

FACHSTELLE
NATURSCHUTZ
KANTON ZÜRICH

Konzept

Erfolgskontrolle und

Dauerbeobachtung



Volkswirtschaftsdirektion
des Kantons Zürich
Amt für Landschaft und Natur

FACHSTELLE
NATURSCHUTZ

Neumühlequai 10
8090 Zürich
Telefon 043 259 30 32
Fax 043 259 51 90
naturschutz@vd.zh.ch
www.naturschutz.zh.ch

April 2003

Herausgeber

Fachstelle Naturschutz Kanton Zürich,
Amt für Landschaft und Natur
Neumühlequai 10
8090 Zürich
Telefon 043 259 30 32
Telefax 043 259 51 90
E-Mail naturschutz@vd.zh.ch
Homepage www.naturschutz.zh.ch

April 2003

Autorenteam

Fridli Marti, quadra gmbh, Mollis und Zürich
Karin Loeffel, quadra gmbh, Mollis und Zürich
Xaver Jutz, Fachstelle Naturschutz

Umschlaggestaltung

Dieter W. Joos

Inhaltsverzeichnis

| | |
|--------------------------------------|-----------|
| Zusammenfassung | 5 |
| 1. Einleitung | 6 |
| 1.1 Anlass und Ausgangslage | 6 |
| 1.2 Rechtlicher Rahmen | 7 |
| 1.3 Fachliche Grundlagen | 7 |
| 1.4 Zweck des vorliegenden Konzeptes | 8 |
| 2. Ziele von EK und DB | 9 |
| 2.1 Übersicht zu Zielen | 9 |
| 2.2 Erläuterungen | 9 |
| 3. Strategie von EK und DB | 11 |
| 3.1 Thematische Schwerpunkte | 11 |
| 3.2 Schwerpunkte auf Projektebene | 13 |
| 3.3 Berichterstattung | 14 |
| 4. Umsetzung der Strategie | 15 |
| 4.1 Umsetzung auf Ebene der FNS | 15 |
| 4.2 Umsetzung bei Einzelprojekten | 15 |
| 5. Organisation | 17 |
| 5.1 Interne Organisation | 17 |
| 5.2 Schnittstellen und Abgrenzung | 17 |
| 6. Finanzen | 19 |
| 7. Literatur | 20 |

Zusammenfassung

Das Konzept Erfolgskontrolle und Dauerbeobachtung der Fachstelle Naturschutz zeigt die Grundsätze zum Vorgehen auf, setzt Prioritäten, gewährleistet die Abstimmung auf das Controllingkonzept des Regierungsrates sowie auf das Naturschutz-Gesamtkonzept.

Das Konzept dient der Fachstelle Naturschutz dazu, den Mitteleinsatz auf eine maximale Wirkung hin zu optimieren, und dies auch zu kontrollieren sowie gegebenenfalls anzupassen.

Das Konzept basiert auf der gängigen Systematik der Erfolgskontrolle im Natur- und Landschaftsschutz und setzt diese konkret für die Bedürfnisse der FNS um.

Die Erfolgskontrolle der einzelnen Projekte bezweckt v.a. die Qualitätssicherung sowohl in der Umsetzung wie auch bei der Wirkung. Ein wichtiger Aspekt ist dabei die Sicherstellung der Rückkoppelung der Ergebnisse. Die Dauerbeobachtung dient dagegen der Beschaffung von Hintergrundinformationen im Sinne einer Frühwarnung.

Die Erfolgskontrolle wird schwerpunktmässig auf zehn Tätigkeitsbereiche ausgerichtet:

- Naturschutzpolitik
- Schutzverordnungen
- Mitberichtswesen
- Zusammenarbeit in der Verwaltung
- Artenschutzprojekte / Biotopschutzprojekte
- Beiträge an Gemeinden
- Bewirtschaftungsbeiträge an die Landwirtschaft
- Information und Öffentlichkeitsarbeit
- Dauerbeobachtung

Ausserdem werden Leitplanken zur Prioritätensetzung bei Einzelprojekten gesetzt.

Ein Schwerpunkt jeder Erfolgskontrolle und Dauerbeobachtung liegt in der Berichterstattung. Damit wird gewährleistet, dass die Ergebnisse und die entsprechenden Erkenntnisse auch wirklich wieder in die Umsetzung zurückfliessen.

Zur zielführenden Umsetzung des Konzeptes werden verschiedene Hilfestellungen und Instrumente ausgearbeitet, ein Gesamtbudget definiert sowie ein Organisationsrahmen eingesetzt.

1. Einleitung

1.1 Anlass und Ausgangslage

Eine angemessene Erfolgskontrolle (EK) ist Bestandteil einer modernen Planung und Umsetzung von Projekten. Die EK soll laufend zur Optimierung und Verbesserung der Arbeit beitragen, indem sie Auskunft gibt über Umsetzung von Massnahmen, deren Wirkung und den entsprechenden Mitteleinsatz. Entscheidend ist dabei, dass die Rückmeldungen zum Erfolg oder Misserfolg sowie zu allfälligen Verbesserungen in geeigneter Art wieder in die Arbeit einfließen. Die Dauerbeobachtung (DB) ist demgegenüber eine Art Hintergrundbeobachtung, um möglichst rechtzeitig für die Naturschutzarbeit relevante Entwicklungen erkennen und darauf reagieren zu können.

Das Controlling-Konzept des Regierungsrates (RR) von 1998 liefert einige Grundsätze, welche auch für das vorliegende Konzept Gültigkeit besitzen:

- Ziel- und Ergebnisorientiertheit: EK muss dazu beitragen, dass angestrebte Ergebnisse tatsächlich erreicht werden
- Entscheidungsorientierung: Analyse von Entscheiden und entsprechenden Konsequenzen anhand von bekannten Auswirkungen
- Zweckmässige Information in einer stufengerechten Detaillierung

Begriffsreglung und Konzept von MAURER & MARTI (1999) als Basis

Erfahrungen zu EK im Natur- und Landschaftsschutz bestehen seit einigen Jahren. Darauf basierend wurde in einer BUWAL-Publikation ein grundlegendes System und die entsprechende Begriffsregelung vorgestellt (MAURER & MARTI 1999). Diese Empfehlungen sind inzwischen in verschiedene Projekte eingeflossen und bilden auch die Grundlage für das vorliegende Konzept. Im Weiteren kann auf Erfahrungen bei anderen Kantonen (v.a. Kanton Aargau) und beim Bund abgestützt werden, da dort häufig ähnliche Probleme und Fragestellungen unter vergleichbaren Rahmenbedingungen bearbeitet werden (z.B. MAURER et al. 1997, TEUSCHER et al. 1998, MARTI & WALDIS 1998). In gewissen Fällen ist es möglich, Ergebnisse auf den Kanton Zürich zu übertragen. Eher konzeptionelle Grundlagen ergeben sich aus Arbeiten im Bereich Politikevaluation und Controlling (z.B. BUSSMANN 1996, BUSSMANN et al. 1997).

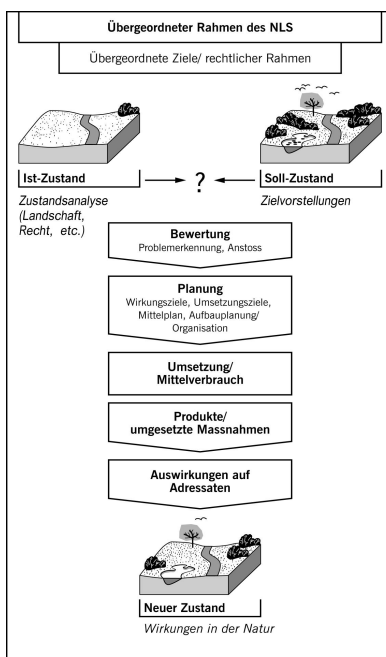
Im Kanton Zürich selber sind seit mehreren Jahren Einzelprojekte zu EK und DB im Gange (vgl. Übersicht in GERSTER & JUTZ 2001a). Das vorliegende Konzept bezieht einerseits die Erfahrungen aus diesen

Projekten ein, andererseits wird ein übergreifender Rahmen für diese und neue Projekte definiert.

1.2 Rechtlicher Rahmen

Die Durchführung von EK und DB ist in mehrfacher Hinsicht rechtlich abgestützt. Hauptsächlich zu nennen sind folgende Grundlagen:

- NHG Art. 25a: "Bund und Kantone sorgen für die Information und Beratung der Behörden und der Öffentlichkeit über die Bedeutung und den Zustand von Natur und Landschaft."
- Umweltschutzgesetz Art. 1, 6, 8, 14
- Biodiversitätskonvention von Rio (Art. 7 "Identification and Monitoring")
- Naturschutz-Gesamtkonzept (NSGK) des Kantons Zürich (Festgesetzt durch den RR am 20.12.1995): Zur Überwachung laufender Umweltveränderungen ist eine integrierende Umweltberichterstattung mit EK unerlässlich.
- Vorgaben durch das WIF: Gemäss Controlling-Konzept des RR ist auf jeder Stufe ein Controlling durchzuführen. Leistungsmengen (im Rahmen des Globalbudgets) sollen festgelegt und Konsequenzen von Entscheiden vorgängig aufgezeigt werden. Die übergeordneten Stellen sind über den Zielerreichungsgrad regelmässig zu informieren. Entsprechende Vorgaben liefert auch die Verordnung über das Globalbudget.
- Qualitätsleitbild Kt. ZH: „Wir untersuchen systematisch die Zusammenhänge zwischen unseren Leistungen und den erzielten Wirkungen und messen diese an den vereinbarten Zielen. Bei Wirkungsabweichungen ergreifen wir geeignete Massnahmen.“



1.3 Fachliche Grundlagen

Die Abwicklung der Einzelprojekte basiert grundsätzlich auf den Empfehlungen der KBNL (Maurer und Marti 1999), v.a. bezüglich des grundsätzlichen Systems von EK, der Unterscheidung von EK und DB sowie der Begriffsdefinitionen.

Grundsätzlich richten sich die einzelnen Projekte zur EK nach dem in der nebenstehenden Abbildung dargestellten generellen Projektablauf. Wesentlich für die EK ist insbesondere die Differenzierung in die folgenden 3 Ebenen:

- Output (Produkte / umgesetzte Massnahmen)
Endprodukte des politisch-administrativen Entscheidungsprozesses einer öffentlichen Politik, wie z.B. Konzepte, Erlasse, Verträge.

Konzept Erfolgskontrolle und Dauerbeobachtung

- Impact (Auswirkungen auf Adressaten)
Verhaltensänderungen bei den Politikadressaten, welche auf die Politikoutputs zurückführbar sind.
- Outcome (neuer Zustand)
Im wesentlichen die Wirkungen von Vorhaben in Natur und Landschaft.

Innerhalb der EK werden 3 Dimensionen unterschieden:

„Entwickeln sich die Vertragsobjekte zum definierten Zielzustand hin?“

- Wirkungskontrolle
Kontrolle der Wirkung von Massnahmen, Projekten oder anderen Vorhaben.

„Werden die Vertragsbestimmungen eingehalten? (z.B. Schnittzeitpunkt i.O.?)“

- Umsetzungs- und Verfahrenskontrolle
Beurteilung von Verfahrensablauf, Mittelplanung und Umsetzungsverlauf.

„Waren die Ziele im Projekt wirklich zweckmässig? Für eine einzelne Fläche, eine ganze Region?“

- Zielkontrolle
Kontrolle der Zweckmässigkeit eines Vorhabens bzw. dessen Ziele (Angemessenheit gegenüber einem übergeordneten Zielsystem).

Entscheidend für die Wirksamkeit der EK selber ist das Sicherstellen einer funktionierenden Rückkoppelung. Die Ergebnisse und Folgerungen aus der EK müssen mit einer geeigneten Berichterstattung den verschiedenen Adressaten vermittelt und von diesen in ihre künftige Arbeit integriert werden.

1.4 Zweck des vorliegenden Konzeptes

Das vorliegende Konzept zu EK und DB im Naturschutz verfolgt v.a. die folgenden Zwecke:

- Grundsätze zum Vorgehen bei EK- und DB-Projekten festlegen
- Prioritäten aufzeigen
- Konkretisierung und Umsetzung der regierungsrätlichen Vorgaben gemäss Controlling-Konzept
- Die im NSGK enthaltenen Forderungen bezüglich EK und DB konkretisieren
- Dieses Konzept soll dazu beitragen, den Mitteleinsatz der Fachstelle Naturschutz (FNS) auf eine maximale Wirkung hin zu optimieren

2. Ziele von EK und DB

2.1 Übersicht zu Zielen

Wie einleitend aufgezeigt, werden mit Projekten zu EK und DB mehrere Ziele angestrebt:

Ziele der EK (i.S. Qualitätssicherung)

| | |
|---------------|--|
| Wirkung | 1. Wirksamkeit der Arbeit sicherstellen 1.1 Wirkung in der Natur überprüfen und gegebenenfalls optimieren 1.2 Erfahrungen sammeln und vermitteln |
| Umsetzung | 2. Effizienter Mitteleinsatz gewährleisten 2.1 Mittelverwendung kontrollieren (Input-Output) 2.2 Zusammenarbeit mit Partnern / Adressaten prüfen 2.3 Prioritäten setzen und unnötiger Mitteleinsatz vermeiden |
| Rückkoppelung | 3. Rechenschaft über Tätigkeit ablegen / Rückkoppelung 3.1 Stand der Arbeiten transparent vermitteln 3.2 Rückkoppelung realisieren |

Ziele der DB

1. Zustand vorhandener „Naturschutz-Werte“ überwachen
2. Frühwarnung / Nicht gewollte Wirkungen erfassen

2.2 Erläuterungen

| | |
|--|---|
| Stichwort „Ziel- und Ergebnisorientiertheit“ | EK - Wirksamkeit der Arbeit sicherstellen <ul style="list-style-type: none">• Im Vordergrund der EK steht die Überwachung der Wirkungen der Projekte der FNS auf Natur und Landschaft und eine Optimierung derselben. |
| Stichwort „Entscheidungsorientierung“ | • Aus eigenen und aus Projekten von Bund und anderen Kantonen sollen Erfahrungen zur Methodik und zur Wirksamkeit von Massnahmen gesammelt werden. |
| Stichwort „Ziel- und Ergebnisorientiertheit“ | EK - Effizienter Mitteleinsatz gewährleisten <ul style="list-style-type: none">• Voraussetzung eines effizienten Mitteleinsatzes sind eine sorgfältige Prioritätensetzung, eine gute Planung und Umsetzung, eine optimale Zusammenarbeit mit den verschiedenen Partnern und die Nutzung vorhandener Ergebnisse. Die Zusammenarbeit mit den verschiedenen Partnern soll kritisch beobachtet und wo nötig optimiert werden. |

Konzept Erfolgskontrolle und Dauerbeobachtung

Stichwort „Zweckmässige Information“

EK - Rechenschaft über Tätigkeit ablegen / Rückkoppelung

Die Rückkoppelungen haben auf unterschiedlichen Ebenen zu erfolgen:

- Direkte Rückkoppelung auf der Ebene eines Projektes oder einzelner Massnahmen (Fehler beheben, Wirkung optimieren)
- Erfahrungsberichte auf der Basis mehrerer ähnlicher Projekte (z.B. zur Darstellung erfolgreicher Vorgehensweisen im Lichten Wald: GERSTER & JUTZ 2001b)
- Bilanzierung auf der Ebene der FNS, v.a. zur Wirkung
- Rechenschaft über Mitteleinsatz und Zielerreichung ablegen, Effektivität und Wirkung unter Beweis stellen

DB - Zustand vorhandener „Naturschutz-Werte“ überwachen

Ein Aspekt der DB betrifft die sogenannten „Hot-Spots“ im Natur- und Landschaftsschutz, also diejenigen Flächen, welche den grössten Anteil an bedrohten Arten oder die grösste Artenvielfalt aufweisen. Die DB soll die langfristige Entwicklung dieser Flächen überwachen. Einerseits geht es um das Verständnis von naturnahen Prozessen, andererseits um die Erfassung möglicher Gefährdungen und negativer Entwicklungen.

DB - Frühwarnung / Nicht gewollte Wirkungen erfassen

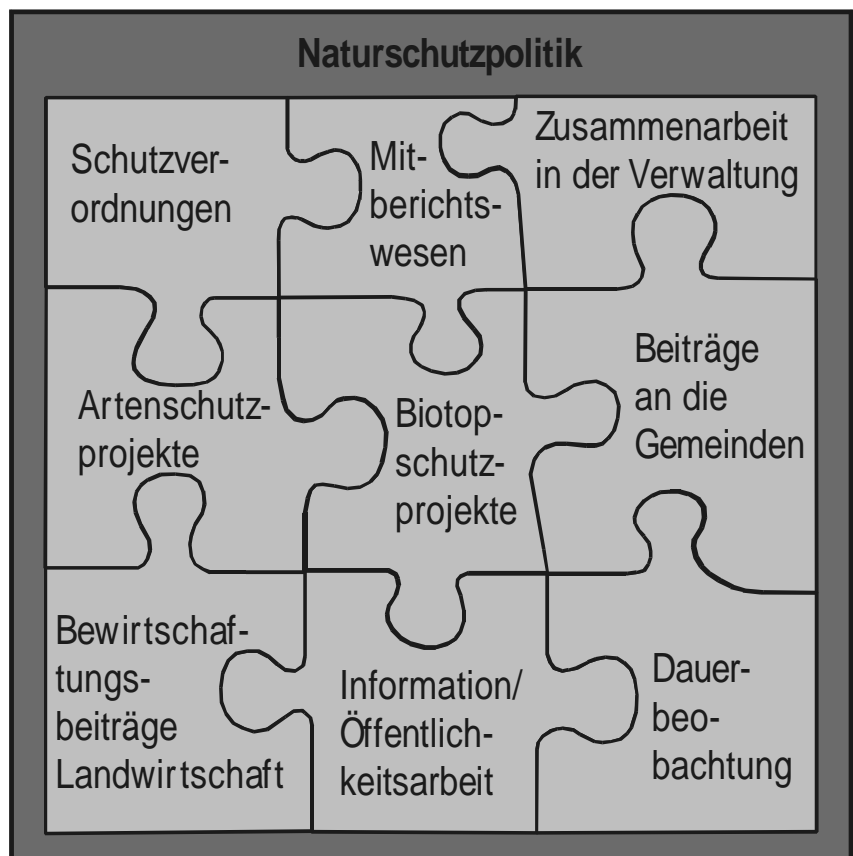
Ein anderer Aspekt der DB dreht sich um die Frage, was ausserhalb des direkten Einwirkungsbereiches der FNS passiert und den Natur- und Landschaftsschutz tangiert. Naturgemäss kann hier nur eine sehr eingeschränkte Beobachtung lanciert werden; als Ergänzung werden weitere Quellen, z.B. aus Beobachtungsprogrammen des Bundes beigezogen.

3. Strategie von EK und DB

3.1 Thematische Schwerpunkte

Aufgrund der beschränkten Ressourcen und der unterschiedlichen Grösse und Komplexität von Projekten werden Prioritäten gesetzt. Gewisse Themen und Bereiche werden vertiefter als andere auf ihren Erfolg kontrolliert.

Für die FNS sind dies aufgrund des Mitteleinsatzes, des Zeitaufwandes, der beteiligten Partner und der Wirksamkeit (Stichworte Input, Output, Impact, Outcomes) hauptsächlich die folgenden Themen:



- Naturschutzpolitik
Im Bereich Naturschutzpolitik geht es um das grundsätzliche Setzen von Schwerpunkten und Prioritäten. Hier liefern die Ergebnisse aus den verschiedenen EK eine Entscheidungsgrundlage.
- Schutzverordnungen
Mit diesem Instrument wird die Sicherung der aus Naturschutzsicht wertvollsten Lebensräume und Landschaften angestrebt. EK und

DB sollen insbesondere gewährleisten, dass einerseits die Naturschutzwerte wirklich gesichert sind und andererseits Aussagen zur Wirksamkeit des Instrumentes Schutzverordnung gemacht werden können.

- **Mitberichtswesen**
Die Erstellung der verschiedenen Mitberichte ist relativ zeitaufwändig und potenziell sind davon wesentliche Aspekte des Natur- und Landschaftsschutzes betroffen. Die EK soll helfen, die Abläufe zu vereinfachen, die Umsetzung der Massnahmen zu überprüfen und die Wirkung für Natur und Landschaft zu optimieren.
- **Zusammenarbeit in der Verwaltung**
Viele Ziele können nur in Zusammenarbeit mit anderen Amtsstellen erreicht werden. Synergien und Fachwissen sollen ausgeschöpft werden; ähnlich wie beim Mitberichtswesen geht es um die Vereinfachung gewisser Abläufe und um die Optimierung der Wirkung für Natur und Landschaft.
- **Artenschutz- / Biotopschutzprojekte**
Arten- und Biotopschutz ist eine der zentralen Aufgaben der FNS mit einem hohen Ressourceneinsatz. Die EK dient Projektoptimierungen und sie soll Aussagen zur Wirksamkeit der einzelnen Förderungs- und Erhaltungsmaßnahmen machen.
- **Beiträge an Gemeinden**
Die FNS unterstützt die Gemeinden in ihrer Naturschutzaktivität mit namhaften Beiträgen. Die unterstützten Projekte und Massnahmen sollen deshalb hinsichtlich Effizienz des Mitteleinsatzes und Wirksamkeit beleuchtet und die Beitragsausrichtung gegebenenfalls angepasst werden.
- **Bewirtschaftungsbeiträge an die Landwirtschaft**
Die Pflege von naturnahen Lebensräumen durch die Landwirtschaft ist ein gewichtiger Teil der Naturschutzarbeit. Die Hälfte der Aufwendungen der FNS gehen als Beiträge an die Bewirtschafter. Daher wird hier ein Schwerpunkt der EK gelegt mit dem Ziel eines möglichst optimalen Mitteleinsatzes zugunsten des Naturschutzes.
- **Information und Öffentlichkeitsarbeit**
Naturschutzmassnahmen bedürfen der Unterstützung in der Öffentlichkeit. Viele Naturschutzgebiete haben sich zu attraktiven und beliebten Naherholungsgebieten entwickelt; auch von anderen Massnahmen zugunsten der Natur profitiert die Öffentlichkeit. Der Wissenstand über die Natur und die Arbeit der FNS ist in der Öffentlichkeit jedoch gering. Daher kommt der Öffentlichkeits- und Informationsarbeit in vielen Bereichen eine grosse Bedeutung zu. Gezielte EK sollen hier zu einer optimalen Abwicklung beitragen.
- **DB**
Das Biodiversitätsmonitoring des BUWAL und verschiedene kantonale Programme liefern wichtige Daten zur Entwicklung von Na-

tur und Landschaft. Für den Kanton Zürich soll ein eigenes Projekt erarbeitet werden, das sich auf die vorhandenen Daten abstützt und zu ausgewählten Fragestellungen spezifischere Aussagen ermöglicht.

Grundsätzlich sollen die Themen für den ganzen Kanton bearbeitet werden. Allerdings werden aus Effizienzüberlegungen meist Stichproben beigezogen, um mit geringem Aufwand trotzdem eine für den ganzen Kanton repräsentative Aussage zu erhalten.

3.2 Schwerpunkte auf Projektebene

Auf der Ebene der Einzelprojekte sind es vor allem die folgenden Aspekte, welche für eine umfangreichere und / oder detailliertere EK sprechen:

- Sehr umfangreiche Projekte (in Fr. oder internem Aufwand)
- Projekte mit Massnahmen, zu denen bisher wenige Erfahrungen bezüglich Wirkung und Vorgehensweise vorliegen
- Projekte mit vielen Unsicherheiten und Stolpersteinen
- Projekte mit einer grossen politischen Bedeutung
- Projekte, welche in der Öffentlichkeit stark beachtet werden

Der EK wird insgesamt gegenüber der DB Priorität eingeräumt. Dementsprechend stehen für Projekte zur EK auch mehr Ressourcen als für Projekte zur DB zur Verfügung.

3.3 Berichterstattung

Zur adäquaten Berichterstattung und Rückkoppelung dienen folgende Mittel:

Jährliche Berichterstattungen

- Kurzer tabellarischer Jahresbericht zu jedem EK- und DB-Projekt
Zur Präsentation der wichtigsten Ergebnisse und v.a. Folgerungen daraus für die FNS, für die Amts- und Direktionsleitung und für Fachleute.
- Zusammenstellung der Indikatoren für KEF und Globalbudget
Die wichtigsten Kennzahlen zur Tätigkeit der FNS werden jährlich zuhanden von Regierung und Parlament zusammengestellt.
- Jahresbericht der FNS
Die wichtigsten Tätigkeiten und Resultate, u.a. aus den EK-Projekten, mit näheren Erläuterungen und Beispielen werden jährlich für die Gemeinden und die interessierte Bevölkerung zusammengestellt.

Berichte über mehrere Jahre

- Bilanzierungen zum NSGK
Der Stand hinsichtlich der im NSGK formulierten Ziele wird aufgezeigt und auf Erfolge und Defizite hingewiesen. Diese Bilanzierungen dienen auch einer internen Überprüfung der Prioritäten.
- Legislaturbericht
Die wichtigsten Tätigkeiten und Resultate der FNS-Arbeit werden pro Legislatur übersichtlich dargestellt.
- Schluss- und Zwischenberichte zu einzelnen Projekten
Die Ergebnisse und Folgerungen aus EK oder DB werden einem interessierten Publikum zugänglich gemacht, um die Erfahrungen auch weiterzugeben.
- Berichte aus EK und DB
Zu einzelnen Themen von besonderem Interesse werden die aktuellen Erfahrungen (auch aus der Literatur) zusammengestellt.

Beispiel zu einer Übersicht mehrerer Projekte :
„10 Jahre Erfolgskontrolle“

(GERSTER & JUTZ 2001a)

Beispiel: „Lichter Wald“

(GERSTER & JUTZ 2001b)

4. Umsetzung der Strategie

4.1 Umsetzung auf Ebene der FNS

Zur Umsetzung der im vorangegangenen Kapitel beschriebenen Strategie werden die folgenden Instrumente eingesetzt:

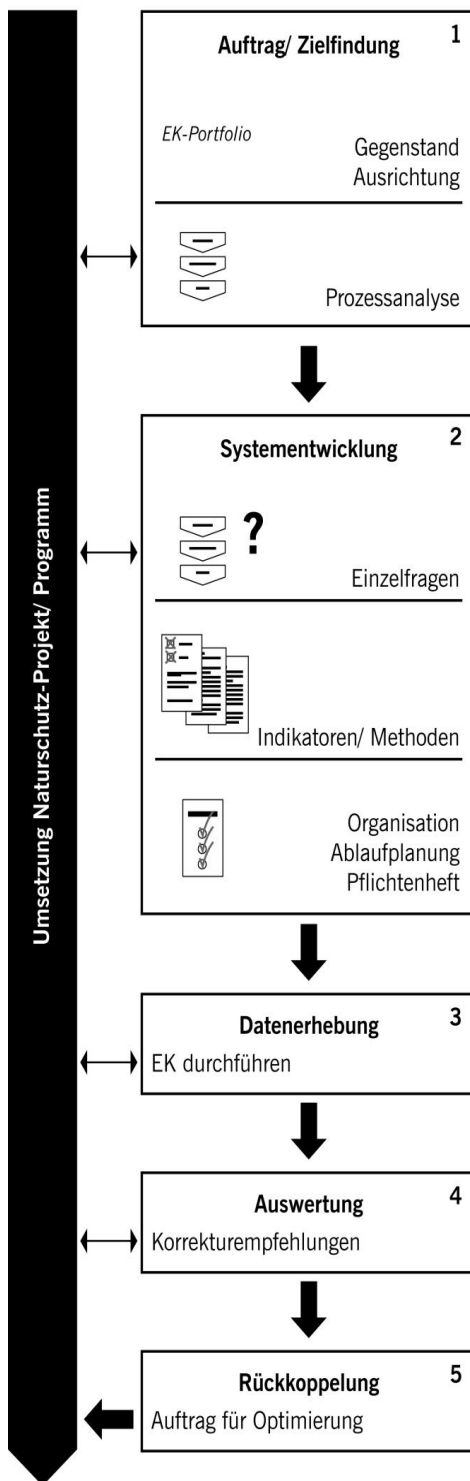
- Mehrjahresplanung über alle Projekte zu EK und DB
- Gemeinsames Budget aller Projekte zu EK und DB
- Klärung der Zuständigkeit und Abwicklung
- Aufbau einer Organisationsstruktur (vgl. Kap. 5)

Es besteht die Absicht, die Umsetzung des Konzeptes - wie bereits eingeleitet - durch externe Fachleute zu begleiten. Dies beinhaltet auch eine Beratung für bereits laufende Projekte zu EK und DB hinsichtlich Übereinstimmung mit dem vorliegenden Gesamtkonzept.

4.2 Umsetzung bei Einzelprojekten

Für Einzelprojekte liegt ein Projekthandbuch vor, in welchem verschiedene Hilfestellungen und Anleitungen zur Konzeption und Abwicklung eines Projektes zu EK und DB enthalten sind. Der im folgenden dargestellte generelle Ablauf dient dabei als Leitlinie:

Ablaufplanung Erfolgskontrolle



Die fünf Phasen der Ablaufplanung einer EK.

1. Auftrag und Zielfindung

Wozu soll was kontrolliert werden? (Welche inhaltlichen Aspekte eines Projektes, Programms oder einer Teilpolitik? Anforderungen der Berichterstattung?)

Welche Dimension der EK (Wirkungskontrolle, Umsetzungs- und Verfahrenskontrolle, Zielkontrolle) soll wie gewichtet werden?

Im Rahmen einer Prozessanalyse ist der zu kontrollierende Planungs- und Umsetzungsprozess im Detail zu beschreiben, die Systemabgrenzung festzulegen (was gehört noch dazu, was nicht?) und das System in Output, Impact und Outcome zu untergliedern.

2. Systementwicklung / Pflichtenheft

Sind die einzelnen Prozessschritte klar, so sind als nächstes die zentralen / treffenden Fragestellungen herauszuarbeiten und zu klären, wie die Ausrichtung des einzelnen Projektes hinsichtlich des generellen Konzeptes (vgl. Kap. 3) aussieht.

Den einzelnen Fragen sind Indikatoren und entsprechende Erhebungsmethoden zuzuordnen. Diese sind zusammen mit den Angaben zur Organisation in einem Pflichtenheft zusammenzustellen. Die Wahl der Methoden muss sich dabei den unter 1 angestellten Überlegungen unterordnen.

3. Datenerhebung

Die Phase der Datenerhebung ist weitgehend durch das Pflichtenheft (vgl. oben) gegeben. Besonders zu beachten sind Gewaltentrennung, Qualitätskontrolle der Datenerfassung sowie die Förderung der Motivation für die langfristige Datenerfassung.

4. Auswertung / Korrektorempfehlungen

Das Ergebnis der Auswertung (Berichterstattung) ist eine Auftragsum-schreibung zur Einleitung von Korrekturen. Die Empfehlungen, als Vorstufe zu einer Auftragserteilung, müssen wiederum angemessen sein, d.h. akteur-, stufengerecht, inhaltlich kohärent, wirkungsbezogen.

5. Rückkoppelung

Die Verfahrensleitung geht wieder in die Verantwortung des Auftraggebers über. Er hat zu entscheiden, welche Korrektorempfehlungen auf welche Art umzusetzen sind. Sie haben stufengerecht zu erfolgen: Bei projektinternen Korrekturen ist der Entscheidungsträger autonom; die Anpassung von Zielen, Ressourcenzuteilung, Organisation bzw. Verfahren erfordert dagegen den Einbezug der verschiedenen Akteure und evtl. übergeordneter Stellen.

5. Organisation

5.1 Interne Organisation

Für die organisatorische Abwicklung von Projekten zu EK und DB gelten die folgenden Grundsätze:

- Um die Umsetzung des vorliegenden Konzeptes zu gewährleisten, wird ein Fachverantwortlicher EK (FV EK) eingesetzt.
- Erfolgskontrollprojekte bleiben in der Zuständigkeit des betreffenden Projektverantwortlichen. Budget, Ziele und Vorgehensweise sind jedoch mit dem FV EK abzusprechen.
- Der FV EK erstellt ein Budget über alle Projekte zu EK und DB und legt dieses dem LT vor.
- Der FV EK hat die Aufgabe, die Einhaltung des Konzeptes, der Abläufe und der Qualitätsanforderungen zu überprüfen.
- Der FV EK regt gegebenenfalls neue Projekte in Abstimmung mit dem vorliegenden Konzept an und regelt die entsprechende Finanzierung.
- Neue Projekte können auch von Projektverantwortlichen angeregt werden; der FV EK prüft Budget, Ziele und Vorgehensweise.
- Der FV EK kann nach Bedarf ein externes Büro zur Unterstützung beiziehen.
- Der FV EK gewährleistet die Koordination mit EK- / DB-Projekten ausserhalb der FNS (s. 5.2, Schnittstellen und Abgrenzungen). Betreffen EK- oder DB-Projekte der FNS Arbeitsbereiche anderer Abteilungen oder Ämter, so stellt der FV EK einen geeigneten Einbezug der entsprechenden Stellen in die Planung, Ausführung und Präsentation der Arbeiten sicher.

5.2 Schnittstellen und Abgrenzung

Schnittstellen

Im Zusammenhang mit Projekten zu EK und DB sind die folgenden Schnittstellen relevant.

- Zur Planung der FNS:
Die Erkenntnisse aus Projekten zu EK und DB fliessen in die Planung der FNS ein. Insbesondere die Ergebnisse aus den EK dienen auch als Steuerungsinstrument auf Ebene der FNS insgesamt.

Umgekehrt werden aus der FNS-Planung die Weiterführung bestehender und die Durchführung neuer EK- und DB-Projekte abgeleitet.

- Zur Öffentlichkeitsarbeit der FNS:
Verschiedene Ergebnisse aus EK und DB sollen in der Öffentlichkeitsarbeit verwendet werden. Allenfalls bestehen von Seiten der Öffentlichkeitsarbeit auch spezifische Bedürfnisse hinsichtlich Themen und Darstellung.
- Innerhalb der Verwaltung:
Zusammen mit der Mehrjahresplanung liefern EK wesentliche Angaben für die Berichterstattung. Darüber hinaus existieren zu einzelnen Themen Schnittstellen fachlicher Art (z.B. Wald oder Landwirtschaft). Die FNS informiert die Partner, insbesondere ALN-intern, über wichtige Ergebnisse aus EK und DB.
- Zu anderen EK und DB von Bund und benachbarten Kantonen:
Einerseits können auf methodischer Ebene Erfahrungen ausgetauscht werden, andererseits können Ergebnisse aus einzelnen Vorhaben direkt zur Vervollständigung der Berichterstattung im Kanton Zürich verwendet werden.

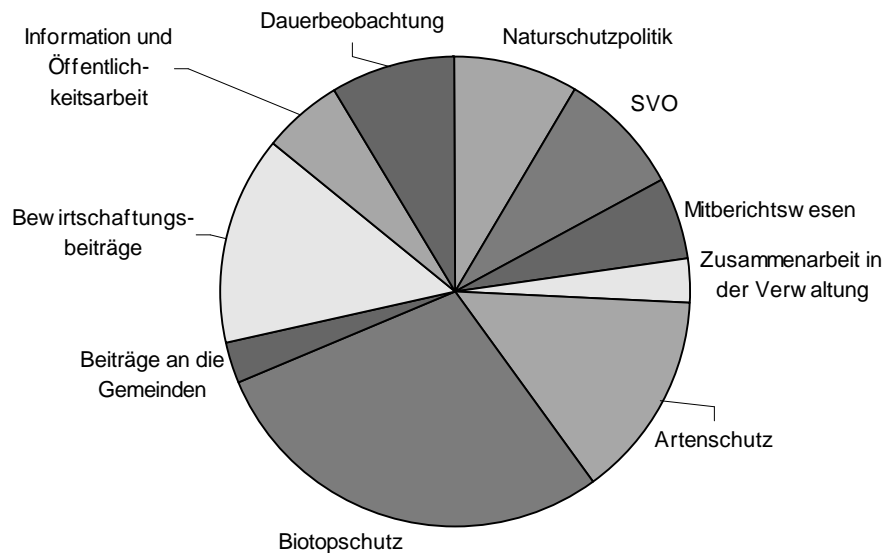
Abgrenzungen

- Die FNS betreibt keine Forschungsprojekte im Zusammenhang mit EK und DB.
- EK beschränken sich auf direkt durch die FNS initiierte Tätigkeiten. Hingegen ist es nicht auszuschliessen, dass im Rahmen von DB auch Auswirkungen von Tätigkeiten Dritter miterfasst werden.

6. Finanzen

- Gemäss Erfahrungen aus anderen Kantonen hat es sich als sinnvoll und angemessen erwiesen, einen Budgetanteil von ungefähr 5-10% für EK und DB vorzusehen (Fachstellen Naturschutz der Kantone Aargau und Zürich & BUWAL - Abteilung Naturschutz 1997). Für die FNS des Kantons Zürich würde dies bei einem Jahresbudget von ca. CHF 20'000'000.- eine Obergrenze von etwa CHF 1'000'000.- bis 2'000'000.- im Jahr bedeuten.
- Aktuell betragen die Ausgaben für EK und DB ca. CHF 350'000.- pro Jahr. In den nächsten Jahren sollen wichtige zusätzliche Projekte gestartet werden (EK Schutzverordnung, EK Bewirtschaftungsbeiträge, EK Beiträge an Gemeinden, DB-Programm). Durch die Nutzung von Synergien und den Einbezug von Ergebnissen aus anderen Projekten sollen die Ausgaben pro Jahr trotzdem CHF 500'000.- nicht übersteigen.

Die kurzfristig angestrebte Mittelverteilung für EK- und DB-Projekte ist der folgenden Abbildung zu entnehmen:



7. Literatur

- Bussmann, W. (1996): Evaluationen staatlicher Massnahmen erfolgreich begleiten und nutzen. Ein Leitfaden. 2. Auflage, Chur/Zürich, Rüegger AG. 107 S.
- Bussmann, W.; Klöti, U.; Knoepfel, P. (1997): Einführung in die Politik-evaluation. Basel, Helbing & Lichtenhahn. 335 S.
- Fachstellen Naturschutz der Kantone Aargau und Zürich & BUWAL - Abteilung Naturschutz (Hrsg.) (1997): Projekte erfolgreich abwickeln - Arbeitshilfen für den Natur- und Landschaftsschutz. (Bearbeitung durch M. Broggi, F. Marti, R. Maurer, H. Schlegel).
- Gerster, A. & Jutz, X. (2001a): 10 Jahre Erfolgskontrolle - Die wichtigsten Ergebnisse. Fachstelle Naturschutz Kanton Zürich. 13 S. & Anhang
- Gerster, A. & Jutz, X. (2001b): Lichter Wald - Ergebnisse aus Erfolgskontrollen. Fachstelle Naturschutz Kanton Zürich. 15 S. & Anhang
- Marti, F.; Waldis, R. (1998): Erfolgskontrolle Moorschutz Schweiz: Konzept und Methoden. Teil 1: Allgemeines. Herausgegeben vom Bundesamt für Umwelt, Wald und Landschaft (BUWAL), Bern. [internes Arbeitspapier]. 37 S.
- Maurer, R. & Marti, F. (1999): Begriffsbildung zur Erfolgskontrolle im Natur- und Landschaftsschutz. Empfehlungen. Reihe Vollzug Umwelt. Bundesamt für Umwelt, Wald und Landschaft, Bern. 31 S.
- Maurer, R.; Marti, F.; Stapfer, A. (1997): Kontrollprogramm Natur und Landschaft Kanton Aargau - Konzeption und Organisation von Erfolgskontrolle und Dauerbeobachtung. Herausgeber: Baudepartement des Kantons Aargau. 119 S.
- Regierungsrat Kanton Zürich (2001): Qualitätsleitbild Kanton Zürich, A2-Blatt.
- Regierungsrat des Kantons Zürich (1998): Controlling-Konzept.
- Teuscher, F.; Roulier, Chr.; Peter, K.; Lussi, St. (1998): Erfolgskontrolle Auen. Konzept - Zwischenstand. Bundesamt für Umwelt, Wald und Landschaft (unveröffentlicht). 63 S. & Anhang