

# **Evaluationsthemen wählen, die zu nützlichen Empfehlungen führen – Erkenntnisse aus zehn Jahren Evaluationserfahrung der Eidgenössischen Finanzkontrolle<sup>1</sup>**

**Emmanuel Sangra, Laurent Crémieux** | *Die Eidgenössische Finanzkontrolle (EFK) hat 2002 einen Fachbereich mit dem Auftrag geschaffen, Evaluationen und Wirtschaftlichkeitsprüfungen durchzuführen. Dieser Artikel zieht Bilanz aus den über vierzig Berichten, die der Fachbereich seither erstellt hat. Die Analyse zeigt Verbesserungspotenziale bei der Wahl der Evaluationsthemen auf und weist auf die Bedeutung nützlicher Empfehlungen hin, damit die Evaluationen und Wirtschaftlichkeitsprüfungen optimal zu konkreten Verbesserungen der öffentlichen Politik beitragen.*

## **Inhaltsverzeichnis**

- 1 Ziel
- 2 Institutionelle Unabhängigkeit: Auswirkungen auf Themenwahl und Empfehlungen
- 3 Verständnis des Begriffs «Nutzen»
- 4 Nützliche Empfehlungen formulieren
  - 4.1 Art der Empfehlungen
  - 4.2 Reaktion auf die Empfehlungen
  - 4.3 Umsetzung der Empfehlungen
  - 4.4 Weniger gut befolgte Empfehlungen
- 5 Geeignete Evaluationsthemen wählen
  - 5.1 Vorgehen bei der Themenselektion
  - 5.2 Nutzen der gewählten Themen
  - 5.3 Können relevante Themen im Voraus bestimmt werden?
- 6 Schlussfolgerungen

---

<sup>1</sup> Übersetzung eines Artikels, der in der Zeitschrift „LEGES“ unter dem Namen « Choisir des thèmes d'évaluation aboutissant à des recommandations utiles – Enseignements tirés de dix ans d'évaluation au Contrôle fédéral des finances » erschienen ist, LEGES 2013/3, S. 693 – 709.

## 1 Ziel

Die Frage des Nutzens von Evaluationen ist ein wiederkehrendes Thema in der Fachliteratur (Balthasar, 2007; Johnson & others, 2009; Dahler-Larsen, 2012; Ledermann, 2012; Saunders, 2012). Sie stellt sich in besonderer Weise für ein unabhängiges Kontrollorgan wie die eidgenössische Finanzkontrolle (EFK), die summative<sup>2</sup> Evaluationen zu in der Regel selbst gewählten Themen durchführt. Die EFK Empfehlungen formuliert Empfehlungen und überprüft in einem Follow-up deren Umsetzung. Dies setzt voraus, dass relevante Evaluationsthemen bestimmt und nützliche Empfehlungen formuliert werden. Die Themenwahl und das Formulieren der Empfehlungen stellen nach wie vor die schwierigsten Phasen für ein unabhängiges Kontrollorgan dar. Dennoch sind diese Bereiche in der Literatur bisher kaum erforscht.

Bei der Wahl geeigneter Themen stellen sich verschiedene grundlegende Fragen: Wie stimmt man sich auf die politische Agenda ab? Wie findet man die Themen heraus, die in den nächsten Jahren politisch sensibel sind? Sollen die Themen weit gefasst oder eher begrenzt sein? Soll man die Wirkungen einer Politik untersuchen, was oft mit erheblichem Aufwand verbunden ist, oder sich auf die Umsetzung konzentrieren und praktische Empfehlungen formulieren – mit dem Risiko, die bestehende Politik dadurch zu zementieren? Soll man Themen, bei denen der Bund wenig Handlungsspielraum hat, berücksichtigen oder nicht? Unter welchen Voraussetzungen haben die Empfehlungen eines unabhängigen Organs die grössten Chancen umgesetzt zu werden?

Nach zehn Jahren Tätigkeit hat die EFK Bilanz über die 42 durchgeführten Evaluationen und 235 darin formulierten Empfehlungen gezogen. Bei jeder Evaluation wurden etwa vierzig Punkte zu den eingesetzten Ressourcen, der Fragestellung, den Methoden, den Outputs der Evaluation, ihrer Verbreitung und ihren Wirkungen analysiert. Dieser Artikel zeigt auf, welche Evaluationsthemen am vielversprechendsten sind und welche Merkmale vorhanden sein müssen, damit eine Evaluation zu nützlichen Empfehlungen führt. Mit anderen Worten wie wählt man das Thema aus, damit die Evaluationen den grösstmöglichen Nutzen haben? Nach einem kurzen Blick auf das institutionelle Umfeld (Kapitel 2) zeigt Kapitel 3, was in diesem Artikel unter Nutzen verstanden wird. Kapitel 4 untersucht die Bilanz der

---

<sup>2</sup> Eine summative Evaluationen (oder Schlussevaluation) ist eine Untersuchung, die am Ende einer Massnahme durchgeführt wird, um festzustellen, inwieweit die erwarteten direkten Wirkungen erzielt wurden (OECD, 2009: Glossar entwicklungspolitischer Schlüsselbegriffe aus den Bereichen Evaluierung und ergebnisorientiertes Management, Paris)

Empfehlungen. Gestützt darauf wird in Kapitel 5 die Themenwahl der bisherigen Evaluationen beurteilt und die Möglichkeit geprüft, relevante Themen im Voraus zu bestimmen. Kapitel 6 schliesslich leitet verschiedene Schlussfolgerungen ab.

## **2 Institutionelle Unabhängigkeit: Auswirkungen auf Themenwahl und Empfehlungen**

Im Rahmen ihres Auftrags unterstützt die EFK das Parlament (Finanzdelegation) bei seiner Oberaufsicht und den Bundesrat bei seiner Aufsicht über die Aufgaben des Bundes. Die Gesetzgebung stellt einen hohen Grad an Unabhängigkeit sicher und erfüllt damit die Anforderungen der Erklärung von Mexiko über die Unabhängigkeit der Obersten Rechnungskontrollbehörden (INTOSAI, 2007). Die EFK legt ihr jährliches Revisionsprogramm fest und kann Sonderaufträge ablehnen<sup>3</sup>. Sie kann von der Finanzdelegation oder vom Bundesrat Aufträge erhalten, wählt in der Regel die Evaluationsthemen aber selbst (gemäss unserer Bilanz in 80 % der Fälle). Die EFK hat unter anderem unbeschränkten Zugang zu den Informationen<sup>4</sup> sowie das Recht, ihre Berichte zu veröffentlichen<sup>5</sup>. Anders als andere Evaluationsstellen des Bundes gehört die EFK zu den wenigen Institutionen, die nicht an die Zuständigkeitsgrenzen einzelner Verwaltungseinheiten stösst und Querschnittsprüfungen vornehmen kann.

Gibt eine Verwaltungsstelle eine Evaluation selbst in Auftrag, ist dies mit verschiedenen Risiken für die Unabhängigkeit und Relevanz der Ergebnisse verbunden (EFK, 2012). Der Auftraggeber kann zu einer Verwendung der Ergebnisse tendieren, die eine Weiterführung von Massnahmen rechtfertigt oder sein Handeln legitimiert. Gemäss Bussmann (2007) hinterfragen Verwaltungsstellen ihre Aktivitäten selten freiwillig – sie versuchen vielmehr diese mit Studien zu legitimieren. Die besondere Stellung der EFK ergibt damit einen Vorteil in Bezug auf die Glaubwürdigkeit der Ergebnisse einer Evaluation.

Die Evaluationen der EFK sind summativ und retrospektiv. Dennoch wird Einiges unternommen, um die Beteiligung der Akteure und die Akzeptanz der Ergebnisse zu fördern. Gegebenenfalls kann eine Begleitgruppe eingesetzt werden, was bei einem

---

3 Art. 1 Bundesgesetz über die Eidgenössische Finanzkontrolle (Finanzkontrollgesetz, FKG) vom 28. Juni 1967 SR 614.0.

4 Art. 10 FKG.

5 Art. 14 Abs. 2 FKG.

Drittel der untersuchten Evaluationen der Fall war. Diese Begleitgruppe unterstützt die EFK unter anderem beim Zugang zu den Informationen und bei der Überprüfung der Feststellungen. Sie wird auch bei der Erarbeitung der Empfehlungen konsultiert, um eine möglichst gute Umsetzung zu gewährleisten. Für die Ergebnisse ist aber die EFK allein verantwortlich.

Die EFK formuliert Empfehlungen, die sich in erster Linie an die Evaluierten richten, die aber, wenn sie eine Änderung der Rechtsgrundlagen bedingen, auch für andere politische Behörden bestimmt sein können. Die Evaluierten nehmen zu den Empfehlungen Stellung und legen allfällige Massnahmen vor, die sie in einer bestimmten Frist umzusetzen gedenken. Wenn eine evaluierte Stelle eine Empfehlung ablehnt oder die versprochenen Änderungen nicht vornimmt, entscheidet die Finanzdelegation, ob allenfalls Handlungsbedarf besteht. Die EFK überprüft in der Regel einige Jahre nach der Herausgabe des Berichts den Stand der Umsetzung der Empfehlungen.

### **3 Verständnis des Begriffs «Nutzen»**

Die unterschiedlichen Auffassungen vom Nutzen einer Evaluation wurden von zahlreichen Autoren dargelegt (siehe Synthese in Saunders, 2012). Das Verständnis beruht weitgehend auf einem *instrumentellen Ansatz* in Bezug auf die erfolgten oder nicht erfolgte Umsetzung der Empfehlungen: Hat die Evaluation eine Änderung, eine Verbesserung des evaluierten Gegenstands herbeigeführt oder nicht? Der Nutzen wird nach dem aufgezeigten Verbesserungspotenzial, der Annahme der Empfehlungen durch den Evaluierten und deren Umsetzung bestimmt. Es gehört im Übrigen zu den Zielsetzungen der EFK, für die Evaluierten nützliche und umsetzbare Empfehlungen zu formulieren. Ebenfalls berücksichtigt wird bei unserer Auslegung der Nutzen für die EFK selbst, gemessen an den eingesetzten Ressourcen und der Wirkung für ihre Reputation.

Bewusst nicht einbezogen wurden hier andere Arten von Nutzen wie der *konzeptuelle Nutzen* («Parlament oder Verwaltung haben ihre Sichtweise aufgrund der Ergebnisse geändert»), der *symbolische oder rechtfertigende Nutzen* («die Evaluation hat eine Legitimierung beim evaluierten Thema ergeben» siehe Pelz, 1978) oder der *prozessbezogene Nutzen - Empowerment* («die Beteiligten haben ungeachtet der Ergebnisse vom Evaluationsprozess profitiert, indem sie Neues dazugelernt haben» siehe Patton, 1997). In Anbetracht der Unabhängigkeit der EFK sowie der starken Gewichtung der Empfehlungen zur Vermittlung und Begründung ihrer Ergebnisse steht hier der institutionelle Nutzen im Vordergrund. Anders kann es aussehen,

wenn die hauptsächlich betroffene Verwaltungsstelle über die Durchführung oder Veranlassung einer Evaluation entscheidet (Ledermann, 2011).

Die Analyse des instrumentellen Nutzens kann allerdings Risiken beinhalten, wenn dieses Kriterium dem Management als zentraler Leistungsindikator dient. Dieses Risiko besteht darin, dass die Evaluatoren nur Empfehlungen formulieren, von denen sie annehmen können, dass der Adressat sie auch umsetzt (Tunneleffekt). Dies ist bei der EFK nicht der Fall, auch wenn sie sich bemüht, die Adressaten in die Erarbeitung der Empfehlungen einzubeziehen. Dieses Risiko ist insofern gering, als auch das Aufzeigen von erheblichem Verbesserungspotenzial in die Bewertung des Nutzens einfließt.

## **4 Nützliche Empfehlungen formulieren**

### **4.1 Art der Empfehlungen**

Die Empfehlungen sind ein entscheidender Faktor. Sie müssen Anhaltspunkte liefern, um bei einer Evaluation festgestellte Mängel beheben zu können. Die Schlussbesprechungen einer Evaluation fokussieren deshalb stark auf die Empfehlungen. Die Evaluierten wissen, dass sie ihre Position auch gegenüber dem Parlament rechtfertigen müssen.

Die 42 untersuchten Evaluationsberichte enthalten durchschnittlich fünf Empfehlungen. Diese sind in der Regel an die evaluierten Ämter oder Dienstzweige adressiert, manchmal an die Departemente. Bei Gesetzesänderungen sind sie ausschliesslich an Bundesrat oder Parlament gerichtet. Von den 235 seit 2002 formulierten Empfehlungen zielen mehr als zwei Drittel auf die Verbesserung der Organisation, der Prozesse oder der Transparenz ab. Bei 15 Prozent geht es um eine Optimierung der Organisation im Hinblick auf mehr Effizienz. 10 Prozent der Empfehlungen beziehen sich auf ein Einsparpotenzial oder Mehreinnahmen. Bei vier Evaluationen wurde ein Sparpotenzial in Franken angegeben. 8 Prozent der Empfehlungen schliesslich betreffen andere Themen.

### **4.2 Reaktion auf die Empfehlungen**

Die betroffenen Behörden und Verwaltungsstellen nehmen zu den jeweiligen Empfehlungen Stellung und schlagen Massnahmen und einen Fahrplan für deren Umsetzung vor. Die Annahme der Empfehlungen durch die Adressaten ist ein erstes Kriterium für die Bewertung ihres Nutzens: Die Bilanz der EFK ergibt, dass

71 Prozent der Empfehlungen angenommen, 15 Prozent teilweise angenommen und 14 Prozent abgelehnt wurden.

Auf parlamentarischer Ebene kann das Interesse bei der Finanzdelegation, die alle Berichte der EFK behandelt, sehr unterschiedlich ausfallen. Das hängt auch von der Stellungnahme des Amtes ab. Wenn ein Amt die Empfehlungen annimmt und sich zu Massnahmen verpflichtet, greift die Finanzdelegation tendenziell weniger ein.

Aus qualitativer Sicht ist es wichtig die Stellungnahme der Ämter genau zu prüfen, denn sie müssen nicht unbedingt explizit ihre Ablehnung ausdrücken, wenn sie zu den Empfehlungen kaum oder nur vage Zusagen machen. Sie können darlegen, dass sie mit der Richtung der Empfehlungen einverstanden sind, deren Umsetzung aber komplex ist. Oder dass ihre Ressourcen knapp sind und sie nicht über die nötigen Kompetenzen verfügen. In seltenen Fällen führen sie negative Folgen an. Umgekehrt hat ein Bundesamt möglicherweise parallel zur Evaluation eigene Überlegungen angestellt und kann bereits Massnahmen zu den Empfehlungen vorweisen.

Wichtig aus unserer Erfahrung ist die Schlussbesprechung mit der betroffenen Amtsleitung, um deren Willen abzuschätzen und die nötigen Impulse zu geben, vor allem bei Empfehlungen, die Auswirkungen auf strategischer Ebene haben.

#### **4.3 Umsetzung der Empfehlungen**

Einige Jahre nach der Herausgabe des Berichts nimmt die EFK eine Überprüfung der Umsetzung der enthaltenen Empfehlungen vor. Gemäss unserer Bilanz fand bei 17 Evaluationen mit insgesamt rund hundert Empfehlungen ein Follow-up statt. Die Ergebnisse zeigen, dass 55 Prozent der Empfehlungen vollständig, 24 Prozent teilweise und 21 Prozent nicht umgesetzt wurden.

Was tatsächlich umgesetzte Sparvorschläge anbelangt, so hat der Bericht über die Abgabe von Hörmitteln (EFK, 2007b) seit 2011 jährlich rund 30-40 Millionen Franken Einsparungen für die Invalidenversicherung generiert. Dank den Empfehlungen des Berichts zur Abgaswartung (EFK, 2010b) sparen die Autofahrer seit 2013 rund 80 Millionen Franken pro Jahr. Als weiteres Ergebnis ist die rasche Revision des Krankenversicherungsgesetzes mit verstärkten Kompetenzen des Bundesrats im Zuge der Evaluation über den Ärztetarif Tarmed (EFK, 2010a) zu nennen. Die Evaluation der Kapitalleistungen der beruflichen Vorsorge (EFK, 2004) schliesslich wies auf verschiedene Doppelbesteuerungsabkommen hin, die bei Ruheständlern im Ausland zu einer doppelten Nichtbesteuerung anstelle der Vermeidung der Doppelbesteuerung führten. Diese Abkommen wurden als Folge der Evaluation geändert.

#### **4.4 Weniger gut befolgte Empfehlungen**

Bei den nicht befolgten Empfehlungen hat unsere Analyse ergeben, dass diese oft eine Politik betreffen, an welcher mehrere Ämtern beteiligt sind oder bei welcher der Bund trotz hoher Subventionierung gesetzlich wenig Handlungsspielraum hat, oder wenn das verantwortliche Bundesamt vorhandene Hebel nur zögerlich ansetzt.

Letzteres hat sich beispielsweise bei der Forschungs- und Bildungspolitik gezeigt (EFK, 2009a; EFK, 2009b, EFK; 2009c). Trotz grosser finanzieller Mittel des Bundes ist das mit dem Dossier betraute Bundesamt der Ansicht, den Eidgenössisch-technischen Hochschulen und den universitären Hochschulen, die ausserdem in die kantonale Zuständigkeit fallen, sei im Namen der akademischen Freiheit grösstmögliche Autonomie zu gewähren.

Es kommt auch vor, dass an das Parlament gerichtete Empfehlungen dieses nicht zu überzeugen vermögen. Das galt beispielsweise für die Empfehlung, die Kapitalzahlungsmöglichkeiten von Vorsorgegeldern einzuschränken, um spätere Bezüge von Ergänzungsleistungen, wenn das Kapital weg ist, zu verhindern (EFK, 2004). Im Mai 2012 haben die kantonalen Finanzdirektoren im Übrigen einen neuen Anlauf in diesem Sinne unternommen. Auch nicht überzeugt werden konnte das Parlament von der Empfehlung, gestaffelte KapitaleLeistungsbezüge nicht unterschiedlich zu besteuern, um eine Steueroptimierung für gut Informierte, wie sie vom Gesetzgeber nicht beabsichtigt war, zu vermeiden.

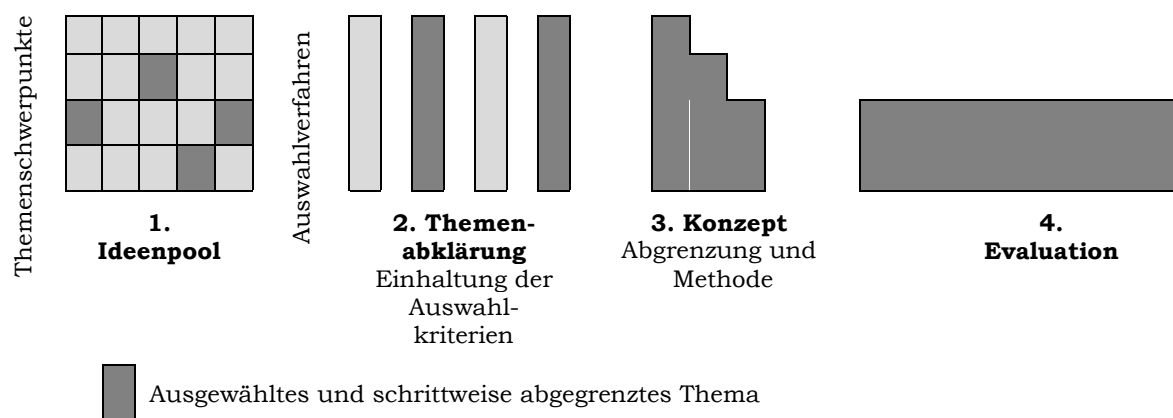
### **5 Geeignete Evaluationsthemen wählen**

#### **5.1 Vorgehen bei der Themenselektion**

Die Autonomie, die der Gesetzgeber der EFK bei der Erstellung des Jahresprogramms gewährt, ist ein einmaliges Privileg und eine dementsprechend grosse Verantwortung. Sie setzt einen systematischen und transparenten Prozess zur Themenselektion gestützt auf eine Risikoanalyse voraus. Die Aufgaben des Bundes sind weit gefasst und komplex, und die Aufsicht der EFK erstreckt sich über die ganze Bundesverwaltung, die bundeseigenen Unternehmen und die Bezüger von Bundessubventionen. Die EFK verfügt aufgrund ihrer institutionellen Stellung über grosse Unabhängigkeit und eine bereichsübergreifende Perspektive, hat andererseits aber auch eine gewisse Distanz gegenüber den Bundesämtern. Dadurch sind grosse Anstrengungen in Bezug auf die erforderlichen Kenntnisse über die verschiedenen Bereiche der Bundespolitik und die jeweiligen Risiken nötig.

Die EFK hat deshalb einen „Ideen-Topf“ möglicher Evaluationsthemes geschaffen, in den alle Mitarbeitenden ihre Ideen einbringen können. Die Evaluationsthemen zu vordefinierten Schwerpunkten werden dann der Direktion der EFK unterbreitet. Anschliessend wird eine Auswahl von Themen getroffen, die im Folgejahr untersucht werden sollen. Bei der darauffolgenden Themenabklärung wird bestimmt, ob eine Querschnittsprüfung (Praxisvergleich über mehrere Verwaltungseinheiten) oder eine Evaluation durchgeführt werden soll. In den letzten zehn Jahren wurden fast hundert Themenabklärungen vorgenommen. Nach den Erfahrungswerten kommen auf ein Evaluationsthema etwa fünfzehn Ideen, und etwa eine von drei Themenabklärungen führt schliesslich zu einer Querschnittsprüfung oder Evaluation. Ist das Evaluationsthema bestimmt, wird zunächst ein Konzept zu den Fragestellungen, den Methoden sowie der Planung erstellt. danach wird die Evaluation in Angriff genommen. Das untenstehende Schema illustriert den Prozess.

### Selektions- und Abgrenzungsprozess von Evaluationsthemen



Die Strategie zur Themenwahl beurteilt die allgemeinen Risiken für den Bund über die nächsten fünf Jahre und legt Themenschwerpunkte und die Zahl der Evaluationen fest, die zu jedem dieser Schwerpunkt durchgeführt werden sollen. So gaben die beiden bisherigen Strategien Themenschwerpunkte zur systematischeren und einfacheren Themenwahl vor. Dies waren beispielsweise allgemeine Themen wie *Unternehmenskontrollen* in verschiedenen Bereichen der Bundespolitik, die Aufgaben des Bundes bei der *Tarifbildung*, die Übernahme *delegierter Aufgaben* durch private Organismen oder die politische Bereiche mit *Sparpotenzial*.

Dabei gibt die EFK Bereichen den Vorrang, die bisher wenig evaluiert wurden, und konzentriert sich auf Massnahmen mit besonderer finanzieller Bedeutung. Zudem werden gut abgrenzbare Themen meist in technischen Bereichen gewählt. Aus diesem Grund hat sie Themen wie «Risiken bei Kapitalzahlungen der zweiten Säule» oder «Auswirkungen der Lenkungsabgaben auf den flüchtigen organischen



Verbindungen» den allgemein formulierten wie «Politik des Bundes bei der beruflichen Vorsorge» oder «Luftreinhaltungspolitik des Bundes» vorgezogen.

## 5.2 Nutzen der gewählten Themen

Es ist natürlich einfacher, den Nutzen des gewählten Evaluationsthemas im Nachhinein zu beurteilen als zu Beginn des Projekts.

Der Nutzen eines Themas wurde anhand von vier Variablen zum instrumentellen Nutzen der Evaluationen unter Berücksichtigung der Ressourcen und der Wirkung für die EFK bestimmt. Die untenstehende Tabelle enthält einen Überblick über die Variablen.

**Tabelle 1: Variablen zum „Nutzen einer Evaluation ex-post“**

<p><b>Bewertungsvariablen für die Bestimmung des „Nutzens der Evaluation im Nachhinein“</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Ausmass des aufgezeigten Verbesserungspotenzials.</li><li>2. Annahme der Empfehlungen durch den Adressaten (gemäss seiner Stellungnahme).</li><li>3. Umsetzung der Empfehlungen (gemäss Überprüfung nach einigen Jahren).</li><li>4. Sinnhaftigkeit des gewählten Evaluationsthemas im Nachhinein in Bezug auf die eingesetzten Mittel und die Wirkung für die EFK.</li></ol>
<p><b>Bewertungsmodus:</b> Die Bewertungen der 42 Evaluationen und 235 Empfehlungen wurden von Projektleiter und Fachbereichsleiter vorgenommen und anschliessend den betreffenden Mitarbeitern unterbreitet. Die Skala umfasst vier Stufen: 0 (nein), 1 (eher nein), 2 (eher ja), 3 (ja). Der Wert der Variablen «Nutzen der Evaluation» besteht aus der Summe der Punktzahl zu den Fragen 1. bis 4.</p>

Die Bewertungen zu den vier für den Nutzen einer Evaluation herangezogenen Parameter fielen bei den 42 Projekten recht unterschiedlich aus:

Beim *Ausmass des aufgezeigten Verbesserungspotenzials* sind die Unterschiede unter den einzelnen Berichten gross. Der Grad der *Annahme der Empfehlungen* durch die Adressaten ist relativ hoch (siehe Kapitel 4.2). Die *Umsetzung der Empfehlungen* ist bei den meisten Empfehlungen gut (siehe Kapitel 4.3).

Die *Sinnhaftigkeit des gewählten Evaluationsthemas im Nachhinein in Bezug auf die eingesetzten Mittel und die Wirkung für die EFK* stimmt nicht unbedingt mit den drei ersten Parametern überein. Einzelne Evaluationen waren sehr aufwändig, sodass der Nutzen für die EFK geringer ausfällt. Auch ein geringes Echo seitens der Medien oder der Finanzdelegation kann den Nutzen einer Evaluation für die EFK trotz guter Annahme und Umsetzung der Empfehlungen verringern.

Die Präsentation und Verbreitung der Evaluationen sind mit einer in den letzten Jahren zunehmend wichtigen Präsenz der Finanzkontrolle in den Medien verbunden. Diesbezüglich sind insbesondere die Evaluationen über die Kompensationsgeschäfte bei Rüstungsbeschaffungen im Ausland (EFK, 2007a), über die Abgabe von Hörmitteln im Rahmen der Invalidenversicherung (EFK, 2007b), über die Abgaswartung (EFK, 2010b), den Arztleistungstarif Tarmed (EFK, 2010a) sowie die Arbeitgeberkontrollen im Bereich der AHV (EFK, 2006) zu nennen. Das Medienecho der Evaluationen erweist sich jedoch als unterschiedlich. Bei von Bundesrat oder Parlament vorgeschlagen Themen fiel das Interesse grösser aus. Die EFK will in erster Linie Berichte erstellen, deren Empfehlungen umgesetzt werden. Es ist nicht ihr Ziel, «Schlagzeilen zu machen». Dennoch erachtet sie es als wichtig, dass ihre Berichte Erwähnung finden, vor allem im Hinblick auf die Kenntnissnahme durch alle beteiligten Akteure.

### 5.3 Können nützliche Themen im Voraus bestimmt werden?

Dazu wurden sechs Variablen gewählt und die Hypothese ausgestellt, dass anhand von diesen der Nutzen eines Evaluationsthemas nach der vorgenannten Definition im Voraus bestimmt werden kann. Mit Hilfe einer Regressionsanalyse wurden die allfälligen Zusammenhänge zwischen den zu erklärenden Variablen («**Nutzens der Evaluation**») und sechs Wirkungsvariablen untersucht. Die untenstehende Tabelle gibt einen Überblick über die unterstellte Annahme und die verwendete Methode.

**Tabelle 2: Variablen zur „Abschätzung des Nutzens einer Evaluation ex-ante“**

**Bewertungsvariablen für die „Abschätzung des Nutzens einer Evaluation im Voraus“**

- a. **Themenherkunft:** Von der EFK aufgrund ihrer Kompetenz oder von Parlament oder Bundesrat vorgelegtes Thema.  
Annahme: Parlament und Bundesrat sind besser geeignet, relevante Themen zu bestimmen.
- b. **Problemdruck:** Thema im Jahr vor der Themenwahl in den Medien debattiert oder in den fünf Jahren vor der Auswahl in parlamentarischen Vorstössen thematisiert.  
Annahme: Je mehr das Thema debattiert wird, desto nützlicher ist die Evaluation.
- c. **Haltung des Evaluierten:** Opposition, Gleichgültigkeit, Unterstützung in den ersten 30 Tagen der Evaluation.  
Annahme: Die Haltung des Evaluierten bei Projektbeginn kann Hinweise auf den künftigen Nutzen der Evaluation geben.
- d. **Handlungsspielraum des Evaluierten:** Möglichkeit Änderungen herbeizuführen, genügend institutionelle Kompetenzen und Ressourcen für eine Steuerung.  
Annahme: Je grösser der Handlungsspielraum des Evaluierten, desto nützlicher ist die Evaluation.
- e. **Abgrenzung des Evaluationsthemas:** Leichtigkeit/Schwierigkeit, die Kernfragen der Evaluation zu definieren.

<u>Annahme</u> : Je leichter das Thema abgegrenzt werden kann, desto nützlicher ist die Evaluation.
<b>Bewertungsmodus</b> : siehe Tabelle 1.
<b>Korrelationsmass Kendalls Tau (<math>\tau</math>)</b> : Es handelt sich dabei um ein nicht-parametrisches Korrelationsmass, das für ordinale und binäre Variablen verwendet wird. Die identifizierten Zusammenhänge beruhen auf einer monotonen Funktion und sind dadurch gekennzeichnet, dass hohe Werte einer Variablen mit hohen Werten der anderen Variablen oder umgekehrt verbunden sind. Die Funktion muss nicht linear sein. Kendalls Tau prüft die Paare auf ihre Konkordanz und Diskkordanz. Sind alle Paare konkordant, ist Tau = 1, sind alle diskordant Tau = -1. Der Wert $\tau = 0.5$ gilt als mittel, $\tau = 0,7$ als stark. Siehe Merton/Kendall, 1984.

Die Bewertung der Variablen, die die Themenwahl im Voraus beeinflussen könnten, hat Folgendes ergeben.

Was die *Herkunft des Projekts* betrifft, so beruhen nur 20 Prozent der Evaluationen auf einem Mandat der Finanzdelegation oder des Bundesrats. Somit sind 80 Prozent der Evaluationen auf die EFK und deren Kompetenz, die Themen selbst zu bestimmen, zurückzuführen.

Der *Problemdruck* zum Zeitpunkt der Themenwahl (Artikel in den Medien, parlamentarische Vorstösse) ist in der Regel gering, wenn die EFK das Thema selbst wählt. In drei Viertel der Fälle gibt die EFK nicht mediatisierten Bereichen den Vorzug, da sie eine eher proaktive Auffassung von ihrer Aufgabe im Sinne der Aufnahme neuer Themen in die politische Agenda hat. Sie geht grundsätzlich davon aus, dass die Verwaltung bei bekannten und debattierten Themen und insbesondere bei Druck von aussen oder seitens der Medien selbst Analysen und allenfalls Verbesserungen vornehmen wird. In solchen Fällen ist oft die Koordination mit parlamentarischen Kontrollen oder extern in Auftrag gegebenen Studien erforderlich.

Die *Haltung des Evaluierten* zum Zeitpunkt der Themenwahl variiert zwischen Opposition, Gleichgültigkeit, Wohlwollen und starker Unterstützung. In der Regel hält sich die Begeisterung bei Projektbeginn eher in Grenzen. Unterschiede lassen sich beim Handlungsspielraum feststellen, das heisst der tatsächlichen Steuerungsmöglichkeit, die der Evaluierte aufgrund seiner institutionellen Kompetenzen, seiner Ressourcen und Ziele hat.

Die *Abgrenzung des Evaluationsthemas* ist in den ersten Projektphasen meist komplex. Etwas über die Hälfte der Themen erweis sich als schwer abgrenzbar.

Nicht speziell untersucht hat die EFK die Koordination mit der politischen Agenda. Die Themen müssen so gewählt werden, dass die Ergebnisse zum richtigen Zeitpunkt

für die politische Entscheidungsbildung vorliegen. Unsere Bilanz hat ergeben, dass diese Variable nur in drei Fällen ein Problem darstellte. Dies kann darauf zurückzuführen sein, dass die EFK Themen in die politische Agenda einbringen will, die nicht schon breit debattiert werden. Sie ist um Koordination im Hinblick auf das Einfließen der Evaluationsergebnisse in die Vorbereitung von Projekten bemüht, lange bevor der Bundesrat beispielsweise eine Botschaft an das Parlament vorlegt.

**Ergebnis der Regressionsanalyse mittels Kendalls-Korrelation:** Wie Tabelle 3 zeigt, gibt es kaum Korrelationen zwischen den Variablen zur „Abschätzung des Nutzens einer Evaluation ex-ante“ und den Variablen zum „Nutzen einer Evaluation ex-post“.

**Tabelle 3: Korrelationen nach Kendalls Tau ( $\tau$ )**

Variablen	A. Herkunft	B. Druck	C. Haltung	D. Spielraum	E. Abgrenzung
<b>Nutzen (total 1-4)</b>	< 0.05	< 0.05	< 0.12	< 0.20	0.41
<b>1. Verbesserungspotenzial</b>	0.28	< 0.10	< 0.25	< 0.05	< 0.20
<b>2. Empfehlungen angenommen</b>	-0.28	< 0.15	0.26	< 0.05	0.26
<b>3. Empfehlungen umgesetzt</b>	< 0.05	< 0.05	< 0.15	< 0.25	< 0.20
<b>4. Kosten-Nutzen für EFK</b>	< 0.05	< 0.05	< 0.10	0.27	0.38

|x| Senkrechte Striche bedeuten absolute Werte.

In folgenden Fall erwies sich die Korrelation als *schwach bis mittel*: Je einfacher das Thema abzugrenzen war (je einfacher die Fragestellungen der Evaluation bestimmt werden konnten), desto positiver war die Wirkung der Evaluation für die EFK ( $\tau = 0.38$ ).

In folgenden Fällen ist die Korrelation *schwach*:

- Grosser Handlungsspielraum des Evaluierten und positive Wirkung für die EFK ( $\tau = 0.27$ ),
- Positive Haltung des Evaluierten zu Beginn der Evaluation und Annahme der Ergebnisse ( $\tau = 0.26$ ),
- Leichte Abgrenzung des Themas und Annahme der Empfehlungen durch den Evaluierten ( $\tau = 0.26$ ),
- Von Parlament oder Bundesrat aufgeworfenes Thema und Annahme der Empfehlungen durch den Evaluierten ( $\tau = 0.28$ ),

- Von EFK aufgeworfenes Thema und Annahme der Empfehlungen durch den Evaluierten ( $\tau = 0.28$ ).

Überhaupt keine Korrelation besteht zwischen der positiven oder negativen Haltung des Evaluierten zu Beginn der Evaluation und den einzelnen Parametern zum Nutzen der Ergebnisse mit Ausnahme der Annahme der Empfehlungen durch den Evaluierten ( $\tau = 0.26$ ). Starker Widerstand des Evaluierten ist somit kein ausreichender Grund, um auf ein Thema zu verzichten!

Ebenfalls keine Korrelationen lassen sich zwischen einem vorhandenen oder nicht vorhandenen Druck des Problems zum Zeitpunkt der Themenwahl und den einzelnen Parametern zum Nutzen der Ergebnisse erkennen.

Auch die spezifische Analyse der fünf als beste Wahl beurteilten und der fünf als am problematischsten bewerteten Themen (siehe Liste der 42 untersuchten Evaluationen am Schluss des Artikels) weist auf die Variabilität der Erklärungsfaktoren hin. Somit sind insgesamt kaum Regeln auszumachen, die im Voraus eine gezielte Auswahl der Evaluationsthemen hinsichtlich ihrer Nützlichkeit erlauben würde.

## **6 Schlussfolgerungen**

Die Bilanz liefert neue Erkenntnisse zum instrumentellen Nutzen von Evaluationen eines unabhängigen Kontrollorgans auf die Frage: Hat die Evaluation im Endeffekt zu einer Änderung oder Verbesserung des Evaluationsgegenstands geführt? Im Artikel nicht berücksichtigt werden andere, weniger gut fassbare Formen des Nutzens wie insbesondere die Akzeptanz der Ergebnisse durch Interessengruppen und Zielpublikum.

Gegenüber dem Parlament sieht die EFK ihre Aufgabe in der Bereitstellung von Daten und unabhängigen Beurteilungen, die den Parlamentarierinnen und Parlamentariern bewusste und informierte Entscheide zu politischen Herausforderungen ermöglichen und unergiebigere Diskussionen mangels Zahlen und Fakten vermeiden. Es handelt sich dabei um eine proaktive Rolle. Die EFK will Themen in die politische Agenda einbringen, die auf parlamentarischer Ebene oft noch nicht angesprochen wurden und deren politische Herausforderungen sich hinter technischen Details verbergen. Es sind Bemühungen in Bezug auf die Kommunikation mit der parlamentarischen Fachkommission nötig. Bisher waren die Evaluationen jedoch eher auf die Aspekte der Umsetzung konzentriert, und die Ergebnisse haben kaum zu Umwälzungen der bisherigen Politik geführt.

Ihre Rolle gegenüber der Verwaltung sieht die EFK in der Bereitstellung von nützlichen Empfehlungen. Das grösste Verbesserungspotenzial ist, wie die Erfahrung zeigt, in Politikbereichen mit grossem Koordinationsbedarf unter den beteiligten Verwaltungseinheiten oder zwischen öffentlichen Stellen und autonomen Einheiten oder subventionierten privaten Organisationen auszumachen. Die Evaluationen der EFK richten sich dennoch selten an die Spitze der Exekutive (Bundesrat; eidgenössische Departemente), welche die politische Verantwortung trägt. Diese Möglichkeit könnte noch stärker ausgeschöpft werden, vor allem wenn mehrere Bundesämter betroffen sind.

Die EFK muss auch in Bereichen mit wenig Spielraum für den Bund Evaluationen durchführen. Diese können bisher nicht erkannte Aspekte bei der Koordination und der Aufgabenverteilung zwischen Bund, Kantonen und anderen mit der Umsetzung öffentlicher Politik (z.B. Forschung und Hochschulen) betrauter Stellen aufzeigen. In diesen Fällen ist die Einsetzung einer Begleitgruppe mit den wichtigsten Beteiligten eine Voraussetzung. Auch die kantonalen politischen Behörden und die interkantonalen Organe müssen besser informiert und einbezogen werden.

Wenig ergiebig sind die Ergebnisse unserer Bilanz in Bezug auf die Möglichkeit, die vielversprechendsten Themen bereits zu Beginn einer Evaluation zu erkennen – eine komplexe Aufgabe für eine unabhängige Kontrolleinstanz. Es ist nicht leicht Merkmale aufzulisten, die ein Thema am Anfang haben muss, damit es am Ende zu nützlichen Empfehlungen führt. Aus der Analyse geht lediglich hervor, dass die Chancen einer nützlichen Evaluation sinken, wenn es der EFK nicht gelingt, innerhalb von 2-3 Wochen den Evaluationsgegenstand und die Kernfragen klar zu fokussieren. Aufgrund der Vielfalt möglicher Themen, ihrer Komplexität und der vielfältigen Tätigkeiten des Bundes scheint es illusorisch, über eine Risikoanalyse für die ganze Bandbreite zu verfügen, die eine Selektion der richtigen Themen zum richtigen Zeitpunkt ermöglichen könnte. Voraussetzung für die Optimierung der Themenwahl sind ein grosser Ideenpool und die Auswahl der Themen nach vordefinierten Schwerpunkten und eindeutigen Kriterien.

Zusammenfassend ist die EFK aufgrund ihrer besonderen institutionellen Position nicht mit anderen Stellen des Bundes vergleichbar, die ebenfalls Evaluationen vornehmen. Die Erfahrung zeigt, dass es die Besonderheiten aufgrund dieser Position optimal zu nutzen gilt:

- Systematisches Vorgehen bei der Themenwahl,

- Stellungnahme der Evaluierten zu den Empfehlungen mit Angabe der geplanten Massnahmen für deren Umsetzung,
- Systematische Veröffentlichung der Berichte und Stellungnahmen,
- Follow-up der Empfehlungen mit Angabe des Umsetzungsstands der betreffenden Massnahmen.

Mit ihrer institutionellen Unabhängigkeit geht die Notwendigkeit einher, Rechenschaft abzulegen und den Mehrwert aufzuzeigen, den die EFK mit ihren Evaluationen generiert. Dies erklärt die Bedeutung des *instrumentellen Ansatzes* in Bezug auf den Nutzen einer Evaluation.

*Emmanuel Sangra, lic. en droit, MPA, Leiter Fachbereich Evaluation und Wirtschaftlichkeitsprüfung, Eidgenössische Finanzkontrolle, Bern, E-Mail: emmanuel.sangra@efk.admin.ch*

*Laurent Crémieux, Dr. ès sc. pol., Evaluator Fachbereich Evaluation und Wirtschaftlichkeitsprüfung, Eidgenössische Finanzkontrolle, Bern, E-Mail: laurent.cremieux@efk.admin.ch*

### **Mitwirkung und Dank**

- Parlament: Martine Brunschwig Graf, Stéphane Rossini
- Bundesverwaltung: Luzius Mader, Werner Bussmann
- Universität: Peter Knoepfel, IDHEAP
- Parlamentarische Verwaltungskontrolle: Christoph Bättig
- EFK: Iris Stucki für die Korrelationsanalyse und Virginie Chevrier für das Lektorat

### **Bibliographie**

Balthasar, Andreas, 2007, Institutionelle Verankerung und Verwendung von Evaluationen, Chur/Zürich, Rüegger.

Bussmann, Werner, 2007, Institutionalisierung der Evaluation in der Schweiz, in: Schäffer, Heinz (Hrsg.), Evaluierung der Gesetze / Gesetzesfolgeabschätzung – Weitere Erfahrungsberichte in In- und Ausland / Staatspraxis und Wirtschaft, Wien, Manzsche Verlags- und Universitätsbuchhandlung, S. 1-20.

Crémieux, Laurent / Sangra, Emmanuel, 2014, La place de l'évaluation au Contrôle fédéral des finances. Erscheint demnächst in: Katia Horber-Papazian (Hrsg.), «L'évaluation à la croisée des regards». Collection "Contribution à l'action publique" (IDHEAP).

- Dahler-Larsen, Peter, 2012, *The Evaluation Society*, Stanford, Stanford University Press.
- Eidgenössische Finanzkontrolle, 2012, *Umsetzung der Evaluationsklauseln in der Bundesverwaltung*, Bern, Bericht Deutsch, Zusammenfassung Deutsch.
- INTOSAI, 2007, *Deklaration von Mexiko über die Unabhängigkeit der Obersten Rechnungskontrollbehörden*.
- Ledermann, Simone, 2012, *Exploring the Necessary Conditions for Evaluation Use in Program Change*, *American Journal of Evaluation* 33/2, S. 159-178.
- Johnson, Kelli/Greenseid, Lija O./Toal, Stacie A./King, Jean A./Lawrenz, Frances/Volkov, Boris, 2009, *Research on evaluation use: A review of the empirical literature from 1986 to 2005*, *American Journal of Evaluation* 30/3, S. 377-410.
- Merton, Robert K. / Kendall, Patricia L., 1984, *Das fokussierte Interview*, in: Hopf, C. und Weingarten, E. (Hrsg.), *Qualitative Sozialforschung*, Stuttgart (2. Auflage), S. 171-204.
- Patton, Michael Q., 1997, *Utilization-focused evaluation: The new century text* (3rd ed.), Thousand Oaks, CA, London and New Delhi, Sage.
- Pelz, Donald C., 1978, *Some Expanded Perspectives on Use of Social Science in Public Policy*, in: Yinger, J. Milton/Cutler, Stephen J. (Hrsg.), *Major Social Issues: a Multidisciplinary View*, New York, Free Press, S. 346-357.
- Saunders, Murray, 2012, *The use and usability of evaluation outputs: A social practice approach*, *Evaluation* 18/4, S. 421-436.

### **Liste der 42 untersuchten Evaluationen**

Unterstrichen sind die fünf als beste Wahl beurteilten und kursiv geschrieben die als am problematischsten eingestuften Themen (Bewertung aufgrund der vier Kriterien zur Messung des Nutzens – siehe Tabelle 1 in Kapitel 2). Fett markiert sind in der Liste die Evaluationen, die im Artikel erwähnt werden.

- |  |
|--|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Subventionen der Erziehungsmassnahmen für Kinder und Jugendliche. <u>Evaluation der Rolle des Bundes</u>, 7/2012</li> <li>2. Konjunkturmassnahmen des Bundes. <u>Evaluation der Konzeption und Umsetzung der Stabilisierungsmassnahmen</u>, 5/2012</li> <li>3. Umsetzung der Evaluationsklauseln in der Bundesverwaltung. <u>Prüfung</u>, 3/2012</li> <li>4. Immobilien der SBB. <u>Prüfung der Identifikation und Umnutzung von nicht betriebsnotwendigen Immobilien</u>, 2/2012</li> <li>5. Ermittlung der landwirtschaftlichen Einkommen. <u>Evaluation der Einkommensermittlung auf einzelbetrieblicher Ebene sowie der Reformmassnahmen</u>, 12/2011</li> <li>6. Freiwillige Alters-, Hinterlassenen- und Invalidenversicherung. <u>Analyse der finanziellen Auswirkungen der Revision 2001 und des Kontrollsystems</u>, 11/2011</li> </ol> |
|--|



7. Umsetzung der Evaluationsklauseln in der Bundesverwaltung. Prüfung, 10/2011
8. Berufliche Integration von Menschen mit Behinderung. Evaluation der Massnahmen in der Bundesverwaltung, 05/2011
9. Tarmed – der Tarif für ambulant erbrachte ärztliche Leistungen. Evaluation der Zielerreichung und der Rolle des Bundes, 11/2010 **(EFK, 2010a)**
10. Abgaswartung und Kontrolle bei den Strassenfahrzeugen. Evaluation der Wirksamkeit und Effizienz, 11/2010 (EFK, 2010b)
11. *Ostzusammenarbeit. Wohin fliesst das Geld und wie hoch ist der Verwaltungsaufwand?, 07/2010*
12. CO2-Reduktionsmassnahmen (Verpflichtungsperiode 2013-2020). Untersuchung der Datengrundlagen und Kosten-Nutzen-Abwägungen im Rahmen der Revision des CO2-Gesetzes, 08/2010
13. Obligatorische Krankenversicherung. Evaluation der Prämiengenehmigung und der Aufsicht über die Krankenversicherer, 07/2010
14. Vom Bund finanzierte landwirtschaftliche Forschung: Reformen sind in Gang, doch fehlt eine Gesamtvision. Ergebnisse der Steuerungsanalyse, 04/2010
15. Bau von Autobahntunneln: Ist die Kostenentwicklung unter Kontrolle? Evaluation von zehn unterirdischen Bauwerken, 08/2009
16. *Bundesaufträge an den Technologiekonzern RUAG. Prüfung der Abwicklung von Bundesaufträgen, 03/2009*
17. Nebentätigkeiten der Universitätsprofessoren. Evaluation der Regelungen und der Praxis, 04/2009 **(EFK, 2009a)**
18. Tierversuche. Prüfung des Bewilligungsprozesses, der Kosten und der Finanzierung, 02/2009 **(EFK, 2009b)**
19. Steuerung der vom Bund finanzierten Energieforschung. Evaluation der Schwerpunktsetzung, der Mittelallokation und der Koordination, 03/2009 **(EFK, 2009c)**
20. Zeitcontrolling in der Bundesverwaltung. Querschnittsprüfung der Erfassung und Auswertung der Leistungszeit, 11/2008
21. MeteoSchweiz. Evaluation der Qualität, der Steuerung und der Positionierung auf dem Markt, 7/2008
22. Rüstungsbeschaffungen im Ausland. Evaluation der Kompensationsgeschäfte, 09/2007 **(EFK, 2007a)**
23. Bekämpfung der Luftverschmutzung. Evaluation der Lenkungsabgabe auf flüchtigen organischen Verbindungen (VOC), 1/2008
24. Aufsichtstätigkeit über die Eidgenössische Alkoholverwaltung. Evaluation der Kontrollstrategie, der eingesetzten Ressourcen und der Kontrollergebnisse, 10/2007
25. *Tiefere Mehrwertsteuersätze als Steuervergünstigung. Evaluation des reduzierten Satzes für Lebensmittel und verwandte Bereiche, 10/2007*
26. Umweltschutz und Nationalstrassen. Evaluation der Normen und Standards bei Tierpassagen, 9/2007
27. Hilfsmittelpolitik zu Gunsten der Behinderten. Evaluation der Abgabe von Hörmitteln in der IV und AHV, 6/2007 (EFK, 2007b)
28. Ergänzungsleistungen zur AHV und IV. Evaluation der Informationspolitik und der Gesuchsprüfung, 7/2006 **(EFK, 2006)**
29. Finanzlage und Wirtschaftlichkeit der SRG SSR idée suisse. Prüfung zuhanden des UVEK, 3/2006
30. *Abfallentsorgung mit vorgezogenen Abgaben. Evaluation des Kontrollsystems und der Rolle des Bundes, 3/2006*
31. Kontrolle der Mehrwertsteuer. Evaluation der Strategie, der Umsetzung und der Ergebnisse der Kontrollen bei den Steuerpflichtigen, 12/2005
32. *Auftragsvergabe der Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit. Wirtschaftlichkeitsprüfung, 10/2005*
33. Institut für Viruskrankheiten und Immunprophylaxe. Prüfung der Wirtschaftlichkeit, 8/2005

34. Expo.01/02 – Auftrag mit unbeschränkter Haftung. Sonderuntersuchung, 5/2005
35. Steuervergünstigungen beim Bund. Prüfung der Berichterstattung, 5/2005
36. Arbeitgeberkontrollen bei der Alters- und Hinterlassenenversicherung. Evaluation des Kontrollsystems, 4/2005
37. Wie messen die Ämter ihre Wirkungen? Evaluation des Informationssystems in zehn Bundesämtern, 3/2005
38. Exportförderungs politik des Bundes. Evaluation von Dienstleistungen, Kosten und Koordination der Akteure, 1/2005
39. Eventualverbindlichkeiten. Erhebung zum Thema Eventualverbindlichkeiten des Bundes, 11/2004
40. Berufliche Vorsorge. Evaluation der Besteuerung und Vorsorgewirkung von Kapitalzahlungen aus den Säulen 2 und 3a, 9/2004 (**EFK, 2004**)
41. Tierverkehrskontrolle. Evaluation des Nutzens und der Umsetzung der gesetzlichen Vorgaben, 4/2004
42. Schweiz Tourismus. Evaluation der Erfolgsbewertungen, der Zusammenarbeit und der Zufriedenheit, 3/2004

### **Zusammenfassung**

Die Eidgenössische Finanzkontrolle (EFK) hat Bilanz aus den 42 Evaluationen gezogen, die sie in ihrer zehnjährigen Tätigkeit durchgeführt hat. Als unabhängiges Kontrollorgan hat sie die Themen in 80 Prozent der Fälle selbst gewählt. Dieser Umstand ist ein einmaliges Privileg, aber auch eine grosse Verantwortung. Er setzt die Wahl geeigneter Themen und die Erarbeitung nützlicher Empfehlungen hauptsächlich zuhanden der Evaluierten voraus. Die Bilanz hat die Relevanz der gewählten Themen im Rückblick betrachtet und einige Annahmen in Bezug auf den Nutzen der Evaluationen untersucht. Daraus konnten neue Erkenntnisse zum instrumentellen Nutzen von Evaluationen eines unabhängigen Kontrollorgans gewonnen werden. Weniger ergiebig sind die Resultate in Bezug auf die Möglichkeit, die vielversprechendsten Themen schon zu Beginn einer Evaluation zu ermitteln. Es sind kaum Korrelationen zwischen den Variablen zum Einfluss auf die Themenwahl zu Beginn und die Variablen zum Nutzen des Themas, wie er im Nachhinein bestimmt werden kann, zu erkennen. Als entscheidend für die Themenwahl erweisen sich somit ein grosser Ideenpool und die Selektion der Themen anhand vordefinierter Schwerpunkte und eindeutiger Kriterien.