

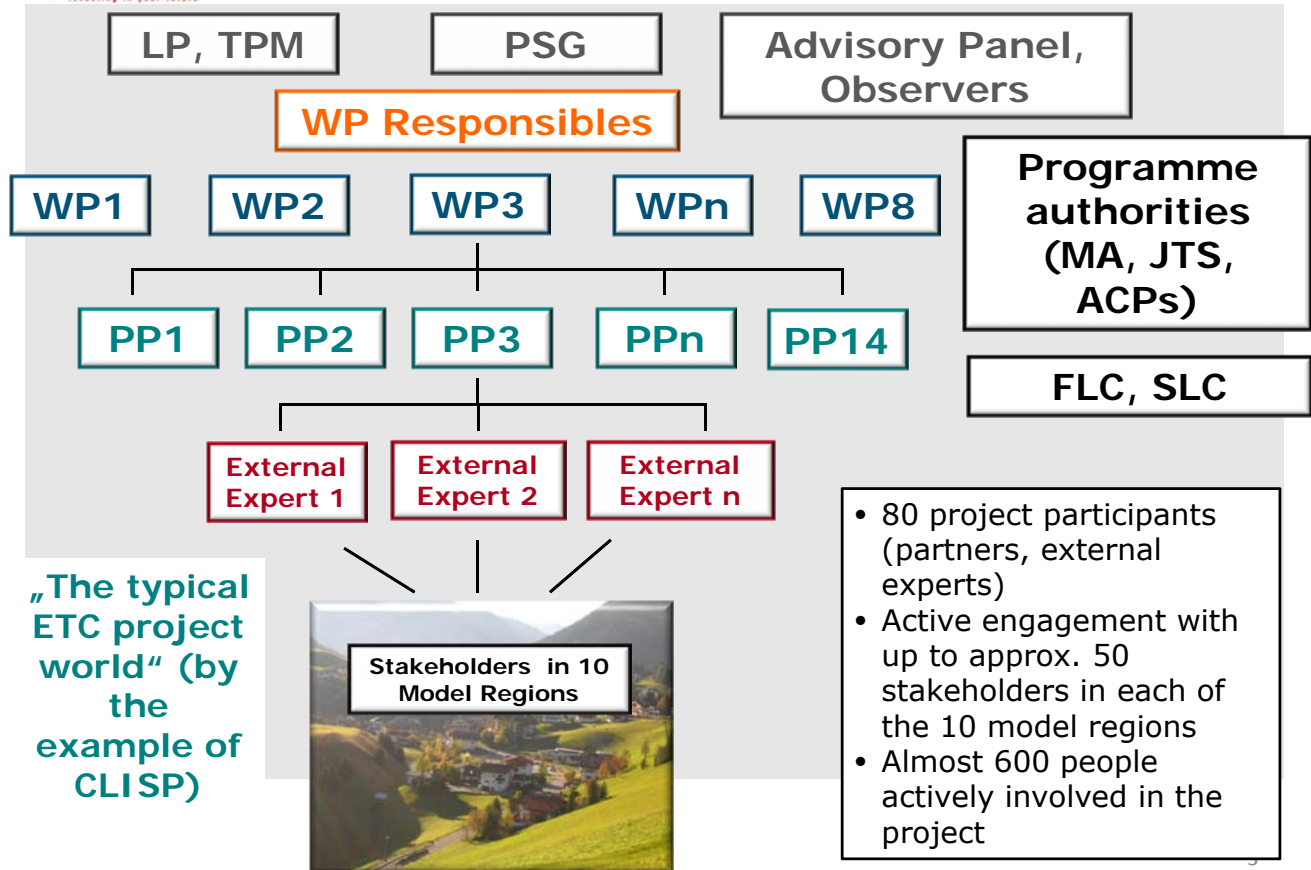
Entwicklung, Planung und Abwicklung von ETC Alpine Space Projekten – Erfahrungen und “lessons learnt” Werkstattbericht aus Sicht eines Lead Partners

*ÖROK, National Info Day zum 4. Alpenraumprogramm
Wien, 16. November 2011*

Wolfgang Lexer, Jochen Bürgel / LP CLISP, C3-Alps Umweltbundesamt GmbH

ETZ ASP Erfahrungsbasis

- Lead Partner **CLISP – Climate Change Adaptation by Spatial Planning in the Alpine Space** (09/2008 – 09/2011, 14 Partner, 6 Länder, 10 Modellregionen, 6 Observer, www.clisp.eu)
- Lead Partner **C3-Alps – Capitalising Climate Change Knowledge for Adaptation in the Alpine Space** (01/2012 – 12/2014, 17 Partner, 7 Länder, > 25 Observer)
- Projektpartner **ClimChAlp - Climate Change, Impacts and Adaptation Strategies in the Alpine Space** (Interreg IIIB, 2006 – 2008, 22 Partner, 7 Länder, www.climchalp.org)



Projektentwicklung/-vorbereitung (Antragsphase) I

- **Überzeugende, innovative Projektidee**
 - „not more of the same“ (keine Doppelung bzw. keine bloße Fortsetzung von Aktivitäten)
 - Klar formulierte, detaillierte Projektskizze bereits in Antragsphase 1 (Basis für Bildung Partnerkonsortium)
 - Früher Kontakt zu Entscheidungsträgern innerhalb des Programms
 - Sicherstellung des „commitments“ gegenüber Projektidee innerhalb Partnerschaft von Beginn an
- **Bildung Partnerkonsortium**
 - Strategische Schlüsselpartner an Bord holen (inkl. „politisches“ back-up im jeweiligen Land)
 - Einige programmerfahrene Partner sind von großem Vorteil
 - Ebenso Partner außerhalb der „klassischen“ Programm-Community (z. B. SMEs)
 - Konsistenz zwischen Partnerstruktur, Projektzielen und Programmpriorität

Projektentwicklung/-vorbereitung (Antragsphase) II

- Richtiger Mix zwischen fachlicher Expertise, Behörden, Entscheidungsträgern....
- Glaubhaftes Interesse der Partner am Projekt (Vorsicht vor Partnerwahl aus primär einrichtaktischen Gründen)
- Größe Partnerschaft begrenzen
- Geographische (nationale) Streuung der Partner
- Partner müssen eigenständigen Beitrag für das Projekt erfüllen können
- In Einreichphase 2 kann Trittbrettfahrer-Effekt drohen
- **Lead Partner**
 - Glaubhafte „ownership“ für Projektidee
 - „Schatten-Lead Partner“-Konstellationen“ werden von Evaluatoren leicht durchschaut und sind in der Projektabwicklung hoch riskant
 - Lead Partner-Rolle haftet leicht am Ideeneigner

5

Projektentwicklung/-vorbereitung (Antragsphase) III

- **WP-Verantwortliche**
 - Schlüsselpartner identifizieren und von Beginn an eng zusammenarbeiten
 - Sorgfalt bei der Auswahl (Institutionen, Personen) – starke WP Leaders sind essenziell
 - Nationale Verteilung berücksichtigen
 - Frühzeitige Benennung
 - Verantwortung bereits bei Ausarbeitung des Projekts delegieren und einfordern
- **Observers**
 - Die „richtigen“ Observer demonstrieren Relevanz der angestrebten Projektergebnisse
 - Observer als Ressource in der Projektabwicklung nutzen!

6

Projektentwicklung/-vorbereitung (Antragsphase) IV

■ Vorbereitungsprozess

- Physische Vorbereitungstreffen sind wichtig
- Vereinbarungen protokollieren
- Klare, stringente Road Map für Einreichung festlegen (Zeitplan, Verantwortlichkeiten, etc.)
- Zeitbedarf für „formale“ Abläufe einplanen (Unterschriftenprocedere, offizielle Dokumente,...)

7

Projektentwicklung/-vorbereitung (Antragsphase) V

■ Projektdesign und Antragsausarbeitung

- Ausarbeitung des Projekts in Einreichphase 2 so weit und operational wie möglich (über Anforderungen im AF hinaus)
- Verantwortlichkeiten/Rollen/Aktivitäten einzelner Partner klar festlegen und im AF festschreiben (erspart spätere Konflikte, Diskussionen, Zeit...)
- Klare Definition von Schnittstellen zwischen WPs und PPs
- Integrative WP-Struktur ist zu empfehlen, aber zu viele kritische wechselseitige Abhängigkeiten sind riskant
- Keep it simple, it gets complex anyway...
- Pilot sites so weit wie möglich im AF benennen
- Indikatoren im AF: beide Seiten (Projekt und Programm) sollen sich über die Definition und Handhabung einig und klar sein

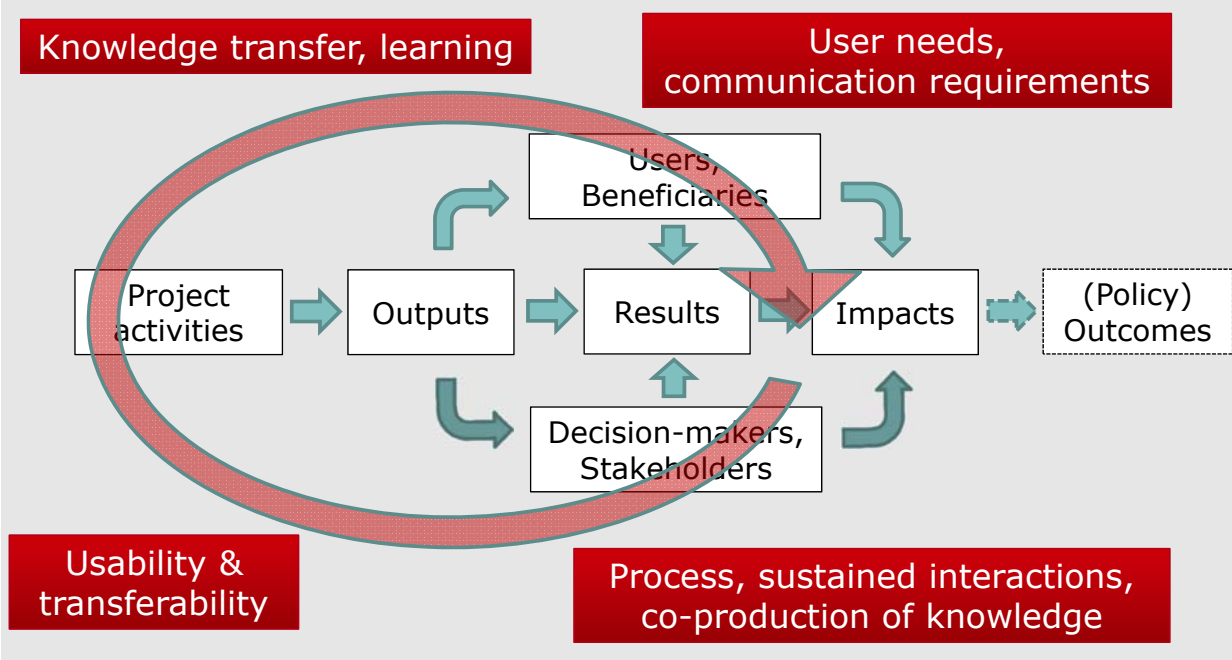
8

Projektentwicklung/-vorbereitung (Antragsphase) VI

- **Ergebnis-, Wirkungs- und Transferorientierung**
 - Klarheit über Zielgruppen der Ergebnisse herstellen und diese klar im AF benennen
 - Partner und Observer sollten möglichst Zielgruppen (Anwender) repräsentieren
 - Neben den Projektoutputs insbesondere herausarbeiten und im AF glaubhaft darstellen:
 - Verstetigung von Ergebnissen (*lasting/durable results*)
 - angestrebte langfristige, nachhaltige Wirkungen des Projekts (*sustainable impacts*)

9

Bridging the gap between outputs & impacts...



Projektentwicklung/-vorbereitung (Antragsphase) VII

■ Budgetierung

- Klarheit bei allen Partnern über Budgets und dahinterstehende Leistungen ist essenziell
- Budgetierung genauer ausarbeiten als im AF gefordert
- CTA-Mechanismus (Common Transnational Activities) ist nicht anwendbar
- Alternative 1: „kompensatorischer Finanzierungansatz“ -> einzelne PP übernehmen und finanzieren genau definierte Leistungen im transnationalen Projektinteresse (final results booklet, Final Conference,..)
- Alternative 2: Sternvertrag, v.a. für größere Leistungen/Subaufträge im Interesse des Gesamtprojekts (TPM); Beträge vor Einreichung fixieren; keine italienischen Partner und Klärung der eligibility mit nationalen FLC-Stellen
- Nicht auf Budgetierung kleinerer, aber wichtiger Arbeiten vergessen (z. B. Übersetzungen)

11

Projektentwicklung/-vorbereitung (Antragsphase) VIII

- Darauf achten, dass PP in relevanten WPs ausreichend Budget eingestellt haben
- Prüfung Budgetzahlen vs. Leistungen
- Schwellenwerte für WP1 und WP2 Budgets beachten
- Für Budgetierung 100% Zeitressourcen für die letzte(n) Woche(n) vor Einreichung einplanen (LP)!
- Eindeutige Berücksichtigung anrechenbarer Kosten
- Investitionskosten nur in eindeutigen Fällen in der AF (vorher mit JTS konsultieren)
- Keine „general costs“ in den Anträgen anführen !
- Berücksichtigen sie bzw. jeder einzelne Partner bei ihrer Kostenkalkulation, dass ein sehr hoher Anteil für die programmspezifische und interne (eigene) Administration aufzuwenden ist

12

Einreichung bis Projektstart

- Sicherstellen, dass Kommunikation innerhalb Partnerschaft von Einreichphase bis zum Kick-Off aufrecht bleibt (sonst Zeitverlust in den ersten Monaten)
- Keine Anrechenbarkeit von Kosten, die zwischen Einreichphase und Projektstart stattfinden !!!!! (dennoch sollten gerade für Ausschreibungen etc. Zeiten aufgewendet werden, um möglichst rasch operativ werden zu können)
- Sub-Contracting möglichst vor Projektstart angehen (sonst droht Zeitverlust, bis externe Experten zu arbeiten beginnen können)

13

Projektentwicklung I

- Gleich zu Beginn enge Zusammenarbeit mit den Programmbehörden, und hier insbesondere dem JTS und den ACP/NCP, suchen
- Professionelles Transnationales Projektmanagement: gute Kenntnis der Programmregeln!!
- Externe Unterstützung für TPM: hängt vom Rollenverständnis des LPs ab (Absicherung, dass Anforderungen Programm erfüllt werden) →
 - Durch Entlastung im administrativen Bereich stehen die Zeiten zur fachlich- inhaltliche Koordination zur Verfügung
- ABER: Transnationales Projektmanagement ersetzt nicht das notwendige eigene (nationale) Projektmanagement der einzelnen PP
- Ausschreibungen: relevantes Vergaberecht unbedingt einhalten!!
- LP-Rolle: Übergang zwischen Projektmanagement und fachlich-inhaltlicher Koordination ist fließend
 - Kleines LP-Team ist vorteilhaft (komplementäre Aufgabenteilung)
- Nicht zu viele Ressourcen von einzelnen Problemen im Projekt binden lassen!

14

Projektentwicklung II

- **Spannungsfeld transnationale Projektebene vs. (regionale) Partnerebene**
 - Partnerinteressen sind oft nicht deckungsgleich mit transnationalen Projektzielen
 - „Transnationale“ Projektarbeit wird mitunter als Belastung empfunden
 - Gleichzeitig bestehen oft hohe Erwartungshaltungen gegenüber Vorgaben und Vorleistungen (Konzepte, Methoden etc.) von der „transnationalen Projektebene“ (WP Leads) – oftmals bei gleichzeitig geringer Bereitschaft, hierzu eigene Inputs und Arbeitsbeiträge zu leisten
 - Dieses Spannungsfeld sollte möglichst bereits im Projektdesign berücksichtigt und entschärft werden

15

Finanz-/Kostenmanagement

- Laufende Kontrolle der zertifizierten Kosten und Gegenüberstellung dieser der Planung im AF.
- Rechnen sie mit mindestens ein bis zwei Written Procedures
- Personalkosten: Stundensätze errechnen sich aus gesamten Leistungsstunden pro Periode (Verringerung der anrechenbaren Stundensätze bei „mehr Arbeit“)
- „Overheads“ nicht förderfähig
- Over- vs. Underspensing
- Zeitraum der Zertifizierung einer Periode durch FLC übersteigt Zeitlimit, den Progressreport für die entsprechende Periode abzugeben.
- PP bringen ihre CoEs über mehrere Perioden nicht bei – keine Möglichkeit den Grad der verbrauchten Ressourcen festzustellen
- Projektende: die Zeiten, die für den LP aufzubringen sind, um das final reporting zu erstellen, und die nach dem offiziellen Ende des Projektes anfallen, sind nicht eligible

16

Kommunikation I

Reden reden reden!

Telefonieren telefonieren telefonieren!

Emailen emailen emailen!

- Für klare Kommunikationsstrukturen und Kommunikationskultur im Projekt sorgen!
- Kontinuierlicher Kontakt von LP zur Partnerschaft ist essenziell!
- Ebenso regelmäßige Kommunikation zwischen den Partnern (Unterstützung durch LP)!
- ABER: Balance zwischen Kommunikations-Overkill und notwendiger Kommunikation wahren.
- *Ist da jemand....?*

17

Kommunikation II

Meetings:

- Partnermeetings vs. WP-Meetings
- Faustwert: 2-3 Partnermeetings/Jahr
- Meetings möglichst back-to-back organisieren
- Zahl der Meetings über gesamte Laufzeit schwer planbar (Schwierigkeit Budgetierung Reisekosten)
- Interaktive Formate und ausreichend Raum/Zeit für Kleingruppendiskussionen vorsehen: produktiver, erleichtert Überwinden der Sprachbarriere (Englisch!)
- Aktive Rolle möglichst aller Partner bei Meetings
- Externe Inputs können oft gute Impulse bringen
- Stellen sie sicher, dass jeder PP über die Anforderungen an ihn informiert ist („keine Fragen mehr“ ≠ „keine Fragen mehr haben“)
- Genügend Zeit für soziale Interaktionen rund um Meetings bereitstellen
- Heilige Pflicht des LPs: Seien sie bei den Partnermeetings der letzte, der ins Bett geht!

18

A final lesson learnt


Stellen sie sich die Frage „Warum tue ich mir das an“ nur einmal – es kostet sie sonst nur wertvolle Zeit und Nerven.



The institutions apply...


ENVIRONMENT AGENCY AUSTRIA **umweltbundesamt**^U



 Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

 Das Land
Steiermark

Bundesamt für Raumentwicklung ARE

 Amt für Raumentwicklung Graubünden
Uffizi per il svilup dal territori dal chantun Grischun
Ufficio per lo sviluppo del territorio dei Grigioni



 LANDESVERWALTUNG
FÜRSTENTUM LIECHTENSTEIN

 Land Salzburg
Für unser Land!

 LAND
OBERÖSTERREICH

 lebensministerium.at

 Ministero dell'Ambiente
e della Tutela del Territorio e del Mare

 MINISTERO DELL'AMBIENTE
E DELLA TUTELA DEL TERRITORIO E DEL MARE

...but the *people* make the project,
and they can make it worthwhile



Vielen Dank für die Aufmerksamkeit

Jochen Bürgel

jochen.buergel@umweltbundesamt.at, 01-31304-5962

Wolfgang Lexer

wolfgang.lexer@umweltbundesamt.at,

01-31304-3480

Umweltbundesamt GmbH

Abt. Umweltfolgenabschätzung & Klimawandel