



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Eidgenössisches Volkswirtschaftsdepartement EVD
Bundesamt für Landwirtschaft BLW

Controlling, Monitoring und Evaluation in Projekten zur regionalen Entwicklung

14. Mai 2013, Olten

Referenz/Aktenzeichen: 2011-06-09/40



Inhalt

- Standardisiertes Controlling, Monitoring und Evaluation
- Vollzug / Abwicklung des Prozesses
 - Leitfaden
 - Excel-Raster
 - Arbeitsvorlage Zwischenbericht
 - Arbeitsvorlage Schlussbericht
- Meta-Evaluation PRE
- Weiteres Vorgehen



Standardisiertes Controlling, Monitoring und Evaluation

- Integration des Controlling-, Monitoring- und Evaluationsprozesses in die Vorabklärungsphase und die Grundlagenetappe und Vereinbarung von PRE
- Sicherstellung einer zeitlich standardisierten Überprüfung der Ziele (Verordnungs- und Projektziele) und der Kostenentwicklung der einzelnen Projekte
- Weiterführung der Datenerfassung bis mind. 5 Jahre über das Vereinbarungsende (Evaluation mittels Stichproben)



Vollzug / Abwicklung des Prozesses

- Vollzug des Controllings, Monitorings und der Evaluation anhand verschiedener Arbeitsvorlagen und eines Leitfadens:
 - **Leitfaden:** Wirkungsorientierte Steuerung der Projekte zur regionalen Entwicklung
 - **Excel-Raster:** Controlling- und Monitoringtabelle
 - **Arbeitsvorlage Zwischenbericht**
 - **Arbeitsvorlage Schlussbericht**



Leitfaden

Inhalt:

- **Theorie:** Begriffserklärung Controlling, Monitoring und Evaluation
- **Zuständigkeiten:** BLW, Kanton und Projektträgerschaft
- **Ziele, Zweck und Aufbau:** Wirkungsorientierte Projektsteuerung
- **Planung**
- **Bedienungsanleitung** Excel-Raster

erhältlich im AGRIDEA Webshop: www.agridea-lindau.ch > Publikationen > Fachgebiete > Ländliche Entwicklung



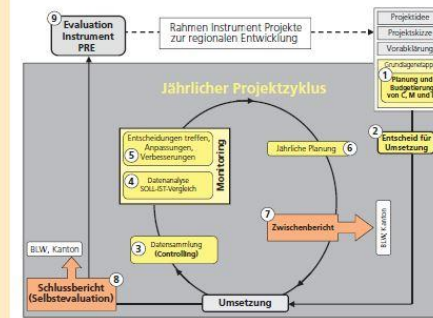
Leitfaden

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 möglichen Ressourcen für Controlling, Monitoring und Evaluation spätestens im Rahmen der Grundlagenetappe geplant und im Budget klar ausgewiesen werden. Die wichtigsten Meilensteine des Projekts 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 Rollenverteilung 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 Projektaktive 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.



Excel-Raster

Behandelt fünf Ebenen:

- Budgetierung
- Durchführung der Massnahmen (Ist-Zustand)
- Periodische Sammlung von Daten und Datenanalyse (Controlling)
- Projektziele und Anpassungen vom Soll-Zustand
- Evaluation der Resultate

downloadbar auf der BLW Website: Themen > Ländliche Entwicklung > Projektinitiativen > Vorabklärung



Excel-Raster

Anleitung zum Ausfüllen der Raster-Vorlage Vorlage BLW (Version AGRIDEA 2013)

Dieser Raster ist fester Bestandteil jedes Zwischenberichts und des Schlussberichts.

Diese Vorlage besteht aus 8 Tabellenblättern: die Anleitung, das Beispiel zur Veranschaulichung, die Kostenkontrolle, die Controlling- und Monitoringraster für die Umsetzungsjahre 1-4 und der Jahresverlauf.

Allgemeines

Controlling, Monitoring und Evaluation dienen

- der Gesamtprojektleitung für das interne Projektmanagement
- der internen Berichterstattung gegenüber den Gesamt- und Teilprojekträgerschaften und den Projektakteuren
- der externen Berichterstattung gegenüber Bund und Kanton.

Im Folgenden werden die drei Teile des Rasters erläutert. Die jeweils betroffene Spalte des Rasters ist **blau** gekennzeichnet.

Auf der zweiten Seite dieser Anleitung finden sich die Erläuterungen, wie Controlling, Monitoring und Selbstevaluation in einem PRE aufzubauen sind.

1. Kostenkontrolle

Die geplanten Massnahmen der Umsetzung werden im Rahmen der Grundlagenetappe (Planungsphase) budgetiert. Allfällige Anpassungen aufgrund von entstandenen Abweichungen sind laufend festzuhalten. Hilfreich dazu ist das Tabellenblatt **1_Kostenkontrolle**.

Für jedes Teilprojekt wird die Umsetzung der Massnahmen budgetiert (**SOLL-Kosten Grundlagenetappe**). Der Stand der Umsetzung, wieviel die einzelne Massnahme im aktuellen Umsetzungsjahr gekostet hat, ist festzuhalten (**IST-Kosten**). Bei Abweichungen der IST- von den SOLL-Kosten ist eine Begründung anzugeben (**Bemerkung**).

2. Controlling Monitoring Jahr x

Die Excelblätter des Controlling- und Monitoringrasters sind nach Teilprojekten unterteilt. Die ersten Spalten **Teilziele, entsprechendes Verordnungsziel analog Vereinbarung, Massnahmen** und **Projektträger** sind aus dem Tabellenblatt **1_Kostenkontrolle** zu übernehmen. Folgende Spalten sind auszufüllen: **Indikator** (qualitativ oder quantitativ), **Messgrösse, Messfrequenz, SOLL-Zustand, IST-Zustand, Differenz** und **Anpassungen**.

Die erhobenen Daten für das Controlling und Monitoring sind im Excel-Raster zu erfassen. In der Folge wird der Verlauf der Massnahme über den gemessenen qualitativen oder quantitativen Indikator laufend nachgeführt. Die auf diese Weise gesammelten Daten (ausgefüllter Controlling- und Monitoringraster) sind nebst den Bereichen der administrativen Projektführung die Grundlage für den jährlichen Zwischenbericht an Bund und Kanton sowie für die interne Berichterstattung an die Gesamt- und Teilprojekträgerschaften.

Hinweis zum Ausfüllen: Für jedes Umsetzungsjahr ist bereits ein neues Controlling- und Monitoring-Tabellenblatt vorbereitet und mit dem entsprechenden Jahr in der Titelzeile gekennzeichnet (siehe **00_Beispiel**). Sollte das PRE mehr als vier Umsetzungsjahre dauern, kann das Tabellenblatt kopiert werden.

Zur Veranschaulichung wurde ein Controlling- und Monitoringraster beispielhaft ausgefüllt (**00_Beispiel**).

6. Jahresverlauf



Excel-Raster

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							



Excel-Raster

Projekt zur Regionalen Entwicklung				Name des Projektes und Jahr der Umsetzung hier einfüllen			
				JAHRESVERLAUF			
Projekt-spezifisches Teilziel	Entsprechendes Verordnungsziel analog Vereinbarung	Projektträger	Massnahme	Stand Jahr 1	Stand Jahr 2	Stand Jahr 3	Stand Jahr 4
Teilprojekt 1: Name des Teilprojektes hier einfüllen							
Teilprojekt 2: Name des Teilprojektes hier einfüllen							
Teilprojekt 3: Name des Teilprojektes hier einfüllen							



Arbeitsvorlage Zwischenbericht

Inhalt:

- **Stand der Umsetzung: Gesamtüberblick**
 - Projektidee (Oberziel)
 - Beschreibung Gesamtprojektstand
 - Grösste Erfolge
 - Kritische Punkte im Projekt
 - Einschätzung der Gesamtprojekträgerschaft
 - Einschätzung der Gesamtprojektleitung



Arbeitsvorlage Zwischenbericht

- **Bericht aus dem Teilprojekt x (=Name)**
 - Stand der Umsetzung
 - Grösste Erfolge
 - Kritische Punkte im Teilprojekt
 - Lessons learnt
 - Erfolgte Anpassungen
- **Projektstruktur**
- **Bedingungen der Vereinbarung**
- **Ausblick für das Gesamtprojekt**



Arbeitsvorlage Schlussbericht

Gleich Struktur wie Zwischenbericht, aber zusätzlich:

- **Wirkung und Kausalität Wirkungsüberprüfung**
- **Ausblick**
 - Tragbarkeit und Finanzierung
 - Monitoring- und Evaluationssystem
 - Organisation
 - Zuständigkeiten
 - Anpassungen und Verbesserungen im Projekt



Meta-Evaluation PRE

Evaluation der agrarpolitischen Massnahme PRE:

- Start Mai 2013: Lead Agroscope mit Begleitgruppe (Agridea, NRP, Regiosuisse, Kanton, PRE-Coach)
- Ziel Indikatorenset erarbeiten, dass die Regionale Entwicklung und im speziellen den Impact der PRE auf die Ländliche Entwicklung messen soll
- Evaluation der Wirkung der Massnahme folgt zu einem späteren Zeitpunkt, sobald genügend Daten von bereits umgesetzten PRE vorhanden sind



Weiteres Vorgehen

- Der Arbeitsprozess des Leitfadens und den dazugehörigen Arbeitsvorlagen wird nun bei allen neuen PRE verlangt
- Auch bei PRE, die sich bereits in der Umsetzung befinden wird der neue Prozess mittelfristig eingeführt
- Laufende Überprüfung Leitfaden aus Optik der Projektträger und Feedback ist immer willkommen



Danke für Ihre Aufmerksamkeit

