

**Wirksamkeitsüberprüfung von Massnahmen in der öffentlichen  
Gesundheitspolitik**

**Strategischer Rahmen  
(«Rahmenkonzept Evaluation»)**

*Bundesamt für Gesundheit*

Dezember 2005

**Genehmigt von der Geschäftsleitung, Bundesamt für Gesundheit (BAG): 21. Dezember 2005**

**Eingereicht beim Departement des Inneren: 23. Dezember 2005**

**Original in Englisch**

**Übersetzung: Wolfgang Beywl**



### ***Wichtige Information:***

Die Grundprinzipien bezüglich Zweck und Nutzung von Evaluation im Bundesamt für Gesundheit (BAG), die im vorliegenden Dokument «*Wirksamkeitsüberprüfung von Massnahmen in der öffentlichen Gesundheitspolitik: Strategischer Rahmen*» beschrieben sind, wurden von der Geschäftsleitung des BAG am 21. Dezember 2005 genehmigt.

In der Folge der momentanen Überarbeitung der BAG-Amtsstrategie müssen die operativen Details, wie sie im Kapitel 6 «*Strukturen und Verantwortlichkeiten*» beschrieben sind, revidiert werden. Die überarbeitete Amtsstrategie wird frühestens Ende 2007 umgesetzt. Erst nach einer Umsetzungsphase von einem Jahr, wenn eventuelle Startschwierigkeiten überwunden sind, können die zu revidierenden Kapitel des Rahmenkonzepts aktualisiert werden.



## **Inhalt**

1.	Einführung und Überblick .....	3
2.	Wirksamkeit von Politikmassnahmen: die zentralen Verfahren der Wirksamkeitsüberprüfung — Monitoring, Controlling und Evaluation – als Schlüsselinstrumente.....	3
3.	Zweck, Aufgaben und Synergien der Schlüsselinstrumente innerhalb des BAG .....	4
4.	Strategische Planung und Qualitätsmanagement im BAG .....	7
5.	Evaluation im BAG: Leitprinzipien .....	8
6.	Strukturen und Verantwortlichkeiten.....	10
7.	Personelle und finanzielle Ressourcen.....	15



## **1. Einführung und Überblick**

Der Bundesrat hat am 3. November 2004 den Bericht der Interdepartementalen Kontaktgruppe «Wirkungsprüfungen: Wirksamkeit von Bundesmassnahmen. Vorschläge zur Umsetzung von Artikel 170 der Bundesverfassung<sup>1</sup> bei Bundesrat und Bundesverwaltung» (IDEKOWI-Bericht) zur Kenntnis genommen und die Ämter, die Departemente und die Bundeskanzlei beauftragt, die von der Interdepartementalen Kontaktgruppe vorgeschlagenen Massnahmen, mit wenigen Ausnahmen, umzusetzen.

Die vom Bundesrat getroffenen Entscheidungen und der Zeitplan für die Fertigstellung dieser Arbeit sind diesem Dokument beigelegt (siehe Anhang 1). Zusammengefasst beschreiben sie die von der Bundesverwaltung zu übernehmende Rolle, die Verantwortungen, die Organisation und Verfahren, um sicherzustellen dass die Wirksamkeit öffentlicher Massnahmen angemessen beurteilt wird.

- *Dieses Papier umreisst die Massnahmen die vom Bundesamt für Gesundheit ergriffen werden, um diesen Anforderungen zu entsprechen;*
- *Es liefert auch klare Richtlinien - für interne und externe Adressatengruppen - wie und mit welchem Ziel die drei zentralen Verfahren der Wirksamkeitsüberprüfung Monitoring, Controlling und Evaluation zusammen eingesetzt werden sollen.*

Im ersten Teil des Papiers werden Zweck und Rolle der vom Bundesamt für Gesundheit für die Wirksamkeitsüberprüfung in der öffentlichen Gesundheit verwendeten Schlüsselinstrumente skizziert. Es wird auch aufgezeigt, wie die einzelnen Instrumente optimal und in Ergänzung zueinander eingesetzt werden. Im folgenden Abschnitt werden die Evaluationsrichtlinien des BAG beschrieben und dessen evaluationsfördernde Strukturen, zu denen die jeweiligen Zuständigkeiten benannt werden. Der letzte Abschnitt gibt einen Überblick über die von der BAG-Geschäftsleitung (BAG-GL) zu diesem Zweck vorgesehenen personellen und finanziellen Mittel.

## **2. Wirksamkeit von Politikmassnahmen: die zentralen Verfahren der Wirksamkeitsüberprüfung — Monitoring, Controlling und Evaluation – als Schlüsselinstrumente**

Das Bundesamt für Gesundheit (im Folgenden BAG genannt) orientiert sich an den Prinzipien des **«results-based» Management (Orientierung auf Wirkungen hin)**. Die Leitziele öffentlicher Gesundheitspolitik reichen weit über die traditionellen Grenzen der Krankheitsverhütung hinaus; neue Herausforderungen wie Gewalttätigkeit, Sexualität, Stressfolgen, Bedrohungen durch Bio-Terrorismus und der Einfluss des sozialen Kontextes auf die Gesundheit rangieren heute ganz oben auf der Tagesordnung der Gesundheitspolitik. Damit einhergehend sind Programme und Massnahmen komplexer geworden und es ist schwieriger

---

<sup>1</sup> Artikel 170 der Bundesverfassung hält fest, dass die Wirksamkeit von Massnahmen des Bundes systematisch überprüft werden sollten.



geworden die Beziehungen zu analysieren, die zwischen Ursache und Wirkungen bestehen. Traditionelle Partnerschaften und Ansätze sind ebenfalls grundsätzlich umgestaltet worden. Massnahmen und Programme im öffentlichen Gesundheitssystem sind heute gekennzeichnet durch einen interdisziplinären Ansatz und werden zunehmend in Kooperation mit einem breiten Spektrum von Akteuren und Institutionen aus dem öffentlichen, gemeinnützigen/Non-Profit und privatwirtschaftlichen Sektor durchgeführt.

Im selben Mass in dem die gesundheitspolitischen Zielsetzungen komplexer geworden sind, ist auch die Aufgabe der Wirksamkeitsüberprüfung der öffentlichen Gesundheitspolitik anspruchsvoller geworden. Um Wirksamkeit und Qualität sicherzustellen werden verschiedene Verfahren eingesetzt: Monitoring, Controlling, Evaluation, Projektmanagement, Qualitätsmanagement usw. Jedoch werden zur zentralen **Messung und Einschätzung von Wirksamkeit** drei Verfahren als besonders wichtig angesehen: **Monitoring, Controlling und Evaluation.** <sup>2, 3</sup>

### **3. Zweck, Aufgaben und Synergien der Schlüsselinstrumente innerhalb des BAG**

#### ***Monitoring:***

- Zweck ist, Veränderungen nachzuzeichnen, Trends im Zeitverlauf aufzuzeigen, und allenfalls den tatsächlichen Fortschritt gegenüber der Planung zu überprüfen.
- Um dieses zu erreichen, werden routinemässig vergleichbare Daten auf Grundlage einer Anzahl festgelegter Indikatoren erhoben.
- Monitoring beobachtet Trends, aber analysiert oder interpretiert nicht.
- Sein Fokus liegt auf **Prozessen, Outcomes, Impacts** (z.B. indem Daten zum Gesundheitsverhalten und Daten der Krankheitsüberwachung einbezogen werden).

**Das BAG hat hauptsächlich inhaltsorientierte Monitoring-Systeme**, die von der sachlich zuständigen Abteilung oder Sektion inhaltlich gesteuert und organisiert werden, um ihren eigenen, spezifischen Bedarf zu decken. Solche Monitoringstudien werden entweder gesondert oder als ein integraler Bestandteil von Evaluationen durchgeführt (z.B. Monitoring als integraler Bestandteil der Wirksamkeitsüberprüfung des Transplantationsgesetzes; ein auf Verhalten bezogenes Monitoringsystem bei der nationalen Tabakpräventionskampagne; ein Monitoringsystem, das als ein integraler Bestandteil der Evaluation im nationalen HIV/AIDS-Präventionsprogramm geführt wird).

---

<sup>2</sup> Siehe auch IDEKOWI-Bericht:

[http://www.bj.admin.ch/bj/de/home/themen/staat\\_und\\_buerger/evaluation/umsetzung\\_art\\_170.html](http://www.bj.admin.ch/bj/de/home/themen/staat_und_buerger/evaluation/umsetzung_art_170.html)

<sup>3</sup> Siehe Anhang I für eine ausführlichere Beschreibung der Zwecke, Funktion, Merkmale etc. jedes Verfahrensansatzes und wie sie am besten zusammen eingesetzt werden).



Um die Schlüsselindikatoren für ein spezifisches Monitoring zu identifizieren wird oftmals auf Evaluationssachkenntnis zurückgegriffen.

### **Controlling:**

- ...ist eine fortlaufende Führungsaufgabe respektive Führungsunterstützung, deren Hauptziel es ist eine sichere Informationsbasis zu liefern, um Entscheidungsfindung zu unterstützen;
- ...umfasst den gesamten Planungs- und Steuerungsprozess des BAG um rechtzeitig Warnung vor aufzugreifenden Problemen geben zu können;
- ...fokussiert auf Steuerung von Prozessen und Leistungen des BAG;
- ...entwickelt angemessene quantitative und qualitative Indikatoren, um die Leistung des BAG gemessen an gesetzten Zielen zu beurteilen;
- ...wählt aus, sammelt, analysiert und interpretiert Daten, die auf die Ziele des BAG bezogen sind – inkl. die damit verbundenen Prozesse und Verfahren zur Zielerreichung;
- ...berichtet über den Grad der Leistung, aber liefert nur begrenzt Erklärungen über das Wie und Warum;
- ...greift auf Daten des Monitorings zurück, um die Gesamtleistung des BAG zu überprüfen und zu beurteilen und greift auf Evaluationsergebnisse zurück, um Einblick darüber zu erhalten wie, warum und aus wessen Sicht Dinge funktionieren oder nicht.
- Seit 1999 existiert ein BAG-weites operatives Planungs- und Controlling-System.

### **Evaluation:**

- Ihr **Hauptzweck** ist, vom BAG zu verantwortende Strategien, Programme und Massnahmen der öffentlichen Gesundheit zu bewerten im Hinblick auf: Relevanz, Wirksamkeit, Wert (im Sinne von Auswirkungen auf die «Lebensqualität» in der Gesellschaft) und Effizienz (partiell auch Nachhaltigkeit). Bewertet wird der Beitrag zur Verhinderung von Krankheiten und zur allgemeinen Verbesserung des Gesundheitszustandes der Bevölkerung.
- Sie erfüllt vier **Hauptfunktionen**: (1) Analysen und Einschätzung des Erreichten in Bezug auf die (strategischen) Ziele des BAG; (2) Beitrag zu fundierter Entscheidungsfindung, indem Führungskräfte des BAG mit strategischen Informationen beliefert werden; (3) Unterstützung der Lernorientierung, indem Bereiche identifiziert werden in denen die Strategien, Programme und Massnahmen verbessert werden können; (4) Rechenschaftslegung über die Verwendung öffentlicher Gelder.
- In Auftrag gegebene Evaluationen **konzentrieren sich auf die Aussenwirkung - die Prozesse und Wirkungen der öffentlichen Gesundheitspolitiken des Bundes in diversen Umsetzungsbereichen**: Untersuchungen prüfen die Reaktionen und aktive Beteiligung in den Kantonen und Sprachregionen, ihre



Ergebnisse und Resultate (d.h. sowohl im Hinblick auf Schaffung struktureller Rahmenbedingungen, die Veränderung unterstützen, als auch natürlich im Hinblick darauf, Veränderung selbst einzuleiten).

- Evaluationsstudien finden nicht permanent und andauernd, sondern periodisch zu bewusst gewählten Zeitpunkten statt. Die Resultate müssen zeitgerecht vorliegen.
- Evaluationsstudien werden so angelegt, dass sie konkreten Nutzenerwartungen entsprechen. Die Auswahl des Evaluationsansatzes richtet sich nach der Angemessenheit spezifischer Informationsbedürfnisse. Nicht alle Anliegen benötigen kostenintensive, umfassende Evaluationen. Zum Beispiel:
  - Schnelle und fokussierte Evaluationen können mittels «*Rapid Assessment*» (Schnelles Einschätzungsverfahren), Expertenanhörung, wiederholter Begutachtungen (Panel Reviews), usw. erstellt werden;
  - Für tiefer gehende Analysen laufender Massnahmen und politischer Programme (z.B. für die Identifikation erforderlicher Verbesserungen und/oder um die Durchführbarkeit zu beurteilen) eignet sich «Formative Evaluation»<sup>4</sup> am besten, um den Bedarf interner und externe Stakeholder zu decken;
  - «Summative Evaluationen» können periodisch durchgeführt werden, um eine retrospektive Analyse zu erstellen, die Aussagen macht über Vorteile, Wirkungen, Impacts und den Kostennachweis für öffentliche Ausgaben.
  - **Für Analyse und Interpretation greift Evaluation auf die Daten zurück, die durch Monitoring und Controlling erhoben worden sind.**

Auf den ersten Blick kann es so scheinen, dass jedes der drei Instrumente eine ähnliche Funktion hat. Aus dem Vorherigen wird jedoch deutlich, dass für eine übergreifende Betrachtung der Geschäftsleitung des BAG sich **komplementäre Funktionen** ergeben. Evaluation liefert Mehrwert auf zwei Weisen: (1) Fokussierung auf Wirkungen und Wirksamkeit **in Bezug auf den externen Kontext**, (z.B. durch die Analyse des Beitrags der Partner wie auch des BAG) und (2) Ermöglichen **tieferer Einblicke, Erklärungen und Verständnisse** bezogen darauf «was funktioniert». Um solche Fragen zu beantworten, beschafft Evaluation zusätzliche Information, deren Beschaffung auf routinemässiger Basis zu teuer oder zu schwierig ist.

Um Einblicke in die Beziehungen zwischen Ursache und Wirkung zu erhalten, **wird Evaluation als die adäquateste Methode anerkannt**: Sie kann über die Informationen hinaus «was funktioniert» in höherem Masse analytische Informationen darüber zur Verfügung stellen, aus wessen Sicht, für wen, unter welchen Bedingungen und zu welchem Preis «etwas funktioniert». **Deshalb und wegen der oft experimentierenden (und politisch «heiklen») Natur von Massnahmen der öffentlichen Gesundheitspolitik ist Evaluation gängige Praxis im BAG.**

---

<sup>4</sup> Siehe «Evaluation Thesaurus» , Michael Scriven, Sage Publications USA, 1991



Diese drei Instrumente, Monitoring, Controlling und Evaluation stellen in je unterschiedlichem Grad dem BAG Informationen über die Wirksamkeit öffentlicher Gesundheitspolitik zur Verfügung. Darüber hinaus **versorgen sie das BAG mit Wissen, das zum Lernen der Organisation beiträgt und zukünftige strategische Entscheidungsfindungen und Planungen unterstützt.**

#### **4. Strategische Planung und Qualitätsmanagement im BAG**

Das BAG befindet sich in einem Prozess des **«Change Management»**: Auf der einen Seite aktualisiert es seine vorhandene strategische Ausrichtung, um sie mit dem gegenwärtigem «Bedarf» in Einklang zu bringen. Auf der anderen Seite führt es eine Anzahl von Verfahren und Instrumenten ein, um Leistung zu verbessern (z.B. Projekt-, Wissens- und Qualitätsmanagement). Seine Leistung wird gemessen an einem Set strategischer Ziele und konkreter Massnahmenziele, die über einen mittel- und langfristigen Zeitraum erreicht werden sollen. Als Teil dieses Prozesses:

- ...werden vom BAG Ressourcenmanagement eine amtsweite Planung und ein strategisches Controlling entwickelt, um der BAG-GL zu ermöglichen, Leistung mit den strategischen Plänen zu vergleichen und zu kontrastieren.
- ...wird amtsweit sukzessive ein Qualitätsmanagementsystem eingeführt.
- ...wird ein integriertes Managementsystem (IMS) eingeführt, um die Arbeit der verschiedenen Managementinstrumente zu koordinieren.
- ...ist eine Prioritätensetzung für in Auftrag gegebene Evaluationsstudien vorgesehen, als integraler Bestandteil der strategischen Planung- und Qualitätsmanagementprozesse.

Es ist noch zu früh, die Schnittstelle zwischen Evaluation und den oben genannten Systemen und Verfahren im Detail beschreiben zu können.

Da sich Evaluation auf die externe Umgebung fokussiert (d.h. über die Grenzen der BAG-internen Systeme hinausgeht)

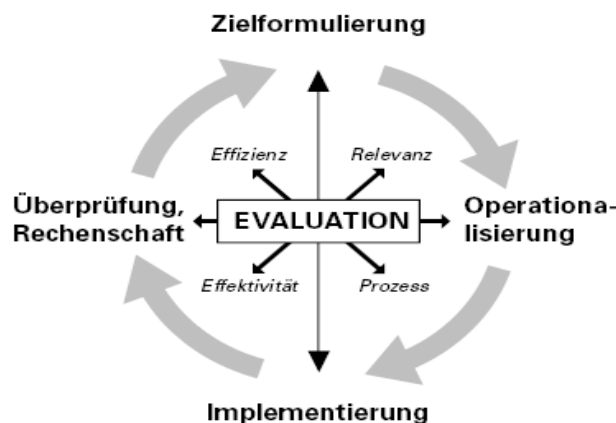
**... wird Evaluation mit ihrer Eigenschaft, die BAG-GL mit strategischen Informationen über Wirkungen, Wirtschaftlichkeit und Zweckmässigkeit von Strategien, Politiken und Massnahmen zu versorgen, weiterhin eine zentrale Rolle spielen.**





## 5. Evaluation im BAG: Leitprinzipien

**5.1 Evaluation wird in jede Phase des Planungs- und Entwicklungszyklus von Gesundheitspolitik integriert**, um Entscheidungsfindung zu unterstützen und Wirksamkeit zu verbessern. Evaluation ist von begrenztem Nutzen, wenn sie ausschliesslich im Nachhinein Rückmeldungen liefert. Zur optimalen Nutzung wird Evaluation deshalb in die Qualitätsmanagementprozesse integriert, die den Entwicklungszyklus der Gesundheitspolitik unterstützen.



Insbesondere bedeutet dies, dass das «QM-Amt» entsprechende Verfahren und Abläufe einführt:

- 1) Es wird sichergestellt, dass der Evaluationsbedarf auf einer frühen Stufe der Projektentwicklung geklärt wird.
- 2) Es werden Prioritäten gesetzt für die strategischen Evaluationen, die vom Kompetenzzentrum für Evaluation (im Folgenden CCE) gesteuert werden.
- 3) Es wird sichergestellt, dass die wissenschaftliche Sachkenntnis des CCE in die Planung aller Evaluationsaktivitäten integriert wird, (einschliesslich jener, die aufgrund fehlender Ressourcen nicht direkt vom CCE gesteuert werden können).

**5.2 Prioritätensetzung:** Externe Evaluationen sind ein unabhängiges Instrument der Informationsbeschaffung für strategische Anliegen<sup>5</sup>. Die Prioritätensetzung erfolgt für vier Jahre und wird jährlich von der BAG-GL überprüft, entlang (a) seiner strategischen und gesetzgebungsbezogenen 4-Jahresplanung und (b) den jährlichen Zielen des Bundesrats. Die Prioritäten leiten sich entsprechend aus dem Folgenden ab: wer braucht welche Information (Evaluationsfragestellung), für welchen Zweck, bis wann? Die Auswahl wird getroffen entsprechend:

---

<sup>5</sup> Vgl. Geschäftsfeldstrategien des BAG und Forschungskonzept Gesundheit 2004-07



- 1. Priorität: Politiken, Strategien, Programme und/oder Massnahmen deren Evaluationsbedarf gesetzlich festgelegt wurde UND/ODER in Schlüsseldokumenten (gesetzgebungsbezogene Planung, jährliche Ziele des eidgenössischen Departements des Inneren) ausgewiesen ist.
- 2. Priorität: andere innovative Massnahmen/Projekte deren Weiterentwicklung und/oder Weiterfinanzierung auf der Basis von soliden Daten entschieden wird.

**5.3 Um neutrale, unparteiische Urteile über Wirkungen und Wirksamkeit zu erhalten, werden für Evaluationen externe Firmen/Institutionen beauftragt.** Das amtsinterne Kompetenzzentrum für Evaluation (CCE) hat die Verantwortung dafür, dass ethische und wissenschaftliche Standards der Evaluationsstudien eingehalten werden (im Einklang mit den von der Schweizerischen Evaluationsgesellschaft gesetzten Standards). Das CCE berichtet direkt an die BAG-GL und zwar über die Leitungsperson des Direktionsbereichs Gesundheitspolitik, die Mitglied der 5-köpfigen Geschäftsleitung (GL) ist. Auf diese Weise kann die Arbeit des CCE unabhängig von dem für das evaluierte Gesetz und/oder die evaluierte Massnahme zuständigen Linienmanagement durchgeführt werden.

**5.4 Bei der Auftragsvergabe für Evaluationsmandate folgt das BAG den Richtlinien des Öffentlichen Beschaffungswesens** (allenfalls GATT/WTO-Regeln).

**5.5 Der Einbezug von relevanten Stakeholdergruppen ist zentral:** Weil Aktivitäten im öffentlichen Gesundheitswesen zunehmend in Partnerschaften und Netzwerken stattfinden, sind jene Personen und Institutionen zu beteiligen, die ein berechtigtes Interesse an den Ergebnissen und Handlungskonsequenzen haben, die sich aus der Evaluation ergeben. Das BAG ermutigt Evaluatoren und Evaluatorinnen nicht nur seine/ihre Fragestellungen, Werte und Perspektiven, sondern auch jene seiner/ihrer Schlüsselbeteiligten und Nutzniesser zu berücksichtigen. Zu diesem Zweck beruft das BAG eine kleine Gruppe von Spezialisten und Spezialistinnen ein, um das Evaluationsteam in inhaltlichen Angelegenheiten zu beraten und das Evaluationsprojekt während der Laufzeit zu begleiten.

**5.6 Evaluation wird im Wesentlichen auf praktische Nutzung hin angelegt**

Das BAG ist überzeugt, dass der Prozess und das Produkt von Evaluationen selber auch gemäss ihrem Wert und ihrer tatsächlichen Nutzung beurteilt werden sollten.

Sowohl beabsichtigte Nutzung und Zweck von Evaluationsergebnissen als auch das wahrscheinliche Zielpublikum sind in den Evaluations-Pflichtenheften anzugeben. Zentrale Ergebnisse und Erkenntnisse werden schliesslich mit internen und externen Partnern gleichermassen erörtert. «Handlungspläne» werden entwickelt um das erworbene Wissen in der Praxis zu nutzen. Zentrale Befunde werden systematisch in den strategischen Entwicklungsprozess zurückgeführt. (Valorisierungsplanung).<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Mit dem Begriff « Valorisierung» werden die Pläne zur **Verbreitung** des Evaluationsberichts beschrieben und darüber hinaus, wie gewonnene Erkenntnisse genutzt werden und durch konkrete Aktionen umgesetzt werden, damit ein effektiver Mehrwert entstehen kann.



## **5.7    Transparenz von Evaluationsergebnissen.**

Das BAG befürwortet die vollständige Veröffentlichung von Evaluationsresultaten und schafft dadurch Transparenz. Berichte können von der BAG-Internetseite des Kompetenzzentrums für Evaluation ([www.health-evaluation.admin.ch](http://www.health-evaluation.admin.ch)) heruntergeladen werden. Wo immer es als nützlich betrachtet wird, werden weitere Produkte bereitgestellt, die sich an eine breitere Öffentlichkeit/Nicht-Fachpublikum richten (z.B. eine vereinfachte Version der technischen Berichte). Zusätzlich sind Details von allen vom BAG in Auftrag gegebenen Evaluationen in die ARAMIS-Datenbank der Bundesverwaltung eingetragen.

**5.8    Evaluationskultur und Kompetenzaufbau.** Optimale Planung und Nutzung von Evaluationswissen gehen Hand in Hand mit der Entwicklung einer Evaluationskultur. Es werden mehrere Massnahmen ergriffen um Evaluation in die Unternehmenskultur des BAG zu integrieren:

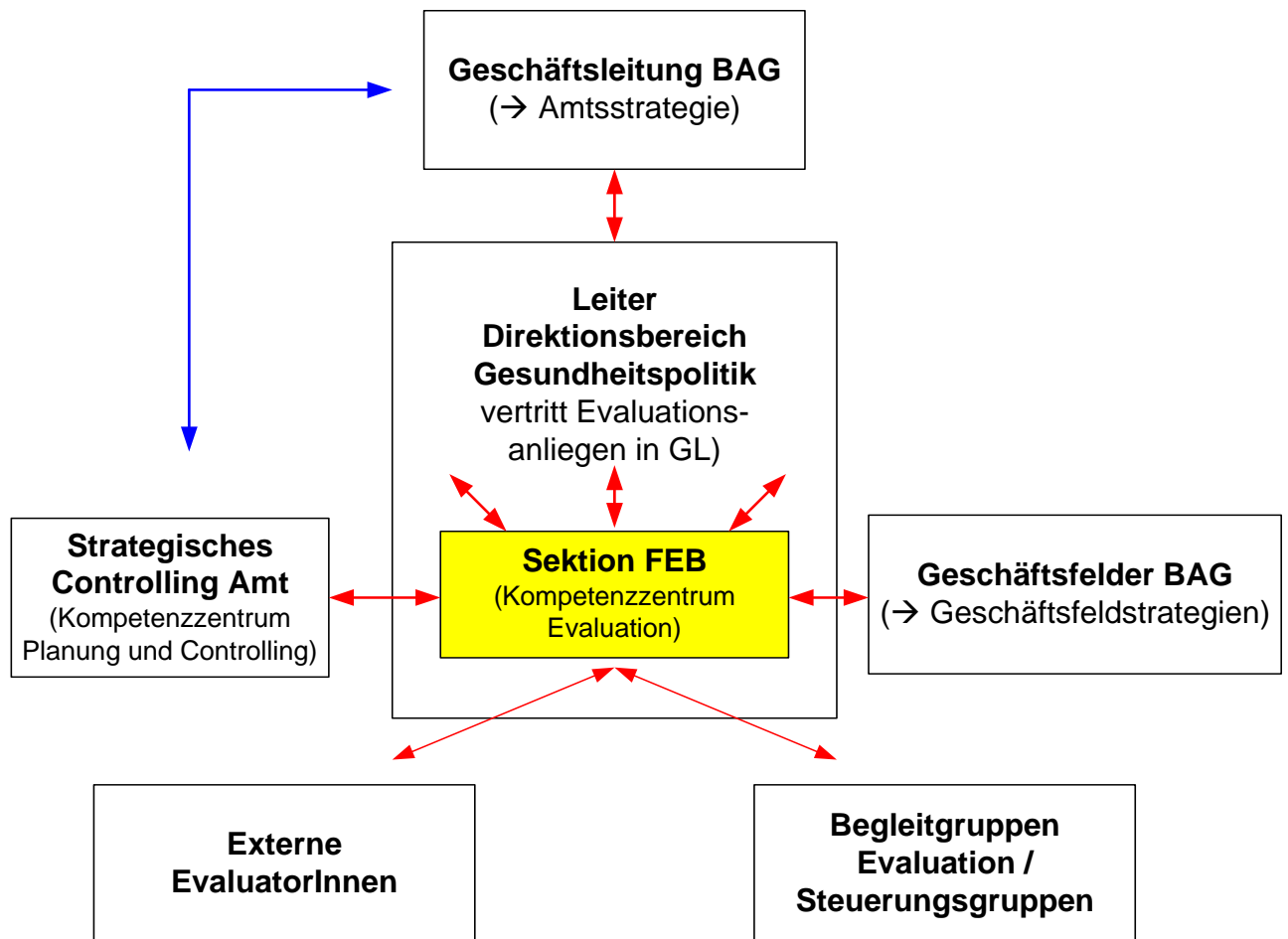
- Amtsinterne Evaluationssausbildung und -beratung werden bereit gestellt;
- **Selbstevaluation in Theorie und Praxis** wird in Projekt- und Qualitätsmanagement integriert; BAG-Programmmanager und Stabsmitarbeitende werden aufgefordert, die Leistung ihrer eigenen Programme zu überprüfen und zu beurteilen.
- **Es wird auch erwartet, dass BAG-Vertragspartner systematisch über ihre Leistung und ihre Ergebnisse reflektieren und berichten (Selbstevaluation).**
- Die Beteiligung von BAG-Mitarbeitenden und externen Partnern am Evaluationsprozess wird als wichtige Massnahme angesehen.

## **6.     Strukturen und Verantwortlichkeiten**

### **6.1    Strukturelle Organisation:**

Die **BAG-Geschäftsleitung (GL) ist abschliessend für alle externen Evaluationsmandate verantwortlich.** Prioritäten werden «Top-down» entschieden (BAG-GL als Entscheidungsgremium). Jedoch werden sowohl die mit der Beauftragung und dem Steuerungsprozess, als auch die mit der wissenschaftlichen Qualitätssicherung verbundenen Aufgaben direkt an die Fachgruppe (amtsinternes Kompetenzzentrum für Evaluation) delegiert.

- **Zusammengefasst bedeutet dies, dass die Evaluationsfunktion zentral organisiert ist, so dass Planung und Durchführung koordiniert und strategische Belange berücksichtigt werden.** Der BAG-GL obliegt die letztinstanzliche Entscheidungskompetenz. Die Projektleitung von Evaluationsmandaten liegt beim Kompetenzzentrum für Evaluation. Das Kompetenzzentrum Evaluation ist im Direktionsbereich Gesundheitspolitik in der Sektion Forschungspolitik, Evaluation und Berichterstattung (FEB) integriert.



## 6.2 Verantwortlichkeiten und Aufgaben

### Die BAG-GL

Die BAG-GL ist dafür zuständig, Prioritäten für externe Evaluationsmandate festzulegen, notwendige personelle und finanzielle Ressourcen zur Verfügung zu stellen und die Evaluationsaktivitäten des BAG übergreifend zu überwachen. Die BAG-GL:

- entscheidet über die allgemeine strategische Ausrichtung der Evaluationsfunktion innerhalb des Amtes. Vorschläge werden «Bottom-up» durch sein Kompetenzzentrum für Evaluation (CCE) entwickelt;
- legt Prioritäten fest für den Vierjahresplanung des CCE (zu beauftragende Evaluationsprojekte, Entwicklungsaktivitäten, Budget und personelle Ressourcen);
- erhält Ad-hoc-Synthesen von Evaluationsbefunden und fällt den Letztentscheid bezüglich Veröffentlichung von Ergebnissen (für wen, wann, wo);



- wird systematisch über die amtsinternen Evaluationsaktivitäten mittels eines vom CCE bereitgestellten Jahresberichts und -plans informiert;

Die jeweiligen Verantwortlichkeiten und Aufgaben der unterstützenden Strukturen werden nachstehend bezüglich der folgenden vier Aufgabenfelder beschrieben: **«Strategischer Rahmen für die Evaluationsfunktion des BAG»**, **«Vierjahresplanung und jährliche Planung sowie Prioritätensetzung»**, **«Mandatierung und Steuerung»** sowie **«Valorisierungsprozess»** (Berichterstattung und Nutzung von Evaluationsergebnissen).

### ***Der Leiter/die Leiterin des Direktionsbereichs Gesundheitspolitik***

Der Leiter/die Leiterin des BAG-Direktionsbereichs Gesundheitspolitik ist neben anderem das designierte Mitglied der BAG-GL für Evaluationsfragen. Sie/er vertritt die Evaluationsinteressen und liefert der BAG-GL regelmässig Rückmeldungen über Evaluationsaktivitäten.

### **Strategischer Rahmen für die Evaluationsfunktion des BAG**

- stellt sicher, dass der vom CCE vorgeschlagene strategische Rahmen anwendbar und mit der strategischen Planung und Kontrolle des BAG kompatibel ist;
- vereinbart und unterstützt Ein- und Durchführung des strategischen Rahmens für Evaluation;
- vertritt Evaluationsinteressen in der BAG-GL;
- verantwortet den Jahresbericht über Evaluationsaktivitäten und dessen Präsentation bei der BAG-GL;
- unterstützt CCE-Initiativen zur Entwicklung einer amtsinternen Evaluationskultur.

### **Vierjahresplanung und jährliche Planung sowie Prioritätensetzung**

- vereinbart die Legislaturplanung und die jährliche «Kapazitäts- und Einsatzplanung», (Massnahmen/ Projekte, Budget, Ressourcen), die durch das CCE vorbereitet und der BAG-GL vorgestellt werden.

### **Mandatierung und Steuerung**

- stellt sicher, dass das CCE unabhängig vom zuständigen Linienmanagement an Schlüsselthemen arbeiten kann, wie: Machbarkeit von vorgeschlagenen Studien, Themen wissenschaftlicher Qualität, Methodologie und Berichtswesen.

### **Valorisierungsprozess**

- berichtet zentrale Evaluationsergebnisse an die BAG-GL;
- wendet sich an die BAG-GL bei schwierigen Entscheidungen, die z.B. mit Art und Zeitpunkt von Veröffentlichungen von Evaluationsergebnissen verbunden sind;
- stellt sicher, dass Evaluationsergebnisse systematisch der Abteilung berichtet werden, die für das integrierte Managementsystem verantwortlich ist;
- überwacht Valorisierungspläne bei zentralen Studien, die z.B. Schnittstellen mit anderen relevanten Bereichen betreffen.



### **«Steuerungsgremien» für die Amts- und Geschäftsfeldstrategien**

Jedes der einzelnen Komitees (BAG-GL, Geschäftsfeldverantwortliche) die dafür verantwortlich sind, strategische Ziele zu setzen und ihre Durchführung zu überwachen, hat die Hauptverantwortung dafür, seinen Evaluationsbedarf zu bestimmen und die zentralen Erkenntnisse aus den Studien in die zukünftige Planung und Entscheidungsfindung zu integrieren. Um diese Aufgabe zu erfüllen, führt jedes dieser Gremien die folgenden Aufgaben aus:

#### **Strategischer Rahmen für die Evaluationsfunktion des BAG**

- sichert, dass der strategische Rahmen für die Evaluationsfunktion des BAG kompatibel ist mit strategischer und Umsetzungsplanung
- arbeitet zusammen mit dem CCE, um Koordinierung von Evaluationstätigkeit und Anschluss an fortlaufende Entwicklungen zu sichern
- unterstützt CCE-Initiativen zur Entwicklung einer amtsinternen Evaluationskultur

#### **Vierjahresplanung und jährliche Planung sowie Prioritätensetzung**

- identifiziert Evaluationsbedarf der mit strategischer Planung verbunden ist, und legt dem CCE Vorschläge vor, zur Priorisierung von Evaluationsvorhaben

#### **Mandatierung und Steuerung**

- bestimmt die zentralen Evaluationsfragestellungen und den Fokus der Evaluation, der in das Pflichtenheft der Evaluation Eingang finden soll
- stellt sicher, dass Evaluatoren und Evaluatorinnen Zugang zu Daten, inhaltlichen Dokumenten und Beratung haben sowie laufend über politische Entwicklungen informiert werden
- stellt sicher, dass das CCE unabhängig vom Linienmanagement an Schlüsselthemen wie Machbarkeit von vorgeschlagenen Studien, Methodologie, wissenschaftlichen Standards und Berichtswesen arbeiten kann
- bezeichnet/ernennt Mitglieder der Begleitgruppe der Evaluation

#### **Valorisierungsprozess**

- wird über zentrale Ergebnisse informiert
- nimmt Stellung zum Bericht
- entscheidet über von der Steuerungsgruppe vorgeschlagenen Valorisierungsplan
- überwacht Durchführung des Valorisierungsplans
- stellt sicher, dass Ergebnisse und Erfahrungen aus Evaluationsprozessen in die zukünftige Planung integriert werden

### **Das Kompetenzzentrum für Evaluation (CCE) der Sektion Forschungspolitik, Evaluation und Berichterstattung**

Die Sektion Forschungspolitik, Evaluation und Berichterstattung ist für die Entwicklung und Umsetzung des strategischen Rahmenkonzepts Evaluation im BAG verantwortlich, einschliesslich Mandatierung, Steuerung und wissenschaftlicher Qualität von Evaluationsmandaten. Zu diesem Zweck führt die Sektion ein Evaluationskompetenzzentrum (CCE) mit qualifiziertem Personal. Die Aufgaben des CCE beinhalten:



### **Strategischer Rahmen für die Evaluationsfunktion des BAG**

- verantwortlich für die Entwicklung und Umsetzung des strategischen Rahmens für die Evaluationsfunktion im BAG
- gibt der BAG-GL jährliche Beurteilungen zu den Evaluationsaktivitäten (Jahresbericht)
- entwickelt und führt Massnahmen durch, um eine Evaluationskultur zu fördern einschliesslich amtsinterner Ausbildung, Seminare, usw.
- vernetzt sich mit anderen Evaluationsspezialisten aus kooperierenden externen Organisationen (Evaluationsnetzwerk der Bundesverwaltung, Schweizerischen Evaluationsgesellschaft, andere Bundesbehörden, Verbände, Institutionen, WHO, usw.)

### **Vierjahresplanung und jährliche Planung sowie Prioritätensetzung**

- trägt Vorschläge für prioritäre Evaluationsprojekte zusammen unter Einbezug sowohl des Linienmanagement als auch der «Strategiegruppen»
- bereitet die Vierjahresplanung und die jährliche Planung zur Verabschiedung durch die BAG-GL vor (einschliesslich Empfehlungen des CCE zu vorrangigen Evaluationsstudien, vorgeschlagenen Massnahmen, Budget und Personalbedarf)

### **Mandatierung und Steuerung**

- entscheidet über angemessenen Evaluationsansatz und Methoden für priorisierte Evaluationsprojekte
- erstellt Pflichtenhefte der Evaluation
- leitet Evaluationsprojekte (beauftragt und begleitet vorrangige Evaluationsmandate)
- beruft Besprechungen ein und nimmt an den Sitzungen der jeweiligen Evaluationsbegleitgruppen teil
- sichert die Anwendung von Qualitätsstandards in Evaluationsplanung, -durchführung und Berichterstattung (Metaevaluation und Qualitätssicherung)
- führt Metaevaluationen durch von schriftlichen, technischen Evaluationsberichten und bestätigt abschliessend deren Qualität

### **Valorisierungsprozess**

- sichert die Verbreitung von Evaluationsergebnissen bei vereinbarten Zielgruppen (z.B. Bundeskanzlei, Bundesverwaltung, kantonale Behörden, NGOs, Fachgruppen, Öffentlichkeit, ARAMIS-Datenbank, Internet usw.)
- bestimmt, finanziert und beaufsichtigt die Erstellung von mit dem Bericht verbundenen Produkten, die für den Bedarf verschiedener Adressatengruppen geeignet sind (Broschüren, Faktenblätter, usw.).
- leitet den Valorisierungsplanungsprozess in der Begleitgruppe der Evaluation
- identifiziert Schlüsselergebnisse aus Evaluationen für die Direktion des Bereichs Gesundheitspolitik zur Beratung mit der BAG-GL
- stellt sicher, dass Evaluationsbefunde in das integrierte Managementsystem (IMS) eingespeist werden
- zentralisiert und speichert über ARAMIS elektronisch Informationen über alle Evaluationsprojekte, die das BAG beauftragt hat (Themen, Vertragsperiode und -partner, usw.)
- übergibt der Bundeskanzlei einen jährlichen Bericht über fertig gestellte Evaluationsstudien



### ***Begleitgruppen der Evaluation***

Jedes Evaluationsprojekt wird von einer kleinen Gruppe von zentralen Stakeholdern (vier bis fünf Mitglieder, die sowohl internen als auch externen Stakeholdergruppen angehören können) begleitet, deren Hauptverantwortung sich auf inhaltliche Fragen bezieht. Deshalb umfassen die Aufgaben:

#### **Mandatierung und Steuerung**

- bestätigt inhaltsbezogene Aspekte für das Pflichtenheft der Evaluation
- wählt in Kooperation mit dem CCE das externe Evaluationsteam aus
- steht dem Evaluationsteam für inhaltsbezogene Fragen dauerhaft zur Verfügung
- erhält Berichte über Evaluationsfortschritt und -ergebnisse
- erstellt Valorisierungspläne zur Vermittlung zentraler Ergebnisse und ihrer wirksamen Umsetzung
- identifiziert die zentralen Erkenntnisse, die für die strategische Weiterentwicklung in Betracht gezogen werden sollen
- bereitet Positionspapiere vor zu Schlussfolgerungen und Empfehlungen aus Evaluationen der für Amts- und Geschäftsfeldstrategien zuständigen Gremien

## **7. Personelle und finanzielle Ressourcen**

Ein zentralisierter Pool sowohl personeller als auch finanzieller Ressourcen ist eingerichtet worden, um der BAG-GL die Steuerung der Evaluationsplanung und -mandatierung zu ermöglichen. Werden über die verfügbaren Ressourcen hinaus Mittel benötigt, sollten diese von der Stelle zur Verfügung gestellt werden, die die Evaluation anfordert.

## **Anhänge**

**Anhang 1:** Entscheide des Bundesrates vom 3. November 2004 zur Verstärkung der Wirksamkeitsprüfungen bei Bundesrat und Bundesverwaltung: Konsolidierte Übersicht über die Entscheide und Empfehlungen zum Zeitpunkt der Umsetzung; Bundesamt für Justiz, 24.3.2005

**Anhang 2:** Definition of Terms Evaluation, Controlling, Monitoring approved by the Interdepartmental Coordination Working Group on Article 170 (IDEKOWI)





## Entscheide des Bundesrats vom 3. November 2004 zur Verstärkung der Wirksamkeitsüberprüfungen bei Bundesrat und Bundesverwaltung

### Konsolidierte Übersicht über die Entscheide

### Empfehlungen zum Zeitpunkt der Umsetzung

#### Vorschläge für Massnahmen der Ämter

##### Die Ämter

1. entwickeln **2005** unter Einbezug der Departemente eine Amtsstrategie für Wirksamkeitsüberprüfungen und datieren sie periodisch auf. Die *Amtsstrategie gibt namentlich Aufschluss* über:
  - die *Organisation der Wirksamkeitsüberprüfungen* (Ansiedlung der Wirksamkeitsüberprüfungen bei der Direktion und/oder in den Sektionen/Abteilungen);
  - die *Ziele und Ansätze der Wirksamkeitsüberprüfung* (insbesondere das Zusammenspiel der verschiedenen Informationsinstrumente und dabei namentlich das Verhältnis permanenter und punktueller Information);
  - die *Vorkehren zur Qualitätssicherung* und zur Sicherstellung der nötigen Unabhängigkeit und Ausgewogenheit der Wirksamkeitsüberprüfungen;
  - das *Konzept für die Berichterstattung* über die Ergebnisse von Wirksamkeitsüberprüfungen;
  - die *vorgesehene Nutzung* der Wirksamkeitsüberprüfungen im Amt.
2. statten **bis 2007** die mit Wirksamkeitsüberprüfungen beauftragten Stellen mit den nötigen *Ressourcen* aus und gewährleisten die erforderliche fachliche *Unabhängigkeit*.
3. schaffen **ab 2005** bei Revisionen ihrer Erlasse angemessene rechtliche Grundlagen für den Datenzugang im Rahmen von Wirksamkeitsüberprüfungen<sup>1</sup>.
4. fördern **bis 2007** die *Synergie* zwischen Evaluation, Controlling, Monitoring, Ressortforschung, Finanzinspektion etc. und koordinieren die Aktivitäten dieser Einheiten bzw. führen sie zusammen.
5. machen **ab 2005** die *Resultate* von Wirksamkeitsüberprüfungen in gedruckter oder elektronischer Form *öffentlich zugänglich*. Über die Resultate informieren sie zudem adressatengerecht das zuständige Departement, die Querschnittämter sowie weitere interessierte Ämter, den

<sup>1</sup> Dies gilt auch für Datenerhebungen, insb. statistische Daten.

Bundesrat, das Parlament (Fach-, gegebenenfalls auch Aufsichtskommissionen, National- und/oder Ständerat), die mit dem Vollzug beauftragten Organe (Kantone, Wirtschaftsverbände usw.) sowie die Medien.

6. erfassen **ab Mitte 2005** ihre Evaluationsresultate in der *Evaluationsdatenbank* ARAMIS.
7. *planen* (über ARAMIS) zuhanden des Departements, der Bundeskanzlei und des Bundesrats im Rahmen der Jahresziele und der Legislaturplanung die grösseren Wirksamkeitsüberprüfungen (insbesondere alle Evaluationen ab 50'000 CHF).
8. sorgen **ab 2005** für einen optimalen Einbezug von *Wirtschaftlichkeitsaspekten* bei der Erarbeitung von Pflichtenheften und der Durchführung von Wirksamkeitsüberprüfungen.
9. *koordinieren sich ab 2005* mit anderen Akteuren. Sie beziehen die interessierten Fach- und Querschnittämter in geeigneter Weise (Mitsprache bei der Formulierung von Pflichtenheften für Aufträge, Einsitznahme in Steuerungs-/Begleitgruppen usw.) mit ein und sorgen dafür, dass deren Anliegen möglichst berücksichtigt werden.
10. *stellen ab 2005 die Qualität* der Wirksamkeitsüberprüfungen durch geeignete Vorkehren (Qualitätskontrolle durch auftraggebende Stelle, Berücksichtigung von Qualitätsstandards, ggf. Peer Review oder Meta-Evaluation) *sicher*.

#### **Vorschläge für Massnahmen der Departemente und der Bundeskanzlei**

Die Departemente und die Bundeskanzlei

1. *sorgen ab 2006 dafür, dass die Ämter den Anforderungen an die Wirksamkeitsprüfungen nachkommen*. Sie ergreifen **ab 2007** die entsprechenden Massnahmen, falls dies nicht der Fall ist.
2. *unterstützen ab 2006 die Ämter bei Wirksamkeitsüberprüfungen und stellen im Rahmen ihrer Aufsicht sicher, dass allfällige Lücken auf Amtsebene gedeckt werden*.
3. entwickeln **ab 2006 Strategien** für die Wirksamkeitsüberprüfung in ihrem Departement und machen gegebenenfalls den Ämtern Vorgaben.
4. überprüfen die *Planungen* der Ämter und leiten sie an die Bundeskanzlei weiter.
5. *koordinieren ab 2006 die Aktivitäten der Ämter* bei Politikbereichen, an denen mehrere Ämter beteiligt sind (z.B. Bundesamt für Verkehr, Bundesamt für Strassenbauten und Amt für Raumentwicklung im Verkehrsbereich) oder sorgen selbst für Wirksamkeitsüberprüfungen.
6. koordinieren sich **ab 2006** untereinander bei *interdepartementalen Wirksamkeitsüberprüfungen* (z.B. im Bildungs-, Entwicklungshilfe- oder im Sicherheitsbereich).
7. unterbreiten in Anträgen und Aussprachepapieren die für den Entscheid des Bundesrats relevanten Ergebnisse von Wirksamkeitsüberprüfungen.

### Vorschläge für Massnahmen des Bundesrats

1. Der *Bundesrat engagiert sich* für eine angemessene Wirksamkeitsüberprüfung und *setzt inhaltliche Schwerpunkte*. Er kann im Rahmen der Legislatur- oder Jahresplanung den von den Ämtern vorgeschlagenen weitere Wirksamkeitsüberprüfungen hinzufügen oder Vorschläge streichen und er kann *Schwerpunkte setzen*.
2. Der Bundesrat beschliesst *Überprüfungen im interdepartementalen Bereich*, wie beispielsweise zurzeit im Sicherheitsbereich.
3. Der Bundesrat ist *zentraler Adressat für die Ergebnisse* von Wirksamkeitsüberprüfungen und nutzt sie bei seinen *strategischen Entscheiden*.
4. Der Bundesrat gibt im Rahmen der *Geschäftsberichterstattung* Auskunft über die Ergebnisse der wichtigsten Wirksamkeitsüberprüfungen.

### Vorschläge für Massnahmen der Querschnittämter

Die Querschnittämter intensivieren ihre bisherigen koordinierenden und unterstützenden Funktionen in Richtung Wirksamkeitsüberprüfungen. Dies betrifft insbesondere die folgenden Aufgaben:

1. Legislatur- und Jahresplanung und Geschäftsberichterstattung: Einbezug von Wirksamkeitsüberprüfungen und ihrer Ergebnisse (Bundeskanzlei).
2. Rechtsetzung: **ab 2005** Einbezug der Wirkungsdimension bei der Gesetzgebung und bei der Anpassung von Erlassen, Information und Beratung über Instrumente und Vorkehren zur Wirksamkeitsüberprüfung, Erleichterung des Erfahrungsaustauschs (Bundesamt für Justiz).
3. **Ab 2006** verstärkter Einbezug des Kriteriums der Wirtschaftlichkeit von Bundesmassnahmen (Eidgenössische Finanzverwaltung und seco).
4. Ausbildung: **ab 2006** Kurse über die Instrumente der Wirksamkeitsüberprüfung (Eidgenössisches Personalamt).
5. Forschung: **ab 2005** Verbesserung und Vereinfachung des Informationssystems ARAMIS und Einrichtung einer Datenbank für Evaluationen (Bundesamt für Bildung und Wissenschaft).

### Vorschläge für Massnahmen zur Zusammenarbeit Parlament – Exekutive – Eidgenössische Finanzkontrolle

- Die Exekutive gibt im Rahmen der Jahresziele und der Legislaturplanung Aufschluss über die geplanten Wirksamkeitsüberprüfungen.
- Die Generalsekretärenkonferenz stellt zusammen mit der Konferenz der Präsidien der Aufsichtskommissionen der eidgenössischen Räte die Kohärenz der Wirksamkeitsüberprüfungen nach Artikel 54 Absatz 4 des Parlamentsgesetzes sicher. Sie gewährleistet zudem die Kontrolle der Umsetzung von Artikel 170 BV und kann Empfehlungen zuhanden der Departemente und Ämter abgeben. Die Bundeskanzlei und das Bundesamt für Justiz unterstützen die Generalsekretärenkonferenz.

<b>Vorschlag zur Formulierung der bereichsspezifischen Evaluationsklauseln</b>		
<b>Regelungsbereich</b>	<b>Möglichkeiten</b>	<b>Motivation der Unterschiede (kursiv) bzw. Kommentar</b>
Normadressat	Der Bundesrat erstattet den	
<b>Adressat der Ergebnisse</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- eidgenössischen Räten</li> <li>- der zuständigen Parlamentskommission</li> </ul>	<i>je nach Bedeutung des Erlasses bzw. der zu überprüfenden Massnahme</i>
<b>Periodizität</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- mindestens alle ... Jahre</li> <li>- (spätestens)... Jahre nach Inkrafttreten dieses Gesetzes</li> <li>- regelmässig</li> </ul>	<i>Periodizität abhängig von der Bedeutung des Erlasses und der Notwendigkeit einer regelmässigen Information des Parlaments</i>
<b>Endprodukt</b>	<b>Bericht über die Zweckmässigkeit, Wirksamkeit und Wirtschaftlichkeit</b>	darin eingeschlossen sind auch Vorschläge und Anträge für Änderungen, Verbesserungen oder die künftige Finanzierung
<b>Untersuchungsgegenstand</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- dieses Gesetzes</li> <li>- der Massnahmen nach Artikel XX – XX.</li> </ul>	Der Untersuchungsgegenstand kann auch konkret (beispielsweise "Integration der Behinderten") umschrieben werden

# Définitions des termes « évaluation, controlling et monitoring »

Préparé pour

le groupe de contact interdépartemental « évaluation des effets » / Interdepartementale Kontaktgruppe « Wirkungsprüfungen », (IDEKOWI)

October, 2004

par

Marlène Läubli, Gabriella Bardin Arigoni et Werner Bussmann

Introduction	Introduction	Einleitung	Introduzione
<p>The Interdepartmental Working Group on Effects Review, IDEKOWI, was faced with the task of determining which means / instruments are best used for analyzing the effects of public measures.</p> <p>The Group concluded that for this purpose, the three most appropriate means / instruments are evaluation, performance management and monitoring.</p> <p>However, in practice, the terms are often confused or even just simply misunderstood. Our definitions have therefore been carefully prepared to highlight the similarity and differences between evaluation, performance management and monitoring, and particularly their potential complementarities.</p> <p>Certainly for understanding and explaining not only the effects, but also the <i>effectiveness of public measures</i> evaluation is considered to be the most appropriate of the three.</p>	<p>Le groupe de contact interdépartemental « évaluation des effets » (IDEKOWI) s'est donné pour tâche de déterminer quels étaient les moyens / instruments les plus adéquats pour analyser les effets des mesures publiques.</p> <p>En travaillant sur ce thème, le groupe est parvenu à la conclusion que l'évaluation, le controlling, et le monitoring étaient les moyens / instruments les plus appropriés.</p> <p>Toutefois, dans la pratique, la frontière entre ces champs est floue, ce qui peut susciter des confusions ou des malentendus. C'est pourquoi nos définitions s'efforcent de mettre en évidence les points communs et les différences entre l'évaluation, le controlling et le monitoring et, en particulier, de clarifier les complémentarités potentielles entre ces trois moyens / instruments.</p> <p>Pour comprendre et expliquer non seulement les effets, mais aussi l'<i>efficacité</i> des mesures publiques, l'évaluation est considérée comme étant sans aucun doute le moyen / l'instrument le plus approprié.</p>	<p>Die Interdepartementale Kontaktgruppe Wirkungsprüfungen (IDEKOWI) hat sich die Aufgabe gestellt zu bestimmen, welche Mittel (Verfahren) / Instrumentarien für die Analyse der Wirkung staatlicher Massnahmen geeignet sind.</p> <p>Die Gruppe ist zum Schluss gekommen, dass Evaluation, Controlling und Monitoring die geeignetsten sind.</p> <p>In der Praxis führen Unklarheiten in Bezug auf die verwendete Begrifflichkeit oft zu Missverständnissen. Wir haben uns daher um Definitionen bemüht, die sowohl die Ähnlichkeiten, als auch die Unterschiede zwischen den drei Instrumentarien hervorheben. Dabei soll verdeutlicht werden, dass Evaluation, Controlling und Monitoring, je nach Bedarf, komplementär einsetzbar sind.</p> <p>Für das Verständnis und die Erklärung nicht nur von Wirkungen, sondern auch der <i>Wirksamkeit</i> öffentlicher Massnahmen wird zweifellos Evaluation als das umfassendste Mittel (Verfahren)/Instrument angesehen.</p>	<p>Il gruppo di lavoro interdipartimentale "Verifiche dell'efficacia" (IDEKOWI) ha assunto il compito di determinare i mezzi (procedure) / gli strumenti più adeguati per analizzare gli effetti dei provvedimenti statali.</p> <p>Il gruppo è giunto alla conclusione che tra questi i più adeguati sono la valutazione, il controlling e il monitoring.</p> <p>Nella pratica, la terminologia utilizzata risulta spesso confusa, cosa che può condurre a malintesi. Perciò le nostre definizioni sono state scelte accuratamente in modo da mettere in evidenza sia le affinità sia le differenze tra i tre strumenti — valutazione, controlling e monitoring — sottolineando in particolare la loro potenziale complementarità.</p> <p>Tra i tre, la valutazione è considerata lo strumento più adeguato per comprendere e spiegare non solo gli effetti ma anche l'efficacia dei provvedimenti pubblici.</p>

EVALUATION	EVALUATION	EVALUATION	VALUTAZIONE
<p><b>Evaluation</b> is particularly used as a means of judging the effectiveness of (mainly) public measures. It focuses on specific questions and takes place at a discrete point in time. Its characteristics are as follows:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Its <b>aim</b> is to identify, measure - wherever possible - and judge the effects of public actions and their contribution to societal well-being. Towards this end, it also takes account of the design and, implementation of such measures. Evaluations serve the <b>following functions</b> (1) rendering public measures accountable, (2) identifying any weaknesses, suggesting improvements and more generally, supporting a learning processes, (3) producing knowledge that can help with the design, adjustment and planning of public measures, and (4) contributing towards improving knowledge about public measures and, in particular, the optimal conditions for effectiveness.</li> <li>• <b>task</b> is, through the application of scientific methods, to provide answers to a number of specific questions relating essentially to the effects (positive / negative, intended / unintended, main / side effects) of public measures; but more than this; it seeks to explain such effects in relation to the factors (e.g socio-political economic etc that have played an influential role (how, under what conditions, for whom, etc.) and, thereby provide indications of causal links and relationships.</li> <li>• <b>criteria of judgment</b> most frequently used are concerned with relevance, effectiveness and efficiency.</li> <li>• <b>elements</b> included in the analysis of</li> </ul>	<p><b>L'évaluation</b> est un instrument qui convient tout particulièrement à l'appréciation de l'efficacité des mesures de l'Etat. Elle se présente sous la forme d'examen précis entrepris dans un laps de temps déterminé. Ses spécificités sont les suivantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elle a pour <b>but</b> de cerner le concept, l'exécution et les effets de l'action étatique, si possible de quantifier ces derniers et, dans tous les cas, de juger dans quelle mesure ils contribuent au bien public. L'<b>objectif</b> des évaluations est (1) de rendre compte de l'action publique, (2) d'en déceler les points faibles, de suggérer des améliorations et de faire progresser les choses, (3) de fournir les données nécessaires à l'aménagement et à l'adaptation de mesures étatiques ainsi qu'à leur planification et (4), d'une manière plus générale, d'élargir les connaissances que l'on a des mesures de l'Etat, ou, plus précisément, des conditions indispensables à l'efficacité de l'action étatique.</li> <li>• Elle a pour <b>mission</b>, au moyen de méthodes scientifiques, d'apporter des réponses à une multitude de questions spécifiques relatives aux effets (positifs / négatifs, attendus / inattendus, souhaités / accessoires) des mesures de l'Etat, mais aussi, compte tenu des facteurs ayant une influence (sociale, économique, politique ou autre) déterminante, d'expliquer ces effets (comment et à quelles conditions se manifestent-ils ? qui les subit ? etc.) et de faire ainsi la lumière sur les liens de causalité.</li> <li>• Les <b>critères d'appréciation</b> les plus fréquemment appliqués dans le</li> </ul>	<p><b>Evaluation</b> wird speziell als Instrument zur Beurteilung der Wirksamkeit staatlicher Massnahmen benutzt. Evaluationen sind gezielte und zeitlich begrenzte Untersuchungen mit folgenden Kennzeichen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ihr <b>Ziel</b> ist es, Konzept, Vollzug und Wirkungen staatlichen Handelns zu identifizieren sowie diese wenn möglich zu messen und immer auch eine Bewertung vorzunehmen, inwieweit sie zum gemeinsamen Wohlergehen beitragen. Evaluationen dienen dem <b>Zweck</b>, (1) Rechenschaft über staatliches Handeln abzulegen, (2) Ansatzpunkte für Verbesserungen aufzuzeigen und Lernprozesse auszulösen, (3) Erkenntnisse für die Gestaltung und Anpassung staatlicher Massnahmen und deren Planung bereitzustellen und (4) generell das Wissen über staatliche Massnahmen bzw. die Erfolgsvoraussetzungen staatlichen Handelns zu erweitern.</li> <li>• Ihre <b>Aufgabe</b> ist es, unter Anwendung wissenschaftlicher Methoden, Antworten auf eine Vielzahl spezifischer Fragen in Bezug auf Wirkungen (positive/negative, erwartete/unerwartete Haupt-/Nebenwirkungen) staatlicher Massnahmen zu liefern. Dabei sollen unter Berücksichtigung relevanter (z.B. sozialer, ökonomischer, politischer) Einflussfaktoren Erklärungen für das Zustandekommen dieser Wirkungen (wie, unter welchen Bedingungen, für wen, etc.) und somit Hinweise über Kausalbeziehungen gegeben werden.</li> <li>• Häufigste <b>Beurteilungskriterien</b> für die Evaluation staatlicher Massnahmen sind die Zweckmässigkeit, die Wirksamkeit und die Wirtschaftlich-</li> </ul>	<p>La <b>valutazione</b> è lo strumento utilizzato per esprimere un giudizio sull'efficacia dei provvedimenti statali. Le valutazioni sono esami mirati e limitati nel tempo, che possono essere caratterizzati come segue:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• il loro <b>obiettivo</b> è di identificare la concezione, l'esecuzione e l'impatto degli interventi statali nonché di determinarne, per quanto possibile, il valore e di giudicare sempre in che misura contribuiscono al benessere comune. Le valutazioni hanno lo <b>scopo</b> (1) di rendere conto dell'operato statale, (2) di evidenziare il potenziale di miglioramento e avviare processi formativi, (3) di fornire indicazioni per impostare e adeguare i provvedimenti statali e la loro pianificazione e (4) di estendere, in modo generale, le conoscenze relative ai provvedimenti statali o ai presupposti per il successo degli interventi statali;</li> <li>• il loro <b>compito</b> consiste nel fornire, ricorrendo a metodi scientifici, risposte a una molteplicità di domande specifiche relative all'impatto (positivo/negativo, atteso/inatteso, effetti principali/collaterali) dei provvedimenti statali. L'intento è di trovare spiegazioni per la genesi di tale impatto (come, in quali circostanze, per chi, ecc.) e quindi di fornire indicazioni sui nessi causali, tenendo conto di fattori d'influenza rilevanti (ad es. di carattere sociale, economico o politico);</li> <li>• i <b>criteri di valutazione</b> più frequenti per i provvedimenti statali sono l'adeguatezza, l'efficacia e l'efficienza (cfr. inizio del presente allegato);</li> <li>• le valutazioni possono vertere sui seguenti <b>elementi</b> delle catene d'impatto: concezione, esecuzione-</li> </ul>

<p>public affairs are: programs, the design and implementation of public measures and their inter-relationship with (and indirect influence on) the social, economic, ecological etc context (and vice versa).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>evaluation outcome (result)</b> is a report (often in written form) on the analysis and its findings, as well as the subsequent conclusions and recommendations it makes to various stakeholders for their future action.</li> <li>• <b>Timeframe</b> is differentiated between prospective (or ex ante) evaluation, which judges the future, potential effects of public measures, and retrospective (or ex post / summative) evaluation, that assess the actual implementation and its effects empirically.</li> </ul> <p>In its analysis, evaluation can take into account the data and results available from monitoring and performance management systems.</p>	<p>contexte de l'évaluation de l'efficacité des mesures de l'Etat sont l'opportunité, l'efficacité et l'efficience</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les évaluations peuvent porter sur les <b>éléments</b> suivants du déroulement de la vie publique : programme, exécution/mise en oeuvre et conséquences indirectes des mesures de l'Etat sur l'environnement social, économique, écologique etc.</li> <li>• Le <b>résultat</b> est matérialisé par le rapport sur l'aboutissement de l'opération d'évaluation, par les conclusions qui en ont été tirées ainsi que par les recommandations adressées aux personnes ayant pris part à l'évaluation et aux personnes touchées par elle concernant leur action future.</li> <li>• <b>Sur l'axe temporel</b>, on fait la distinction entre l'évaluation prospective (ou ex ante), qui consiste à prévoir les effets qu'une mesure de l'Etat pourrait avoir, et l'évaluation rétrospective (ou ex post), qui consiste à apprécier la mise en oeuvre et les effets d'une mesure de manière empirique.</li> </ul> <p>Les données de monitoring ou de controlling peuvent être prises en compte dans le contexte d'une évaluation.</p>	<p>keit.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluationen können sich auf die folgenden <b>Elemente</b> von Wirkungsketten beziehen: Konzept, Vollzug/Umsetzung sowie die Querbezüge zwischen staatlichen Massnahmen und dem (sozialen, wirtschaftlichen, ökologischen etc.) Umfeld.</li> <li>• Das <b>Ergebnis</b> besteht aus der Berichterstattung über das Resultat der Evaluation, aus den daraus abgeleiteten Schlussfolgerungen sowie aus den Empfehlungen an verschiedene Beteiligte und Betroffene für ihr künftiges Handeln.</li> <li>• In <b>zeitlicher Hinsicht</b> ist zu unterscheiden zwischen prospektiver (oder ex ante) Evaluation, welche die mutmasslichen künftigen Auswirkungen einer staatlichen Massnahme abschätzt, und retrospektiver (oder ex post) Evaluation, welche den tatsächlichen Vollzug und die Wirkungen empirisch ermittelt</li> </ul> <p>Die Evaluation kann bei ihren Untersuchungen 'Monitoring'-Daten sowie die Resultate des 'Controlling' berücksichtigen.</p>	<p>ne/attuazione nonché nessi trasversali tra provvedimenti statali e contesto (sociale, economico, ecologico, ecc.);</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• il <b>risultato</b> consiste nel rapporto sull'esito della valutazione, nelle conclusioni che ne derivano nonché nelle raccomandazioni formulate in vista degli interventi futuri delle varie persone interessate e coinvolte;</li> <li>• sul <b>piano temporale</b> va fatta la distinzione tra valutazione in prospettiva (<i>ex ante</i>) e valutazione retrospettiva (<i>ex post</i>); la prima analizza i presunti effetti futuri di un provvedimento statale, la seconda determina empiricamente l'effettiva esecuzione e l'impatto.</li> </ul> <p>Dati relativi al "monitoraggio".o la "controlling" possono essere considerati nel quadro di analisi condotte ai fini di una valutazione.</p>
---	--	---	--

PERFORMANCE MANAGEMENT/ CONTROLLING	CONTROLLING	CONTROLLING	CONTROLLING
<p>Performance monitoring, measurement and review (<b>performance management</b>) is a key management task which steers the entire strategic planning and management process of a defined area. Controlling is meant to support management activities.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>purpose</b> is to assure the optimal performance of public measures by steering and managing the relevant processes and procedures in an efficient and effective manner, and thereby improve the likelihood of reaching the set objectives.</li> <li>• <b>task</b> is (a) to help define and set objectives, (b) to develop and systematically measure and verify the processes and procedures put into place to achieve these objectives, (c) to compare actual results against plans, as well as (d) to compare performance with that of exemplary organizations considered "pioneers" in the field in order to identify potential improvements (bench-marking) and (e) detect and diagnose any discrepancies and / or problems early enough so that adjustments can be made (early warning system)</li> <li>• <b>criteria of judgment</b> are different on the strategic and operational level. They have to be established in line with the particular needs of each case;</li> <li>• <b>elements</b> included in the analysis are quantitative and qualitative indicators relevant to the various set objectives at both strategic and operational level. (e.g. service or performance agreement, effects observation or assessment, cost accounting, performance accounting,</li> </ul>	<p>Le <b>controlling</b> doit être compris comme une activité de conduite. Il s'applique à la totalité du processus de planification et de direction dans un domaine d'activité donné. Le controlling est aussi un outil destiné à faciliter l'activité de conduite.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Son <b>but</b> est de permettre une direction à la fois efficace et efficiente des procédures et de contribuer ainsi à ce que les mesures étatiques atteignent leur objectif le mieux possible.</li> <li>• Il a pour <b>mission</b> a) de définir et de formuler des objectifs, b) de contrôler les procédures et les moyens mis en œuvre pour atteindre ces objectifs, c) de procéder à des comparaisons entre objectifs fixés et objectifs atteints, d) de procéder à des comparaisons avec des institutions faisant œuvre de pionniers dans ce domaine aux fins de déceler des améliorations potentielles (bench-marking) et e) d'identifier le plus rapidement possible les procédures et déroulement critiques afin de permettre les ajustements nécessaires.</li> <li>• Les <b>critères d'appréciation</b> ne sont pas les mêmes au niveau stratégique et au niveau opérationnel. Ils doivent être définis cas par cas, en fonction des besoins spécifiques.</li> <li>• Les <b>éléments</b> dont se compose l'analyse sont des indicateurs de quantité et de qualité, comme ceux qui ont été mis au point sur les plans stratégique (p.ex. mandat de prestation) et opérationnel (p.ex. convention de prestations ou d'effets, observation et appréciation des effets, comptabilité analytique et bilan de prestation, budget et rapport de gestion).</li> </ul>	<p><b>Controlling</b> ist als Führungstätigkeit zu verstehen und umfasst den gesamten Planungs- und Steuerungsprozess in einem bestimmten Aufgabenbereich. Das Controlling soll die Führungstätigkeit unterstützen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sein <b>Zweck</b> ist es, durch effektive und effiziente Steuerung von Verfahren und Prozessen zur bestmöglichen Zielerreichung staatlicher Massnahmen beizutragen.</li> <li>• Seine <b>Aufgabe</b> ist es, a) eine Definition und Operationalisierung von Leistungszielen vorzunehmen, b) die zur Erreichung dieser Leistungsziele eingesetzten Mittel und Verfahren zu überwachen, c) Soll- und Ist-Vergleiche vorzunehmen, d) Vergleiche mit als Leader anerkannten Institutionen vorzunehmen und entsprechende Verbesserungspotenziale zu prüfen (Benchmarking), und e) kritische Prozesse bzw. Verläufe rechtzeitig zu entdecken (Frühwarnsystem), damit Anpassungen vorgenommen werden können.</li> <li>• Die <b>Beurteilungskriterien</b> sind unterschiedlich auf der strategischen und operativen Ebene und müssen für jeden Einzelfall, angepasst an die jeweiligen Bedürfnisse, definiert werden.</li> <li>• <b>Elemente</b> der Analyse sind quantitative und qualitative Indikatoren, wie sie für die Zielerreichung (Erfolgskontrolle) auf strategischer (z.B. Leistungsauftrag) und operativer Ebene (z.B. Leistungsvereinbarung, Wirkungsvereinbarung, Wirkungsbeobachtung und -beurteilung, Kosten- und Leistungsrechnung, Budgetierung und Berichtswesen) definiert</li> </ul>	<p>Il <b>controlling</b> va considerato un'attività gestionale e copre l'intero processo di pianificazione e di gestione in una determinata funzione. Il controlling funge da sostegno all'attività di gestione:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• il suo <b>scopo</b> è di contribuire a realizzare quanto meglio gli obiettivi dei provvedimenti statali grazie a una gestione efficace ed efficiente dei processi e delle procedure;</li> <li>• il suo <b>compito</b> consiste nel a) definire e rendere operativi gli obiettivi di prestazione, b) sorvegliare i mezzi e i processi impiegati per realizzare tali obiettivi, c) confrontare la situazione attuale con quella ideale, d) effettuare paragoni con istituzioni di punta riconosciute e valutare il relativo potenziale di miglioramento (<i>benchmarking</i>) nonché e) individuare per tempo processi o sviluppi critici (sistema di preallarme) per correggere il tiro;</li> <li>• i <b>criteri di valutazione</b> sono diversi sul piano strategico e operativo e vanno definiti per ogni caso specifico in base alle esigenze del momento;</li> <li>• gli <b>elementi</b> dell'analisi sono indicatori quantitativi e qualitativi, pari a quelli definiti per realizzare gli obiettivi (analisi dei risultati) sul piano strategico (ad es. mandato di prestazioni) e operativo (ad es. accordo sulle prestazioni o gli impatti, osservazione e valutazione dell'impatto, conto delle spese e delle prestazioni, preventivo e rapporti);</li> <li>• il <b>risultato</b> consiste in un sistema completo e permanente di osservazione e valutazione delle prestazioni.</li> </ul> <p>Per il controlling possono essere consultati i dati del "monitoraggio" e i risultati</p>



<p>budget and management report)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>product/result</b> is a permanent and comprehensive system for performance monitoring, measurement and review.</li> </ul> <p>Monitoring data, as well as evaluation findings can be used in the context of performance management.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le <b>résultat</b> est un système permanent et complet d'observation et d'appréciation des prestations.</li> </ul> <p>Les données de monitoring et les résultats des évaluations peuvent être pris en compte dans le contexte du controlling.</p>	<p>worden sind.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Das <b>Ergebnis</b> ist ein permanentes und umfassendes System der Leistungsbeobachtung und -beurteilung.</li> </ul> <p>Im Rahmen des Controlling können "Monitoring"-Daten und Evaluationsergebnisse einbezogen werden.</p>	<p>delle valutazioni.</p>
---	--	---	---------------------------

MONITORING	MONITORING / SUIVI	MONITORING	MONITORAGGIO
<p><b>Monitoring</b> is the routine and systematic collection of comparable data over time whose:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>purpose</b> is to help managers of policy measures and other relevant stakeholders to identify the changes / trends taking place in areas related to public measures. This can include for example changes regarding the implementation of policy measures, or the behaviour of various target groups, or effects in general.</li> <li>• <b>task</b> is to measure changes systematically and over an extended time period.</li> <li>• <b>criteria of judgment</b> do not exist explicitly since monitoring is in itself, an observational activity.</li> <li>• <b>elements</b> are the indicators selected for the specific object being monitored.</li> <li>• <b>Product/results</b> are the data used, and the trends identified over time by means of the set indicators.</li> </ul> <p>One of the most well known monitoring systems is that of the Federal Council "Indicators, and Strategic Instruments for Policy Guidance (2004)". It supports situational analysis, policy development (defining objectives, political planning, and legislative programmes) as well as the control of the results attained. Other monitoring systems exist in the federal administration, but their application is limited to more specific domains.</p> <p>Both evaluation and performance management can, at the outset, help identify which key indicators should be included in a particular monitoring system. Similarly they can use and interpret the data subsequently derived from such a system.</p>	<p>Le <b>monitoring</b> consiste à rassembler des données comparables de manière permanente, systématique et routinière.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Son <b>but</b> est d'aider les responsables de mesures étatiques à reconnaître les changements ou les tendances dans le contexte de la mise en œuvre, dans le comportement des groupes-cibles ainsi qu'au niveau des effets.</li> <li>• Il a pour <b>mission</b> de mesurer les changements de manière systématique sur un laps de temps très long.</li> <li>• Comme il s'agit d'une activité d'observation, le monitoring peut se passer de <b>critères d'observation</b>.</li> <li>• Les <b>éléments</b> du monitoring sont les indicateurs observés.</li> <li>• Le <b>résultat</b> se compose des données ainsi que des changements et tendances décelés grâce aux indicateurs choisis.</li> </ul> <p>Parmi les systèmes de monitoring les plus connus, citons celui du Conseil fédéral qui est intitulé "Les indicateurs, instruments stratégiques de conduite pour la politique (2004)". Il sert à l'analyse de la situation, à l'orientation politique (formulation des objectifs, planification politique, notamment programme de la législature) ainsi qu'au contrôle des résultats obtenus. Il existe dans l'administration fédérale encore différents autres systèmes de monitoring, mais leur application est limitée à des domaines spécifiques.</p> <p>Les évaluations et le controlling peuvent contribuer à l'identification d'indicateurs et de systèmes de monitoring appropriés.</p>	<p><b>Monitoring</b> ist die routinemässige, permanente und systematische Sammlung von vergleichbaren Daten:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sein <b>Zweck</b> ist es, den verschiedenen Akteuren staatlicher Massnahmen zu helfen, Veränderungen und/oder Trends bei der Umsetzung, beim Verhalten der Zielgruppen oder bei den Wirkungen festzustellen.</li> <li>• Seine <b>Aufgabe</b> ist es, über einen längeren Zeitraum systematisch Veränderungen zu messen.</li> <li>• <b>Beurteilungskriterien</b> sind nicht explizit vorgegeben, da Monitoring nur beobachtet.</li> <li>• <b>Elemente</b> des Monitoring sind die als Beobachtungsobjekte bestimmten Indikatoren.</li> <li>• Das <b>Ergebnis</b> sind die Daten und die an Hand der gewählten Indikatoren festgestellten Veränderungen/Trends.</li> </ul> <p>Ein prominentes Beispiel für das Monitoring ist das Indikatorensystem des Bundesrates "Indikatoren als strategische Führungsgrössen für die Politik (2004)", das auf die Lageanalyse, die Politikformulierung (Zielformulierung, politische Planung, speziell Legislaturplanung) und auf die Erfolgskontrolle zielt. Daneben gibt es in der Bundesverwaltung verschiedene bereichsspezifische Monitoringsysteme.</p> <p>Evaluationen und Controllingprozesse können Hinweise auf geeignete "Monitoring"-Indikatoren und -systeme bereitstellen.</p>	<p>Il <b>monitoraggio</b> è la raccolta abituale, continua e sistematica di dati misurabili:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• il suo <b>scopo</b> è di aiutare i vari organi che dispongono provvedimenti statali a determinare i cambiamenti e/o gli orientamenti sul piano dell'attuazione, dell'atteggiamento dei destinatari o dell'impatto;</li> <li>• il suo <b>compito</b> consiste nel misurare sistematicamente, per un periodo esteso, i cambiamenti intervenuti;</li> <li>• non esistono <b>criteri di valutazione</b> espliciti dal momento che il monitoraggio si limita a osservare;</li> <li>• gli <b>elementi</b> del monitoraggio sono gli indicatori definiti come oggetti dell'osservazione;</li> <li>• il <b>risultato</b> consiste nei dati e nei cambiamenti/orientamenti determinati sulla base degli indicatori scelti.</li> </ul> <p>Un noto esempio di monitoraggio è il sistema di indicatori del Consiglio federale intitolato "Indicatori quali strumenti di condotta strategica della politica (2004)". Questo sistema si prefigge di analizzare la situazione, di formulare gli obiettivi, di pianificare la linea politica (in particolare il programma di legislatura) e di analizzare i risultati. Inoltre, in seno all'Amministrazione federale esistono vari sistemi di monitoraggio settoriali.</p> <p>I processi di valutazione e di controlling possono fornire indicazioni per determinare indicatori e sistemi di "monitoraggio" adeguati.</p>