

Wirkungsmodelle in der Neuen Regionalpolitik NRP

Anwendung auf der Projektebene

Teil 2: Anwendungshilfe für das wirkungsorientierte
NRP-Projekt

Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften
Departement Life Science und Facility Management
Institut für Umwelt und Natürliche Ressourcen

Masterarbeit von Lorenz Kurtz

Masterstudiengang Natural Resource Science, Vertiefung Natural Resource Sciences,
Forschungsfeld Regionalentwicklung

Abgabedatum: 9. September 2016

Korrektoren:

Peter Marty, Leiter Forschungsgruppe Regionalentwicklung

Dr. Priska Müller Wahl, Leiterin Forschungsgruppe Landschaft

Impressum

Autor:

Lorenz Kurtz

8053 Zürich

lorenz.kurtz@gmail.com

Erstkorrektor und Betreuer:

Peter Marty, Dozent

Leiter Forschungsgruppe Regionalentwicklung

Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften ZHAW, Wädenswil

Zitiervorschlag:

Kurtz, L. (2016). Wirkungsmodelle in der Neuen Regionalpolitik NRP; Anwendung auf der Projektebene; Teil 2. Master of Science Thesis. ZHAW IUNR, Wädenswil.

Verwendung der Anwendungshilfe:

Die im Rahmen der vorliegenden Arbeit entwickelte Anwendungshilfe (Teil 2) ist, nach Rücksprache mit dem Autor und abgesehen von kommerziellen Zwecken, grundsätzlich zur freien Verfügung. Die in der Anwendungshilfe erstellten Vorlagen können beim Autor als Word-Dokument bezogen werden. Der Autor nimmt Rückmeldungen und Anregungen gerne entgegen und steht für Fragen zur Implementierung der Anwendungshilfe zur Verfügung.

Zum Autor:

Lorenz Kurtz hat sein Masterstudium mit Schwerpunkt Regionalentwicklung (Master of Science in Life Science, Vertiefung Natural Resource Sciences) von 2013 bis 2016 an der Zürcher Hochschule für angewandte Wissenschaften in Wädenswil absolviert. Daneben arbeitete er als Wissenschaftlicher Mitarbeiter im Amt für Landschaft und Natur des Kantons Zürich, wo er u.a. das Regionalentwicklungsdossier bearbeitete. In dieser Funktion war er für das Erarbeiten des NRP-Umsetzungsprogramms 2016-2019 und das NRP-Dossier im Allgemeinen zuständig. Zuvor war Lorenz Kurtz, der ursprünglich Internationale Beziehungen in Genf studiert hat, im damaligen Bundesamt für Migration sowie im Aussendepartement EDA tätig.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	4
2	Wirkungsorientierung	4
2.1	Was ist wirkungsorientiertes Arbeiten?	4
2.2	Mehrwert von wirkungsorientiertem Arbeiten auf Projektebene	5
2.3	Fernziel: Wirkungsorientiertes Arbeiten ist als Ansatz in der Regionalentwicklung etabliert ...	5
3	Verwendung der Anwendungshilfe	6
3.1	Zweck dieser Anwendungshilfe?	6
3.2	An wen richtet sich die Anwendungshilfe?	6
3.3	Bezug Anwendungshilfe zu den restlichen Projektantragsformularen des Kantons.....	6
3.3.1	<i>Projektantrag</i>	6
3.3.2	<i>Wirkungsmessung</i>	6
3.3.3	<i>Berichterstattung</i>	6
3.3.4	<i>Zusammenspiel Anwendungshilfe – Kantonale NRP-Vorgaben</i>	7
3.4	Abgrenzung	7
4	Anleitung zur Anwendungshilfe	8
5	Anwendungshilfe – Vorlagen	11

1 Einleitung

Das Vorliegende Dokument ist der Teil 2 der Arbeit «Wirkungsmodelle in der Neuen Regionalpolitik NRP. Anwendung auf der Projektebene». Der Teil 1 derselben Arbeit beinhaltet die Theorie und Grundlagen für den vorliegenden Teil 2: «Anwendungshilfe für das wirkungsorientierte NRP-Projekt».

Aus dem Teil 1 der Arbeit geht hervor, dass es eine Einbettung der Wirkungsmodelle in die Methodik des Wirkungsorientierten Arbeitens braucht. Dabei handelt es sich um einen Denkansatz, um den Fokus eines Projekts von dessen Leistungen auf dessen Auswirkung bei der Zielgruppe – den Nutzniessern des Projekts – zu richten. Da es aktuell keine Hilfestellung gibt, die Akteure auf NRP-Projektebene befähigt, ihre Projekte wirkungsorientiert zu konzipieren und umzusetzen, wurde die vorliegende Anwendungshilfe entwickelt.

2 Wirkungsorientierung

2.1 Was ist wirkungsorientiertes Arbeiten?

Der Fokus bei vielen Projekten liegt auf den Leistungen, d.h. den Resultaten, die ein Projekt erbringt – z.B. ein wiederkehrender Vernetzungsanlass. Die Neue Regionalpolitik und andere Instrumente der Regionalentwicklung möchten am Ende jedoch eine Wirkung in der Region entfalten. Ein Vernetzungsanlass ist aber noch keine Wirkung. Ev. entfaltet er aber eine Wirkung bei seinen Besuchern – den Nutzniessern des Projekts. Bei Projekten, die nach dem Prinzip des Wirkungsorientierten Arbeitens umgesetzt werden, liegt der Fokus genau hier: bei der Wirkung, welche die Resultate des Projekts bei den Nutzniessern erzielt. Ein Instrument, diese Ketten von Projekt-Leistung und Wirkung bei den Nutzniessern (Wirkungslogik) darzustellen und durchzudenken ist das Wirkungsmodell.

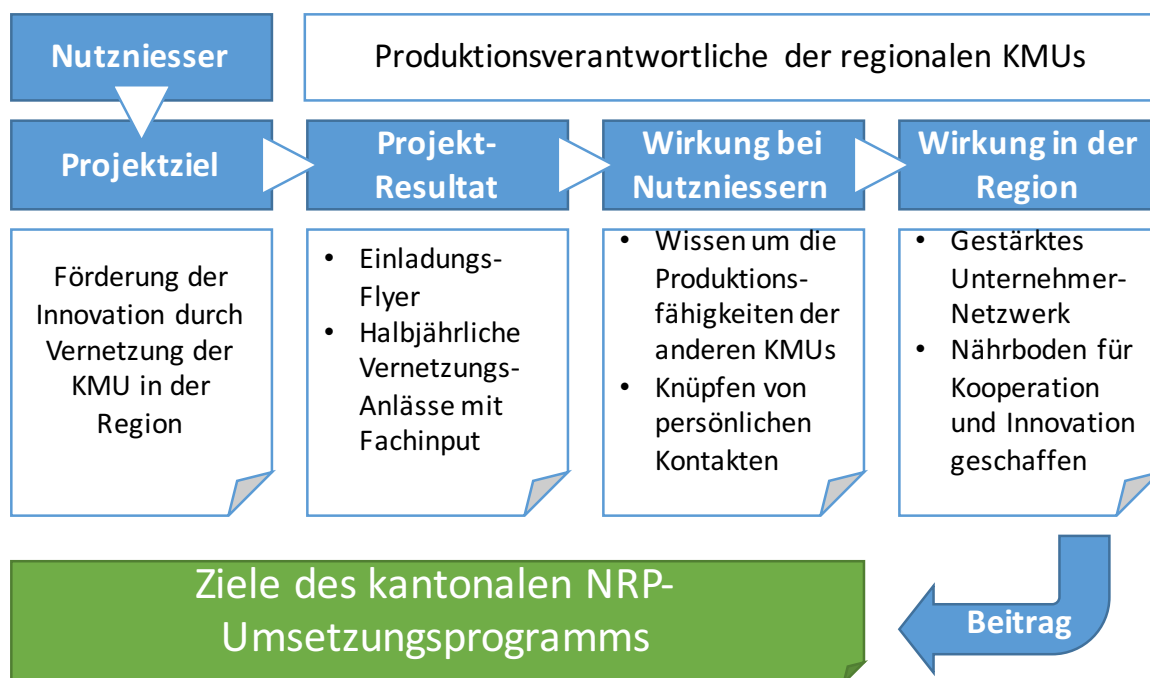


Abbildung 1: Wirkungsmodell, angelehnt an regiosuisse, 2015

Die Wirkung, die das Projekt bei der Zielgruppe bzw. in der Region erzielen möchte darf jedoch nicht im „Luftleeren“ Raum stehen: Das Projekt sollte zu den Zielen beitragen, die der Kanton in seinem NRP-Umsetzungsprogramm definiert hat. Die angestrebte Wirkung des

NRP-Projekts leistet somit einen Beitrag zur Erfüllung der Ziele des kantonalen NRP-Umsetzungsprogramms.

Die vorliegende Anwendungshilfe dient dazu, ein NRP-Projekt wirkungsorientiert zu konzipieren, es dann beim Kanton einzureichen und während der Umsetzung zu dokumentieren bzw. dem Kanton über seine Wirkung Bericht zu erstatten.

Die Kantone waren vom Bund verpflichtet, in ihren Umsetzungsprogrammen 2016-2019 Wirkungsmodelle für ihre Themenschwerpunkte zu erarbeiten. Die vorliegende Anwendungshilfe knüpft an diese Wirkungsmodelle an. Für die Arbeit auf Projektebene bzw. um das NRP-Projekt mit dem Wirkungsmodell des Umsetzungsprogramms zu verknüpfen, wurde jedoch eine leicht andere Darstellungsform gewählt (siehe Vorlage «Projekteingabe»). Auch bei den Begrifflichkeiten wurde bewusst darauf geachtet keine Fachbegriffe zu verwenden. Die Bedeutung der hier verwendeten Begriffe ist jedoch identisch mit derjenigen, welche die Kantone bzw. das SECO verwenden.

2.2 Mehrwert von wirkungsorientiertem Arbeiten auf Projektebene

Projekte wirkungsorientiert zu konzipieren bedeutet zum einen, Implizites explizit zu machen: Auch wenn aktuell die Projektergebnisse im Zentrum stehen, so wird die Wirkung meist mitgedacht – einfach ohne dies explizit auszuformulieren. Sich über die angestrebte Wirkung im Klaren zu sein bedeutet jedoch, zu wissen, was das eigentliche Ziel des Projekts ist, wen man mit den Projektergebnissen erreichen möchte.

Andererseits versetzt ein wirkungsorientiertes Projekt seine Trägerschaft in die Lage, über die erzielte Wirkung des Projekts Auskunft zu geben: «Was hat es nun gebracht»? «Haben wir das erreicht, was wir wollten»? Antworten auf diese Fragen ergeben nicht nur einen Lerneffekt für künftige Projekte, sie helfen auch, gegenüber Geldgebern und der Politik Rechenschaft über die geleistete Arbeit abzugeben – auch für den Fall, dass die angestrebte Wirkung nicht erzielt werden konnte.

Auch für die kantonalen NRP-Fachstellen haben Projekte, die mit der vorliegenden Anwendungshilfe konzipiert und umgesetzt werden einen Mehrwert: zum einen wird die Konsistenz zwischen den NRP-Projekten und dem Umsetzungsprogramm gewährleistet, da die Projekte ihren Beitrag zu den Zielen des Umsetzungsprogramms explizit ausweisen müssen. Andererseits sind die Kantone durch die wirkungsorientierte Berichterstattung der Projektträgerschaft bereits über die angestrebte und erzielte Wirkung des Projekts dokumentiert. Dies hilft den Kantonen wiederum in ihrer Rechenschaftspflicht gegenüber den kantonalen Regierungen und Parlamenten. Zudem verfügen sie so über die notwendigen Informationen für ihre wirkungsorientierte Berichterstattung gegenüber dem SECO.

2.3 Fernziel: Wirkungsorientiertes Arbeiten ist als Ansatz in der Regionalentwicklung etabliert

Die vorliegende Anwendungshilfe ist primär für NRP-Projekte konzipiert. Sie kann jedoch auch für andere Regionalentwicklungsprojekte verwendet werden. Die Verknüpfung mit einem kantonalen NRP-Umsetzungsprogramm fällt dann jedoch weg. Denkbar ist, dass künftig auch bei anderen Regionalentwicklungsinstrumenten des Bundes der Bedarf an wirkungsorientierten Projekten steigt. Diese Anwendungshilfe kann dann an diese anderen Förderinstrumente (Regionaler Naturpark, Projekte zur Regionalen Entwicklung PRE, u.a.m.) angepasst werden.

3 Verwendung der Anwendungshilfe

3.1 Zweck dieser Anwendungshilfe?

Das Ziel der Anwendungshilfe ist, dass sich Projektträgerschaften mit der angestrebten Wirkung ihres Projekts auseinandersetzen.

Die Reflexion zur Wirkung eines NRP-Projekts soll bei der Projekteingabe, beim Monitoring während der Projektumsetzung und bei der jährlichen Berichterstattung erfolgen. Die Anwendungshilfe unterstützt die Projektträgerschaften bzw. deren beratenden Stellen in jeder dieser Etappe.

Werden die Vorlagen dieser Anwendungshilfe ausgefüllt, kann die Wirkung, die mit dem NRP-Projekt erzielt wurde, am Schluss plausibel dargelegt werden.

3.2 An wen richtet sich die Anwendungshilfe?

Projektträgerschaften mit Knowhow in Regionalentwicklung: Die Anwendungshilfe dient dazu, Implizites explizit zu machen und es in einfacher Form zu dokumentieren. Das Denken in der Dimension der Regionalentwicklung sollte jedoch nicht fremd sein.

Beratende Stellen (z.B. regionale Entwicklungsträger) bei der Eingabe von NRP-Projekten: sie unterstützen die Projektträgerschaften beim Erarbeiten des Projektantrags, wenden die Anwendungshilfe an und füllen gegebenenfalls die Vorlagen aus.

Kantonale NRP-Fachstellen: sie beurteilen auf der Basis der ausgefüllten Vorlagen das Projekt (Projektantrag und Wirkungsmessung) und kontrollieren/genehmigen den Projektfortschritt (Berichterstattung).

3.3 Bezug Anwendungshilfe zu den restlichen Projektantragsformularen des Kantons

Die Kantone haben Kriterien für das Gewähren von NRP-Finanzmitteln definiert und für NRP-Projektträgerschaften vielfach auch Antrags- und Berichterstattungsformulare bereitgestellt. Ergänzend zu diesen bestehenden Antragsformularen, kann mit der vorliegenden Anwendungshilfe die wirkungsorientierte Dimension des Projekts abgebildet werden: im Projektantrag, bei der Wirkungsmessung und der Berichterstattung.

3.3.1 Projektantrag

Beim Projektantrag wird neben allgemeinen Angaben primär die wirkungsorientierte Dimension des Projekts erfasst. Dieser Teil der Anwendungshilfe ist ergänzend zu bestehenden NRP-Antragsformularen der Kantone.

3.3.2 Wirkungsmessung

Die Wirkungsmessung wird zusammen mit dem Projektantrag erstellt und beim Kanton eingereicht und zeigt auf, wie die Projektträgerschaft die Wirkung des Projekts während der Umsetzungsphase messen will. Die Vorlage «Wirkungsmessung» dient nach der Genehmigung durch den Kanton als Grundlage für das interne Projektmonitoring.

3.3.3 Berichterstattung

Die Vorlage «Berichterstattung» umfasst sowohl eine Analyse zum Projektstand (Ist-Soll-Vergleich) wie auch einen Wirkungsbericht. Der erste Teil zum Projektstatus kann anstelle von bestehenden kantonalen Berichtsvorlagen verwendet werden – dies ist durch die kantonale NRP-Fachstelle festzulegen. Die kantonale Fachstelle kann auch festlegen, dass der Projektstatusbericht bereits mit dem Projektantrag eingereicht wird um einen Überblick über die Meilensteinplanung zu haben.

Der Wirkungsbericht ist eine Ergänzung zu bestehenden Berichtsvorlagen. Er dient der Auseinandersetzung der im Projektantrag gemachten Annahmen und zeigt die allfällig benötigte Steuerung im Projekt auf.

3.3.4 Zusammenspiel Anwendungshilfe – Kantonale NRP-Vorgaben

Wie in Kapitel 1.3 aufgeführt, ist die vorliegende Anwendungshilfe eine Ergänzung zu den bestehenden NRP-Vorgaben der Kantone. Es ist den Kantonen überlassen, ob sie das Erfassen der wirkungsorientierten Dimension von NRP-Projekten als obligatorisch erklären. In diesem Fall muss die kantonale NRP-Fachstelle die in Kapitel 5 dieser Anwendungshilfe aufgeführten Vorlagen in seine bestehenden Vorlagen integrieren. Zudem muss sie die Angaben zu den Zielen im Umsetzungsprogramm zur Verfügung stellen – oder eine Vorlage pro Vertragsziel/Themenschwerpunkt erstellen, so dass die Projekte diese Informationen einfach abrufen können (siehe Feld ② in der Vorlage «Projektantrag»).

Die Vorlage kann aber auch verwendet werden, ohne dass der Kanton ihre Anwendung als obligatorisch erklärt. Siehe dazu Kapitel 2.2.

3.4 Abgrenzung

Die Vorliegende Anwendungshilfe zeigt nicht auf, wie NRP-Projekte geplant und umgesetzt werden müssen und ist somit kein Handbuch des Projektmanagements. Sie ersetzt auch nicht die Anforderungen und Kriterien, die der Kanton an die Projekte stellt, sondern ergänzt diese um die Wirkungsdimension des Projekts.

4 Anleitung zur Anwendungshilfe

Projektantrag	Projektantrag Allgemeines zum Projekt		
	Projektname		
	Kurzbeschrieb		
	<u>Leitfragen:</u> <i>Wie erklären Sie Ihr Projekt einer fachfremden Person (maximal 800 Zeichen)?</i>		
	Projektträgerschaft		
	Projektdauer		
	Projektvolumen		
		Projektkosten Total	Eigenleistung
Nutzniesser des Projekts			
<u>Leitfragen:</u>			
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Wer profitiert von den Projektergebnissen?</i> • <i>Wer soll mit dem Projektergebnis erreicht werden?</i> • <i>Sind es Unternehmen? Konsumenten? Die Region?</i> 			<ul style="list-style-type: none"> • Nutzniesser 1 • Nutzniesser 2 • Etc.
Annahmen			
<u>Leitfragen:</u>			
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Von welchen Herausforderungen/Bedürfnissen bei den Nutzniessern des Projekts wird ausgegangen?</i> • <i>Welche Entwicklung / Veränderung in der Region/Gesellschaft will das Projekt aufgreifen?</i> • <i>Wie stellt sich die Entwicklung des Zielmarktes dar?</i> • <i>Mit welchen Herausforderungen rechnet die Projektträgerschaft in Verlauf des Projekts?</i> 			<ul style="list-style-type: none"> • Annahme 1 • Annahme 2 • Etc.

Im ersten Teil des Projektantrags sind allgemeine Angaben zum Projekt zu machen. Zusätzlich zu bekannten Angaben wie Projektname, Trägerschaft usw. sind die Nutzniesser des Projekts zu identifizieren – also die Personen/Akteure/Institutionen, die von der Auswirkung des Projekts einen Vorteil haben. Zudem sind die Annahmen und Rahmenbedingungen aufzuführen, unter denen die Projektidee entwickelt wurde.

<p>Wirkungsmessung</p>	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="439 193 757 288"> Projektantrag ① Projektziel: <u>Leitfrage:</u> Was ist das Resultat des Projekts und was soll es bewirken? </td> <td data-bbox="757 193 1379 288"> <ul style="list-style-type: none"> • Projektziel </td> </tr> <tr> <td data-bbox="439 288 757 480"> ② Angestrebte Wirkung des Kantons ⇒ Themenschwerpunkt aus UP übernehmen ⇒ Outcome aus Wirkungsmodell des Kantons übernehmen </td> <td data-bbox="757 288 1379 480"> ③ Wirkung des Projekts <u>Leitfragen:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Was ändert sich für die Nutzniesser des Projekts, wenn das Projekt erfolgreich realisiert wurde? • Welche Veränderung bei den Nutzniessern des Projekts werden angestrebt? • Was ändert sich in der/für die Region, wenn das Projekt erfolgreich realisiert wurde? </td> </tr> <tr> <td data-bbox="439 480 757 552"> Themenschwerpunkt: <ul style="list-style-type: none"> • Outcome: <ul style="list-style-type: none"> • </td> <td data-bbox="757 480 1379 552"> <ul style="list-style-type: none"> • Wirkung 1 • Wirkung 2 • Etc. </td> </tr> <tr> <td colspan="2" data-bbox="439 552 1379 759"> ④ Beitrag des Projekts an die Ziele des Umsetzungsprogramms <u>Leitfragen:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Was trägt das Projekt dazu bei, dass die Ziele des Umsetzungsprogramms erreicht werden? • Was ist der Zusammenhang zwischen den Zielen des Kantons ① und der Wirkung des Projekts ②? </td> </tr> <tr> <td colspan="2" data-bbox="439 759 1379 783"> ⑤ Projektergebnisse <u>Leitfrage:</u> Was ist das vom Projekt erarbeitete Resultat, das im Endeffekt die erwartete Wirkung entfaltet? Wie entfaltet das Projekt die erwarteten Wirkungen? <ul style="list-style-type: none"> • Resultat 1 • Resultat 2 • Etc. </td> </tr> </table> <p>Vorgabe: Darstellung auf einer A4-Seite. Leitfragen können gelöscht werden.</p>	Projektantrag ① Projektziel: <u>Leitfrage:</u> Was ist das Resultat des Projekts und was soll es bewirken?	<ul style="list-style-type: none"> • Projektziel 	② Angestrebte Wirkung des Kantons ⇒ Themenschwerpunkt aus UP übernehmen ⇒ Outcome aus Wirkungsmodell des Kantons übernehmen	③ Wirkung des Projekts <u>Leitfragen:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Was ändert sich für die Nutzniesser des Projekts, wenn das Projekt erfolgreich realisiert wurde? • Welche Veränderung bei den Nutzniessern des Projekts werden angestrebt? • Was ändert sich in der/für die Region, wenn das Projekt erfolgreich realisiert wurde? 	Themenschwerpunkt: <ul style="list-style-type: none"> • Outcome: <ul style="list-style-type: none"> • 	<ul style="list-style-type: none"> • Wirkung 1 • Wirkung 2 • Etc. 	④ Beitrag des Projekts an die Ziele des Umsetzungsprogramms <u>Leitfragen:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Was trägt das Projekt dazu bei, dass die Ziele des Umsetzungsprogramms erreicht werden? • Was ist der Zusammenhang zwischen den Zielen des Kantons ① und der Wirkung des Projekts ②? 		⑤ Projektergebnisse <u>Leitfrage:</u> Was ist das vom Projekt erarbeitete Resultat, das im Endeffekt die erwartete Wirkung entfaltet? Wie entfaltet das Projekt die erwarteten Wirkungen? <ul style="list-style-type: none"> • Resultat 1 • Resultat 2 • Etc. 		<p>Im zweiten Schritt ist die Wirkungslogik des Projekts darzulegen. Dies geschieht anhand von fünf Schritten, die nacheinander erarbeitet werden sollen. Sie sind im Urzeigersinn auf der Vorlage angeordnet und mit ① bis ⑤ gekennzeichnet.</p>											
	Projektantrag ① Projektziel: <u>Leitfrage:</u> Was ist das Resultat des Projekts und was soll es bewirken?	<ul style="list-style-type: none"> • Projektziel 																					
② Angestrebte Wirkung des Kantons ⇒ Themenschwerpunkt aus UP übernehmen ⇒ Outcome aus Wirkungsmodell des Kantons übernehmen	③ Wirkung des Projekts <u>Leitfragen:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Was ändert sich für die Nutzniesser des Projekts, wenn das Projekt erfolgreich realisiert wurde? • Welche Veränderung bei den Nutzniessern des Projekts werden angestrebt? • Was ändert sich in der/für die Region, wenn das Projekt erfolgreich realisiert wurde? 																						
Themenschwerpunkt: <ul style="list-style-type: none"> • Outcome: <ul style="list-style-type: none"> • 	<ul style="list-style-type: none"> • Wirkung 1 • Wirkung 2 • Etc. 																						
④ Beitrag des Projekts an die Ziele des Umsetzungsprogramms <u>Leitfragen:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Was trägt das Projekt dazu bei, dass die Ziele des Umsetzungsprogramms erreicht werden? • Was ist der Zusammenhang zwischen den Zielen des Kantons ① und der Wirkung des Projekts ②? 																							
⑤ Projektergebnisse <u>Leitfrage:</u> Was ist das vom Projekt erarbeitete Resultat, das im Endeffekt die erwartete Wirkung entfaltet? Wie entfaltet das Projekt die erwarteten Wirkungen? <ul style="list-style-type: none"> • Resultat 1 • Resultat 2 • Etc. 																							
	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="3" data-bbox="439 791 1379 815">Wirkungsmessung</th> </tr> <tr> <th data-bbox="439 815 757 839">Wirkungsfragen</th> <th data-bbox="757 815 1066 839">Wirkungsnachweis</th> <th data-bbox="1066 815 1379 839">Umsetzung Wirkungsnachweis</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="439 839 757 1007"> Die Antworten auf die <u>Wirkungsfragen</u> zeigen auf, ob die angestrebte Wirkung des Projekts erreicht werden konnte. <u>Leitfrage:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Was muss die Projektleitung wissen, um belegen zu können, ob die angestrebte Wirkung (Outcome) des Projekts erreicht wurde? </td> <td data-bbox="757 839 1066 1007"> Der <u>Wirkungsnachweis</u> zeigt auf, wie die Antworten auf die Wirkungsfragen belegt werden können. <u>Leitfrage:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Was muss bis wann eingetroffen sein, damit die formulierte Wirkungsfrage zufriedenstellend beantwortet werden kann? </td> <td data-bbox="1066 839 1379 1007"> Die Umsetzung zeigt auf, wie der Wirkungsnachweis im Verlauf des Projekts erbracht wird. <u>Leitfrage:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Wann im Projektverlauf, wie und von wem wird der Wirkungserweis erbracht. </td> </tr> <tr> <td data-bbox="439 1007 757 1031"> <ul style="list-style-type: none"> • Wirkungsfrage 1 </td> <td data-bbox="757 1007 1066 1031"> <ul style="list-style-type: none"> • Nachweis 1 </td> <td data-bbox="1066 1007 1379 1031"> <ul style="list-style-type: none"> • Umsetzung 1 </td> </tr> <tr> <td data-bbox="439 1031 757 1054"> <ul style="list-style-type: none"> • Wirkungsfrage 2 </td> <td data-bbox="757 1031 1066 1054"> <ul style="list-style-type: none"> • Nachweis 2 </td> <td data-bbox="1066 1031 1379 1054"> <ul style="list-style-type: none"> • Umsetzung 2 </td> </tr> <tr> <td data-bbox="439 1054 757 1078"> <ul style="list-style-type: none"> • Wirkungsfrage 3 </td> <td data-bbox="757 1054 1066 1078"> <ul style="list-style-type: none"> • Nachweis 3 </td> <td data-bbox="1066 1054 1379 1078"> <ul style="list-style-type: none"> • Umsetzung 3 </td> </tr> <tr> <td data-bbox="439 1078 757 1102"> <ul style="list-style-type: none"> • Wirkungsfrage 4 </td> <td data-bbox="757 1078 1066 1102"> <ul style="list-style-type: none"> • Nachweis 4 </td> <td data-bbox="1066 1078 1379 1102"> <ul style="list-style-type: none"> • Umsetzung 4 </td> </tr> </tbody> </table>	Wirkungsmessung			Wirkungsfragen	Wirkungsnachweis	Umsetzung Wirkungsnachweis	Die Antworten auf die <u>Wirkungsfragen</u> zeigen auf, ob die angestrebte Wirkung des Projekts erreicht werden konnte. <u>Leitfrage:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Was muss die Projektleitung wissen, um belegen zu können, ob die angestrebte Wirkung (Outcome) des Projekts erreicht wurde? 	Der <u>Wirkungsnachweis</u> zeigt auf, wie die Antworten auf die Wirkungsfragen belegt werden können. <u>Leitfrage:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Was muss bis wann eingetroffen sein, damit die formulierte Wirkungsfrage zufriedenstellend beantwortet werden kann? 	Die Umsetzung zeigt auf, wie der Wirkungsnachweis im Verlauf des Projekts erbracht wird. <u>Leitfrage:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Wann im Projektverlauf, wie und von wem wird der Wirkungserweis erbracht. 	<ul style="list-style-type: none"> • Wirkungsfrage 1 	<ul style="list-style-type: none"> • Nachweis 1 	<ul style="list-style-type: none"> • Umsetzung 1 	<ul style="list-style-type: none"> • Wirkungsfrage 2 	<ul style="list-style-type: none"> • Nachweis 2 	<ul style="list-style-type: none"> • Umsetzung 2 	<ul style="list-style-type: none"> • Wirkungsfrage 3 	<ul style="list-style-type: none"> • Nachweis 3 	<ul style="list-style-type: none"> • Umsetzung 3 	<ul style="list-style-type: none"> • Wirkungsfrage 4 	<ul style="list-style-type: none"> • Nachweis 4 	<ul style="list-style-type: none"> • Umsetzung 4 	<p>Die Wirkungsmessung ist Bestandteil des Projektantrags. Mit Hilfe dieser Vorlage sollen Überlegungen angestellt werden, woran das Eintreten der angestrebten Projektwirkung erkennbar ist und wie diese Wirkung dargelegt/gemessen werden kann.</p>
Wirkungsmessung																							
Wirkungsfragen	Wirkungsnachweis	Umsetzung Wirkungsnachweis																					
Die Antworten auf die <u>Wirkungsfragen</u> zeigen auf, ob die angestrebte Wirkung des Projekts erreicht werden konnte. <u>Leitfrage:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Was muss die Projektleitung wissen, um belegen zu können, ob die angestrebte Wirkung (Outcome) des Projekts erreicht wurde? 	Der <u>Wirkungsnachweis</u> zeigt auf, wie die Antworten auf die Wirkungsfragen belegt werden können. <u>Leitfrage:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Was muss bis wann eingetroffen sein, damit die formulierte Wirkungsfrage zufriedenstellend beantwortet werden kann? 	Die Umsetzung zeigt auf, wie der Wirkungsnachweis im Verlauf des Projekts erbracht wird. <u>Leitfrage:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Wann im Projektverlauf, wie und von wem wird der Wirkungserweis erbracht. 																					
<ul style="list-style-type: none"> • Wirkungsfrage 1 	<ul style="list-style-type: none"> • Nachweis 1 	<ul style="list-style-type: none"> • Umsetzung 1 																					
<ul style="list-style-type: none"> • Wirkungsfrage 2 	<ul style="list-style-type: none"> • Nachweis 2 	<ul style="list-style-type: none"> • Umsetzung 2 																					
<ul style="list-style-type: none"> • Wirkungsfrage 3 	<ul style="list-style-type: none"> • Nachweis 3 	<ul style="list-style-type: none"> • Umsetzung 3 																					
<ul style="list-style-type: none"> • Wirkungsfrage 4 	<ul style="list-style-type: none"> • Nachweis 4 	<ul style="list-style-type: none"> • Umsetzung 4 																					

Berichterstattung

Bericht und Steuerung					
Berichterstattung für das Jahr vergangene Jahr und Steuerung für das kommende Jahr					
Projektfortschritt					
Qualitative Einschätzung zur Projektentwicklung			<ul style="list-style-type: none"> Einschätzung 1 Einschätzung 2 Etc. 		
Leitfragen: <ul style="list-style-type: none"> Was lief wie geplant? Was kam anders als vorgesehen? Warum? Ist das Projekt auf Kurs? Können Sie den Projektablauf schildern, damit er auch für Aussenstehende nachvollziehbar ist? 					
Vergleich Planung (Meilensteine) – Projektstand					
Meilenstein	Termin	Status	Erläuterung bei Abweichungen (nur bei rot)		
Finanzcontrolling					
Budget Jahr 20XX			Eingesetzte Mittel Jahr 20XX		
Bund	Kanton	Dritte	Bund	Kanton	Dritte
Begründung bei Abweichung:					
Wirkungsbericht			Steuerung		
Einschätzung bezüglich Annahmen, Wirkungsfragen und Wirkungsnachweis			Steuerungsmassnahmen in Bezug auf den Projektvorschritt und den Wirkungsbericht		
Leitfragen: <ul style="list-style-type: none"> Treffen die Annahmen noch zu? Haben sich die Rahmenbedingungen für das Projekt geändert? Können die Wirkungsfragen positiv beantwortet werden? Können bereits einzelne der definierten Wirkungsnachweise erbracht werden? 			Leitfragen: <ul style="list-style-type: none"> Welche Massnahmen müssen ergriffen werden, damit die Abweichungen in der Meilensteinplanung den Projektfortschritt nicht gefährden (siehe «Vergleich Planung (Meilensteine) – Projektstand» oben)? Welche Massnahmen müssen ergriffen werden, falls sich die Rahmenbedingungen/Annahmen des Projekts geändert haben? Welche Massnahmen müssen ergriffen werden, wenn die Meilensteinplanung zwar stimmt, erhoffte Wirkungen jedoch ausbleiben? 		
<ul style="list-style-type: none"> Einschätzung 1 Einschätzung 2 Etc. 			<ul style="list-style-type: none"> Massnahme 1 Massnahme 2 Etc. 		

Die Berichterstattung ist in zwei Teile gegliedert: Dem Projektfortschritt, in dem ein Soll-Ist-Vergleich anhand der im Projektantrag definierten Projektmeilensteine und dem Budget/den Ausgaben (Finanzcontrolling) vorgenommen wird.

Im zweiten Teil wird anhand der im Projektantrag definierten Annahmen, Wirkungsfragen und Wirkungsindikatoren ein Wirkungsbericht vorgenommen. Dabei handelt es sich zum einen um eine kritische Auseinandersetzung mit der erreichten Wirkung sowie den Rahmenbedingungen und Annahmen zum Projekt. Zum anderen werden auf der Basis des gemachten Soll-Ist-Vergleichs und der erreichten Wirkung die Steuerungsmassnahmen definiert: also ob es Anpassungen/Korrekturen im Projekt bedarf und wie diese aussehen.

5 Anwendungshilfe – Vorlagen

Projektantrag	Allgemeines zum Projekt		
Projektname			
Kurzbeschreibung <u>Leitfrage:</u> <i>Wie erklären Sie Ihr Projekt einer fachfremden Person (maximal 800 Zeichen)?</i>			
Projektträgerschaft			
Projektdauer			
Projektvolumen	Projektkosten Total	Eigenleistung	NRP-Beitrag
Nutznieser des Projekts <u>Leitfragen:</u> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Wer profitiert von den Projektergebnissen?</i> • <i>Wer soll mit dem Projektergebnis erreicht werden?</i> • <i>Sind es Unternehmen? Konsumenten? Die Region?</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Nutznieser 1 • Nutznieser 2 • Etc. 		
Annahmen <u>Leitfragen:</u> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Von welchen Herausforderungen/Bedürfnissen bei den Nutznießern des Projekts wird ausgegangen?</i> • <i>Welche Entwicklung / Veränderung in der Region/Gesellschaft will das Projekt aufgreifen?</i> • <i>Wie stellt sich die Entwicklung des Zielmarktes dar?</i> • <i>Mit welchen Herausforderungen rechnet die Projektträgerschaft in Verlauf des Projekts?</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Annahme 1 • Annahme 2 • Etc. 		


Leitfragen können gelöscht werden.

Wirkungslogik	① Projektziel: <u>Leitfrage:</u> <i>Was ist das Resultat des Projekts und was soll es bewirken?</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Projektziel 	
② Angestrebte Wirkung des Kantons ⇒ Themenschwerpunkt aus UP übernehmen ⇒ Outcome aus Wirkungsmodell des Kantons übernehmen	③ Angestrebte Wirkung des Projekts <u>Leitfragen:</u> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Was ändert sich für die Nutzniesser des Projekts, wenn das Projekt erfolgreich realisiert wurde?</i> • <i>Welche Veränderung bei den Nutzniessern des Projekts werden angestrebt?</i> • <i>Was ändert sich in der/für die Region, wenn das Projekt erfolgreich realisiert wurde?</i> 	④ Beitrag des Projekts an die Ziele des Umsetzungsprogramms <u>Leitfragen:</u> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Wie trägt das Projekt dazu bei, dass die Ziele des Kantons erreicht werden?</i> • <i>Was ist der Zusammenhang zwischen den Zielen des Kantons ① und der Wirkung des Projekts ②?</i> 	
Themenschwerpunkt: <ul style="list-style-type: none"> • Outcome: <ul style="list-style-type: none"> • 	<ul style="list-style-type: none"> • Wirkung 1 • Wirkung 2 • Etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Beitrag 1 • Beitrag 2 • Etc. 	
		⑤ Projektresultate <u>Leitfragen:</u> <i>Was ist das im Projekt erarbeitete Resultat, das im Endeffekt die erwartete Wirkung entfaltet?</i> <i>Wie entfaltet das Projekt die erwarteten Wirkungen?</i> <ul style="list-style-type: none"> • Resultat 1 • Resultat 2 • Etc. 	

Vorgabe: Darstellung der Wirkungslogik auf einer A4-Seite. Leitfragen können gelöscht werden.

Wirkungsmessung					
Wirkungsfragen		Wirkungsnachweis		Umsetzung Wirkungsnachweis	
Die Antworten auf die <u>Wirkungsfragen</u> zeigen auf, ob die angestrebte Wirkung des Projekts erreicht werden konnte. <u>Leitfrage:</u> <ul style="list-style-type: none"> Was muss die Projektleitung wissen, um belegen zu können, ob die angestrebte Wirkung (Outcome) des Projekts erreicht wurde? 		Der <u>Wirkungsnachweis</u> zeigt auf, wie die Antworten auf die Wirkungsfragen belegt werden können. <u>Leitfrage:</u> <ul style="list-style-type: none"> Was muss bis wann eingetroffen sein, damit die formulierte Wirkungsfrage zufriedenstellend beantwortet werden kann? 		Die Umsetzung zeigt auf, wie der Wirkungsnachweis im Verlauf des Projekts erbracht wird. <u>Leitfrage:</u> <ul style="list-style-type: none"> Wann im Projektverlauf, wie und von wem wird der Wirkungserweis erbracht. 	
• Wirkungsfrage 1	➔	• Nachweis 1	➔	• Umsetzung 1	
• Wirkungsfrage 2	➔	• Nachweis 2	➔	• Umsetzung 2	
• Wirkungsfrage 3	➔	• Nachweis 3	➔	• Umsetzung 3	
• Wirkungsfrage 4	➔	• Nachweis 4	➔	• Umsetzung 4	

Leitfragen können gelöscht werden.

Berichterstattung					
Projektname		NRP-Projekt XY			
Berichtsjahr		Zwischenbericht, 201X			
Projektfortschritt					
Qualitative Einschätzung zur Projektentwicklung <u>Leitfragen:</u> <ul style="list-style-type: none"> Was lief wie geplant? Was kam anders als vorgesehen? Warum? Ist das Projekt auf Kurs? Können Sie den Projektablauf schildern, damit er auch für Aussenstehende nachvollziehbar ist? 			<ul style="list-style-type: none"> Einschätzung 1 Einschätzung 2 Etc. 		
Vergleich Meilensteinplanung – Projektstand (Soll-Ist-Vergleich)					
Meilenstein		Termin	 Status	Erläuterung bei Abweichungen (nur bei rot)	
Finanzcontrolling					
Budget Jahr 20XX			Eingesetzte Mittel Jahr 20XX		
Bund	Kanton	Dritte	Bund	Kanton	Dritte
<u>Begründung bei Abweichung:</u>					

Wirkungsbericht	Steuerung
Einschätzung bezüglich Annahmen, Wirkungsfragen und Wirkungsnachweis	Steuerungsmassnahmen in Bezug auf den Projektvorschritt und den Wirkungsbericht
<u>Leitfragen:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Treffen die Annahmen noch zu? Haben sich die Rahmenbedingungen für das Projekt geändert? • Können die Wirkungsfragen positiv beantwortet werden? • Können bereits einzelne der definierten Wirkungsnachweise erbracht werden? 	<u>Leitfragen:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Welche Massnahmen müssen ergriffen werden, damit die Abweichungen in der Meilensteinplanung den Projektfortschritt nicht gefährden (siehe «Vergleich Planung (Meilensteine) – Projektstand» oben)? • Welche Massnahmen müssen ergriffen werden, falls sich die Rahmenbedingungen/Annahmen des Projekts geändert haben? • Welche Massnahmen müssen ergriffen werden, wenn die Meilensteinplanung zwar stimmt, erhoffte Wirkungen jedoch ausbleiben?
<ul style="list-style-type: none"> • Einschätzung 1 • Einschätzung 2 • Etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Massnahme 1 • Massnahme 2 • Etc.

Leitfragen können gelöscht werden.