



# Verwaltungssteuerung und Wirksamkeitsprüfung: Wie lässt sich dies verbinden?

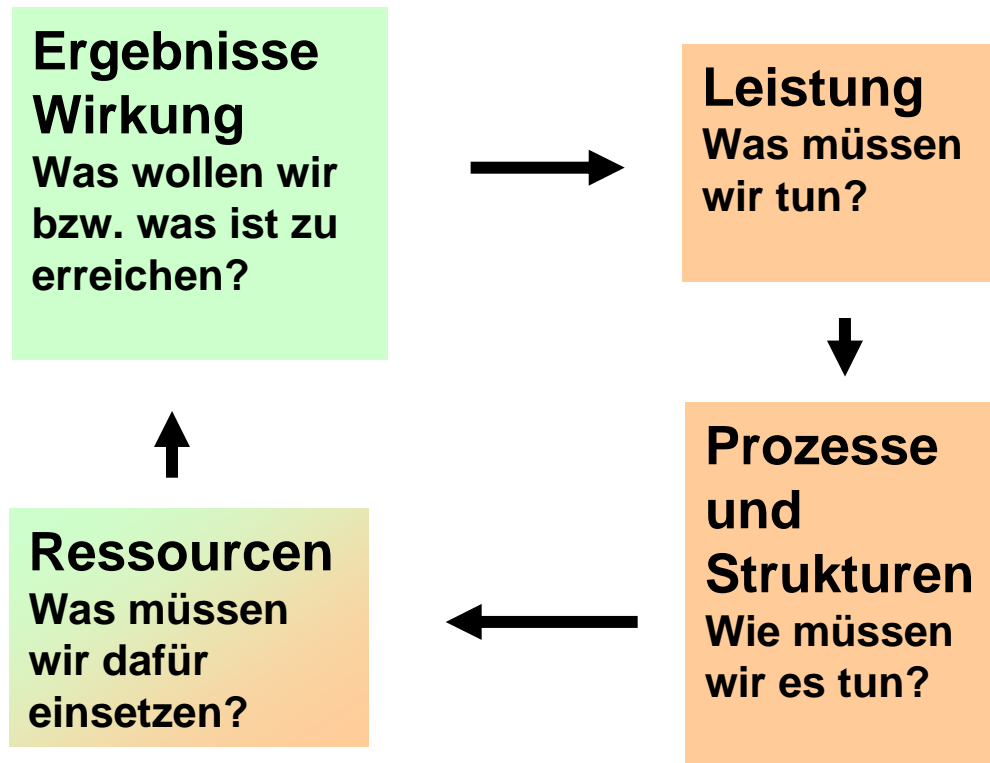
Netzwerk Evaluation,  
30. September 2010



Martin Heimgartner, Programmleiter FLAG

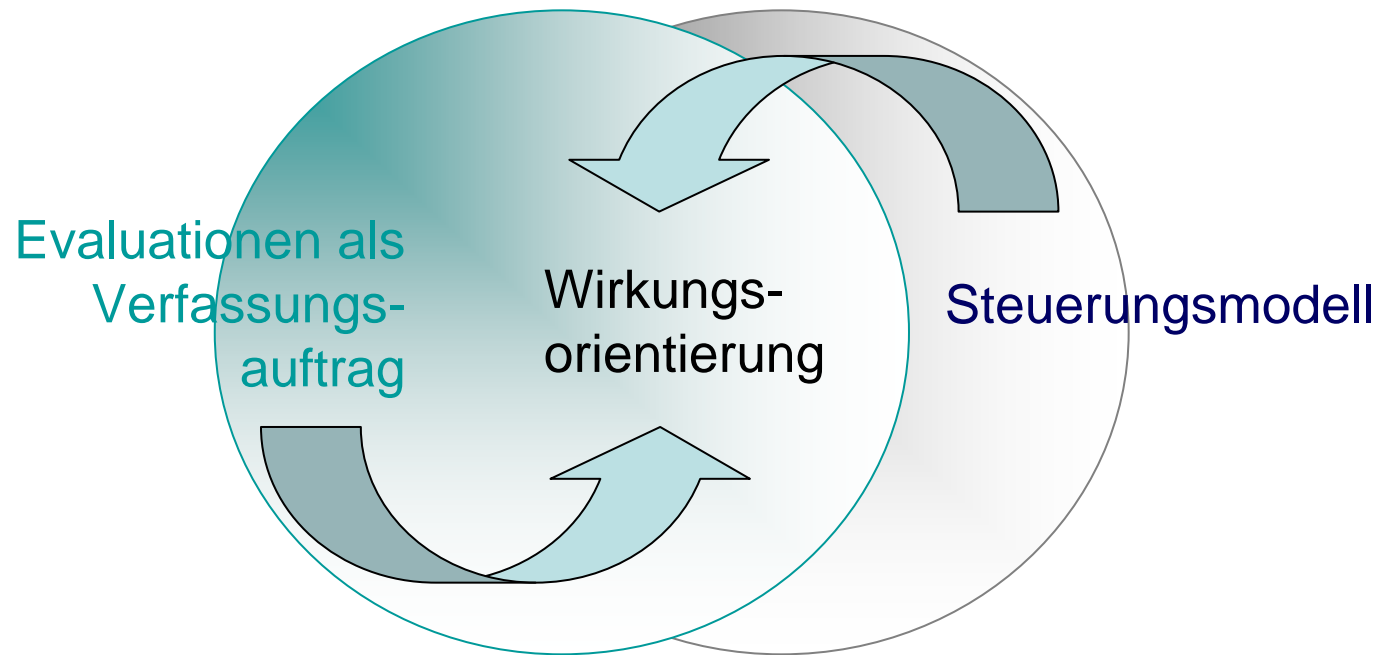


# Fragestellungen im Politikvollzug





# Doppelter Antrieb der Wirkungsorientierung





# Verbindende Elemente

## Verwaltungsführung

## Wirksamkeitsprüfungen

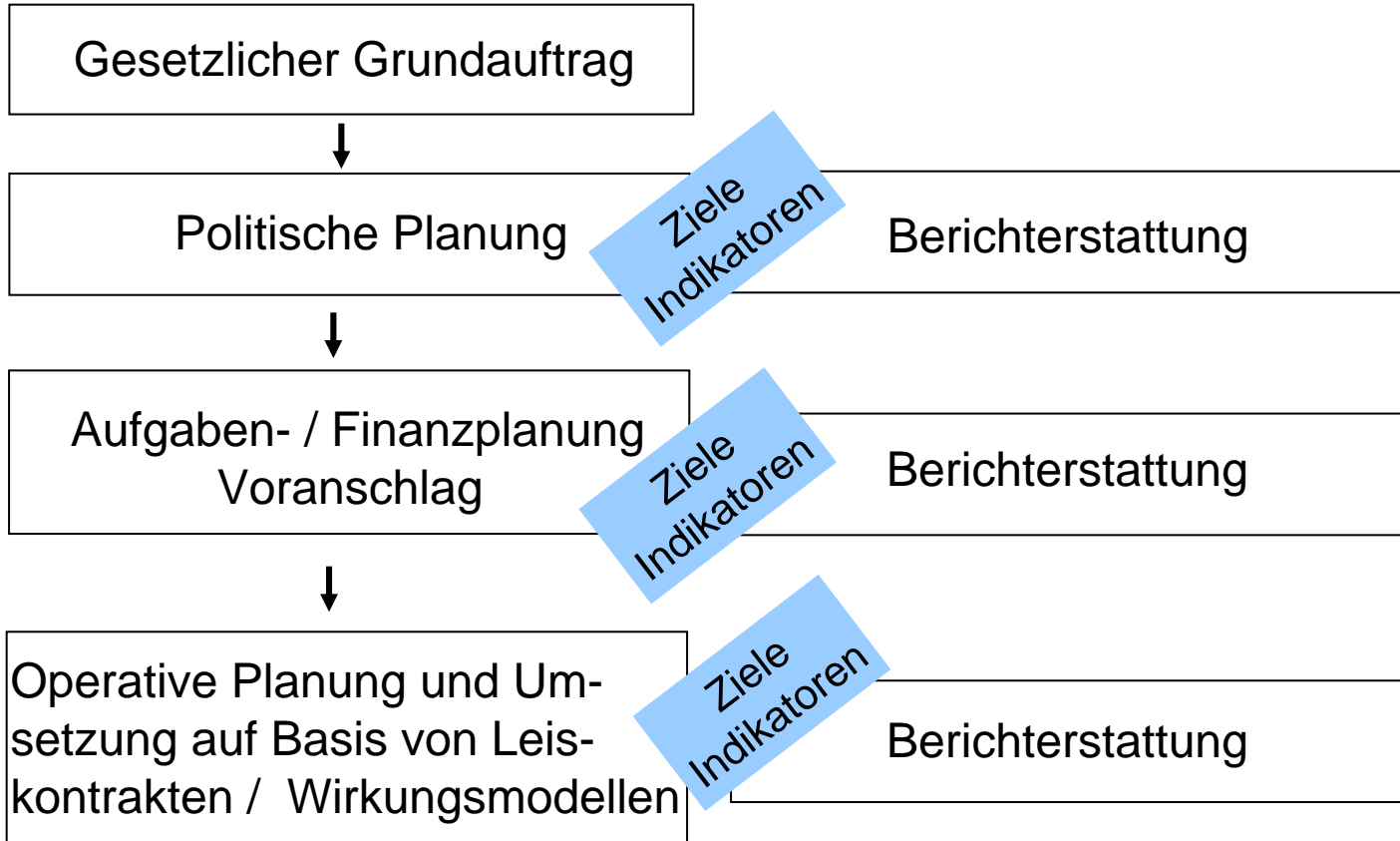
Grundlage	<ul style="list-style-type: none"><li>• zielgerichtete Aufgabenerfüllung (Art. 178 Abs. 1 BV)</li><li>• Grundsätze (Art. 11 Bst. c RVOV)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Überprüfen der Wirksamkeit von Massnahmen des Bundes (Art. 170 BV)</li></ul>
Denkhaltung	<ul style="list-style-type: none"><li>• ziel- / wirkungsorientiert</li><li>• Denken in Wirkungsnetzen</li><li>• Lernprozess</li></ul>	
Vorgehen	<ul style="list-style-type: none"><li>• Bestimmen der Betroffenen</li><li>• Klären der strategische Ziele</li><li>• Erarbeiten von Wirkungsmodellen</li><li>• Erhebungskonzepte</li><li>• Dokumentation</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ermitteln der Beteiligten und Betroffenen</li><li>• Klären der Evaluationsziele</li></ul> <p>→ <i>erhöhte Ansprüche</i></p>
Ziel	<ul style="list-style-type: none"><li>• Transparenz</li><li>• Optimierung des Politikvollzugs</li></ul>	



# Zusammenspiel beider Ansätze



Evalu-  
ationen



Con-  
trolling

# Integrierte Leistungs-/Wirkungssteuerung

Planungs- und  
Steuerungs-  
instrumente

Ziel- und Indikatorensystem

Berichtswesen

- Globalbudgets
- Leistungsauftrag
- Leistungsvereinbarungen
- Geschäftsplan

Potenzialteil	Ergebnisteil
Strategie	Output
Struktur	Impact
Kultur	Outcome
Erhebungsinstrumente	

- Quartalsberichte
- Jahresberichte
- ...

Potenzialmodell

Wirkungsmodell



# ...schafft Grundlagen

- **Auseinandersetzung** mit Wirkungen  
→ Ausbalancieren der einseitig ressourcenorientierten Steuerung



- **Aufzeigen** von zu erwarteten bzw. eingetroffenen Wirkungen sowie Wirkungszusammenhängen
  - fördert den Dialog und Lernprozess
  - Zielkonflikte werden erkannt



- **Abstimmung** der Ressourcenzuteilung auf die Aufgaben, Leistungen und Wirkungen  
→ Optimierung des Politikvollzugs





# Wirkungsmodell

## Beispiel: Tierische Produktion und Lebensmittel tierischer Herkunft

### Ziele

Gesunde, sichere und qualitativ Hochwertige Lebensmittel

National und international wettbewerbsfähige Lebensmittel

Ökologisch tiergerechte Produktion

Attraktive Landschaften durch angepasste Produktionssysteme

### Umsetzung

Erarbeitung umfassender wissenschaftlich, techn. Grundlagen

Interdisziplinäre Netzwerke, nat. und internat. Kooperationen

Früherkennung wichtiger Entwicklungen

Erstellung von Rahmenbedingungen (Kontrollen, Q-Standards, Inspekt...)

### Output

L21 Öffentlichkeitsarbeit

L22 Forschungsergebnisse, Technologietransfer, ...

L23 Dienstleistungen (Analytik, Entwicklung,...)

L24 Kontrollen, Inspektionen, Audits und Vollzugsunterstützung (Futtermittel, Labors, Q-Systeme,...)

### Impact

W21 Medien, Ernährungsfachleute und Mediziner kennen Eigenschaften der Lebensmittel

...

W24 Produktion und Verarbeitung erhöhen Wettbewerbsfähigkeit

W25 Organisationen entwickeln und erreichen schweizerischen Qualitätsstandard

### Outcome

Die Bevölkerung ernährt sich bedarfsgerecht, gesund und nachhaltig.

...

Lebensmittel aus der CH können im Inland den Marktanteil halten

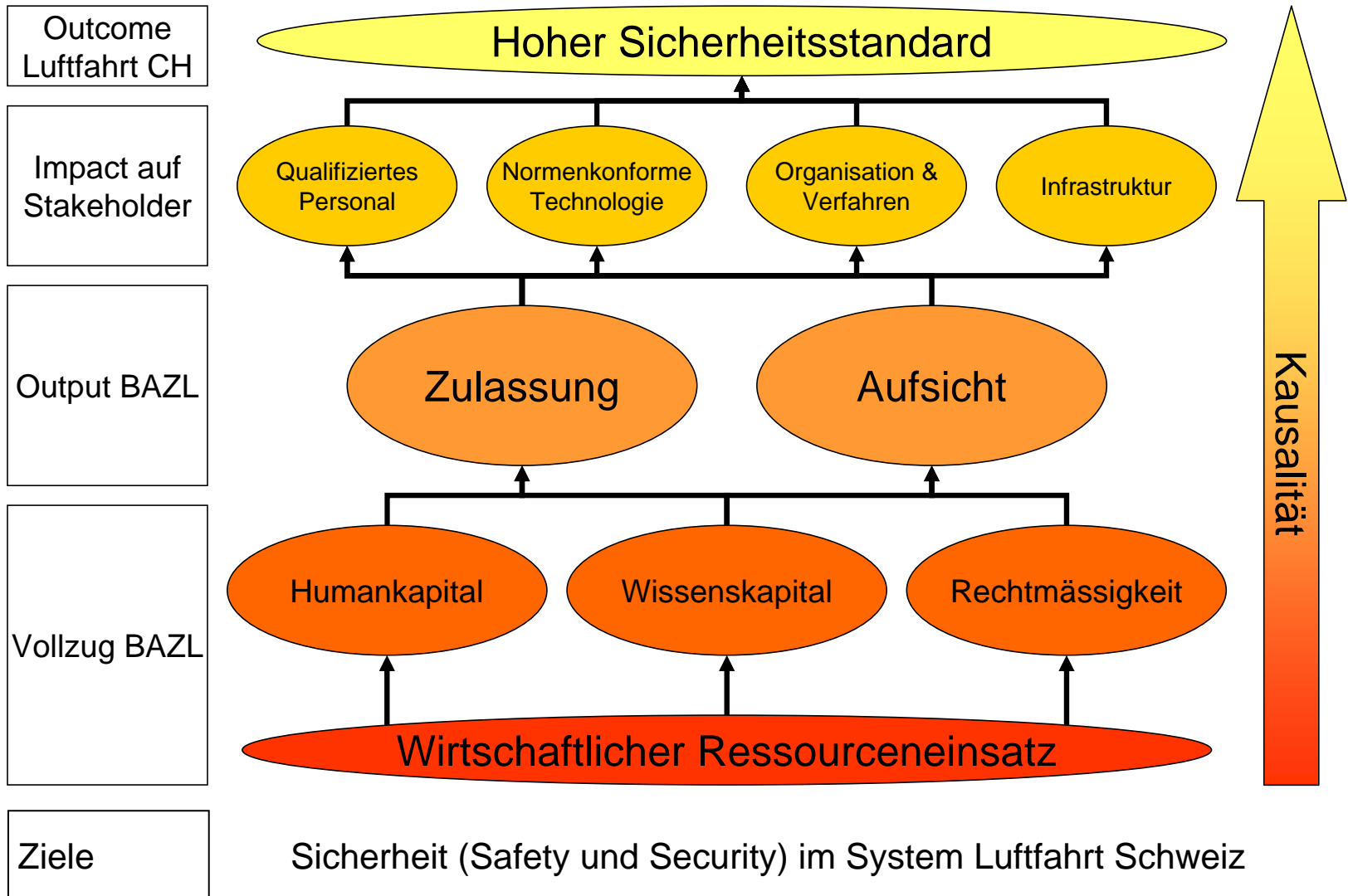
...

Neue Perspektiven für die schweiz. Land- und Ernährungswirtschaft





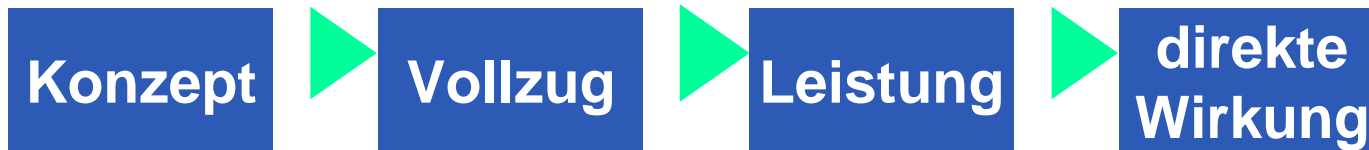
# Wirkungsmodell Luftfahrtsicherheit





# Wirkungsmodell von Querschnittsbereichen

*Leistungen der Verwaltungseinheiten mit Querschnittsleistungen*

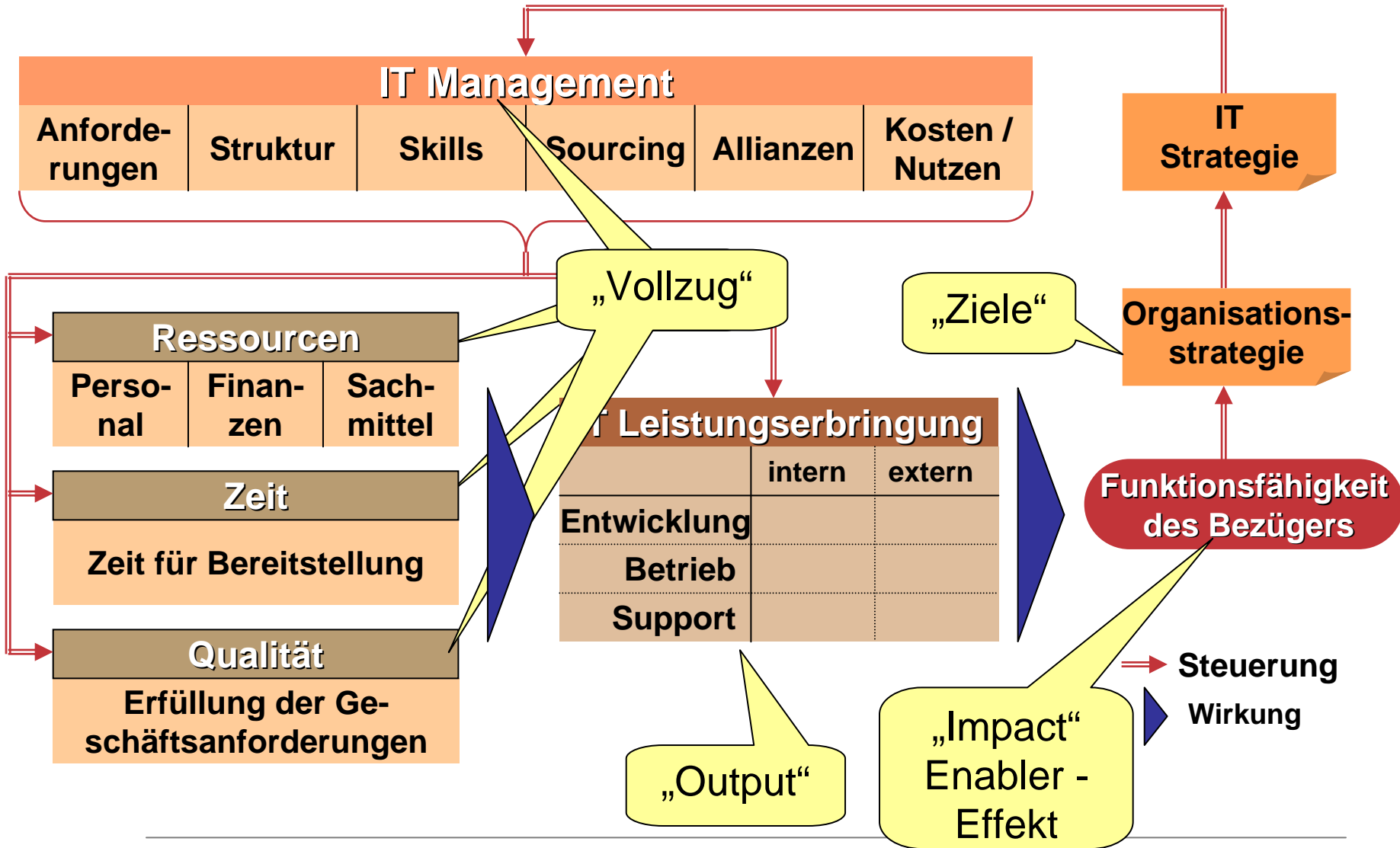


*Vollzug anderer Verwaltungseinheiten*



Die Wirkung kann anhand des Erfüllungsgrads der Wirkungsziele gemessen werden.

# Beispiel Wirkungsmodell für die IT



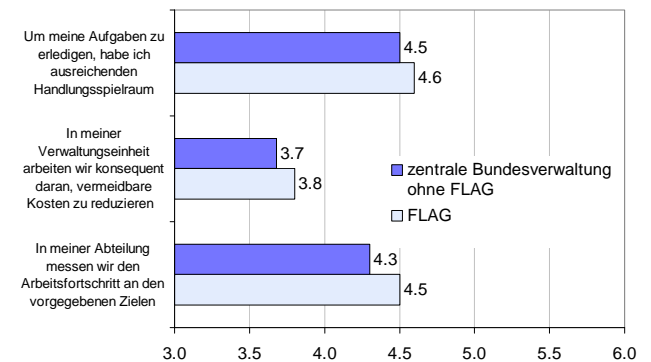


# Den Puls fühlen...



- Klärung des Bezugsrahmens von Indikatoren
- Einsatz
  - sowohl von lead als auch lag Indikatoren
  - sowohl von qualitativen als auch von quantitativen Indikatoren

*z.B. Auswertung von Personalumfragen*





# Den Puls fühlen...

Wirkungsebene



	Impact	Outcome
Ziele	<p>a) Produktion und Verarbeitung erhöhen Wettbewerbsfähigkeit (Beispiel: Tierische Produktion)</p> <p>b) Eine hohe Responsiveness garantiert störungsfrei nutzbare IKT-Leistungen</p>	<p>a) Beitrag zur Reduktion der Folgen von Unfällen (Anzahl Tote, Schwerverletzte, Kosten) (ASTRA)</p> <p>b) Die Schweiz weist eine im europäischen Vergleich hoch stehende Sicherheit in der Luftfahrt auf (BAZL)</p>
Indikatoren	<p>a) Wertschöpfung schweiz. Milch-, Fleisch- und Bienenprodukte (grösser als in der EU)</p> <p>b) Responsivenessindex - Reaktions- und Fehlerbehebung in Krisen (90% der gemeinsam mit dem Leistungsbezügern beschlossenen Massnahmen sind plangemäss erfüllt)</p>	<p>a) - Verkehrstote - Schwerverletzte - Anteil Unfälle an der Gesamtheit aller Unfälle</p> <p>b) Unfallrate (CH innerhalb bester 5 EU-Länder)</p>



# Leistungskontrakte – Mögliche Leistungsziele

Ziele	Indikatoren	Zielwert
<b>Leistungsziele 2010</b>		
Die in der Projektübersicht EFV geplanten Meilensteine werden eingehalten	Anteil Projekte bis Bundesratsbeschluss ohne Ergebnisverzögerung	≥ 90%
<b>Leistungsziele 2010-2013</b>		
Qualitativ hoch stehende und konsistente Richtlinien und Weisungen zur Haushalt- und Rechnungsführung Bund	- Benchmark mit anderen Verwaltungen öffentlicher Haushalte	≥ Ø im Ländervergleich
	- Anzahl umgesetzter, wesentlicher Empfehlungen aus Peer reviews / Länderreporten der OECD und des IWF	≥ 80%
	- Anzahl Einschränkungen durch die EFK	keine
Die Entwicklung der Liquidität orientiert sich an jährlich festzulegenden Zielbandbreiten. Wesentliche Abweichungen führen zu einer Anpassung der ursprünglich geplanten Geldbeschaffung am Geld- und Kapitalmarkt	Liquidität	Zielbandbreite
	Anpassungen der ursprünglich geplanten Geldbeschaffung	Abweichung von der Zielbandbreite von mehr als x %



# Grenzen der Wirkungsmessung

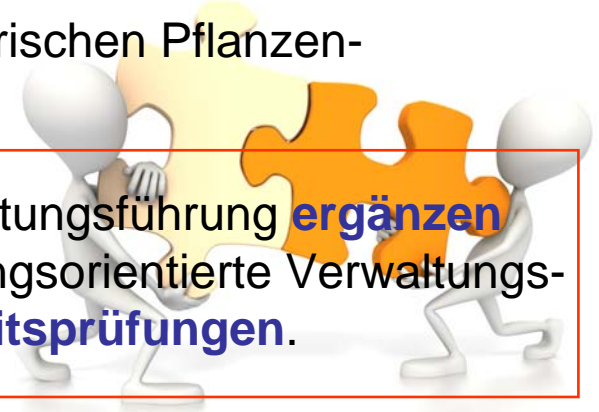




# Evaluationsformen

- Selbstevaluation
- interne Evaluation
- Peer Review
  - z.B. die EFV im Rahmen der Mitgliedschaft in der OECD
- Externe Evaluation
  - z.B. vom 4. – 8. Mai 2009 bei der Forschungsanstalt Agroscope Changins-Wädenswil (ACW) anlässlich eines Treffens von Vertretern der wichtigsten Akteure des schweizerischen Pflanzenbaus

→ Evaluationen und wirkungsorientierte Verwaltungsführung **ergänzen sich**. Im Allgemeinen **erleichtert** eine wirkungsorientierte Verwaltungsführung die **Durchführung von Wirksamkeitsprüfungen**.







# Ausblick - zu prüfende Optionen

<b>Konsolidierung FLAG</b>	<b>Gezielter Ausbau FLAG</b>	<b>Neues Führungsmodell Bund</b>
Grundkonzeption FLAG (Verbesserungen auf Grundlage der Evaluation 2009)		Neue Konzeption nach einem integrierten, ergebnisorientierten Ansatz
partiell (duales Steuerungssystem)		flächendeckend
Freiwilligkeitsprinzip	Umsetzungspflicht	
FLAG: kohärente Führungsinstrumente Nicht-FLAG: kein einheitliches Führungskonzept		Einheitliche Steuerungsinstrumente, differenziert nach Aufgaben ausgestaltet