strukturwandel betroffenen Branche konstant zu halten und durch Zusammenarbeit und Sensibilisierung den Beruf für kommende Generationen attraktiv zu halten.

**Effektivität**

- Alle Aktivitäten des Vorprojekts und die Mehrheit der Aktivitäten des Hauptprojekts konnten realisiert werden. Die Hauptzielsetzungen wurden in beiden Phasen erreicht. Nicht ganz erreicht wurden die hoch gesteckten Mitgliederziele während der Förderperiode. Eine Beteiligung am Projekt Säntis Innovationcluster in St.Gallen kam nicht zu Stande, weil sich das Projekt nicht, wie erhofft, entwickelte.
- Das Interesse der Branche ist gross und die anfängliche Skepsis gewichen. Die Mitgliederzahlen konnten über die Förderperiode hinaus kontinuierlich gesteigert werden. Die angebotenen Veranstaltungen stossen auf grosses Interesse und die neuen digitalen Informationen werden rege konsultiert.
- Gesamte Wertschöpfungskette konnte profitieren. Projekt konnte einen Beitrag dazu leisten, dass im Thurgau mehrere grosse, prestigeträchtige Holzbauprojekte mit Signalwirkung

realisiert werden. Davon profitiert die regionale Wirtschaft.

#### **Effizienz**

- Die Projektkosten sind durch die Komplexität der Akteursstruktur und die vierjährige Laufzeit, die notwendig war, um die verschiedenen Interessen zu bündeln, gerechtfertigt. Anschubfinanzierung zum Aufbau einer zukunftsfähigen Organisation, die heute selbsttragend ist (siehe Beständigkeit).
- Aufteilung in Vor- und Hauptprojekt hat sich bewährt. Die Zielsetzung konnte auf Basis der Erkenntnisse des Vorprojekts angepasst werden. Dies erlaubte einen optimalen Mitteleinsatz. Statt wie ursprünglich angedacht, eine Innovationszelle in Form einer zusätzlichen Organisation zu gründen, wurde mit der Lignum Ost eine bestehende Organisation und die gesamte Wertschöpfungskette professionalisiert.
- Ressourcen im Projekt wurden gebündelt, Sekretariat von verschiedenen Verbänden gemeinsam genutzt und der Geschäftsführer, der aus der Branche selbst kommt, in einem Teilzeitpensum angestellt. Lignum Ost nahm die Projektsteuerung aus einer Hand über ihren Geschäftsführer sehr effizient und kostenbewusst war.
- Das Projekt konnte ohne grosse Verzögerungen umgesetzt werden.

#### **Beständigkeit**

- Der Verein Lignum Ost ist in der Branche und beim Kanton sehr gut etabliert und führt das Projekt weiter. Die Aktivitäten wurden nach der Förderperiode insbesondere im Bereich Marketing und Kommunikation (Web) noch ausgebaut.
- Der Verein Lignum Ost und die gesamte Wertschöpfungskette konnten sich durch das Projekt professionalisieren. Mit der neu geschaffenen Stelle eines Geschäftsführers und dem verbandsübergreifenden Sekretariat ist viel Wissen und sind starke Ressourcen vorhanden, um das Projekt weiterzuführen.
- Das Projekt ist heute komplett selbsttragend. Die Anzahl Mitglieder und die Mitgliederbeiträge konnten stark gesteigert werden. 46 Mitglieder bei Projektabschluss 2019, 74 Mitglieder Ende Jahr 2021.

### **Informationen zur durchgeführten Wirkungsmessung**

Typ	Ex-Post Wirkungsmessung
Durchführung	Claudia Peter / regiosuisse / claudia.peter@regiosuisse.ch Simon Schranz / regiosuisse / simon.schranz@regiosuisse.ch
Projekträgerschaft	Lignum Ost
Einbezogene Personen:	– Simon Biegger, Geschäftsführer Lignum Ost – Dieter Sahli, Stv. Leiter Wirtschaftsförderung Kanton Thurgau
Zeitraumen	März 2022 – August 2022