



Wirkungsorientierte Steuerung der Projekte zur regionalen Entwicklung

Leitfaden zu Controlling, Monitoring und Evaluation

- ● ● Chancen nutzen
- ● ● Mehrwert schaffen
- ● ● Aufmerksamkeit bewirken



Impressum

Herausgeberin

AGRIDEA Lindau
Eschikon 28
CH-8315 Lindau
Tel. 052 354 97 00 / Fax 052 354 97 97
kontakt@agridea.ch / www.agridea.ch

AGRIDEA Lausanne
Avenue des Jordils 1
Case postale 128
CH-1000 Lausanne 6
Tél. 021 619 44 00 / Fax 021 617 02 61
contact@agridea.ch / www.agridea.ch

Autoren

Lisa Landert, Pierre Praz, Carsten Schulz, AGRIDEA

Co-Autoren

Sten Smola, Gustav Munz, BLW

Foto Titelblatt

© PRE Brontallo

Redaktion

Lisa Landert, AGRIDEA

Gestaltung

Rita Konrad, AGRIDEA

Druck

AGRIDEA Lausanne

© AGRIDEA, Juli 2014



Inhaltsverzeichnis

	Vorwort	2
1	Einleitung	3
2	Begriffsklärung	4
3	Zuständigkeiten	6
4	Ziele und Zweck einer wirkungsorientierten Projektsteuerung	8
5	Aufbau der wirkungsorientierten Steuerung	10
6	Planung von Controlling, Monitoring und Evaluation	12
7	Das Herzstück des Monitorings im PRE – die Raster-Vorlage	13
7.1	Kostenkontrolle der vorgesehenen Massnahmen	13
7.2	Controlling- und Monitoringraster	14
7.3	Evaluationsraster für die Massnahmen und ihre Resultate	15
8	Toolbox	16

Vorwort

Mit der steigenden Anzahl erfolgreich umgesetzter Projekte zur regionalen Entwicklung wird die Bedeutung dieses Instruments für die ländliche Entwicklung zunehmend sichtbar. Die Projekterfolge hängen vorwiegend vom Management ab und damit auch von den Persönlichkeiten, die sich für ihre Ideen engagieren. Als Führungsinstrument und damit zur optimalen Planung der Umsetzung des Unternehmens sowie als Grundlage für genügend Flexibilität bei der Zielerreichung, dient unter anderem ein konsequentes Controlling. Dieses gilt vielfach als aufwändig und somit auch als kosten- und zeitintensiv. Eine wirkungsorientierte Steuerung aber liefert die entscheidenden Faktoren und ist der wohl beste Garant, dass ein Projekt längerfristig erfolgreich sein kann. Jeder Projektleiter oder Unternehmer in PRE ist somit gut beraten, Controlling, Monitoring und Evaluation als Instrument zur Zielerreichung zu erkennen, richtig einzuplanen und zu nutzen. Controlling, Monitoring und Evaluation als strategisches Bewertungsinstrument muss letztlich auch ermöglichen, den mittel- und längerfristigen Nutzen des Instruments PRE periodisch zu beurteilen.

Direktionszahlungen und Ländliche Entwicklung
Jörg Amsler, Stv. Leiter Direktionsbereich

«Die Begriffe Controlling, Monitoring und Evaluation lösen grundsätzlich sehr unterschiedliche Reaktionen aus. Richtig verstandenes Controlling und Monitoring sind die Voraussetzung für moderne Unternehmensplanung und Unternehmenssteuerung. Sie machen Abweichungen vom gewählten Kurs erkennbar und sind Grundlage für eine allfällige Kurskorrektur. Genau diese Informationen sind auch für Projekte zur regionalen Entwicklung (PRE) entscheidend. In PRE werden Unternehmen gegründet und neue Tätigkeiten aufgebaut. Mit Hilfe von Controlling und Monitoring können diese Projekte erfolgreicher in die Zukunft gesteuert werden. Deshalb möchten wir die Projektträgerschaften ermuntern, im eigenen Interesse Controlling, Monitoring und Evaluation gezielt einzusetzen.»

Thomas Meyer, Abteilungsleiter Landwirtschaft
Kanton Luzern

Anmerkung der Autorinnen und Autoren

Dieser Leitfaden wurde sowohl für Projektleitungen und Projektcoaches als auch für Projektträgerschaften und Projektakteure geschrieben. Um den verschiedenen Bedürfnissen gerecht zu werden, enthält er eine Einführung in die theoretischen Grundlagen und konkreten Anleitungen, wie Controlling, Monitoring und Evaluation in der Praxis aufgebaut und umgesetzt wird. Die Theorie ist am Anfang des Leitfadens auf den Seiten 3 bis 9 zu finden, die Praxis ist ab der Seite 10 aufgeführt.

1

Einleitung

Seit dem 1. Januar 2007 können Projekte zur regionalen Entwicklung (PRE) mit Beiträgen von Bund und Kanton finanziell unterstützt werden. Seither sind beim Bund über 100 Projektskizzen mit Ausrichtung auf ein PRE eingegangen. PRE erlauben auf flexible Art, unterschiedliche Ideen in kleineren oder auch grösseren Regionen weiter zu entwickeln und finanziell zu unterstützen (Kofinanzierung Bund / Kanton). Die Massnahmen eines PRE unterliegen folgenden Verordnungszielen in Artikel 11a der Strukturverbesserungsverordnung (SVV):

1. Schaffung von Wertschöpfung in der Landwirtschaft.
2. Stärkung der branchenübergreifenden Zusammenarbeit zwischen der Landwirtschaft und landwirtschaftsnahen Sektoren, namentlich Gewerbe, Tourismus, Holz- und Forstwirtschaft.
3. Realisierung öffentlicher Anliegen mit ökologischen, sozialen oder kulturellen Aspekten.

Voraussetzung ist die inhaltliche Abstimmung der Massnahmen eines Projekts auf ein Gesamtkonzept, die Koordination mit der Regionalentwicklung und der Raumplanung (Art. 11a, Abs. 3 SVV) sowie die vorwiegend landwirtschaftliche Beteiligung am Projekt (Art. 93, Abs. 1 Best. c, in Verbindung mit Art. 11a, Abs. 4 SVV).

Artikel 170 der Bundesverfassung verlangt, dass die Massnahmen des Bundes regelmässig auf ihre Wirksamkeit überprüft werden. Die Verordnung über die Beurteilung der Nachhaltigkeit in der Landwirtschaft verpflichtet das BLW, die ökonomischen, ökologischen und sozialen Auswirkungen der Agrarpolitik zu untersuchen und unter dem Gesichtspunkt der Nachhaltigkeit zu beurteilen. Diese globale Aufgabe wird in Form einer Meta-Evaluation des gesamten Politikinstruments durch das BLW für alle PRE organisiert.

Dieser Leitfaden wurde für das gemeinsame Verständnis und zur Unterstützung der PRE bei den Aufgaben des Controllings, Monitorings und der Evaluation erarbeitet. Neben der Überprüfung der Wirksamkeit der agrarpolitischen Massnahme PRE ist es für das BLW und die Kantone primär von Interesse, ob die mit öffentlichen Mitteln geförderten Massnahmen auf der Grundlage der oben genannten Verordnungs- und Projektziele in den PRE erfolgreich umgesetzt werden. Dazu sind die Projekte angehalten, eine wirkungsorientierte Projektsteuerung umzusetzen und zu leben. Das BLW verlangt, dass in der Grundlagenetappe (Planungsphase) ein Controllingkonzept unter Verwendung des vorbereiteten Rasters ausgearbeitet wird. Aus den gemachten Erfahrungen in der Projektbegleitung von PRE empfiehlt AGRIDEA, zusätzlich ein Monitoringsystem für die wirkungsorientierte Projektsteuerung zu installieren. In der Folge wird auf beide Aspekte eingegangen.

Die Grundlage für die Ausarbeitung des Controllingkonzepts bildet in einem PRE die Vereinbarung als öffentlich-rechtlicher Vertrag zwischen Bund, Kanton und Trägerschaften. Darin sind die Projektziele und Massnahmen definiert, die im vorgegebenen Zeitrahmen von der Gesamtprojekträgerschaft erreicht bzw. umgesetzt werden müssen. Die Zielerreichung wird nach vereinbarten SOLL-Werten an vorausbestimmten Zeitpunkten gemessen und bewertet. Der Vergleich der IST- mit den SOLL-Werten, die Analyse und die Suche nach dem «Warum» der Abweichungen, sollen die Akteure in den Projekten zu gemeinsamen Anpassungen und Verbesserungen animieren. Das Controlling und Monitoring findet jährlich während der Umsetzung des Projektes (Zwischenbericht) und die Evaluation nach Abschluss des PRE (Schlussbericht) statt. Die für das Controlling erhobenen Daten und die verfassten Berichte sind wertvolle Grundlagen für die umfassende Evaluation des Instruments PRE.

Dieser Leitfaden verwendet die international gängigen Definitionen von Controlling, Monitoring und Evaluation, welche von der OECD DAC erarbeitet wurden. Er knüpft an die Broschüre «Mit Erfolg zum PRE!» (AGRIDEA – Forum Landwirtschaft und ländlicher Raum, 2011) an und begleitet die Projektträger, aber auch die Coaches und die Kantone auf ihrem Weg zur wirkungsorientierten Projektsteuerung im PRE.

www.bj.admin.ch

→ Themen → Staat & Bürger →
Evaluation → Umsetzung Art. 170 BV

www.oecd.org → Topics →

Development → Evaluation of
development programmes → Key
publications 2002 – 2009
(Glossary of Key Terms, German)

2

Begriffsklärung

Controlling

Das Controlling ist die Schlüsselfunktion innerhalb eines PRE und entspricht der **systematischen Sammlung** von gemeinsam ausgewählten, für die Gesamtprojektleitung und die Projektträgerschaften **relevanten Daten**. Diese werden für Steuerungszwecke zusammengestellt, analysiert und interpretiert, um der Gesamtprojektleitung und der Gesamtprojektleitung eine solide Grundlage für Führungsentscheide zu geben. Diese Daten bilden die Grundlage für den periodischen SOLL-IST-Vergleich, dessen Analyse es ermöglicht, die Projektziele besser zu erreichen und Informationen über den Fortschritt des Projektes zu liefern.

Monitoring

Das Monitoring übernimmt im Projektzyklus die **kontinuierliche Beobachtungs- und Steuerungsfunktion**. Die Analyse der im Controlling systematisch gesammelten und aufbereiteten Daten liefert der Gesamtprojektleitung und den Projektträgerschaften Indikatoren über den Projektfortschritt und die Zielerreichung. Es werden Veränderungen und Abweichungen des SOLL-Zustands vom IST-Zustand erfasst und somit eine kontinuierlich erfolgende **Zwischenbeurteilung** ermöglicht. Es wird eine Entscheidungsgrundlage für die nötigen Anpassungen und Verbesserungen geschaffen, um das Projekt (wieder) auf Kurs zu behalten (zu bringen). Die erfolgten Anpassungen und Erkenntnisse bilden die Grundlage für den jährlichen **Zwischenbericht** an Kanton und Bund.

Evaluation

Die Evaluation ist eine möglichst systematische und objektive Beurteilung eines laufenden oder abgeschlossenen PRE, einschliesslich dessen Konzept, Umsetzung und Ergebnisse. Sie erfolgt in der Regel **rückblickend** am Ende der Umsetzungsphase eines PRE. Mit einer Evaluation soll die Relevanz und die Erreichung der festgelegten Projektziele sowie Effizienz, Effektivität und Nachhaltigkeit beurteilt werden. Die Erfahrungen aus der Umsetzung werden von den Gesamt- und Teilprojektleitungen und der Gesamtprojektleitung aufgearbeitet und im **Schlussbericht** festgehalten. Diese Grundlagen dienen einer zukunftsgerichteten Weiterentwicklung und Fortsetzung des Projektes nach der Umsetzungsphase.

Die Evaluation kann intern oder extern in Auftrag gegeben werden. Meistens wird sie aus finanziellen Gründen intern durch die Projektträger oder die Gesamtprojektleitung selbst durchgeführt (Selbstevaluation). Sie kann aber auch extern durch Aussenstehende, im PRE nicht involvierte Personen durchgeführt werden. Diese Experten-Leistungen sind in beiden Fällen für die Umsetzung zu budgetieren.

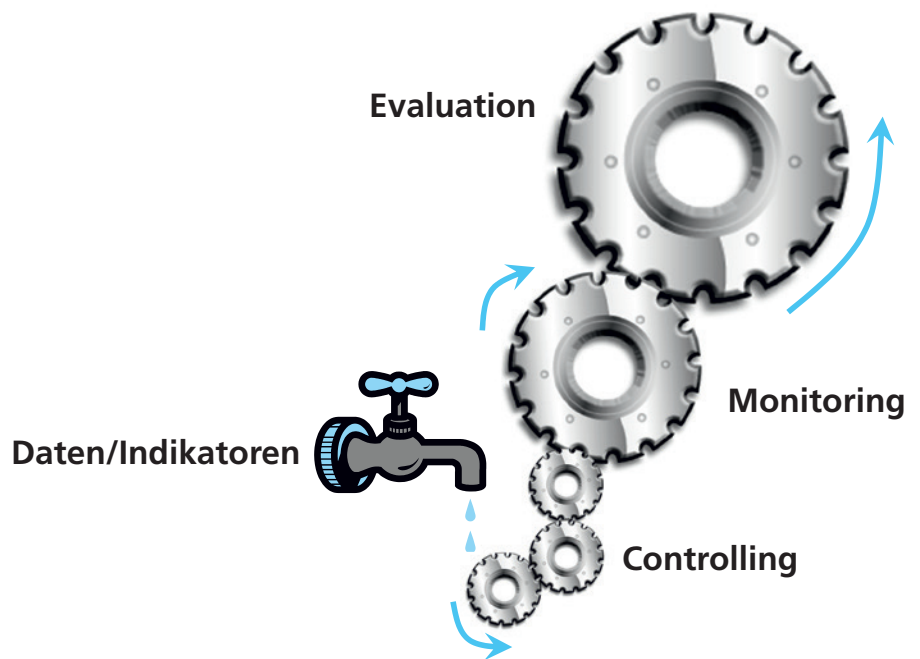
Eine spezielle Form der Evaluation (und damit nicht Bestandteil dieses Leitfadens) ist die **Meta-Evaluation**, die von den zuständigen Bundesbehörden in Auftrag gegeben wird. Dabei wird ein Politikinstrument oder ein Sektorprogramm auf seine Wirksamkeit überprüft und evaluiert.

www.oecd.org → [Topics](#) → [Development](#) → [Evaluation of development programmes](#) → [Key publications 2002 – 2009](#)
(Glossary of Key Terms, German)

www.blw.admin.ch → [Dokumentation](#) → [Studien und Evaluationen](#) → [rechte Spalte](#), [Weitere Informationen](#), [download: Evaluationsleitfaden BLW](#)

Die Definitionen der Begriffe lehnen sich an die allgemeinen Standards der OECD DAC und den Evaluationsleitfaden des BLW 2012/13.

Das Zusammenspiel von Controlling, Monitoring und Evaluation



Evaluation

Wir unterscheiden grundsätzlich zwei Formen:

1. Externe Evaluation
 - Externe Experten überprüfen die Ziele sowie die Wirkungen des Projektes
2. Selbstevaluation
 - Evaluation des Projektes durch die Projektakteure als Teil der Gesamt-Evaluation

Monitoring

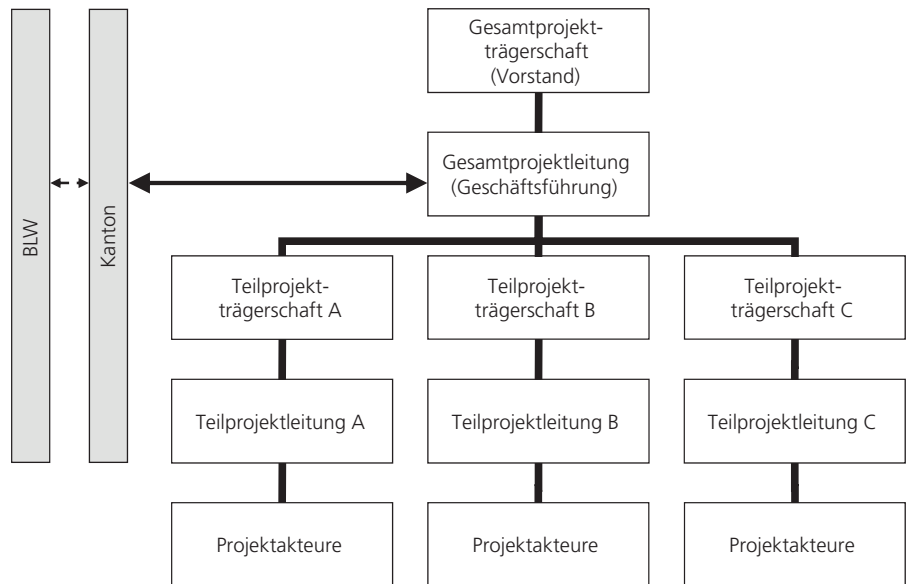
- Datenanalyse
- Kontinuierliche Beobachtung und Steuerung
- Überarbeitung der Planung, Anpassungen und Verbesserungen
- Zwischenbeurteilung

Controlling

- Periodische Datensammlung und -aufbereitung
- Vorbereitung für Datenanalyse

3

Zuständigkeiten



Dieses Organigramm ist als Modell zu betrachten. Die Zuständigkeiten und Aufgabenteilung sind in jedem PRE individuell zu definieren und auf das Projekt abzustimmen.

Projektakteure

Die Projektakteure sammeln für das Controlling die nötigen Daten und stellen diese ihrer Teilprojektleitung und der Gesamtprojektleitung für die Analyse zur Verfügung. Sie setzen die nötigen Anpassungen entsprechend den Resultaten des Monitorings und den geführten Diskussionen mit der Gesamt- und Teilprojektrügerschaft um. Damit bleibt das Projekt laufend wirkungsorientiert.

Projektrügerschaften (Gesamt- und Teilprojektrügerschaft)

Die Projektrügerschaften sind die treibende Kraft von Controlling, Monitoring und Evaluation. Ihre Hauptaufgabe ist es, die Funktionsweise und die Prozesse, die ihr (Teil-)Projekt bestimmen und beeinflussen, zu verstehen und analysieren zu können. Dazu ist eine entsprechende Datenerhebung die wichtigste Grundlage. Ohne Daten ist keine Auswertung und damit keine Anpassung und Verbesserung des (Teil-)Projektes möglich. Die Projektrügerschaften sind selbst dafür verantwortlich, dass sie mit Unterstützung der Gesamtprojektleitung die gesammelten Daten analysieren und so viel wie möglich für den weiteren Projektverlauf lernen, um ihr (Teil-)Projekt entsprechend erfolgreich betreiben zu können. Ein SOLL-IST-Vergleich findet periodisch statt und die Resultate werden aufgearbeitet und dokumentiert.

Beispiele für Projektrügerschaften: Verein, Genossenschaft, Aktiengesellschaft

Projektleitung (Gesamt- und Teilprojektleitung)

Die Gesamtprojektleitung ist die Ansprechpartnerin gegenüber Kanton und Bund. Sie plant und koordiniert gemeinsam mit der Gesamtprojekträgerschaft und den Teilprojektleitungen die Durchführung von Controlling, Monitoring und Evaluation im Projekt. Sie ist verantwortlich für das Verfassen der Zwischenberichte und des Schlussberichts für Kanton und Bund und gegebenenfalls für die Berichterstattung gegenüber der breiteren Öffentlichkeit. Je nach Vereinbarung kann das Abfassen der Berichte Sache des Kantons sein.

Kanton

Der Kanton nimmt die Zwischenberichte und den Schlussbericht von der Gesamtprojektleitung entgegen und leitet diese mit seiner Stellungnahme an den Bund weiter. Er ist für die rechtzeitige Abgabe verantwortlich. Er kann zudem der Gesamtprojektleitung bei der Ausarbeitung der Indikatoren und Kriterien Hilfe leisten. Der Kanton ist für die Projekte der Ansprechpartner gegenüber dem Bund.

Bundesamt für Landwirtschaft

Das Bundesamt für Landwirtschaft hat die Oberaufsicht über die Projekte zur regionalen Entwicklung. Es überprüft vor der Unterzeichnung der Vereinbarung die Ziele, Kriterien und Indikatoren auf Plausibilität und bewertet die Zwischenberichte und den Schlussbericht.

4

Ziele und Zweck einer wirkungsorientierten Projektsteuerung

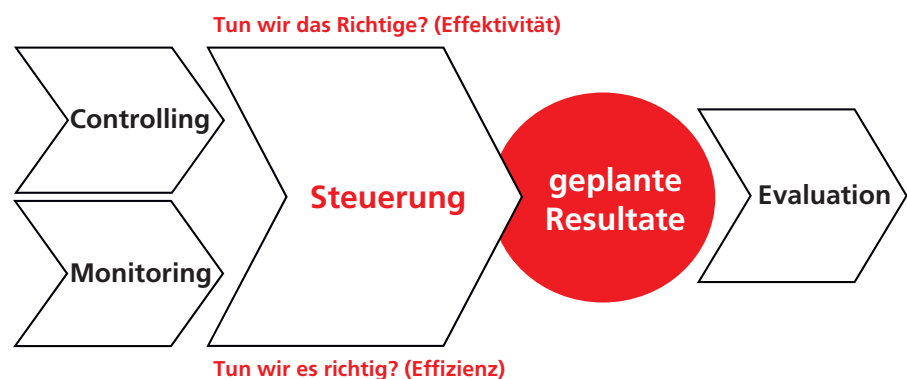
In der Projektsteuerung ist Controlling, Monitoring und Evaluation ein ständiger Balanceakt zwischen überprüfen und verbessern. Mit den erfassten Grundlagen über den Projektfortschritt und die Zielerreichung legt das Projekt insbesondere gegenüber den Investoren und Förderinstitutionen Rechenschaft ab. Die Projektakteure ihrerseits können aus den Ereignissen, Erfolgen und Fehlern im Umfeld des Projektes lernen.

Controlling, Monitoring und Evaluation verfolgen Ziele wie:

- das Lernen im Projekt unterstützen;
- das Verständnis für die Vorgänge und Mechanismen im und um das Projekt durch den Lernprozess steigern;
- mit den erfolgten Erkenntnissen das Projekt wirkungsorientiert hin zu den festgelegten Projektzielen steuern;
- das Projekt an sich verändernde Rahmenbedingungen anpassen und entsprechend weiterentwickeln;
- die Kosten der Investitionen unter Kontrolle haben;
- den Zeitplan der Teilprojekte und des Gesamtprojektes überblicken und im Auge behalten.

Die Ziele von Controlling, Monitoring und Evaluation sind von der Projektträgerschaft zusammen mit der Gesamtprojektleitung zu erarbeiten. Die Projektträger bestimmen den Nutzen, der für sie aus den gesammelten Controlling- und Monitoringdaten resultieren soll und sind entsprechend motiviert, Zeit für die Sammlung und Analyse relevanter Daten zu investieren. Unterschiedliche Bedürfnisse von Projektträgerschaft und Gesamtprojektleitung bezüglich der Projektsteuerung sollen frühzeitig diskutiert werden. Dies erlaubt, die diversen Ansprüche oder Anforderungen an das Controlling- und Monitoringsystem auszuhandeln.

Wirkungsorientierte Projektsteuerung



Steuern heisst entscheiden und umsetzen.

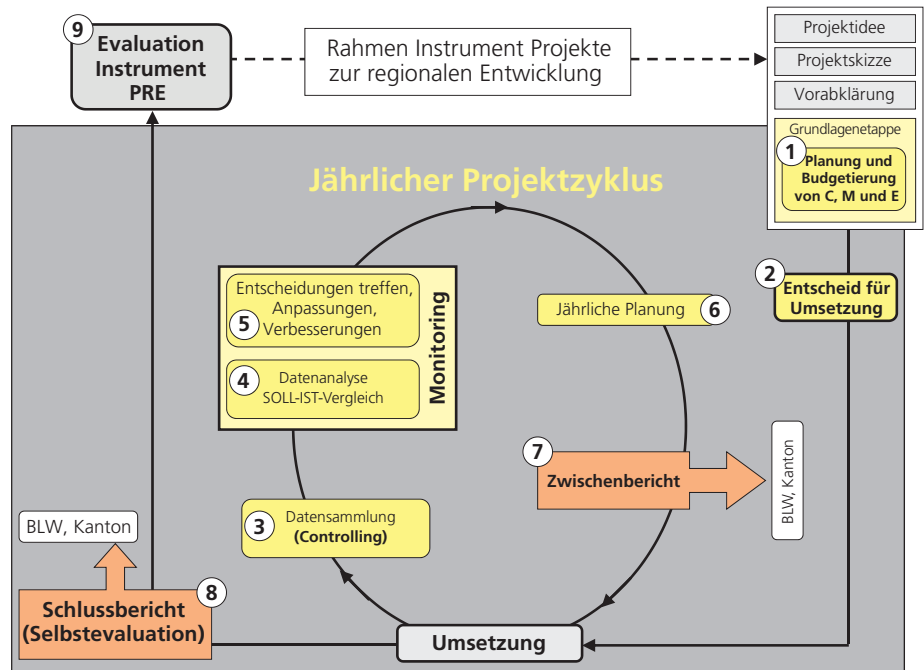
Angelehnt an NADEL ETHZ, 2011

Die mit dem Monitoring einhergehenden Steuerungsprozesse, welche auf den Daten des Controllings basieren, haben ein wirkungsorientiertes Projektmanagement zum Ziel. Mit entsprechenden Anpassungen reagiert das Gesamtprojekt ständig auf die sich verändernde Umwelt. Bei der Gesamtprojektleitung und der Gesamtprojekträgerschaft entwickelt sich dadurch ein zunehmendes Verständnis der Vorgänge und Mechanismen im Projekt selbst – sie lernen. Kontinuierliches Lernen im Projekt hilft, über interne und externe Einschränkungen, aber auch über Chancen und Risiken und deren Relationen informiert zu sein. Eine Risikoanalyse gibt Aufschluss darüber, ob ein entsprechendes Risiko im Rahmen des Monitorings berücksichtigt werden muss. Solche Informationen geben den Projektbeteiligten ein klares Bild über das Umfeld des Projektes. Die Erwartungen an den Erfolg von vorgenommenen Korrekturen und an das Gesamtprojekt können dadurch realistisch eingeschätzt werden.

5

Aufbau der wirkungsorientierten Steuerung

Dieses Kapitel gibt eine kurze Anleitung, wie wirkungsorientierte Projektsteuerung (Controlling, Monitoring und Evaluation) Schritt für Schritt in einem PRE aufgebaut werden kann.



1. Planung und Budgetierung von Controlling, Monitoring und Evaluation

Für die wirkungsorientierte Projektsteuerung in der Umsetzungsphase müssen die nötigen Ressourcen für Controlling, Monitoring und Evaluation spätestens im Rahmen der Grundlagenetappe geplant und im Budget klar ausgewiesen werden. Die wichtigsten Meilensteine des Projektes werden formuliert und daraus die ersten qualitativen und quantitativen Indikatoren abgeleitet. Es wird entschieden, wozu die Resultate der Datenanalyse dienen und wie sie weiterverwendet werden (Details siehe Kapitel 6). Die Rollenteilung zwischen den verschiedenen Projektteilnehmern muss geklärt sein.

2. Entscheid für Umsetzung

Die Unterzeichnung der Vereinbarung am Ende der Grundlagenetappe mit Kanton und Bund verpflichtet die Gesamtprojekträgerschaft zur Durchführung von Controlling, Monitoring und Evaluation und damit verbunden zur regelmässigen Berichterstattung in Form von jährlichen Zwischenberichten und einem Schlussbericht.

3. Datensammlung (Controlling)

Die Daten werden durch die Projektakteure regelmässig, in festgelegten Zeitintervallen gesammelt und der Gesamtprojekträgerschaft sowie der Gesamtprojektleitung für die Datenanalyse zugänglich gemacht. Wie und in welcher Form die Daten gesammelt werden, ist von den Projektbeteiligten gemeinsam zu bestimmen.

4. Datenanalyse und SOLL-IST-Vergleich (Monitoring)

Die Teilprojekträgerschaften analysieren für ihre Teilprojekte – allenfalls mit Hilfe der Gesamtprojektleitung – die zusammengetragenen Daten und stellen anhand des Controlling- und Monitoringrasters einen SOLL-IST-Vergleich auf.

5. Entscheidungen treffen, Anpassungen vornehmen und Verbesserungen einleiten (Monitoring)

Die Teilprojekträgerschaften präsentieren die Resultate der Datenanalyse in einem ersten Schritt der Gesamtprojekträgerschaft und der Gesamtprojektleitung. Gemeinsam werden die notwendigen Änderungen und Anpassungen diskutiert, um das Projekt gegebenenfalls wieder auf Kurs zu bringen. Mindestens einmal jährlich empfiehlt es sich, eine Veranstaltung durchzuführen, um den Fortschritt des Gesamtprojektes und der Teilprojekte, die Geschehnisse im Projektumfeld, die getroffenen Entscheidungen, Handlungen und auch die Angebotsentwicklung gemeinsam aufzuarbeiten. Das Resultat dieser Veranstaltung sind Lessons Learnt (gelernte Lektionen), die für die Folgejahre festgehalten werden; die jährliche Planung baut auf diesen auf.

6. Jährliche Planung

Der Ausblick auf das nächste Jahr muss aufzeigen, welche wichtigen Aufgaben auf die Gesamtprojektleitung und die Projektakteure zukommen. Die Meilensteine werden fixiert.

7. Zwischenbericht

Die Datenanalyse zusammen mit den Diskussionsresultaten aus Punkt 5 werden von der Gesamtprojektleitung im Zwischenbericht für das BLW und den Kanton zusammengefasst und für den internen Lernprozess der Projektakteure genutzt.

8. Schlussbericht (Selbstevaluation)

Nach Abschluss der Umsetzungsphase wird das Gesamtprojekt, rückblickend über die gesamte Dauer der Umsetzungsphase, durch die Gesamtprojektleitung zusammen mit den Teil- und Gesamtprojekträgerschaften evaluiert. Die Resultate dieser Evaluation fließen in den Schlussbericht, welcher via Kanton dem Bund zugestellt wird.

9. Meta-Evaluation des Instruments PRE

Die Zwischenberichte und der Schlussbericht aller PRE dienen am Ende ihrer Umsetzungsphase der Meta-Evaluation des Instruments PRE. Diese Meta-Evaluation ist ausserhalb der Verantwortung der Projektträger und wird ausschliesslich vom BLW organisiert.

6

Planung von Controlling, Monitoring und Evaluation

Wirkungsorientierte Projektsteuerung ist ein fester Teil der Projektplanung, deren Prozesse in der Phase der Umsetzungsplanung des Projektes zu berücksichtigen und die entsprechenden Massnahmen mit den benötigten Ressourcen (zeitlich, finanziell, personell) im Budget einzuplanen sind.

Folgende Fragen sind so früh wie möglich – spätestens im Laufe der Grundlagenetappe – zu klären:

- Welche Informationen sind für uns als Projektträger und Gesamtprojektleitung wichtig?
- Welche Informationen müssen wir laufend überprüfen, damit das Projekt als wirtschaftlich und auch sonst als erfolgreich eingestuft werden kann?
- Für wen sammeln wir diese Informationen?
- Wer muss bei der Datensammlung involviert sein?
- Wie ist die Steuerung des Gesamtprojektes und der Teilprojekte organisiert?
- Wer hat welche Verantwortlichkeiten bei der Projektsteuerung (Datenanalyse, Datensammlung usw.)?
- Zu welchem Zeitpunkt im Projektzyklus und in welchem Intervall werden Controlling, Monitoring und Evaluation durchgeführt?
- Welche Methodik und Massnahmen setzen wir für das Controlling, Monitoring und die Evaluation ein? (siehe Toolbox, Kapitel 8)
- Welche Steuerungsprozesse wollen wir intern bearbeiten?
- Welche wollen wir extern in Auftrag geben?

Mindestens einmal jährlich, bei Beginn der Umsetzung eines Projekts evtl. häufiger, wird von der Gesamtprojektleitung gemeinsam mit den Projektakteuren eine Standortbestimmung durchgeführt. Anhand des ausgefüllten Controlling-Rasters (siehe Kapitel 7) erfolgt ein SOLL-IST-Vergleich und folgende Punkte werden diskutiert:

- Sind Abweichungen festzustellen? Wenn ja, warum sind diese eingetreten?
- Welche Projektsteuerungsprozesse wollen wir aufgrund dieser/der Ereignisse anpassen und optimieren?
- Wie sehen diese Anpassungen konkret aus?

Die Resultate dieser Diskussion werden aufgearbeitet und gemeinsam mit dem Controlling-Raster für den jährlichen Zwischenbericht verwendet. Für den Abschluss der Umsetzungsphase gemäss der in der Vereinbarung definierten Dauer wird von der Gesamtprojektleitung ein Schlussbericht zuhanden der Gesamtprojektträgerschaft, des Kantons, des Bundes und allfälliger weiterer Geldgeber verfasst. In diesem Schlussbericht ist zudem zu erläutern, wie die zukünftige Projektsteuerung sicherstellt, dass die Datensammlung gemäss der mit dem Bund vereinbarten Dauer nach Projektabschluss erfolgen wird. Um zu verhindern, dass Zwischen- und Schlussberichte der Umsetzung ungenutzt in der Schublade verschwinden, sollen bei der Planung der Projektsteuerungsprozesse folgende Fragen explizit beantwortet werden:

- Wann werden die jährlichen Zwischenberichte und der Schlussbericht verfasst? Wer verfasst sie? An wen werden sie abgegeben?
- Wem werden die Zwischen- und Schlussberichte kommuniziert? In welcher Form?
- Wie wird mit den Ergebnissen und gewonnenen Erkenntnissen umgegangen?
- Wie fliessen diese in einem weiterführenden Schritt in den Verlauf und die Weiterentwicklung des Projektes ein?
- Ist eine ausserordentliche Sitzung der Gesamtprojektleitung mit den Teil- und Gesamtprojektträgerschaften zur Diskussion von möglichen Anpassungen und Verbesserungen im jährlichen Projektzyklus eingeplant? Wie gestaltet sich diese?

7

Das Herzstück des Monitorings im PRE – die Raster-Vorlage

Wirkungsorientierte Projektsteuerung (Controlling, Monitoring und Evaluation) kommt auf fünf Ebenen zum Einsatz:

1. Budgetierung der vorgesehenen Massnahmen.
2. Durchführung der geplanten Massnahmen mit Auslösung der entsprechenden Investitionen (= IST-Zustand).
3. Periodische Sammlung von Daten und anschliessende Datenanalyse (Controlling).
4. Erreichen der erwarteten Resultate und festgelegten Projektziele mit entsprechenden Anpassungen bei festgestellten Abweichungen vom SOLL-Zustand (Monitoring).
5. Evaluation der Massnahmen und ihrer Resultate.

Die Ergebnisse von Controlling, Monitoring und Evaluation dienen der Gesamtprojektleitung für das interne Projektmanagement, der internen Berichterstattung gegenüber den Gesamt- und Teilprojekträgerschaften und den Projektakteuren sowie der externen Berichterstattung gegenüber Bund und Kanton. Im Folgenden werden die fünf Ebenen erläutert. In den elektronischen Vorlagen zu den Zwischen- und Schlussberichten finden sich die Excel-Raster, welche in diesem Kapitel nur im Ansatz zur Veranschaulichung aufgezeigt werden. Die Verwendung dieser Raster wird vom BLW zwingend verlangt.

www.blw.admin.ch → Themen → Ländliche Entwicklung und Strukturverbesserungen → Projektinitiativen, rechte Spalte, Projektidee, Vorabklärung → rechte Spalte, Formulare, download: Raster Controlling, Monitoring, Evaluation

7.1 Kostenkontrolle der vorgesehenen Massnahmen

Die geplanten Massnahmen der Umsetzung werden im Rahmen der Grundlagenetappe budgetiert. Allfällige Anpassungen aufgrund von entstandenen Abweichungen sind laufend festzuhalten. Für die Kostenkontrolle über die Massnahmen kann folgender Raster eine Hilfe sein:

Auszug aus dem elektronischen Excel-Raster für die Kostenkontrolle

Projekt zur Regionalen Entwicklung				Name des Projektes und Jahr der Umsetzung hier einfüllen			
				KOSTENKONTROLLE			
Projekt-spezifisches Teilziel	Entsprechendes Verordnungsziel analog Vereinbarung	Projektträger	Massnahme	Kosten Umsetzungsphase		Kostenbilanz	Bemerkungen
				SOLL-Kosten (Grundlagenetappe)	IST-Kosten		
Teilprojekt 1: Name des Teilprojektes hier einfüllen							
Teilprojekt 2: Name des Teilprojektes hier einfüllen							
Teilprojekt 3: Name des Teilprojektes hier einfüllen							

8

Toolbox

www.blw.admin.ch → Themen →
Ländliche Entwicklung und
Strukturverbesserungen →
Projektinitiativen, rechte Spalte,
Projektidee, Vorabklärung → rechte
Spalte, Formulare, downloads A, B,
C: Raster Controlling, Monitoring,
Evaluation
Formular Zwischenbericht
Formular Schlussbericht




A	Elektronischer Excelraster für Kostenkontrolle, Controlling, Monitoring und Evaluation (BLW)
B	Elektronische Arbeitsvorlage Zwischenbericht (Kanton, BLW)
C	Elektronische Arbeitsvorlage Schlussbericht (Kanton, BLW)
D	Methodensammlung (noch nicht vollständig)

Dieses Ampelsystem kann im Projektsteuerungsraster integriert werden. Dabei legen die Teilprojektrügerschaften selbst nach eigenem Ermessen für jeden Indikator individuelle SOLL-Werte für den Zustand der Ampel fest. Folgende Grundidee wird dabei pro Indikator umgesetzt:

- Grün: Der im Businessplan und im Controllingkonzept festgelegte SOLL-Wert ist für den Indikator erreicht.
- Orange: Der erreichte Wert liegt zwischen dem SOLL-Wert aus dem Businessplan und der Schwelle, wo Verluste entstehen.
- Rot: Der erreichte Wert reicht nicht aus, um mit dem vorgegebenen Businessplan das Projekt wirtschaftlich zu betreiben. Es resultiert ein Verlust, bzw. der angestrebte SOLL-Wert (z. B. Einweihungsdatum) kann nicht mehr erreicht werden.

Ein Beispiel

Gemäss Businessplan wird ein Umsatz von 100 000 Franken angestrebt. Mit einem Umsatz von weniger als 40 000 Franken kann das Teilprojekt nicht mehr rentabel betrieben werden, das Teilprojekt schreibt Verluste. Für den Zustand der Ampeln heisst dies:

	Ab einem erreichten Umsatz von 88 000 Franken steht die Ampel auf grün. – Die Berechnung dazu lautet: $40\,000 + 0,8 \times (100\,000 - 40\,000)$
	Bei einem Umsatz zwischen 52 000 Franken und 88 000 Franken steht die Ampel auf orange.
	Der Umsatz beträgt weniger als 52 000 Franken, die Ampel steht auf rot. – Die Berechnung lautet: $40\,000 + 0,2 \times (100\,000 - 40\,000)$

