



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Koordinationsstelle für nachhaltige Mobilität KOMO
Bureau de coordination pour la mobilité durable COMO
Ufficio di coordinamento per la mobilità sostenibile COMO

Schlussbericht vom 04.10.2019

Evaluation der von KOMO / DZM geförderten Mobilitätsprojekte

Schlussbericht

Datum: 04.10.2019

Ort: Zürich

Auftraggeber:

Bundesamt für Energie BFE
CH-3003 Bern
www.bfe.admin.ch

Auftragnehmer:

INFRAS
Binzstrasse 23, 8045 Zürich
www.infras.ch

Autor/in:

Stephan Hammer, Christoph Petry, Madeleine Schmidt

Projektdauer:

Januar bis Oktober 2019

Begleitgruppe:

Claudia Heer, Bundesamt für Energie (BFE)
Markus Liechti, Bundesamt für Verkehr (BAV)
Gisèle Jungo, Bundesamt für Gesundheit (BAG)
Sigrid Pirkelbauer, Bundesamt für Strassen (ASTRA)
Aurelio Vigani, Bundesamt für Raumplanung (ARE)
Doris Ochsner, Bundesamt für Umwelt (BAFU)

BFE-Projektbegleitung: Claudia Heer, Programmleiterin KOMO, claudia.heer@bfe.admin.ch

BFE-Vertragsnummer: SH/8100055-01-01-15

Für den Inhalt und die Schlussfolgerungen sind ausschliesslich die Autoren dieses Berichts verantwortlich.

Inhalt

Zusammenfassung	5
Résumé	9
Sintesi	13
1. Einleitung	17
1.1. Ausgangslage	17
1.2. Evaluationsziele und -fragen	17
1.3. Methodik	19
1.4. Gliederung des Berichts	24
2. Konzept zu Förderung innovativer und nachhaltiger Mobilitätsprojekte	25
3. Geförderte Projekte	30
3.1. Status der bewilligten Fördergesuche	30
3.2. Übersicht über die abgeschlossenen Projekte	32
3.3. Verlauf der abgeschlossenen Projekte	36
4. Leistungen und Wirkungen der Projekte	39
4.1. Beurteilung der Leistungen der Projekte	39
4.2. Beurteilung der Wirkungen	43
4.3. Beurteilung des Erfolgs der Projekte	51
5. Bedeutung der Förderung durch den Bund	53
5.1. Relevanz für die Projektrealisierung	53
5.2. Bedeutung verschiedener Aspekte der Förderung	56
6. Erfolgsfaktoren	60
6.1. Projektteam	60
6.2. Projektkonzept	61
6.3. Zusammenarbeit mit Projektpartnern	62
6.4. Förderung durch den Bund	63

7.	Multiplikation und Diffusion	65
7.1.	Nachfolgeprojekte	65
7.2.	Multiplikation in andere Regionen	66
7.3.	Diffusion in andere Projekte	66
8.	Optimierungsvorschläge der Befragten	68
8.1.	Thematische Ausrichtung der Ausschreibungen	68
8.2.	Antragsverfahren	69
8.3.	Begleitung und Unterstützung der Projektumsetzung	71
8.4.	Verbreitung der Ergebnisse und Multiplikation	72
9.	Gesamtbeurteilung und Empfehlungen	75
9.1.	Gesamtbeurteilung	75
9.2.	Folgerungen und Empfehlungen	82
Annex		87
A1.	Ergänzende Angaben zu den Befragungen	87
A2.	Einbezogene Projekte	92
Literatur		99

Zusammenfassung

Einleitung

Seit 2006 unterstützt der Bund im Rahmen des Dienstleistungszentrums für innovative und nachhaltige Mobilität (DZM) bzw. der Koordinationsstelle für nachhaltige Mobilität (KOMO) Mobilitätslösungen mit finanziellen Beiträgen. Pro Jahr steht aktuell ein Budget von rund CHF 1 Mio. zur Förderung von innovativen und nachhaltigen Mobilitätsprojekten zur Verfügung. Seit 2016 werden jährlich zwei Ausschreibungen durchgeführt, davon jeweils eine mit einem thematischen Schwerpunkt.

Die Evaluation legt den Schwerpunkt auf die durch KOMO bzw. das DZM von 2006 bis 2018 bewilligten Projekte. Aufgrund einer Beurteilung des Verlaufs, der Leistungen und der Wirkungen, der Erfolgsfaktoren und der Verbreitung der Ergebnisse der unterstützten Projekte sollen Hinweise für eine erfolgreiche Förderung von innovativen und nachhaltigen Mobilitätslösungen durch die KOMO ab 2021 erarbeitet werden. Zur Beantwortung der Evaluationsfragen wurden Dokumente (Anträge und Projektschlussberichte) zu 52 bis Ende 2018 abgeschlossenen Projekten ausgewertet. Zu 40 dieser Projekte wurden qualitative Interviews mit Projektleitenden geführt. Zudem wurden qualitative Interviews mit acht Vertretenden der an der KOMO beteiligten Bundesämter sowie drei Interviews mit weiteren Akteuren im Umfeld der innovativen und nachhaltigen Mobilität geführt.

Ergebnisse

Der grösste Teil der umgesetzten Projekte konnte abgeschlossen werden.

Von 2006 bis 2018 wurden insgesamt 89 Fördergesuche durch die KOMO bzw. das DZM bewilligt. Von den 61 umgesetzten Projekten konnten 53 (86%) abgeschlossen werden, acht Projekte (14%) wurden abgebrochen bzw. nicht vollständig umgesetzt (Stand Januar 2019). Von den bewilligten Projekten konnten sechs nicht umgesetzt werden, 22 Projekte waren noch laufend oder wiesen einen pendenten Vertrag auf. Der Grund für die nicht umgesetzten bzw. abgebrochenen Projekte war das Fehlen wichtiger Voraussetzungen für die (weitere) Durchführung der Projekte (z.B. betreffend Partnerschaften oder Finanzierung).

Die abgeschlossenen Projekte waren mehrheitlich erfolgreich.

Gemessen an den Leistungs- und Wirkungsziele beurteilen wir 32 (62%) der untersuchten 52 abgeschlossenen Projekte als erfolgreich und 17 Projekte (33%) als teilweise erfolgreich. 39 Projekte (75%) erreichten ihre Leistungsziele vollständig, 10 Projekte (19%) zu einem grossen Teil. Damit kann der Erreichungsgrad der Leistungsziele als gut bis sehr gut beurteilt werden. Beachtlich finden wir auch, dass 21 Projekte (40%) ihre Wirkungsziele tendenziell erreicht und

17 Projekte (33%) ihre Wirkungsziele zu einem grossen Teil erreicht haben dürften. Aufgrund der grösstenteils vagen Definitionen der Wirkungsziele und den qualitativ sehr unterschiedlichen Wirkungsangaben in den Projektschlussberichten ist die Beurteilung der Erreichung bei den Wirkungszielen jedoch mit einer gewissen Vorsicht zu interpretieren.

Die Relevanz der Unterstützung durch den Bund für die Realisierung der Projekte ist hoch bis sehr hoch.

Die Relevanz der (finanziellen) Unterstützung des Bundes für die Realisierung der Projekte beurteilen wir als hoch bis sehr hoch. Die Unterstützung war für die überwiegende Mehrheit (rund 80%) der in diese Analyse einbezogenen 40 Projekte, zu denen Projektleitende befragt wurden, sehr relevant. Ohne die Unterstützung durch den Bund hätten vermutlich 25 Projekte nicht realisiert und sechs Projekte nicht stark erweitert werden können. Zudem ist beachtlich, dass die Förderung zu einer zusätzlichen Legitimität führte, die bei zwei Drittel der 40 Projekte von den Projektleitenden als wichtig bis sehr wichtig erachtet wird. Zudem trug die Unterstützung durch den Bund bei mehreren Projekten zur Verbesserung der Qualität und zur rascheren Realisierung der Projekte bei. Aufgrund der geringen Fallzahlen und die massgebliche Abstützung auf die Einschätzungen der Projektleitenden sind diese Ergebnisse jedoch ebenfalls mit Vorsicht zu interpretieren.

Zentrale Erfolgsfaktoren für die Projekte sind das Projektteam, das Projektkonzept, die Zusammenarbeit mit Projektpartnern und die Unterstützung durch den Bund.

Die von den Befragten genannten Erfolgsfaktoren lassen sich in vier zentralen Faktoren zusammenfassen:

- Erstens sind die Kompetenz, die Erfahrung und das Netzwerk des Projektteams von entscheidender Bedeutung für den Projekterfolg. Ebenfalls wichtig sind die Motivation, das Engagement und das Durchhaltevermögen des Projektteams sowie dessen Glaubwürdigkeit und Professionalität.
- Zweitens ist die Qualität des Projektkonzepts von zentraler Bedeutung für den Projekterfolg. Das Projektkonzept sollte klar, nachvollziehbar und realistisch sein. Die vorgeschlagene Mobilitätslösung sollte einem Bedarf entsprechen, zielgruppengerecht und praxisnah konzipiert werden und realistische Ziele verfolgen. Zur Beurteilung des Projekterfolgs sollten Indikatoren und Zwischenziele definiert werden.
- Drittens wird eine enge Zusammenarbeit mit Projektpartnern im Hinblick auf die Finanzierung und eine erfolgreiche Umsetzung der Projekte als entscheidend erachtet. Gemäss vielen Befragten ist es für den Projekterfolg wichtig, dass die Träger- und Partnerschaft breit abgestützt ist. Dabei werden die Sensibilisierung und die Zusammenarbeit mit

Schlüsselakteuren sowie die Unterstützung der betreffenden Gemeinden (und Kantone) als ausschlaggebend erachtet. Bezüglich Vernetzung wird auch die Bedeutung des Austausches und einer allfälligen Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen unterstützten Projekten betont.

- Vierter massgeblicher Erfolgsfaktor ist die Unterstützung durch den Bund. Die finanzielle Förderung ermöglicht im Sinne einer Anschubfinanzierung bei sehr vielen Projekten überhaupt deren Realisierung. Zudem erhöht sie die Legitimität der Projekte, was sich positiv auf die Gewinnung wichtiger Partner (v.a. Gemeinden) sowie die Zusammenarbeit mit diesen auswirkt. Der Begleitung der Projekte durch die jeweiligen Bundesämter wird ebenfalls eine grosse Bedeutung beigemessen.

Die Anzahl der Nachfolgeprojekte sowie die Multiplikations- und Diffusionswirkungen sind beachtlich.

Aus unserer Sicht ist beachtlich, dass 36 (70%) der 52 untersuchten abgeschlossenen Projekte oder Teile davon heute noch bestehen. Mehrere Nachfolgeprojekte konnten sich innerhalb ihrer Schwerpunktregion verbreiten oder ihr Angebot erweitern. Dies zeigt, dass die geforderte langfristige Ausrichtung bzw. Wirkung bei der überwiegenden Mehrheit der abgeschlossenen Projekte realisiert werden konnte. Erwähnenswert ist zudem, dass zu etwa der Hälfte der analysierten 40 Projekte Hinweise von Projektleitenden bestehen, dass die Projekte (oder Teile davon) in anderen Regionen multipliziert werden konnten. Zudem bestehen zu mehreren Projekten Hinweise, dass sie (oder Teile davon) in andere Projekte integriert wurden. Darüber hinaus könnten einige Projekte (bzw. deren Erkenntnisse) Projektträger von anderen, ähnlich gelagerten Projekten beeinflusst haben.

Empfehlungen

Ausgehend von der überwiegend positiven Beurteilung der Projektförderung durch KOMO (bzw. das DZM) und den von den Befragten genannten Verbesserungsmöglichkeiten ergeben sich für die Zukunft keine grundsätzlichen Änderungen, sondern kleinere Optimierungen der Projektförderung durch die KOMO:

1. Im Sinne eines marktgetriebenen Innovationsprozesses empfehlen wir der KOMO, an weitgehend offenen Ausschreibungen festzuhalten. Allfällige thematische Ausschreibungen könnten vermehrt auf die Bedürfnisse der an KOMO beteiligten Bundesämter ausgerichtet werden sowie thematische Inputs von Städten und Akteuren aus dem Mobilitätsbereich berücksichtigen.
2. Wir empfehlen der KOMO, die Auswahlkriterien der Projekte (vgl. KOMO 2019) mit Bezug auf die zentralen Erfolgsfaktoren der Projekte zu präzisieren. Im Hinblick auf einen stärkeren

Markttransfer empfehlen wir zudem zu prüfen, ob und unter welchen Bedingungen eine Verlängerung der Projektlaufzeit ermöglicht werden könnte.

3. Wir empfehlen der KOMO, eine mehrstufige Ausgestaltung des Antragsverfahrens zu prüfen und die Antragstellenden nach Möglichkeit stärker beratend zu unterstützen. Ein abgestuftes und prozessorientiertes Verfahren könnte die Qualität der Projektanträge erhöhen und den Aufwand seitens der Antragstellenden optimieren.
4. Wir empfehlen der KOMO, von den Gesuchstellenden bessere Projektkonzepte einzufordern. Zentraler Kern des Konzepts sollte eine nachvollziehbare und kohärente Wirkungslogik sein. Eine verbesserte Qualität der Projektkonzepte könnte die Steuerung, den Erfolg und die langfristigen Wirkungen der Projekte weiter steigern.
5. Wir empfehlen den an KOMO beteiligten Bundesämtern, die Projekte in der Umsetzungsphase intensiver zu begleiten. Gegenseitige Erwartungen könnten frühzeitig geklärt, Schwierigkeiten besser vermieden sowie der Wissenstransfer und die Vernetzung gestärkt werden.
6. Wir empfehlen der KOMO, bessere Projektschlussberichte einzufordern. Die Projektschlussberichte sind ein wichtiges Instrument für die Rechenschaftslegung, die Dokumentation der Erfahrungen und die Kommunikation der Projektergebnisse.
7. Wir empfehlen den an der KOMO beteiligten Bundesämtern, nach Abschluss der Projekte systematischer zu prüfen, wie der Transfer der Projekte in den Markt bzw. die Verbreitung ihrer Erkenntnisse unterstützt werden könnten, beispielsweise durch fachliche Beratung, eine Vernetzung mit anderen Akteuren und Programmen oder spezifische Kommunikationsmassnahmen. Zudem sollten die Projekte nach deren Abschluss systematischer weiterverfolgt werden.
8. Wir empfehlen der KOMO, die Kommunikation zu den unterstützten Projekten und deren Ergebnissen nach Möglichkeit weiter zu verbessern. Beispielsweise könnten die Netzwerkpartner der an KOMO beteiligten Ämter gezielt informiert und/oder spezifische Veranstaltungen durchgeführt werden, die der Information und der Vernetzung dienen.
9. Gleichzeitig empfehlen wir der KOMO, die Trägerschaften und die Partner der Projekte (sowie deren Netzwerke) zu verstärkten Kommunikations- und Wissenstransferaktivitäten zu motivieren. Wir empfehlen zu prüfen, ob die Kommunikation bei vielversprechenden Projekten nach deren Abschluss in begrenztem Ausmass finanziell unterstützt werden kann, beispielsweise durch einen Beitrag an Kommunikationskonzepte.
10. Im Hinblick auf die Verbreitung der Projekterkenntnisse im Markt empfehlen wir den an KOMO beteiligten Bundesämtern, die Multiplikation und die Diffusion erfolgreicher Projekte, die ihren Interessen entsprechen, durch eine gewisse «Anschubfinanzierung» weiter zu unterstützen. Unseres Erachtens sollten die Beiträge an die Verbreitung der Projekterkenntnisse über andere Finanzmittel bzw. Programme der an KOMO beteiligten Bundesämter (z.B. EnergieSchweiz) finanziert werden.

Résumé

Introduction

Depuis 2006, la Confédération accorde un soutien financier aux solutions de mobilité par l'intermédiaire du Centre de services pour une mobilité innovatrice et durable (DZM), dont le Bureau de coordination pour la mobilité durable (COMO) a entre-temps pris le relais. Le COMO dispose d'un budget de l'ordre de grandeur d'un million de francs par an pour promouvoir des projets de mobilité innovateurs et durables. Depuis 2016, il lance deux appels d'offres par année, dont l'un est assorti d'un objectif thématique spécifique.

La présente évaluation met l'accent sur les projets approuvés par le COMO, respectivement par le DZM, entre 2006 et 2018. L'analyse du déroulement, des performances, des effets obtenus, des facteurs de succès et de la diffusion des résultats obtenus dans le cadre de ces projets permet de mettre en évidence les facteurs qui permettront au COMO de soutenir efficacement les solutions de mobilité innovatrices et durables à partir de 2021. Les réponses aux questions qui sont à la base de l'évaluation se fondent sur l'étude des documents (propositions et rapports de projets) relatifs à 52 projets achevés avant fin 2018. Par ailleurs, des entretiens qualitatifs ont été menés avec les responsables de quarante de ces projets. Des entretiens qualitatifs ont également été menés avec huit personnes qui représentent les offices fédéraux qui portent le COMO. Enfin, des entretiens ont eu lieu avec trois acteurs supplémentaires du domaine de la mobilité innovatrice et durable.

Les résultats

Les projets soutenus ont été achevés dans leur très grande majorité.

De 2006 à 2018, le COMO/le DZM ont donné suite à 89 demandes de soutien. Parmi les 61 projets mis en œuvre, 53 (= 86%) ont été achevés et huit (= 14%) ont été interrompus ou réalisés seulement partiellement (état : janvier 2019). Parmi les projets soutenus, six n'ont pas pu être mis en œuvre alors que 22 étaient soit en cours de réalisation, soit en suspens. L'interruption ou l'abandon de projets s'explique par l'absence de conditions essentielles pour le déroulement ou la poursuite du déroulement (p. ex. précarité des partenariats ou du financement).

La plupart des projets achevés a été couronnée de succès

Compte tenu de leurs performances et des effets obtenus, nous estimons que 32 (62%) des 52 projets achevés que nous avons évalués ont été couronnés de succès et que 17 (33%) d'entre eux l'ont été partiellement. 30 projets (75%) ont atteint la totalité de leurs objectifs en matière de performances, et 10 (19%) ont atteint une grande partie de ces objectifs. Le degré de réalisation est donc bon, voire très bon. Nous estimons remarquable que 21 projets (40%) ont tendanciellement atteint les effets escomptés et 17 projets (33%) une majorité des effets

escomptés. Une certaine prudence est toutefois de mise face à ces chiffres relatifs à la performance compte tenu de la définition plutôt vague de la plupart des effets escomptés et des informations qualitatives très variables qui figurent dans les rapports finaux des projets.

Le soutien de la Confédération constitue un atout majeur pour la réalisation des projets.

Nous estimons que le soutien (financier) de la Confédération constitue un atout d'une pertinence grande, voire très grande pour la réalisation des projets considérés. Parmi les responsables de projets que nous avons questionnés, une grande majorité (80%) estime que pour les quarante projets considérés, ce soutien était déterminant. Sans le soutien de la Confédération, 25 projets n'auraient sans doute pas pu être réalisés et six autres n'auraient pas pu être élargis de manière aussi considérable. Relevons aussi que le soutien a conféré une légitimité supplémentaire aux projets, une légitimité que deux tiers des responsables des 40 projets jugent importante à très importante. Enfin, le soutien de la Confédération a permis d'améliorer qualitativement plusieurs projets et d'en accélérer la réalisation. Il convient toutefois d'interpréter ces résultats avec prudence : le nombre de cas est faible et les évaluations se basent essentiellement sur les informations fournies par les responsables des projets.

Les principaux facteurs de réussite des projets : l'équipe, la conception générale, la qualité des partenariats et le soutien de la Confédération.

Les réponses des personnes interrogées font apparaître quatre groupes de facteurs de succès pour les projets :

1. Les compétences, l'expérience et le réseau dont disposent l'équipe du projet sont déterminants pour l'aboutissement du projet, de même que la motivation, l'engagement et la persévérance de cette équipe ainsi que sa crédibilité et son professionnalisme.
2. La conception qualitative du projet est un facteur clé de réussite. Cette conception doit être claire, compréhensible et réaliste. La solution de mobilité proposée doit répondre à une demande, être adaptée aux besoins du groupe cible, être simple à mettre en œuvre et correspondre à des objectifs réalistes. Le projet prévoit des indicateurs et des objectifs intermédiaires pour faciliter son évaluation.
3. Une collaboration étroite avec les partenaires est considérée comme un facteur de succès essentiel en vue du financement du projet et de sa mise en œuvre. Les personnes interrogées sont nombreuses à estimer que le projet doit pouvoir reposer sur un large consensus, ce consensus étant lui-même le résultat de la sensibilisation et de la collaboration avec les acteurs clés ainsi que du soutien des communes (et cantons) concernés. Les échanges, voire les collaborations entre les différents projets soutenus constituent un facteur de réussite supplémentaire.

4. Le soutien de la Confédération constitue lui aussi un facteur de succès déterminant. Ce financement de démarrage représente une condition sine qua non pour la réalisation de beaucoup de projets. Par ailleurs, il donne une légitimité supplémentaire au projet, ce qui, à son tour, facilite le recrutement de partenaires déterminants (avant tout les communes) ainsi que la collaboration avec ces partenaires. L'accompagnement des projets par les offices fédéraux concernés est également considéré comme un facteur clé.

Le nombre des projets de suivi ainsi que l'effet de multiplication et de diffusion sont considérables.

36 (soit 70%) des projets achevés que nous avons analysés existent encore, pour tout ou partie : nous estimons que c'est une performance considérable. Plusieurs projets de suivi ont pu se développer dans la région prioritaire ou élargir leur palette d'offres, ce qui prouve que la très grande majorité des projets a su remplir d'exigence d'une conception qui assure des effets à long terme. Remarquons aussi que les responsables de la moitié des 40 projets analysés indiquent que leur projet (un volet de ce projet) a enregistré un effet de multiplication dans des régions tierces. Dans plusieurs cas, on remarque que ces projets (ou du moins un, voire plusieurs volets) ont été intégrés dans un projet tiers. Au-delà, on peut admettre que certains projets (respectivement leurs conclusions) ont eu un effet sur les décisions prises par les responsables de projets tiers aux objectifs apparentés.

Recommandations

Compte tenu des résultats généralement positifs de l'évaluation de l'encouragement de projets par le COMO/ le DZM et compte tenu des propositions d'amélioration des personnes interrogées, on constate que les modalités d'encouragement actuelles du COMO ne demandent pas de modification profonde mais simplement quelques optimisations. Ainsi, nous recommandons au COMO

1. de maintenir le système des appels d'offres, au sens d'un processus d'innovation laissé à l'appréciation du marché ; on pourrait aussi envisager de focaliser davantage les éventuels futurs appels d'offres thématiques sur les besoins des offices fédéraux qui participent au COMO et de prendre en compte les impulsions thématiques formulées par les villes et par les acteurs du secteur de la mobilité ;
2. de préciser les critères de sélection des projets (cf. COMO 2019) en tenant compte des principaux facteurs de réussite des projets ; nous suggérons également de vérifier dans quelle(s) condition(s) il convient d'accorder une prolongation de la durée du projet en prévision du transfert de ses résultats sur le marché ;

3. de vérifier l'opportunité d'instaurer une procédure de demande de soutien en plusieurs étapes ainsi qu'un encadrement plus proche des demandeurs de soutien ; on peut partir de l'idée qu'une procédure en plusieurs étapes, orientée vers un processus, est susceptible d'améliorer la qualité des projets proposés et d'optimiser le travail fourni par les demandeurs ;
4. de demander des conceptions de projets plus abouties, qui s'articulent autour d'un lien de causalité cohérent et pertinent ; en améliorant la conception d'un projet, on contribue à améliorer l'impact du pilotage, les chances d'aboutissement et les effets à long terme de ce projet ;
5. de suggérer aux offices fédéraux regroupés en cette structure d'encadrer plus près les projets durant la phase de réalisation, afin de définir d'emblée les attentes réciproques, de prévenir les difficultés ainsi que d'améliorer le transfert des connaissances et le développement de réseaux ;
6. d'être plus exigeant à propos des rapports finaux des projets ; ces rapports constituent un instrument à la fois de justification du projet, de documentation des expériences vécues et de communication des résultats des projets ;
7. et plus précisément aux offices fédéraux qui sont à sa base de vérifier plus systématiquement, à la fin des projets, par quels moyens il convient de promouvoir le transfert des résultats de ces projets sur le marché, que ce soit au moyen de conseils spécialisés, de réseaux constitués avec des acteurs ou des programmes tiers ou encore au moyen de mesures de communication spécifiques ; il convient également d'assurer le suivi systématique des projets après leurs conclusions ;
8. d'améliorer, dans la mesure du possible, la communication relative aux projets soutenus et à leurs résultats, par exemple en informant de manière ciblée les partenaires du réseau formé par les offices fédéraux qui participent au COMO et/ou en organisant des manifestations spécifiquement destinées à l'information et au réseautage ;
9. de motiver les responsables et les partenaires des projets (et leurs réseaux) à communiquer davantage et à améliorer le transfert des connaissances ; nous recommandons de vérifier l'opportunité d'un soutien financier (limité) pour favoriser la communication au terme de projets prometteurs, par exemple en versant une contribution aux programmes de communication ; et plus précisément aux offices fédéraux qui sont à sa base, de maintenir leur soutien financier sous la forme d'une aide de démarrage qui permet de multiplier et de diffuser sur le marché les résultats des projets qui concordent avec leurs intérêts ; nous estimons que le financement de ces contributions à la diffusion des résultats des projets devrait être assuré par des fonds ou programmes tiers des offices fédéraux qui participent au COMO (p. ex. par Energie-Suisse).

Sintesi

Introduzione

Dal 2006 la Confederazione sostiene, tramite il Centro di servizi per la mobilità innovativa e sostenibile (di seguito: CSM) e l'Ufficio di coordinamento per la mobilità sostenibile (COMO), nuove forme e idee di mobilità mediante contributi finanziari. Per la promozione di progetti di mobilità innovativi e sostenibili è attualmente disponibile un preventivo annuo di circa 1 mio. CHF. Dal 2016 vengono indetti due bandi l'anno, di cui uno dedicato a un determinato tema.

La presente valutazione considera in particolare i progetti approvati dal COMO o dal CSM dal 2006 al 2018. Il suo scopo è di elaborare – valutando lo svolgimento, le prestazioni e gli effetti, i fattori di successo e la diffusione dei risultati dei progetti promossi – indicazioni per un'efficace promozione di forme e idee di mobilità innovative e sostenibili da parte del COMO a partire dal 2021. Per rispondere ai quesiti posti sono stati analizzati documenti (domande e rapporti finali di progetti) relativi a 52 progetti conclusi entro il 2018. Per 40 di questi progetti sono state condotte interviste qualitative con i capi progetto. Inoltre, si sono effettuate interviste qualitative con otto rappresentanti degli Uffici federali appartenenti al COMO e tre interviste con altri attori operanti nell'ambito della mobilità innovativa e sostenibile.

Risultati

La maggior parte dei progetti attuati ha potuto essere conclusa.

Dal 2006 al 2018 il COMO o il CSM hanno approvato complessivamente 89 domande di promozione. Dei 61 progetti attuati è stato possibile concluderne 53 (86%), mentre otto progetti (14%) sono stati interrotti o non attuati interamente (stato gennaio 2019). Dei progetti approvati, sei non hanno potuto essere attuati, mentre 22 erano ancora in corso o presentavano un contratto pendente. La mancata attuazione o l'interruzione di determinati progetti sono dovute alla mancanza di importanti presupposti per la loro (ulteriore) esecuzione (ad. es. in materia di partenariati o di finanziamento).

La maggioranza dei progetti conclusi ha avuto successo.

Se valutati in base agli obiettivi di prestazione ed efficacia, riteniamo che 32 (62%) dei 52 progetti conclusi da noi analizzati abbiano avuto successo e 17 progetti (33%) un successo parziale. 39 progetti (75%) hanno raggiunto interamente gli obiettivi di prestazione e 10 progetti (19%) in gran parte. Il grado di raggiungimento degli obiettivi di prestazione può quindi essere valutato da buono a ottimo. Riteniamo altresì rilevante che 21 progetti (40%) dovrebbero aver tendenzialmente raggiunto i loro obiettivi d'efficacia e 17 progetti (33%) in gran parte. Tuttavia, a causa delle definizioni per lo più vaghe degli obiettivi d'efficacia e del livello di qualità alquanto

disomogeneo dei dati sull'efficacia nei rapporti finali dei progetti, la valutazione del raggiungimento di tali obiettivi va interpretata con una certa prudenza.

La rilevanza del sostegno della Confederazione per la realizzazione dei progetti è valutata da alta a molto alta.

Valutiamo da alta a molto alta la rilevanza del sostegno (finanziario) della Confederazione per la realizzazione dei progetti. Per gran parte (80% circa) dei 40 progetti coinvolti nella presente analisi, sui quali abbiamo interpellato i capi progetto, tale sostegno era molto rilevante. Senza il sostegno della Confederazione, probabilmente non sarebbe stato possibile realizzare 25 progetti e ampliare notevolmente altri sei. Va inoltre sottolineato che la promozione federale ha conferito loro maggiore legittimità, aspetto che i capi progetto considerano da importante a molto importante per due terzi dei 40 progetti. Il sostegno della Confederazione ha altresì contribuito a un miglioramento della qualità e a una più rapida realizzazione di molti progetti. Tuttavia, visti il numero ridotto dei casi e il peso determinante delle valutazioni dei capi progetto, questi risultati vanno interpretati anch'essi con prudenza.

Fattori decisivi per il successo dei progetti sono il team di progetto, la concezione del progetto, la collaborazione con i partner e il sostegno della Confederazione.

I fattori decisivi per il successo citati dagli interpellati si possono riunire in quattro gruppi:

- In primo luogo la competenza, l'esperienza e la rete di contatti del team di progetto. Sono altresì importanti la motivazione, l'impegno e la perseveranza del team come pure la sua credibilità e professionalità.
- In secondo luogo la qualità della concezione del progetto. Tale concezione dovrebbe essere chiara, ben motivata e realistica. L'idea di mobilità proposta dovrebbe corrispondere a un bisogno, essere pragmatica e orientata ai gruppi obiettivo nonché perseguire fini realistici. Per valutare il successo del progetto, si dovrebbero definire indicatori o obiettivi intermedi.
- In terzo luogo, ai fini del finanziamento e di un'attuazione fruttuosa dei progetti è considerata decisiva una stretta collaborazione con i partner del progetto. Secondo molti intervistati, per il successo dei progetti è importante che i gruppi di promotori e i partenariati godano di ampio sostegno. A questo riguardo sono considerati determinanti la sensibilizzazione degli attori chiave e la collaborazione con gli stessi come pure il sostegno dei relativi Comuni (e Cantoni). Per quando concerne il collegamento in rete, si sottolinea l'importanza dello scambio e di un'eventuale collaborazione tra i vari progetti promossi.
- Un quarto fattore rilevante è il sostegno della Confederazione. Nel caso di molti progetti la promozione finanziaria, sotto forma di finanziamento iniziale, ne rende possibile la realizzazione. Inoltre esso conferisce ai progetti maggiore legittimità, fatto che si ripercuote

positivamente sul reperimento di partner importanti (quali soprattutto i Comuni) e sulla collaborazione con gli stessi. Anche l'accompagnamento dei progetti da parte degli Uffici federali competenti è ritenuto molto importante.

Il numero di progetti successivi come pure gli effetti di replica e diffusione sono notevoli.

A nostro avviso è significativo che 36 (70%) dei 52 progetti conclusi e che sono oggetto dell'analisi (o parti di essi) esistano ancora oggi. Diversi progetti successivi hanno potuto diffondersi nella loro regione o ampliare l'offerta. Ciò indica che l'indirizzo o l'effetto richiesto a lungo termine ha potuto essere realizzato per la maggior parte dei progetti conclusi. È altresì degno di nota che, secondo i capi progetto, circa la metà dei 40 progetti analizzati (o parti di essi) hanno potuto essere replicati in altre regioni. Vi sono anche indizi che diversi progetti (o parti di essi) sono stati integrati in altri progetti. Oltre a ciò, alcuni progetti (o le conoscenze da essi scaturite) potrebbero aver influito sui promotori di altri progetti simili.

Raccomandazioni

Considerate la valutazione prevalentemente positiva della promozione dei progetti svolta dal COMO (o dal CSM) e le possibilità di miglioramento menzionate dagli intervistati, per il futuro non proponiamo modifiche di principio, ma piccole ottimizzazioni della promozione summenzionata:

1. per favorire un processo d'innovazione che tenga conto delle condizioni di mercato, raccomandiamo al COMO di mantenere bandi ampiamente aperti. In eventuali bandi a tema si potrebbero prendere maggiormente in considerazione le necessità degli Uffici federali appartenenti al COMO e gli impulsi tematici delle città e di attori operanti nel settore della mobilità.
2. Raccomandiamo al COMO di precisare i criteri per la scelta dei progetti (cfr. COMO 2019) con riferimento ai fattori decisivi per il loro successo. In vista di un accentuato trasferimento al mercato, raccomandiamo inoltre di esaminare se e a quali condizioni la durata dei progetti potrebbe essere prolungata.
3. Raccomandiamo al COMO di prendere in esame uno svolgimento in più fasi della procedura di domanda e se possibile di sostenere maggiormente i richiedenti mediante la consulenza. Con una procedura in più fasi fondata sui processi sarebbe possibile migliorare la qualità delle domande e ottimizzare l'onere di lavoro per i richiedenti.
4. Raccomandiamo al COMO di esigere dai richiedenti concezioni di progetto migliori. La concezione dovrebbe presentare in primo luogo una logica di effetti ben motivata e coerente. Grazie a una migliore qualità delle concezioni di progetto, la gestione, il successo e gli effetti a lungo termine dei progetti potrebbero migliorare ulteriormente.

5. Raccomandiamo agli Uffici federali appartenenti al COMO di seguire più da vicino i progetti nella fase di attuazione. Ciò consentirebbe di chiarire tempestivamente le reciproche aspettative, di evitare maggiormente le difficoltà nonché di rafforzare il trasferimento di conoscenze e il collegamento in rete.
6. Raccomandiamo al COMO di esigere migliori rapporti finali dei progetti. Tali rapporti sono uno strumento importante per il rendiconto finale, per documentare le esperienze e comunicare i risultati dei progetti.
7. Raccomandiamo agli Uffici federali appartenenti al COMO di esaminare in modo più sistematico, una volta conclusi i progetti, in che modo il trasferimento dei progetti al mercato e la diffusione delle conoscenze da essi tratte possano essere sostenuti, ad esempio tramite una consulenza specifica, il collegamento in rete con altri attori e programmi, o misure di comunicazione mirate. Inoltre, una volta conclusi, i progetti dovrebbero essere seguiti in modo più sistematico.
8. Raccomandiamo al COMO di migliorare ulteriormente, per quanto possibile, la comunicazione sui progetti sostenuti e sui loro risultati. Ad esempio, si potrebbero informare in modo mirato i partner della rete degli Uffici federali appartenenti al COMO e/o svolgere eventi specifici per promuovere l'informazione e il collegamento in rete.
9. Nel contempo raccomandiamo al COMO di motivare i promotori e i partner dei progetti (come pure le loro reti) a rafforzare le attività di comunicazione e di trasferimento delle conoscenze. Nel caso di progetti promettenti, raccomandiamo di esaminare se la comunicazione possa essere sostenuta finanziariamente, in misura limitata, una volta conclusi i progetti, ad esempio con un contributo per i piani di comunicazione.
10. Riguardo alla diffusione sul mercato delle conoscenze scaturite dai progetti, raccomandiamo agli Uffici federali appartenenti al COMO di sostenere ulteriormente, mediante un «finanziamento iniziale», la replica e la diffusione di progetti fruttuosi e corrispondenti ai loro interessi. A nostro avviso, i contributi per la diffusione delle conoscenze tratte dai progetti dovrebbero essere finanziati con altri mezzi o programmi degli Uffici federali appartenenti al COMO (p. es. SvizzeraEnergia).

1. Einleitung

1.1. Ausgangslage

Seit 2006 unterstützt der Bund innovative und nachhaltige Mobilitätslösungen mit finanziellen Beiträgen. In der Pilot- (2006–2009) und in der Konsolidierungsphase (2010–2014) wurde die Förderung vom Dienstleistungszentrum für innovative und nachhaltige Mobilität (DZM) umgesetzt. Mit der Neuausrichtung der Förderung ab 2016 wurde das DZM in die Koordinationsstelle für nachhaltige Mobilität (KOMO) umbenannt. An der Koordinationsstelle und der Förderung der Projekte beteiligen sich die Bundesämter für Raumentwicklung (ARE), Umwelt (BAFU), Energie (BFE), Verkehr (BAV), Strassen (ASTRA, ab 2010) und Gesundheit (BAG, ab 2011). Die Programmleitung wird durch das BFE (Sektion Mobilität) wahrgenommen. Pro Jahr steht aktuell ein Förderbudget von rund CHF 1 Mio. zur Verfügung. Seit 2016 werden jährlich zwei Ausschreibungen durchgeführt, davon jeweils eine mit einem thematischen Schwerpunkt. Von 2006 bis 2018 wurden insgesamt 89 Fördergesuche bewilligt.¹

Im Hinblick auf eine erfolgreiche Fortsetzung der Förderung von innovativen und nachhaltigen Mobilitätsprojekten ab 2021 hat das BFE vorliegende Evaluation in Auftrag gegeben.

1.2. Evaluationsziele und -fragen

Evaluationsziele

Die Evaluation legt den Schwerpunkt auf die durch KOMO bzw. das DZM von 2006 bis 2018 bewilligten Projekte. Aufgrund einer Beurteilung des Verlaufs, der Leistungen und Wirkungen, der Erfolgsfaktoren und der Verbreitung der Ergebnisse der unterstützten Projekte sollen Hinweise für eine erfolgreiche Förderung von innovativen und nachhaltigen Mobilitätslösungen durch die KOMO ab 2021 erarbeitet werden. Die Beurteilung der Leistungen und der Wirkungen der Projekte soll anhand der entsprechenden Projektziele vorgenommen werden. Eine Beurteilung der gesamten Wirkungen der Projektförderung (z.B. betreffend Energie, CO₂-Emissionen, Umwelt und Gesundheit) steht nicht im Vordergrund. Die Evaluation soll vor allem aufzeigen, wie

- wirkungsvolle Projekte (zum Zeitpunkt der Gesuchstellung) bei der Auswahl besser erkannt werden können,
- Projekte noch wirksamer unterstützt bzw. in ihrer Wirkung noch verstärkt werden können,
- Ausschreibungen mit einem thematischen Schwerpunkt bzw. thematisch offene Ausschreibungen am besten eingesetzt werden.

¹ Vgl. <https://www.energieschweiz.ch/page/de-ch/koordinationsstelle-fuer-nachhaltige-mobilitaet-komo> und KOMO 2016 (Angaben zu den bewilligten Projektgesuchen: Projektdatenbank der KOMO).

Evaluationsfragen

Ausgehend von den Zielen der Evaluation und den Vorgaben des Auftraggebers stellen sich folgende Evaluationsfragen (vgl. Tabelle 1):

Tabelle 1: Evaluationsfragen

Gegenstände	Fragen
1. Verlauf der Projekte	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wie hat sich der Verlauf der unterstützten Projekte entwickelt? <ul style="list-style-type: none"> ▪ Welche Projekte werden heute noch umgesetzt oder zeigen noch «Wirkung», indem sie (oder Teile davon) in ein anderes Projekt eingeflossen sind? ▪ Welche Projekte wurden nach deren Abschluss weitergeführt, laufen jedoch heute nicht mehr? ▪ Welche Projekte wurden nach deren Abschluss nicht weiterverfolgt? ▪ Welche Projekte wurden nicht umgesetzt oder abgebrochen? Was sind die Gründe dafür?
2. Leistungen und Wirkungen der Projekte	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Welche Leistungs- und Wirkungsziele verfolgten die bis Ende 2018 abgeschlossenen Projekte? ▪ Inwiefern haben die abgeschlossenen Projekte ihre Leistungs- und Wirkungsziele erreicht? Falls nicht, weshalb nicht? ▪ Wie ist der Erfolg der Projekte zu beurteilen?¹⁾
3. Bedeutung der Unterstützung durch den Bund	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Welche Bedeutung hatte die (finanzielle) Unterstützung durch die KOMO / das DZM für die Realisierung Projekte?
4. Erfolgsfaktoren	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Welche Faktoren sind für den Erfolg der unterstützten Projekte massgebend?
5. Multiplikation/ Diffusion	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gab es/gibt es Nachfolgeprojekte zu den unterstützten Projekten? ▪ Inwiefern konnten (erfolgreichen) Projekte multipliziert / diffundiert werden? Was waren die Gründe für eine erfolgreiche Multiplikation/Diffusion?²⁾
6. Optimierungsmöglichkeiten	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Können aus den Erfolgsfaktoren Hinweise abgeleitet werden, wie wirksame Projekte bei der Auswahl besser erkannt und/oder Projekte noch wirksamer unterstützt werden (bzw. ihre Wirkung noch verstärkt) werden können? ▪ Können aus den bisherigen Projekten relevante Kriterien oder aussichtsreiche Themen für künftige Ausschreibungen identifiziert werden? ▪ Wie könnte der Bund die Multiplikation / Diffusion der Projekte stärker unterstützen?

¹⁾ Als «erfolgreich» werden Projekte verstanden, die die angestrebten Leistungs- und Wirkungsziele erreicht oder grösstenteils erreicht haben.

²⁾ Unter «Multiplikation» verstehen wir eine Umsetzung der Projekte (oder Teile davon) in anderen Regionen. Unter «Diffusion» verstehen wir die Verbreitung von Projektergebnissen und deren (praktische) Anwendung bzw. Umsetzung (z.B. Integration in bestehende Angebote und Lösungen oder Weiterentwicklung)

Tabelle INFRAS.

1.3. Methodik

Analyse- und Beurteilungskonzept

Bei der Analyse der Projektverläufe berücksichtigten wir alle zwischen 2006 und 2018 bewilligten 89 Fördergesuche. Dabei unterschieden wir zwischen nicht umgesetzten bzw. frühzeitig abgebrochenen, abgeschlossenen und noch laufenden Projekten.

Die Beurteilung der Leistungen und der Wirkungen nahmen wir anhand von 52 abgeschlossenen Projekten vor, zu denen ein Schlussbericht oder anderweitige Informationen (z.B. in den Berichten zur Pilotphase, vgl. ARE 2009 und 2011)² vorliegen.³ Zu 40 dieser Projekte wurden die Projektleitenden befragt.

Tabelle 2: Übersicht berücksichtigte Projekte⁴

Kategorie	Anzahl
Bewilligte Fördergesuche im Rahmen von KOMO/DZM (2006-2018)	89
davon:	
Projekte, die bis Ende 2018 abgeschlossen wurden und zu denen ein Schlussbericht vorliegt	52
Projekte, zu denen Projektleitende oder verantwortliche Personen interviewt wurden	40

Tabelle INFRAS.

² Projekt Nr. 2 'FELA Leit- und Kundeninformationssystem', Projekt Nr. 15 'e-covoiturage.ch / Phase 1' (vgl. auch Nachfolgeprojekt 'e-covoiturage.ch Phase 2') und Projekt Nr. 59 'carvelo2go für Gemeinden'.

³ Die untersuchten 52 abgeschlossenen Projekte sind im Annex A2 aufgeführt.

⁴ Weitere Informationen zum Status der bewilligten Fördergesuche: vgl. Kapitel 3.1.

Bei der Beurteilung der Leistungen und der Wirkungen orientierten wir uns an einem Wirkungsmodell der durch die KOMO bzw. das DZM unterstützten Projekte (vgl. Abbildung 1).

Abbildung 1: Wirkungsmodell der durch die KOMO (bzw. das DZM) geförderten Mobilitätsprojekte

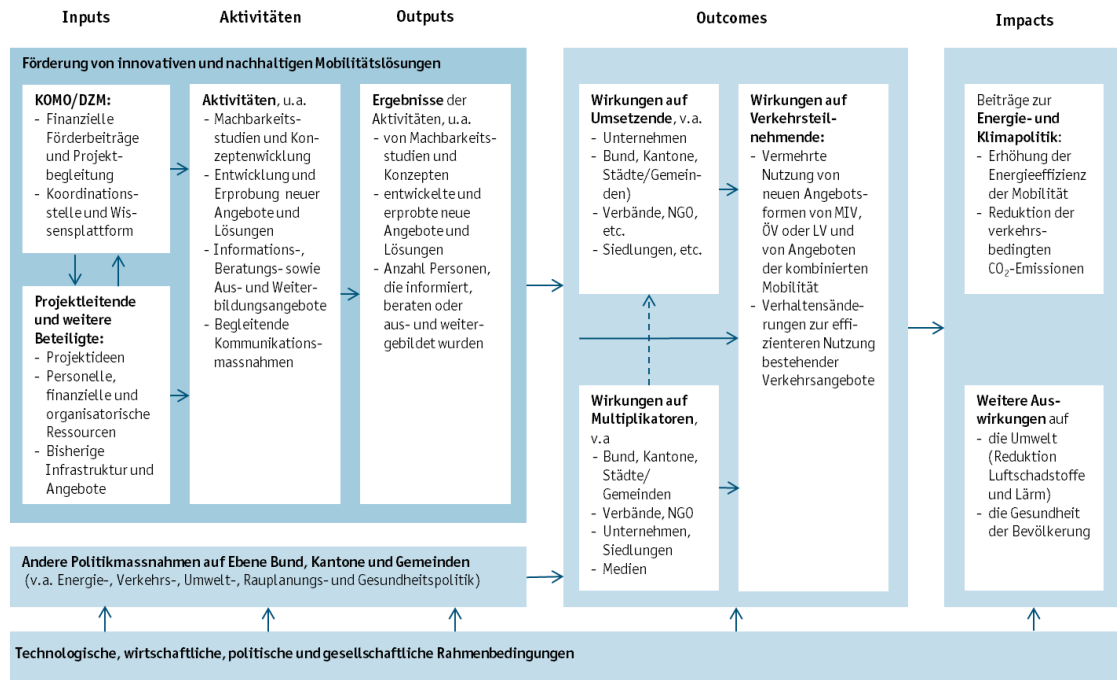


Abbildung: INFRAS.

Die Leistungen und die Wirkungen der unterstützten Projekte sind sehr unterschiedlich (vgl. u.a. ARE 2009, KOMO 2016 und 2019):

- Bei den Leistungen (bzw. Aktivitäten und deren Outputs) kann unterschieden werden zwischen Machbarkeitsstudien und/oder Konzeptentwicklungen, der Entwicklung und Erprobung neuer Angebote und Lösungen, Informations-, Beratungs- und/oder Aus- und Weiterbildungsangebote sowie begleitende Kommunikationsmassnahmen. Die Projekte können auch verschiedene Leistungen kombinieren. In thematischer Hinsicht können die Projekte folgenden Schwerpunkten zugeordnet werden: Mobilitätsmanagement, Sharing Mobility, Fuss- und Veloverkehr, Freizeitmobilität, IT-Lösungen, effizienter Strassenverkehr (MIV), Güterverkehr/Logistik, Kinder und Jugendliche sowie öffentlicher Verkehr.
- Die Projekte sollten bei den Verkehrsteilnehmenden Verhaltensänderungen hin zu einer umwelt- und ressourcenschonenden Mobilität anstreben («Outcome»). Die Verkehrsteilnehmenden sollten vermehrt neue Mobilitätsangebote wählen und bestehende Verkehrsangebote effizienter nutzen (z.B. durch mobiles Arbeiten). Von Interesse können dabei auch Modellvorhaben mit nationalem Vorzeige- und Diffusionspotenzial sein. Denkbar ist jedoch

auch, dass die Projekte Voraussetzungen für die Umsetzung innovativer Mobilitätslösungen schaffen und/oder zur Sensibilisierung der Zielgruppen und der Bevölkerung beitragen.

- Erfolgreiche Projekte sollten nach deren Abschluss möglichst weiterentwickelt (z.B. durch Städte, Unternehmen, Verbände) und umgesetzt werden. Zudem können verschiedene Akteure (z.B. Bund, Kantone, Gemeinden, Verbände, Unternehmen) dazu beitragen, die Bekanntheit der Mobilitätslösungen bei den Zielgruppen zu erhöhen und darauf hinwirken, dass die neuen Angebote und Lösungen von zusätzlichen Akteuren umgesetzt werden.
- Die unterstützten Projekte sollen einen Beitrag zur Erreichung der energie- und klimapolitischen Ziele leisten und möglichst positive Auswirkungen auf andere Umweltbereiche (z.B. Luftschadstoffe) und die Gesundheit der Bevölkerung haben.

Die Leistungen und die Wirkungen der Projekte, die Erfolgsfaktoren sowie die Multiplikations- und Diffusionswirkungen wurden wie folgt analysiert und beurteilt:⁵

- In einem ersten Schritt beschrieben wir die Leistungs- und Wirkungsziele sowie die erbrachten Leistungen und die erzielten Wirkungen der untersuchten 52 bis Ende 2018 abgeschlossenen Projekte anhand von Projektdokumenten (v.a. Anträge/Verträge und Schlussberichte).
- Im zweiten Schritt analysierten wir das Erreichen der Leistungs- und Wirkungsziele der Projekte. Die Projektleistungen beurteilten wir anhand deren Angemessenheit im Vergleich zu den Leistungszielen (Soll-Ist-Vergleich). Bei den Wirkungen beurteilten wir die Wirksamkeit der Projektleistungen gemessen an den Wirkungszielen Vorher-Nachher- und Soll-Ist-Vergleiche).
- Im dritten Schritt bezogen wir die Ergebnisse der Befragung von Projektleitenden zu 40 Projekten bei der Beurteilung der Erreichung der Leistungs- und der Wirkungsziele mit ein. Die Ergebnisse dieser Interviews waren zudem eine wichtige Grundlage zur Beurteilung der Projektverläufe sowie der Multiplikations- und Diffusionswirkungen. Bei der Beurteilung der Wirksamkeit der (finanziellen) Unterstützung der Projekte durch die KOMO (bzw. die DZM) stützten wir uns massgeblich auf die Einschätzungen und die Beurteilung der Projektleitenden ab. Dabei hatten die Befragten insbesondere zu beurteilen, wie wichtig die Unterstützung des Bundes war und inwiefern die Projekte auch ohne Unterstützung hätten realisiert werden können.
- Bei der Beurteilung der Erfolgsfaktoren und der Optimierungsmöglichkeiten stützten wir uns ebenfalls massgeblich auf die Einschätzungen der befragten Projektleitenden ab. Zudem berücksichtigten wir die Ergebnisse der Befragung von Projektbegleitenden seitens der an KOMO (bzw. DZM) beteiligten Bundesämter. Bei den Erfolgsfaktoren berücksichtigen wir

⁵ Weitere Hinweise zum Vorgehen zur Beurteilung des Erreichungsgrads der Leistungs- und der Wirkungsziele finden sich in den Kapiteln 4.1 und 4.2.

verschiedene Ebenen, v.a. die Kompetenz der Projektleitenden, die Konzeption und die Ausgestaltung der Projekte (inkl. finanzielle Mittel), die Zusammenarbeit mit Projektpartnern, die Umsetzung der Projekte (inkl. begleitender Kommunikation) sowie die Rahmenbedingungen. In Ergänzung zu Vorher-Nachher- und Soll-Ist-Vergleichen nahmen wir Quervergleiche auf Projektebene vor.

Forschungsmethoden

Zur Beantwortung der Evaluationsfragen werteten wir Dokumente zu 52 abgeschlossenen Projekten aus und führten qualitative Interviews mit acht Projektbegleitenden der an KOMO (bzw. DZM) beteiligten Bundesämter, mit Projektleitenden von 40 unterstützten Projekten sowie mit drei ausgewählten weiteren Akteuren.

Tabelle 3: Forschungsmethoden

Evaluationsgegenstände und -fragen	Dokumentenanalyse (v.a. Schlussberichte)	Qualitative Interviews mit Projektbegleitenden	Qualitative Befragung von Projekt- leitenden	Qualitative Interview mit weiteren Akteuren
1. Verlauf der Projekte				
▪ Verlauf der unterstützten Projekte	●	●	●	
2. Leistungen und Wirkungen der Projekte				
▪ Beschreibung Leistungen und Wirkungen	●			
▪ Erreichung der Leistungs- und Wirkungsziele	●	●	●	●
▪ Bedeutung der Förderung KOMO /DZM		●	●	●
3. Erfolgsfaktoren				
▪ Identifikation von Erfolgsfaktoren	●	●	●	●
4. Diffusion / Multiplikation				
▪ Nachfolge / Nachahmungsprojekte	●	●	●	●
▪ Multiplikations- /Diffusionswirkungen	●	●	●	●
4. Optimierungsmöglichkeiten				
▪ Hinweise zur Verbesserung der Programmwirkungen		●	●	●
▪ Hinweise zur Verstärkung der Multiplikation / Diffusion der Projekte		●	●	●

● Primäre Methode, ● ergänzende Methode.

Nachfolgend werden die durchgeführten empirischen Arbeiten beschrieben (vgl. Tabelle 4). Weiterführende Angaben zu den Befragungen finden sich im Annex A1.

Tabelle 4: Empirische Arbeiten

Methoden	Empirische Arbeiten
Dokumentenanalyse	<p>Auswertung von</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Dokumenten zu KOMO (bzw. DZM), u.a. Abschlussbericht zur Pilotphase 2006–2009 (ARE 2009), Tätigkeitsberichte DZM 2011–2014, (Zwischen-) Evaluationen (Rüefli et al. 2008, Suter et al. 2014), Ausschreibungsunterlagen KOMO April 2019 (KOMO 2019). ▪ Anträgen/Verträgen und Schussberichte zu 52 bis Ende 2018 abgeschlossenen Projekten (vgl. Annex A2). ▪ Über Internet recherchierte Informationen zum Stand von unterstützten Projekten.
Qualitative Interviews mit Projektbegleitenden	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Qualitative Interviews mit acht Projektbegleitenden bzw. (ehemaligen) Vertretenden von an KOMO (bzw. DZM) beteiligten Bundesämtern (davon ein persönliches Interview und sieben telefonische Interviews) anhand eines Gesprächsleitfadens.⁶ ▪ Protokollierung der Interviews (inkl. Validierung der Protokolle durch die Befragten). ▪ Interviewzeitraum: Februar bis März 2019.
Qualitative Befragung von Projektleitenden und weiteren für die Projekte verantwortlichen Personen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Qualitative telefonische Interviews mit Projektleitenden und weiteren für die Projekte verantwortlichen Personen zu 40 ausgewählten abgeschlossenen Projekten anhand eines Gesprächsleitfadens.⁷ In einzelnen Fällen waren die Projektleitenden selbst nicht mehr in der Organisation vertreten und es wurden den Projekten nahestehende Personen interviewt. Einige Personen wurden zu mehreren Projekten befragt. ▪ Bei den Projekten wurden schwergewichtig erfolgreiche Projekte berücksichtigt. Nicht umgesetzte oder abgebrochene Projekte wurden nicht berücksichtigt. Es wurden Projekte einbezogen, die in Deutsch, Französisch und Italienisch sprechenden Landesteilen umgesetzt wurden. ▪ Die Interviews wurden zusammenfassend protokolliert. Die Ergebnisse wurden soweit möglich interpretativ entsprechenden Antwortkategorien zugeordnet. ▪ Interviewzeitraum: März bis Mai 2019.
Qualitative Interviews mit weiteren Akteuren	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Qualitative Interviews mit drei ExpertInnen, die sich mit Angeboten der innovativen und nachhaltigen Mobilität gut auskennen, anhand eines Gesprächsleitfadens.⁸ ▪ Protokollierung der Interviews. ▪ Interviewzeitraum: Juni 2019.

Tabelle INFRAS.

Grenzen der Evaluation

Wir weisen auf folgende Grenzen der Evaluation hin:

- Erstens zeigte sich, dass die Angaben in den verfügbaren Dokumenten zu den Leistungs- und Wirkungszielen der unterstützten Projekte sowie die Informationen zu den erbrachten Leistungen und Wirkungen der Projekte von sehr unterschiedlicher Qualität sind.⁹ Entsprechend war die Beurteilung der Erreichung der Leistungs- und Wirkungsziele auf Basis der

⁶ Die Liste der befragten Projektbegleitenden bzw. Vertretenden von an KOMO (bzw. DZM) beteiligten Bundesämtern sowie der Gesprächsleitfaden befinden sich im Annex A1.

⁷ Die Liste der einbezogenen Projekte und die befragten Projektleitenden bzw. weiteren für die Projekte verantwortlichen Personen sowie der Gesprächsleitfaden sind im Annex dokumentiert.

⁸ Die befragten ExpertInnen und der entsprechende Gesprächsleitfaden sind im Annex A1 dokumentiert.

⁹ Vgl. auch Kapitel 4.1 und 4.2.

Dokumente nur eingeschränkt möglich. Ergänzend mussten wir uns auf die Angaben der Projektleitenden abstützen.

- Zweitens beurteilten wir die Wirkungen der abgeschlossenen Projekte anhand von Angaben der Projektschlussberichte und ergänzender Informationen der befragten Projektleitenden. Entsprechend sind die Angaben zu den Wirkungen als Einschätzungen, nicht jedoch als vertiefende Projektevaluation zu verstehen. Dies würde je Projekt umfassendere empirische Arbeiten erfordern.
- Drittens fokussierten wir auf die Ebene der unterstützten Projekte. Eine umfassende Beurteilung der Leistungen und der Wirkung der gesamten Förderung von innovativen und nachhaltigen Mobilitätslösungen war nicht Gegenstand der Evaluation.

1.4. Gliederung des Berichts

Der Bericht ist wie folgt gegliedert:

- Kapitel 2 beschreibt das Förderkonzept und die Art der Berichterstattung.
- Kapitel 3 gibt eine Übersicht über die zwischen 2006 und 2018 bewilligten Projektgesuche. Zudem werden Art und Verlauf von 52 bis Ende 2018 abgeschlossenen Projekte beschrieben.
- Kapitel 4 beschreibt und beurteilt die Leistungen und die Wirkungen der 52 bis Ende 2018 abgeschlossenen Projekte, zu denen ein Schlussbericht vorliegt.
- Kapitel 5 beurteilt die Bedeutung der (finanziellen) Unterstützung für die Realisierung, die Qualität und den Zeitpunkt der Projektumsetzung aus Sicht der befragten Projektleitenden. Zudem wird die Relevanz verschiedener Aspekte der Förderung aufgezeigt.
- Kapitel 6 beschreibt die Faktoren, die den Erfolg der Projekte begünstigt haben (bzw. hätten).
- Kapitel 7 stellt die Multiplikations- und Diffusionswirkungen der untersuchten Projekte dar.
- Kapitel 8 zeigt Optimierungsmöglichkeiten auf Projektebene auf, insbesondere wie die Wirksamkeit der Projekte erhöht und die Verbreitung erfolgreicher Projekte verstärkt werden könnte.
- In Kapitel 9 beantworten wir die Evaluationsfragen aus Sicht des Evaluationsteams und leiten Empfehlungen zur Optimierung der Wirksamkeit der Förderung von innovativen und nachhaltigen Mobilitätslösungen ab.

Im Annex sind folgende ergänzende Informationen dokumentiert:

- Ergänzende Angaben zu den Befragungen (Annex A1),
- Angaben zu den einbezogenen 52 bis Ende 2018 abgeschlossenen Projekten (Annex A2).

2. Konzept zu Förderung innovativer und nachhaltiger Mobilitätsprojekte

Nachfolgend wird das aktuelle Konzept der Förderung innovativer und nachhaltiger Mobilitätsprojekte beschrieben. Ergänzend wird die Art der Berichterstattung dargestellt.

Ziele der Förderung

Mit der Förderung innovativer und nachhaltiger Mobilitätslösungen will die KOMO einen Beitrag zur Entwicklung neuer Ideen für zukunftsweisende Mobilitätsformen und -angebote leisten. Die KOMO soll Akzente für zukunftsfähige Mobilitätslösungen setzen, die zu einer effizienteren Nutzung der Verkehrsangebote beitragen, die Schnittstellen zwischen den Verkehrsträgern optimieren und die verkehrsübergreifende Nutzung von Angeboten unterstützen und die insbesondere umwelt- und ressourcenschonende sowie bewegungsfreundliche Fortbewegungsarten begünstigen. Die KOMO versteht sich als Eingangspforte für Anliegen im Bereich der nachhaltigen Mobilität und unterstützt Projekte in den folgenden Kategorien (vgl. KOMO 2019):

- Pilot- und Demonstrationsprojekte der kombinierten Personenmobilität (z.B. Verbesserung des Schnittstellenmanagements und der Transportketten, Unterstützung für die verkehrsträgerübergreifende Nutzung von Angeboten insbesondere zur besseren Nutzung der Potenziale der kombinierten Mobilität),
- Pilot- und Demonstrationsprojekte zu neuen Angebotsformen für die drei Verkehrsarten motorisierter Individualverkehr, öffentlicher Verkehr und Langsamverkehr (z.B. Erhöhung der Fahrzeugauslastung im motorisierten und im öffentlichen Verkehr, Schliessung von Angebotslücken im öffentlichen Verkehr, Erhöhung der Attraktivität des öffentlichen Verkehrs und des Langsamverkehrs),
- Projekte mit nachfrageorientierten Massnahmen und innovativen Lösungsansätzen (z.B. gezielte projektspezifische Kommunikationsprojekte, Massnahmen zur ausgeglicheneren Nutzung der Verkehrsangebote über den Tag, Vermeidung und Bündelung der Verkehrsbedürfnisse).

Die Förderung von innovativen und nachhaltigen Mobilitätslösungen durch die KOMO soll die Schwerpunkte der beteiligten Ämter ergänzen.

Unterstützt werden Projekte der öffentlichen Hand (Kantone, Regionen, Gemeinden inkl. Kooperationen mit weiteren Partnern), der Privatwirtschaft sowie von Vereinen und Verbänden aus der Schweiz. Die Projekte können bis maximal 40 Prozent der Gesamtprojektkosten finanziell unterstützt werden. In begründeten Fällen sind Ausnahmen möglich (KOMO 2019).

Thematische Ausrichtung

Bis 2015 wurde jährlich eine Ausschreibung durchgeführt. In der Regel wurde alle zwei Jahre ein Schwerpunktthema festgelegt (DZM 2014). Seit 2016 führt die KOMO jährlich zwei Ausschreibungen durch, jeweils eine mit einem thematischen Schwerpunkt. Bei Ausschreibungen mit einem Schwerpunktthema werden entsprechende Projektgesuche prioritär behandelt.

Bei der thematisch offenen Projekteingabe sind – übereinstimmend mit den Förderzielen – neue bzw. innovative Ansätze und Projekte gefragt, die eine nachhaltigere und effizientere Nutzung der vorhandenen Kapazitäten und der natürlichen Ressourcen anstreben, das Umsteigen erleichtern, Lücken in der Mobilitätskette schliessen oder neuartige intermodale Verkehrslösungen ermöglichen. Aufgrund der Erfahrungen mit früheren Ausschreibungen wurden die möglichen Themen und entsprechende Projekte weiter konkretisiert. Die entsprechende Themenliste ist jedoch nicht als abschliessend zu verstehen (vgl. KOMO 2019):

- Städte und Agglomerationen (z.B. Ansätze für eine Mobilität zur Unterstützung einer nachhaltigen Stadt- und Siedlungsentwicklung),
- Ländlicher Raum (z.B. Ansätze für ein Förderung der nachhaltigen Mobilitätsentwicklung in der Region und in der Gemeinde),
- Umwelt, Energie und Mobilität (z.B. Projekte für den effizienten Fahrzeugeinsatz, sofern der Projektansatz nicht durch EnergieSchweiz abgedeckt ist),
- Innovative technologische Ansätze (z.B. Informations- und Kommunikationsprojekte für eine optimierte Nutzung der vorhandenen Verkehrsinfrastrukturen und Verkehrsmittel).

In der Ausschreibung vom April 2019 (KOMO 2019) wurde das Schwerpunktthema «Nachhaltige Freizeitmobilität» gewählt. Die Ziele des Schwerpunkts (z.B. möglichst energieeffiziente und umweltfreundliche Abwicklung der Freizeitmobilität, beispielsweise durch Angebote der «Shared Mobility» oder Elektrofahrzeuge) und mögliche Massnahmen (z.B. Projekte, die mit Hilfe der Digitalisierung effiziente und nachhaltige Mobilitätsformen fördern) wurden konkretisiert. In den vergangenen Jahren wurden folgende Schwerpunktthemen gesetzt (vgl. DZM 2012, DZM 2014 sowie Angaben des BFE): Freizeit- und Tourismusverkehr (2011), Ruhender Verkehr (2013), Kollaborative Mobilität (2016), “Intelligent Transport Systems and Services (its)” (2017) und Siedlungsentwicklung (2018).

Kriterien zur Auswahl der Projekte

Unterstützt werden primär innovative verkehrsträgerübergreifende Mobilitätsprojekte, die ihre Wirkung in der Schweiz entfalten (vgl. KOMO 2019). Grundsätzlich sind Projekte auf allen Stufen von der Idee bis zur Umsetzung möglich. Das Schwergewicht soll jedoch auf umsetzungsreifen Projekten mit direkter positiver Wirkung für eine nachhaltige Verkehrspolitik, die Umwelt,

die Gesundheit, die Energieeffizienz und das CO₂-Reduktionspotenzial liegen. Von Interesse sind dabei auch Modellvorhaben mit nationalem Vorzeige- und Diffusionspotenzial.

Das Förderkonzept (vgl. KOMO 2019) unterscheidet zwischen «Muss-», «Erfolgs-» und «Ausschlusskriterien» (vgl. Tabelle 5):

Tabelle 5: Förderkriterien

Art der Kriterien	Kriterien
1. «Musskriterien»	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bereits zugesicherte und beantragte Bundesmittel sind zu deklarieren ▪ Gesamtprojektkosten von mindestens CHF 50'000.- (Ausnahmen sind in begründeten Fällen möglich) ▪ Darlegung der Finanzierungslage bzw. -perspektiven ▪ Bundesunterstützung als Anschlag erforderlich ▪ Langfristige Ausrichtung bzw. Wirkung ▪ Transparentes Projektmanagement mit klarer Etappierung sowie Kosten- und Wirkungskontrolle ▪ Breit abgestützte Trägerschaft bzw. Einbezug von qualifizierten Umsetzungspartnern ▪ Potenzial für eine nationale Wirkung bzw. Multiplikation und Diffusion
2. «Erfolgskriterien»	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Innovations- und Marktpotenzial ▪ Energieeffizienz- und CO₂-Reduktionspotenzial sowie möglichst keine negativen Auswirkungen auf andere Umweltbereiche ▪ Positive Effekte für eine nachhaltige Mobilität, die Umwelt und die Gesundheit (z.B. Erhöhung des Anteils des öffentlichen Verkehrs und des Langsamverkehrs resp. Stärkung der Intermodalität, Verbesserung des Zugangs zum Verkehrssystem, etc.)
3. «Ausschlusskriterien»	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Projekte, deren Gesuchstellende eine Umsetzung nicht gewährleisten können ▪ Grundlagenforschung ▪ Jahres- oder Betriebsbeiträge an Organisationen ▪ Betriebskosten, die nicht zum geförderten Projekt gehören bzw. Aufwände, die in der Vergangenheit angefallen sind ▪ Projekte, die sich im Wesentlichen auf den Bau und den Betrieb von Infrastrukturanlagen konzentrieren ▪ Entwicklung von Fahrzeugen und Beschaffung (grösserer) Fahrzeugflotten

Tabelle INFRAS. Quelle: KOMO 2019.

Geringe Aussichten haben Projekte, die primär auf Kommunikation und nicht auf eine konkrete Umsetzung ausgerichtet sind, insbesondere Tagungen, Kongresse, Kampagnen, Ausstellungen, Lehrmittel und Publikationen. Doppelfinanzierungen sind soweit möglich zu vermeiden. Projekte, die von einem oder mehreren UVEK-Ämtern im Rahmen der weiteren Amtsaufgaben direkt oder indirekt finanziert werden, haben keinen Anspruch auf finanzielle Unterstützung (KOMO 2019).

Berichterstattung

Zu unterscheiden ist zwischen den Projektschlussberichten und der Berichterstattung über die gesamte Förderung:

- Nach Projektabschluss haben die Auftragnehmenden einen Schlussbericht (inkl. Finanzbericht) einzureichen, der über die wichtigsten Ergebnisse informiert und in der Regel 10–12 Seiten nicht überschreitet. Die im Schlussbericht geforderten Inhalte sind zum Teil in den Anhängen der Projektverträge festgelegt. Insbesondere ist über die erbrachten Leistungen, die erzielten Wirkungen und die Zielerreichung Rechenschaft abzulegen. Die Auswertung der Projektschlussberichte zu den 52 einbezogenen Projekten zeigt jedoch, dass der Umfang und die Qualität der Projektschlussberichte sehr unterschiedlich sind. Während einige Schlussberichte umfassend und aussagekräftig über die Leistungen, die Wirkungen und die Zielerreichung berichten (und teilweise Ergebnisse von Evaluationen bzw. Wirkungsanalysen berücksichtigen), sind viele Berichte diesbezüglich von mittelmässiger Qualität. Darüber hinaus sind einzelne Berichte sehr kurz und hinsichtlich Zielerreichung kaum aussagekräftig.
- Auf übergeordneter Ebene wurde (bzw. wird) in verschiedener Form über die unterstützten Projekte berichtet:
 - Die in der Pilotphase (2006–2009) unterstützten Projekte wurden in einem «Abschlussbericht» zusammenfassend dargestellt (vgl. ARE 2009). Zudem wurden zur Pilotphase Schlussfolgerungen gezogen, die neben einem Kurzbeschrieb der Projekte eine Beurteilung und Folgerungen aus Sicht der damaligen Projektleitung (ARE) enthält (vgl. ARE 2011). Zudem wird diskutiert, wie das DZM (bzw. die beteiligten Bundesämter) die Projekterfahrungen verbreiten könnten.
 - Zu den in der Konsolidierungsphase (2010–2014) unterstützten Projekten wurden sog. «Tätigkeitsberichte» erstellt (vgl. DZM 2011, 2012, 2013 und 2014). Die Berichte umfassen jeweils eine übergeordnete Auswertung (Anzahl Gesuche, bewilligter und realisierter Projekte; thematische Ausrichtung der Projekte) und eine knappe Beschreibung der Projekte (inkl. Verweise auf die Webseite des ARE).
 - Das ARE informiert auf seiner Webseite über ausgewählte Projekte, die in den Jahren 2006–2014 unterstützten wurden (inkl. Veröffentlichung von Projektbeschrieben und Schlussberichten).¹⁰ Das BFE informiert über die seit 2015 unterstützten Projekte. Bei den abgeschlossenen Projekten wird – neben einem Kurzbeschrieb – über die Ziele und die Ergebnisse informiert (inkl. Link auf den Projektschlussbericht).¹¹ Bei laufenden

¹⁰ Vgl. <https://www.are.admin.ch/are/de/home/verkehr-und-infrastruktur/programme-und-projekte/dienstleistungszentrum-fuer-innovative-mobilitaet-uvek/projekte/ausgewaehlte-projekte-2006.html>.

¹¹ <https://www.energieschweiz.ch/page/de-ch/abgeschlossene-komo-projekte>.

Projekten werden neben generellen Informationen die Massnahmen und die Ziele beschrieben (inkl. Verweis auf die Website des Projekts).¹²

- Zudem wurden zur Pilotphase (Rüefli und Hügli 2008) und zur Konsolidierungsphase (Suter et al. 2014) je eine Evaluation durchgeführt. Beide Evaluationen fokussierten auf die Beurteilung des Konzepts und die Umsetzung der Projektförderung durch das DZM. Während die Evaluation der Pilotphase einzelne übergeordnete Hinweise zum Innovations- und Wirkungspotenzial der Projekte enthält, wurden die Wirkungen der einzelnen Projekte in keiner der beiden Evaluationen untersucht.

¹² Vgl. <https://www.energieschweiz.ch/page/de-ch/laufende-komo-projekte>.

3. Geförderte Projekte

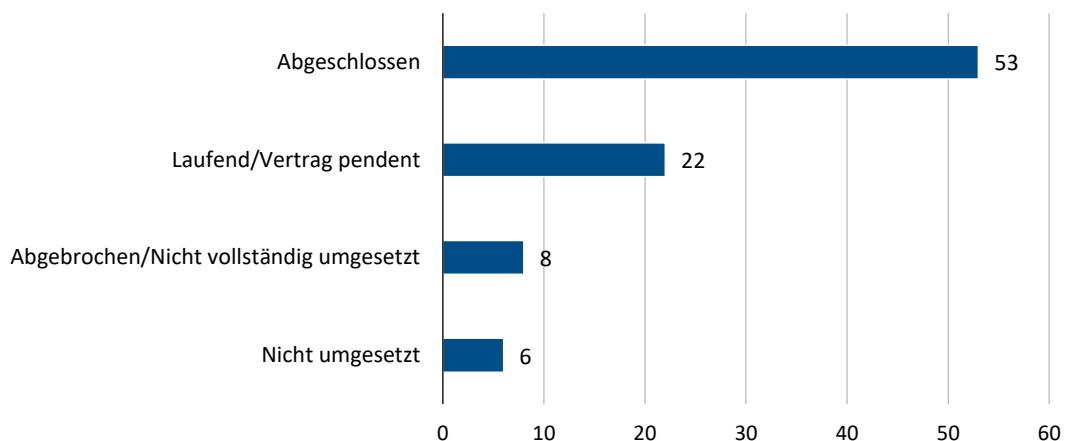
Nachfolgend wird ein Überblick über den Status der 89 von 2006 bis 2018 durch die KOMO bzw. das DZM bewilligten Fördergesuche gegeben. Zudem werden die Art und der Verlauf der untersuchten 52 Projekte mit Schlussbericht beschrieben, die bis Ende 2018 abgeschlossen wurden. Als Informationsgrundlagen dienten die Datenbank des BFE zu den bewilligten Fördergesuchen (Status der Projekte, Umfang der finanziellen Förderung, Art der Projektträgerschaft), die Projektschlussberichte (thematische Ausrichtung und Art der Projekte) und Angaben der Projektleitenden und -begleitenden (Verlauf der Projekte).

3.1. Status der bewilligten Fördergesuche

Von 2006 bis 2018 wurden insgesamt 89 Fördergesuche durch die KOMO bzw. das DZM bewilligt. Der Status dieser Projekte ist wie folgt (Stand Januar 2019, vgl. Abbildung 2):

- 53 Projekte wurden umgesetzt und sind abgeschlossen.
- 13 Projekte laufen; bei 9 weiteren Fördergesuchen war der Vertrag noch pendent.
- 8 Projekte wurden abgebrochen bzw. nicht vollständig umgesetzt. 6 Projekte wurden nicht umgesetzt.

Abbildung 2: Bewilligte Fördergesuche und Status der im Rahmen von KOMO/DZM geförderten Projekte



n=89

Grafik INFRAS. Quelle: Bundesamt für Energie - Übersicht bewilligte Fördergesuche DZM/KOMO 2006–2018 (Stand: Januar 2019). Informationen zum Projektstatus teilweise ergänzt auf Basis der geführten Interviews mit den Projektleitenden sowie Projektbegleitenden.

Abgebrochene und nicht (vollständig) umgesetzte Projekte: Gründe

Gemäss den Interviews mit den Projektbegleitenden und den verfügbaren Dokumenten war das Nichtzustandekommen wichtiger Voraussetzungen für die (weitere) Durchführung der Projekte dafür verantwortlich, dass Projekte nicht (vollständig) umgesetzt oder abgebrochen wurden. Die Art der fehlenden Voraussetzungen war jedoch unterschiedlich und meist projektspezifisch:

- **Fehlende Partnerschaften:** Für mehrere abgebrochene und nicht umgesetzte Projekte waren fehlende Partnerschaften oder das nicht vorhandene Netzwerk für den Abbruch ausschlaggebend. Gemäss den zuständigen Projektbegleitenden konnten bei zwei Projekten die für die Umsetzung notwendigen Partner nicht zusammengebracht werden. In einem anderen Projekt konnten dessen Träger das notwendige Partnernetzwerk (inkl. grossen «Playern» im Mobilitätsmarkt) nicht etablieren. Gemäss den verfügbaren Unterlagen sei der Feldtest in diesem Projekt zu gross aufgezogen worden und gescheitert. Gemäss dem zuständigen Projektbegleitenden seien die Erkenntnisse jedoch in andere, im Rahmen der von KOMO bzw. der DZM geförderten Projekte eingeflossen – insbesondere was die Einschätzung der Dimensionen betrifft.
- **Fehlende Ausnahmegewilligung:** Ein abgebrochenes Projekt erhielt gemäss dem befragten Projektbegleitenden keine Bewilligung für den Betrieb bzw. die Nutzung bestimmter Fahrzeuge, inzwischen gebe es diese Art von Gefährten jedoch. Dies deutet darauf hin, dass das Projekt zu einem Zeitpunkt bewilligt wurde, zu dem notwendige Regelungen noch nicht vorhanden waren.
- **Fehlende Datenverfügbarkeit:** Ein Projekt wurde gemäss dem befragten Projektbegleitenden abgebrochen, weil die zur Umsetzung des Projekts notwendigen Daten nicht verfügbar waren bzw. die Projektträger keinen Zugriff darauf. Dies habe man in dieser Form nicht vorausgesehen.
- **Fehlende Finanzierung:** Ein Projekt wurde gemäss den verfügbaren Informationen aus finanziellen Gründen abgebrochen. Die Projektidee sei gemäss dem zuständigen Projektbegleitenden zwar gut gewesen, vermutlich hätten jedoch die gewählten Akteure nicht gepasst. Bei einem anderen, nicht umgesetzten Projekt waren gemäss dem Projektbegleitenden ebenfalls interne Budgetgründe des Projektträgers dafür massgebend, weshalb der Vertrag nicht unterzeichnet worden sei.
- **Externe Interventionen:** Gemäss einem befragten Projektbegleitenden kam ein Projekt nicht zustande, weil externe Akteure gegen die Projektidee interveniert hätten; diese hätten ihr eigenes Geschäftsmodell bedroht gesehen.

- **Fehlende Resonanz:** Bei einem Projekt ist gemäss der interviewten Projektbegleitenden, die fehlende Resonanz der Bevölkerung ausschlaggebend für den Abbruch gewesen. Man habe nicht ausreichend Teilnehmende finden können.

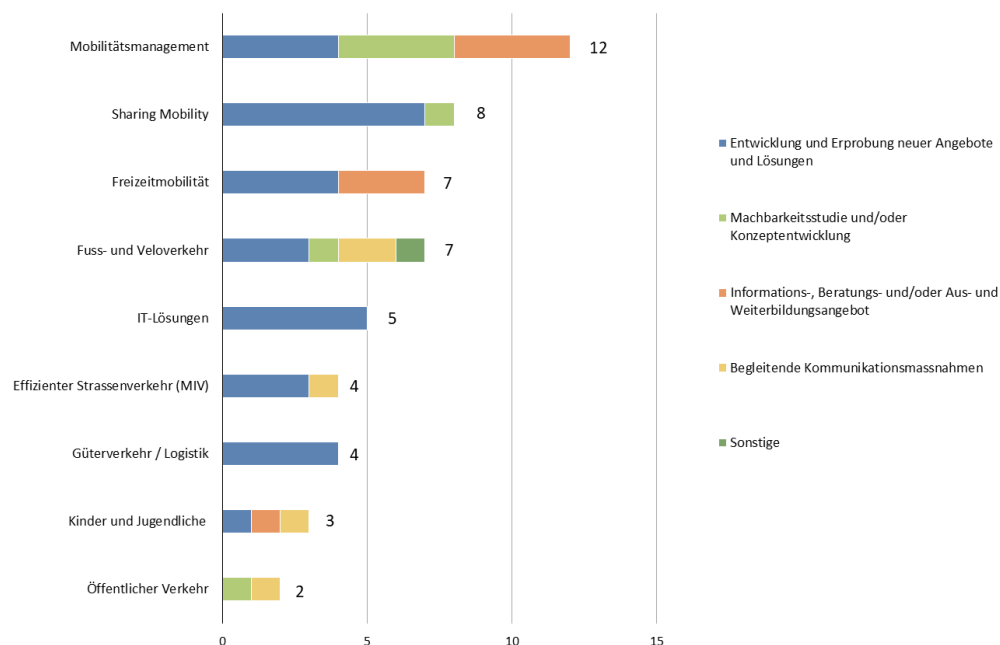
3.2. Übersicht über die abgeschlossenen Projekte

Nachfolgend werden die untersuchten 52 abgeschlossenen Projekte mit Schlussbericht nach Themenschwerpunkten und Leistungskategorien, Art der Projektträger sowie Umfang der finanziellen Förderung beschreiben.

Vielfalt von Themenschwerpunkten und Leistungskategorien

Basierend auf den Projektschlussberichten und weiteren verfügbaren Informationen ordneten wir die Projekte neun ausgewählten Themenschwerpunkten zu. Hinsichtlich der Leistungen definierten wir fünf Kategorien. Nachfolgend sind die 52 abgeschlossenen Projekte entsprechend dargestellt (weitere Angaben zu diesen Projekten siehe Annex A2).

Abbildung 3: Themenschwerpunkte und Leistungskategorien



n=52 (abgeschlossene Projekte mit verfügbarem Schlussbericht oder anderweitigen Informationen)

Grafik INFRAS. Quelle: Einordnung INFRAS auf Basis der verfügbaren Schlussberichte oder Informationen (Themenschwerpunkt I/Leistungstyp I)

Die Auswertung der Projekte nach Themenschwerpunkten und Leistungskategorien zeigt, dass die gewählten Themenschwerpunkte vielfältig sind und die Mehrheit der Projekte primär auf die Entwicklung und die Erprobung neuer Angebote fokussiert:

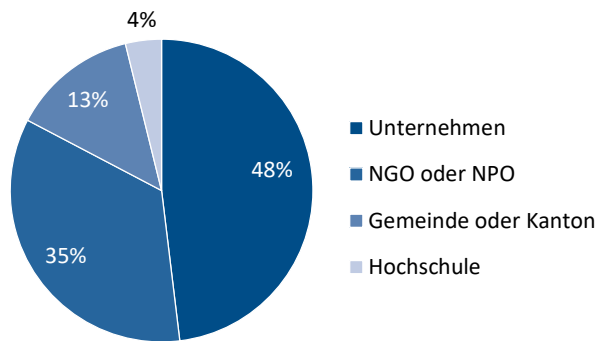
- Etwa zwei Drittel der Projekte können den Themen Mobilitätsmanagement, Sharing Mobility, Freizeitmobilität sowie Fuss- und Veloverkehr zugeordnet werden. Das verbleibende Drittel der Projekte setzte sich primär mit den Themen IT-Lösungen, Effizienter Strassenverkehr, Güterverkehr/Logistik, Kinder und Jugendliche sowie Öffentlicher Verkehr auseinander.
- Rund 60 Prozent der Projekte beinhalteten primär die Entwicklung und Erprobung neuer Angebote und Lösungen. 15 Prozent setzen auf Informations-, Beratungs- und/oder Aus- und Weiterbildungsangebote (v.a. in den Themenschwerpunkten «Mobilitätsmanagement» und «Freizeitmobilität»). In 13 Prozent der Projekte wurden Machbarkeitsstudien durchgeführt oder Konzept entwickelt (v.a. im Themenschwerpunkt «Mobilitätsmanagement»). Etwa 10 Prozent der Projekte können primär begleitenden Kommunikationsmassnahmen zugeordnet werden.

Zu beachten ist jedoch, dass die Projekte häufig mehreren Themenschwerpunkt- und Leistungskategorien zugeordnet werden können. Beispielsweise strebten Massnahmen im Bereich Mobilitätsmanagement vielfach auch eine verstärkte Nutzung des öffentlichen Verkehrs an. Hinsichtlich der gewählten Leistungskategorien ist festzustellen, dass bei mehreren Projekten mit dem Fokus 'Entwicklung und Erprobung neuer Angebote und Lösungen' auch 'begleitende Kommunikationsmassnahmen' wichtige Bestandteile waren.

Projektträger sind vor allem Unternehmen

Beinahe die Hälfte der 52 Projekte wurden (bzw. werden) von Unternehmen getragen. Dazu zählen beispielsweise Verkehrs- oder Beratungsunternehmen. Bei rund einem Drittel der Projektträger waren Nichtregierungsorganisation (NGO) oder Non-Profit-Organisationen (NPO), wie beispielsweise Stiftungen oder Verbände, die primären Projektträger. Bei etwas weniger als einem Fünftel der Projekte waren die Projektträger staatliche Akteure wie Gemeinden, Kantone oder Hochschulen.

Abbildung 4: Struktur der Projektträger



n=52 (abgeschlossene Projekte mit verfügbarem Schlussbericht oder anderweitigen Informationen)
 Davon: Unternehmen (25), NGO oder NPO (18), Gemeinde oder Kanton (7), Hochschule (2)

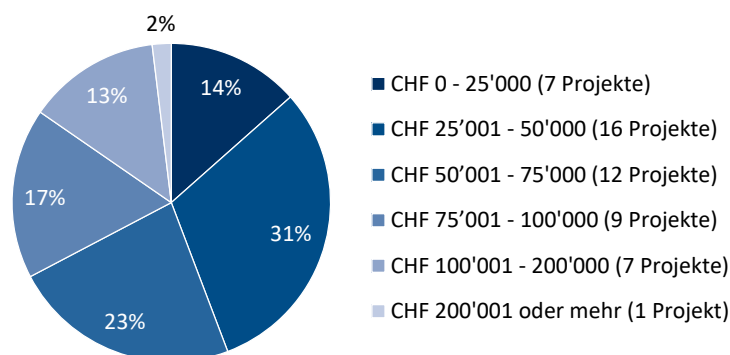
Grafik INFRAS. Quelle: Einordnung INFRAS auf Basis 'Bundesamt für Energie - Übersicht bewilligte Fördergesuche DZM/KOMO 2006-2018' (Stand: Januar 2019).

Zu betonen ist jedoch, dass an vielen Projekten mehrere Partner beteiligt waren (bzw. sind). Beispiele sind etwa die Projekte «Bikeporter», «A L'école avec mon Rail-Check» sowie «Baden FahrMit / PubliRide Baden». Hier sind neben den eigentlichen Projektträgern auch noch weitere Organisationen, Unternehmen sowie kantonale Ämter als Partner vertreten.

Durchschnittlich wurden die Projekte mit rund CHF 70'000 unterstützt

Den 52 Projekten wurden gemäss den gesichteten Verträgen (bzw. der Projektdatenbank des BFE zu den KOMO/DZM-Projekten) insgesamt rund CHF 3.5 Millionen an finanzieller Förderung zugesprochen. Dies entspricht einem durchschnittlichen Förderbeitrag von ca. CHF 68'700 je Projekt. Bei rund einem Drittel der Projekte betrug der vereinbarte Förderbeitrag über CHF 75'000.

Abbildung 5: Struktur der Förderbeiträge



n=52 (abgeschlossene Projekte mit verfügbarem Schlussbericht oder anderweitigen Informationen)

Grafik INFRAS. Quelle: Verträge der Projekte, 'Bundesamt für Energie - Übersicht bewilligte Fördergesuche DZM/KOMO 2006-2018' (Stand: Januar 2019).

Die Projekte können in der Höhe von maximal 40 Prozent der Gesamtprojektkosten unterstützt werden. In begründeten Fällen sind Ausnahmen möglich (vgl. Kapitel 2). Werden die gemäss Vertrag vereinbarten Fördersummen mit ausgewiesenen Gesamtkosten der 52 Projekte ins Verhältnis gesetzt, spiegelt sich diese Vorgabe in den Förderanteilen wieder:¹³

- Im Durchschnitt lag die finanzielle Förderung bei rund 31 Prozent der Gesamtkosten.
- Bei knapp der Hälfte der Projekte entsprach die finanzielle Förderung zwischen 31 und 40 Prozent der Gesamtkosten.
- Bei weiteren rund 40 Prozent der Projekte betrug die finanzielle Unterstützung höchstens 30 Prozent der Gesamtkosten.
- Lediglich fünf Projekte erhielten gemäss den Unterlagen einen Förderanteil von 41 Prozent oder höher: Bei vier Projekten lag der Förderanteil bei 41 Prozent bis 44 Prozent, bei einem Projekt bei 60 Prozent.

¹³ Hinweis: Bei einem Grossteil der Projekte sind die Gesamtkosten und der finanzielle Beitrag im Rahmen von KOMO/DZM in den jeweiligen Verträgen ausgewiesen. Bei einzelnen Projekten (z.B. Bikeporter und Mobility@home), basieren die zugrundeliegenden Informationen indes auf der vom BFE zur Verfügung gestellten Projektübersicht 'Bundesamt für Energie - Übersicht bewilligte Fördergesuche DZM/KOMO 2006-2018'. Zu berücksichtigen ist, dass die tatsächlichen Gesamtkosten (und ggf. Fördersummen) bei den jeweiligen Projekten im Zeitverlauf von den Angaben im Vertrag abgewichen sein könnten.

3.3. Verlauf der abgeschlossenen Projekte

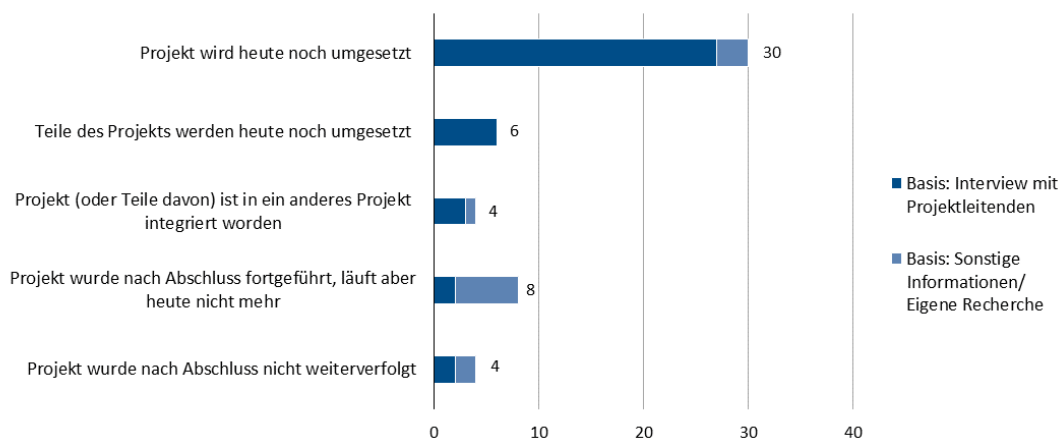
Nachfolgend wird dargestellt, wie sich die 52 abgeschlossenen Projekte entwickelt haben, nachdem die finanzielle Förderung im Rahmen der KOMO bzw. des DZM ausgelaufen ist. Zudem werden bei Projekten, die nach Abschluss nicht mehr weiterverfolgt wurden oder nicht mehr bestehen, mögliche Gründe aufgezeigt. Für die Auswertung der Projektverläufe nutzten wir verschiedene Informationsgrundlagen:

- Bei den 40 Projekten, zu denen wir die Projektleitenden befragen konnten, verwendeten wir die Ergebnisse der Interviews als primäre Informationsquelle. Ausschlaggebend war der Status zum Zeitpunkt des jeweiligen Interviews.¹⁴
- Bei den weiteren zwölf Projekten, zu denen zwar ein Schlussbericht vorliegt, jedoch kein Interview mit Projektleitenden geführt wurde, werteten wir Hinweise aus den Projektschlussberichten und eigener Internet-Recherchen aus. Im Vergleich zu den Aussagen der befragten Projektleitenden schätzen wir diese Angaben teilweise als etwas weniger verlässlich ein.

Die Mehrheit der Projekte wird heute noch umgesetzt

Insgesamt gehen wir davon aus, dass über die Hälfte der 52 abgeschlossenen Projekte auch heute noch umgesetzt wird (vgl. Abbildung 6). Gemäss Angaben der Projektleitenden bzw. den uns verfügbaren Informationen werden bei sechs weiteren Projekten zumindest Teile davon noch umgesetzt. Bei vier Projekten dürften die Projekte selbst oder Teile davon in ein anderes Projekt integriert worden sein.

¹⁴ Die Interviews mit den Projektleitenden haben zwischen März 2019 und Mai 2019 stattgefunden.

Abbildung 6: Projektverlauf nach Abschluss der Förderung

n=52 (abgeschlossene Projekte mit verfügbarem Schlussbericht oder anderweitigen Informationen)

Grafik INFRAS. Quellen/Grundlagen: Interviews mit Projektleitenden bzw. den Projekten nahestehenden Personen (Interviewzeitraum: März bis Mai 2019) sowie sonstige Informationen und weitere Recherchen.

Bei 12 Projekten gibt es basierend auf den Interviews oder eigener Recherche Hinweise, dass sie nicht mehr bestehen (vgl. Abbildung 6):

- Bei acht Projekten gehen wir davon aus, dass diese nach Abschluss der Förderung zunächst fortgeführt wurden, jedoch heute nicht mehr laufen.
- Vier Projekte wurden nach dem Abschluss der Förderung nicht mehr weiterverfolgt.

Die Gründe, weshalb Projekte heute nicht mehr bestehen, sind sehr unterschiedlich

Aus den Interviews respektive den verfügbaren Unterlagen ergaben sich folgende Hinweise auf die Gründe, weshalb einzelne Projekte nach dem Abschluss der Förderung nicht weitergeführt wurden:

- Bei einem Projekt kann basieren auf den Interviewaussagen des Projektleitenden sowie des Projektbegleitenden davon ausgegangen werden, dass eine Weiterverfolgung des Projekts von Anfang an nicht vorgesehen war. Es habe sich um eine konzeptionelle Studie gehandelt, mit der eine Informationsgrundlage für mögliche Entscheidungen geschaffen werden sollte.
- Bei einem Projekt trugen gemäss Aussagen des Projektleitenden und des Projektbegleitenden u.a. Änderungen der lokalen Gegebenheiten dazu bei, weshalb es – trotz guter operativer Leistung während der Umsetzung – nicht weiterverfolgt wurde. Gemäss den verfügbaren Unterlagen könnte ein weiterer möglicher Grund darin bestehen, dass das Multiplikatoren-Potenzial vor Ort nicht vollständig ausgeschöpft worden ist.

- Ein Projekt wurde gemäss Angaben von Projektbegleitenden nicht weiterverfolgt, weil die Projektträger nicht über die erforderlichen Kompetenzen verfügten und die Ziele zu theoretisch und idealistisch definiert worden seien, was die Projektsteuerung erschwert habe.

Einzelne Projekte wurden nach Abschluss zwar zunächst weiterverfolgt, bestehen heute jedoch nicht mehr. Unter anderem dürften dafür folgende Gründe ausschlaggebend gewesen sein:

- Bei einem Projekt habe sich nach Abschluss der Förderung gemäss dem Projektleitenden gezeigt, dass das Projekt nicht zum Selbstläufer geworden sei. Dies habe dazu geführt, dass das Projekt nicht weiterverfolgt worden sei. Das Projekt habe bei den relevanten Akteuren und Zielgruppen keinen hohen Stellenwert genossen. Das Thema habe eine untergeordnete Rolle gespielt.
- Bei mindestens zwei Projekten waren mangelnde finanzielle Ressourcen bzw. eine fehlende weitergehende Finanzierung ausschlaggebend dafür, dass sie inzwischen nicht mehr existieren. Es sei nicht möglich gewesen, das Projekt auf Dauer selber zu finanzieren.

4. Leistungen und Wirkungen der Projekte

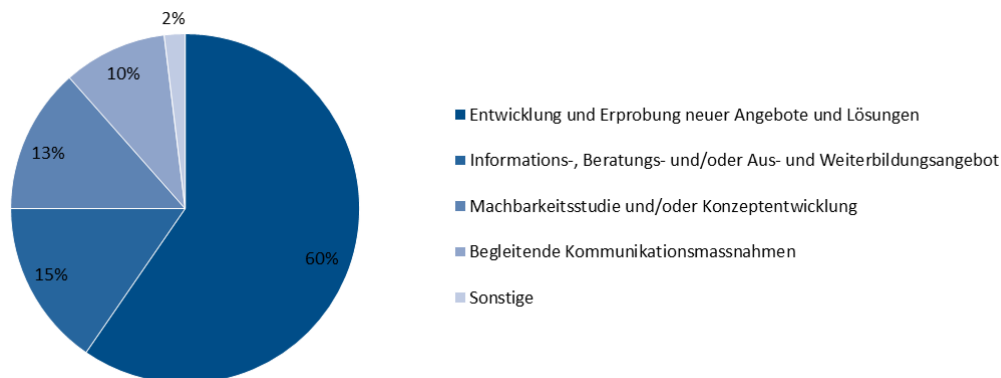
Im Fokus dieses Kapitels steht die Beurteilung der Leistungen und der Wirkungen der untersuchten 52 abgeschlossenen Projekte mit Schlussbericht. Neben der zusammenfassenden Darstellung der Leistungen und der Wirkungen der Projekte (inkl. ausgewählten Projektbeispielen) wird die Erreichung der Leistungs- und der Wirkungsziele anhand der verfügbaren Dokumente (vor allem Anträge und Schlussberichte) sowie den Einschätzungen der befragten Projektleitenden (teilweise auch der Projektbegleitenden) beurteilt. Zudem werden die Gründe erörtert, weshalb die Leistungs- und Wirkungsziele bei einzelnen Projekten nicht erreicht wurden.

4.1. Beurteilung der Leistungen der Projekte

Die Mehrheit der Projekte fokussiert auf die Entwicklung und die Erprobung neuer Angebote und Lösungen

Die von den 52 Projekten primär erbrachten Leistungen können fünf verschiedenen Kategorien zugeordnet werden (vgl. Abbildung 7):¹⁵

Abbildung 7: Primär erbrachte Leistungen



n=52 (abgeschlossene Projekte mit verfügbarem Schlussbericht oder anderweitigen Informationen)

Grafik INFRAS. Quelle: Einordnung INFRAS auf Basis der verfügbaren Schlussberichte oder Informationen (Leistungstyp I)

Die Mehrheit der 52 Projekte kann hinsichtlich ihrer primär erbrachten Leistungen der Kategorie «Entwicklung und Erprobung neuer Angebote und Lösungen» zugeordnet werden. Acht Projekte lieferten primär «Informations-, Beratungs- und/oder Aus- und Weiterbildungsangebote» und sieben Projekte «Machbarkeitsstudien und/oder Konzeptentwicklungen». Fünf Projekte

¹⁵ Vgl. auch Kapitel 1.3 und 3.2.

können primär der Kategorie «Begleitende Kommunikationsmassnahmen» zugeordnet werden. Zur Erläuterung stellen wir im Folgenden beispielhaft Projekte je Kategorie vor (vgl. Tabelle 6).

Tabelle 6: Projektbeispiele nach Leistungskategorien

Leistungskategorien	Projektbeispiele
Entwicklung und Erprobung neuer Angebote und Lösungen	<i>Mobility@home (2013-2015)</i> : Entwicklung eines marktfähigen Carsharing-Produkts für autoarme und autofreie Wohnsiedlungen. Im Rahmen der Projektförderung wurden in zehn Wohnsiedlungen 16 Fahrzeuge platziert. Ziel war es unter anderem, «[...] Carsharing als raumplanerisches Instrument für Parkraumpolitik und -bewirtschaftung etablieren und damit einen wesentlichen Beitrag zur Parkplatzreduktion und den damit verbunden Bodenverbrauch leisten» (Mobility@home 2015).
Informations-, Beratungs- und/oder Aus- und Weiterbildungsangebot	<i>Informations- und Austauschplattform autoarmes und autofreies Wohnen (2013-2014)</i> : Ziel war es, ein Kompetenzzentrum zum autoarmen und autofreien Wohnen aufzubauen. Dafür wurden im Rahmen des Projekts unter anderem eine umfassende Webseite mit Hintergrundinformationen und Beispielen erstellt sowie eine zweisprachige Fachtagung mit über 100 Teilnehmenden organisiert. (Informations- und Austauschplattform autoarmes und autofreies Wohnen 2014).
Machbarkeitsstudie und/oder Konzeptentwicklung	<i>Meglio a piedi sul percorso casa-scuola (2010-2011)</i> : Konzept für den nachhaltigen, sicheren Schulweg. Im Rahmen des Projekts wurde unter anderem ein Handbuch erstellt, das bei einem kantonalen Studientag vorgestellt und danach verbreitet wurde. Das Projekt «[...] zeigt den Gemeinden umfassende kurz-, mittel- und langfristige Strategien auf, setzt bereits bestehende, punktuelle Projekte miteinander in Verbindung und eruiert dadurch mögliche zukünftige Aktionsschritte» (Meglio a piedi sul percorso casa-scuola 2012).
Begleitende Kommunikationsmassnahmen	<i>VELOGuide (2014-2015)</i> : Kommunikative Begleitung der Verbesserung der Veloinfrastruktur anhand einer Broschüre. Der Guide umfasst unter anderem « [...] eine Karte mit den empfohlenen Veloverbindungen für Alltag und Freizeit. Explizit gekennzeichnet sind die vom Kanton und den Gemeinden getätigten Veloinvestitionen der jüngeren Vergangenheit und Zeitangaben (Isochronen) für die Fahrtdauer mit dem Velo. Die Kommunikationsmassnahme hat zum Ziel, zu einer erhöhten Velonutzung beizutragen» (VELO-Guide 2015)

Tabelle INFRAS. Quellen: Projektschlussberichte.

Grundlagen zur Beurteilung der erbrachten Leistungen

Die in den Förderanträgen (und den Projektverträgen) enthaltenen Leistungsziele sind mehrheitlich klar formuliert und stellen damit eine brauchbare Grundlage zu deren Beurteilung dar:

- Bei rund zwei Drittel der 52 Projekte wurden aus unserer Sicht klare, angemessene und messbare Ziele formuliert. Bei Bedarf werden bei diesen Projekten in der Regel auch die Bezüge zwischen den (Teil-)Leistungen aufgezeigt. Beispielsweise wurde im Projekt «Aargau-mobil» dargelegt, mit welchen aufeinander aufbauenden Leistungen (bzw. Massnahmen) ein Mobilitätsmanagement etabliert werden soll.
- Bei knapp einem Drittel der Projekte sind die Leistungsziele klar und grösstenteils angemessen formuliert, jedoch aufgrund fehlender Massstäbe (z.B. quantitative Leistungsziele) nicht

oder nur teilweise beurteilbar. Beispielsweise setzte sich das Projekt «Mobilitätsdurchblick» das Ziel, dass Beratungen mit dem Beratungstool «Mobilitätsdurchblick» bis Juli 2008 zunehmen, ohne jedoch eine konkrete Anzahl zu nennen. Zu ergänzen ist, dass bei einigen Projekten im Gesuch keine messbaren Leistungsziele aufgeführt, im Schlussbericht jedoch konkrete Indikatoren genannt wurden. Anscheinend wurden die Ziele im Projektverlauf konkretisiert.

- Bei einzelnen Projekten beurteilen wir die Ziele als unklar formuliert, kaum erreichbar und/oder nicht beurteilbar. Beispielsweise wurden im Projekt «Mobilitätsmanagement auf der Strecke Saas Fee und Visp» Massnahmen geplant, bei denen zu erwarten war, dass sie während der Projektdauer nicht realisiert werden konnten.

Empirische Grundlagen zur Beurteilung des Zielerreichungsgrads sind die verfügbaren Dokumente (insbesondere Gesuch, Vertrag und Schlussberichte) sowie die Einschätzungen der befragten Projektleitenden und teilweise -begleitenden. Damit steht bei Projekten, zu denen wir Interviews geführt haben, eine breitere Informationsgrundlage zur Verfügung. Die Befragungsergebnisse waren insbesondere auch dann hilfreich, wenn bei den Leistungszielen die Massstäbe nicht ausreichend definiert waren.

Die Beurteilung des Zielerreichungsgrads bei den Leistungen stellt eine Einschätzung auf Basis der uns verfügbaren Informationen dar. Eine individuelle Verifizierung auf Projektebene war nicht Bestandteil der Evaluation. Bei der Einschätzung der erreichten Leistungsziele unterscheiden wir zwischen folgenden Kategorien (vgl. Tabelle 7).

Tabelle 7: Kategorien zur Beurteilung des Zielerreichungsgrads bei den Leistungen

Kategorien	Beschreibung
Leistungsziele erreicht	Gemäss Schlussbericht und/oder Befragungsergebnissen erreichte das Projekt die im Gesuch/Vertrag genannten Leistungsziele vollständig oder überwiegend. Die beabsichtigten Aktivitäten wurden wie geplant durchgeführt.
Zu einem grossen Teil erreicht	Gemäss Schlussbericht und/oder Befragungsergebnissen setzte das Projekt einzelne Leistungen nicht um bzw. erreichte einzelne Leistungsziele nicht (z.B. geplante Veranstaltungen oder Massnahmen zur Vermarktung). Im Vergleich zum Gesuch/ Vertrag sind Abweichungen festzustellen.
Zu einem kleinen Teil erreicht	Gemäss Schlussbericht und/oder Befragungsergebnissen hat das Projekt einige Leistungen nicht umgesetzt bzw. einige Leistungsziele nicht erreicht.
Leistungsziele nicht erreicht	Die Leistungsziele wurden nicht erreicht.
Keine Angabe	Keine Informationen verfügbar.

Tabelle INFRAS.

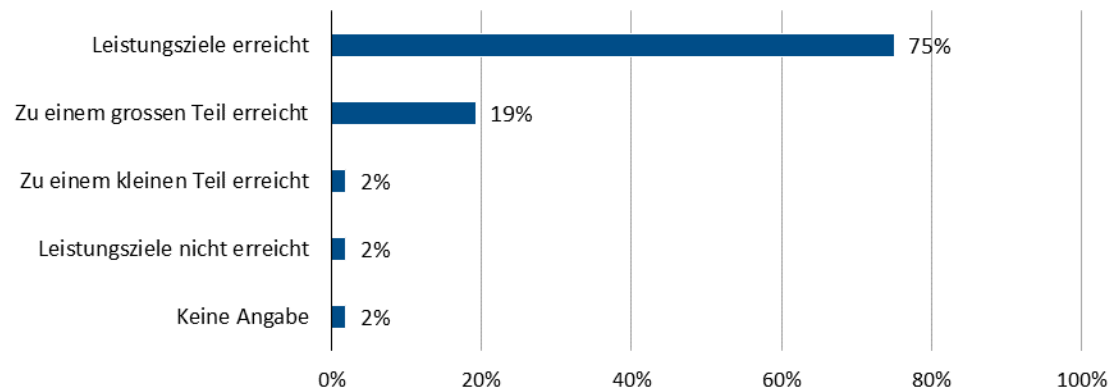
Bei einzelnen Projekten lagen auf Basis der uns verfügbaren Unterlagen und/oder Interviews zu einzelnen Leistungen keine Informationen vor. Damit ist es möglich, dass gewisse Leistungs-

ziele durchaus erfüllt, jedoch nicht dokumentiert wurden. Gleiches könnte für Projekte gelten, die etwa aufgrund von Verzögerungen ihre Leistungsziele aufgeschoben haben. Möglich ist auch, dass einzelne Projekte – z.B. in Absprache mit den zuständigen Projektbegleitenden – gewisse Leistungsziele angepasst haben. Auf Basis der uns verfügbaren Informationen ist dies jedoch nicht immer nachvollziehbar, etwa weil die Projekte bereits lange zurückliegen. Gewisse Projekte könnten demzufolge durchaus die gesetzten oder angepassten Leistungsziele erreicht haben, obwohl sie basierend auf dem Vergleich mit den im Gesuch bzw. Vertrag definierten Zielen den Kategorien ‘zu einem grossen Teil’/‘zu einem kleinen Teil’ zugeordnet wurden.

Etwa drei Viertel der geförderten Projekte konnten ihre Leistungsziele erreichen

Gemäss den verfügbaren Informationen erreichten etwa drei Viertel der 52 abgeschlossenen Projekte mit Schlussbericht ihre Leistungsziele vollständig oder überwiegend. Rund ein Fünftel der Projekte konnte gemäss unseren Einschätzungen die Leistungsziele zu einem grossen Teil erreichen. Zwei Projekte erreichten die Leistungsziele lediglich zu einem kleinen Teil oder gar nicht.¹⁶

Abbildung 8: Erreichung der Leistungsziele (Beurteilung der Evaluatorinnen/Evaluatoren)



n=52

Grafik INFRAS. Quelle/Basis: Beurteilung durch INFRAS auf Basis verfügbarer Unterlagen (Gesuche, Verträge, Schlussberichte) sowie teilweise aus Interviews mit Projektleitenden bzw. den Projekten nahestehenden Personen (Interviewzeitraum: März bis Mai 2019)

¹⁶ Aus Sicht der jeweils befragten Projektleitenden haben 32 der 40 Projekte, zu denen Interviews geführt haben, ihre Leistungsziele erreicht. Vier weitere Projekte haben gemäss den Befragten die im Gesuch respektive Vertrag genannten Leistungsziele teilweise erfüllt. Zu vier Projekten konnten die Befragten keine Angaben machen. Keiner der Projektleitenden ist der Ansicht, dass ihr/sein jeweiliges Projekt keines der gesetzten Leistungsziele erfüllt hat. Bei der Mehrheit der Projekte, zu denen wir Interviews geführt haben, stimmen wir auf Basis der uns verfügbaren Unterlagen mit den Leistungs-Einschätzungen der Befragten überein. Lediglich bei einzelnen Projekten wurden die Leistungsziele gemäss den Interviewten erreicht, den Unterlagen zufolge war dies jedoch nicht vollständig der Fall.

Die Gründe, weshalb und inwiefern die Leistungsziele nur teilweise oder gar nicht erreicht wurden, sind gemäss den Unterlagen und den Projektleitenden unterschiedlich:

- **Ungenügende Datenbasis:** Der Wirkungsnachweis eines Projekts ist begrenzt, weil im Rahmen der Leistungserbringung keine ausreichende Zahl an Teilnehmenden erreicht werden konnte. Aus Sicht des befragten Projektleitenden ist das Projekt dennoch erfolgreich gewesen, unter anderem weil wertvolle Grundlagenarbeit geleistet, ein Pilot umgesetzt und Know-how generiert werden konnte.
- **Keine flächendeckende Umsetzung:** Entgegen der ursprünglichen Planung konnten die Massnahmen nicht in allen beabsichtigten Regionen umgesetzt werden. Gemäss der interviewten Person sind die Leistungsziele im Projektverlauf abgestuft worden. Dennoch bezeichnet auch hier der interviewte Projektleitende das Projekt als erfolgreich.
- **Leistungen aufgeschoben:** Aufgrund von Abklärungen mit einem grossen Player im Mobilitätsbereich mussten einzelne geplante Projektschritte aufgeschoben werden und konnten im Förderzeitraum nur unvollständig umgesetzt werden. Dennoch ist das Projekt aus Sicht der interviewten Person als Erfolg zu werten, u.a. auch deswegen, weil es heute noch existiert.
- **Komplexes Thema:** Bei einem Projekt hat sich im Laufe der Umsetzung gemäss Schlussbericht die Thematik als komplex und die Umsetzungsfrist als zu knapp herausgestellt. Einzelne Massnahmen hätten eine lange Vorlaufzeit gefordert. Unter anderem konnten gemäss des interviewten Projektleitenden beabsichtigte Veranstaltungen nicht durchgeführt werden. Der interviewte Projektbegleitende vermutet, dass das Projekt für das Thema noch zu verfrüht gewesen sei. Zudem hätte es mehr Unterstützung beim Marketing benötigt.

4.2. Beurteilung der Wirkungen

Die Projekte erzielten auf verschiedenen Ebenen Wirkungen

Die nachfolgende Beschreibung der Wirkungen der 52 abgeschlossenen Projekte stützt sich auf die entsprechenden Angaben in den Schlussberichten. Zu betonen ist, dass die Angaben zu den Wirkungen in den Berichten von sehr unterschiedlicher Qualität sind:

- Einzelne Projekte stützen sich bei den Aussagen zu den Wirkungen auf Ergebnisse von expliziten Wirkungsanalysen oder Evaluationen. Beispiele dafür sind die Projekte «Mobiles Entlebuch» oder «Soccermobile». Zudem schätzten verschiedene Projekte die erzielten CO₂-Einsparungen ab und verglichen diese mit den vorab gesetzten Zielen (z.B. 'IG Bus alpin' und 'FairPark® - Smart mobility manager').
- Zu vielen Projekten sind in den Schlussberichten quantitative und qualitative Wirkungen dokumentiert, die sich nicht auf ein explizites Wirkungsmodell und separate Erhebungen

stützen. Die entsprechenden Wirkungen sind weniger systematisch und umfassend dokumentiert.

- Bei verschiedenen abgeschlossenen Projekten fällt die Beschreibung der erzielten Wirkungen vergleichsweise spärlich aus.

Die Projekte erzielten auf verschiedenen Ebenen Wirkungen.¹⁷ Zu unterscheiden sind Wirkungen auf die anvisierten Zielgruppen (Sensibilisierung, Nutzung von Angeboten, Änderungen des Mobilitätsverhaltens) und Auswirkungen auf übergeordneter Ebene (v.a. CO₂-Emissionen, aber beispielsweise auch Auswirkungen auf die Gesundheit).

Sensibilisierung der Zielgruppe und weiterer Akteure

Viele Projekte gehen in ihren Schlussberichten auf die Sensibilisierung der Zielgruppen und/oder weiterer Akteure ein, etwa durch kommunikative Massnahmen. Die entsprechenden Beurteilungen sind häufig qualitativer Natur und beruhen auf Beobachtungen und Einschätzungen; etwa, dass die Thematik Gesprächsthema geworden sei. Mehrere Projekte verweisen diesbezüglich auch auf die mediale Berichterstattung zum Projekt. Sowohl in den Schlussberichten als auch in den Interviews verweisen mehrere Projektleitende darauf, dass die Wirkung hinsichtlich der Sensibilisierung – und damit einhergehend auch auf den Umfang der Nutzung sowie auf das Mobilitätsverhalten – in einem langfristigen Kontext gesehen werden müsse und oft nur schwer messbar sei. Beispiele sind:

- *Soccermobile (2006–2008)*: Projekt, mit dem Massnahmen zur effizienten und umweltschonenden Verkehrsabwicklung bei Kinder- und Juniorenfussballturnieren entwickelt und getestet wurden. Gemäss dem Schlussbericht gaben im Rahmen einer Umfrage bei Turnieren 86 Prozent der befragten TrainerInnen an, dass sie es sinnvoll fänden, wenn Turnierveranstalter auf die Möglichkeiten zur An-/Abreise mit öffentlichen Verkehrsmitteln hinweisen würden. Dem Schlussbericht zufolge lasse dies die Vermutung zu, « [...] mit den umgesetzten Massnahmen im Rahmen von Soccermobile ein erster Schritt zur Sensibilisierung für eine umweltfreundliche Anreise an Juniorenfussballturniere gemacht wurde» (Soccermobile 2008).
- *Mobility Jackpot 2.0 (2011–2012)*: Projekt zur Etablierung eines spielerischen Ansatzes zur Sensibilisierung für eine nachhaltige Mobilität im Arbeits- und Sportverkehr. Dem Schlussbericht zufolge habe eine Evaluation bei den Projektverantwortlichen gezeigt, «dass das Thema Mobilitätsverhalten mit Mobility Jackpot zum Gesprächs- und Diskussionsthema wird und sich gut in die anderen Aktivitäten einbetten lässt. Die Mobilitätstipps im Rahmen des Mobility Jackpots werden als nützliches Plus wahrgenommen» (Mobility Jackpot 2.0 2012).

¹⁷ Vgl. dazu auch das in Kapitel 1.3 dargestellte Wirkungsmodell zu den durch KOMO bzw. das DZM geförderten Projekten.

- *Aktive Steuerung der Mobilität - Pilotprojekt Lugano (2012–2013)*: Projekt zur Entwicklung einer Applikation für Smartphones, um das Mobilitätsverhalten ausgewählter Zielgruppen zu erheben und zu steuern. Gemäss dem Schlussbericht habe etwa ein Drittel der Befragten angegeben, dass die App sie dazu angeregt habe, dass eigene Mobilitätsverhalten zu reflektieren (Aktive Steuerung der Mobilität 2013).
- *VELOGuide (2014-2015)*: Projekt, in dem die Verbesserung der Veloinfrastruktur mit der Broschüre VELOguide kommunikativ begleitet wird. Im Rahmen einer Wirkungskontrolle wurden rund 400 Velofahrende befragt. Gemäss dem Schlussbericht kannten «[...] insgesamt 29 Prozent der befragten Personen [...] den VELOguide durch Nennung des Namens» (VELOguide 2015).

Nutzung der Angebote

In vielen Projektschlussberichten werden die Wirkungen der Massnahmen (bzw. Angebote) anhand der Entwicklung der Anzahl Nutzenden dargestellt. Als Grundlage dafür werden beispielsweise die Zahl der Abonnenten, Buchungen oder Webseitenbesucher herangezogen und deren Entwicklung beschrieben.¹⁸ Zwischen den Projekten bestehen jedoch erhebliche Unterschiede. Während einzelne Projekte konkrete Zahlen vorweisen können und die Entwicklung in ihren Berichten einordnen und bewerten, bleiben andere sehr vage. Beispiele sind:

- *Velospot – das Veloverleihsystem Biel (2009–2012)*: Projekt zur Realisierung eines automatischen Veloverleihsystems. Gemäss dem Schlussbericht konnten « [...] seit offizieller Lancierung 550 Jahresabos verkauft werden. [...] Dazu kommen rund 150 verkaufte Tageskarten. Die meisten Abonutzenden sind sehr regelmässig unterwegs: Im September 2012 konnten bereits rund 250 Fahrten pro Tag verzeichnet werden. Die Nutzung am Abend und an den Wochenenden ist ebenfalls beträchtlich und zeigt, dass die Leihvelos auch für den städtischen Freizeitverkehr ein attraktives Verkehrsmittel darstellen können» (Velospot – das Veloverleihsystem Biel 2012).
- *Défi vélo (2012–2014)*: Projekt zur Veloförderungsprogramm für die Zielgruppe 15- bis 18-Jährige in der Westschweiz. Gemäss dem Schlussbericht haben «im Verlauf des Schuljahres 2013–2014 rund 2400 Schüler der Sekundarstufe II an den Qualifikationen teilgenommen. Das Projekt wurde neu auch im Kanton Neuenburg erfolgreich eingeführt, der damit zu den Kantonen Waadt, Genf und Freiburg stiess» (Défi vélo 2014).

¹⁸ Im Vergleich zu dem von uns erstellten Wirkungsmodell zu den geförderten Projekten (vgl. Kapitel 1.3) besteht dabei jedoch eine gewisse Überschneidung zwischen der Leistungs- (bzw. den Outputs) und der Wirkungsebene (Outcomes).

Änderung des Mobilitätsverhaltens

Mehrere Projekte beleuchten in ihren Schlussberichten gezielt (möglicherweise) erreichte Wirkungen auf das Mobilitätsverhalten der Bevölkerung respektive der Zielgruppe. Beispielsweise weisen sie explizit aus, inwiefern ihre Massnahmen mutmasslich zu einer Verhaltensänderung beigetragen haben. Grundlagen sind etwa Umfragen (z.B. Projekte VELOGuide, Soccermobile) oder Fahrgastdaten (z.B. Nachhaltiges Mobilitätsmanagement Pilotregion Thun). Bei mehreren Projekten schliessen die befragten Projektleitenden sowie die Schlussberichte auf eine gewisse Sensibilisierung der Zielgruppen (z.B. Informations- und Austauschplattform autoarmes und autofreies Wohnen, Mobilitätsmanagement in Wohnsiedlungen – MIWO, Soccermobile). Beispiele für Projekte, die in ihren Schlussberichten auf die Wirkungen auf das Mobilitätsverhalten (sowie die Sensibilisierung) eingehen sind:

- *Gepäcktransport in der Ferienregion Engadin Scuol Samnaun (2011–2013)*: Etablierung eines Gepäcktransports von der ÖV-Station ins Feriendomizil. Gemäss dem Schlussbericht « [...] konnten alle gesetzten Ziele erreicht bzw. sogar übertroffen werden. Von der Kommunikation mit dem Gast bis hin zum erhöhten Modalsplit-Anteil der ÖV-Anbieter kann das Projekt als erfolgreich und wegweisend bewertet werden. Nicht nur wurde das Projekt sehr gut von den Kunden angenommen, es hat auch viel Aufmerksamkeit von Seiten der Tourismusbranche erwirkt» (Gepäcktransport in der Ferienregion Engadin Scuol Samnaun 2014).
- *VELOGuide (2014-2015)*: Projekt, in dem die Verbesserung der Veloinfrastruktur mit der Broschüre VELOGuide kommunikativ begleitet wird. Gemäss einer Vor-Ort-Befragung haben von insgesamt 124 befragten Personen 16 Personen angegeben, dass VELOGuide ihre Motivation zum Velofahren gesteigert habe. Eine Person hat in der Umfrage angegeben, dass sich die Motivation dadurch «sehr» gesteigert habe (VELO-Guide 2015).

Reduktion des Energieverbrauchs und der CO₂-Emissionen sowie weitere Auswirkungen

Mehrere Projekte legen in ihren Schlussberichten explizit dar, inwiefern ihre Massnahmen zu CO₂-Einsparungen geführt haben (könnten). Grundlage dafür sind beispielsweise Annahmen oder Hochrechnungen auf Basis von Befragungen oder der Zahl der (potenziell) Nutzenden. Beispiele für diese Projekte sind:

- *Mobiles Entlebuch (2008–2009)*: Projekt zur Entwicklung und zur Vermarktung von innovativen Angeboten für eine nachhaltige Freizeitmobilität in der Biosphäre Entlebuch. Gemäss dem Schlussbericht konnten « [...] die selbst gesetzten optimistischen Ziele in Bezug auf die Minimierung des Energieverbrauchs für die Mobilität und die Treibhausgasemissionen erreicht werden.» Eigenen Erhebungen zufolge betrug die Reduktion des CO₂-Ausstosses demnach 19.503 Tonnen (Total Primärenergie) (Mobiles Entlebuch 2009).

- *Mobility@home (2013–2015)*: Projekt zur Entwicklung eines marktfähigen Carsharing-Produkts für autoarme und autofreie Wohnsiedlungen. Gemäss dem Schlussbericht wurden zu 10 Wohnsiedlungen insgesamt 306 mobility@home-Abos ausgestellt. Aufgrund von Annahmen zu den spezifischen Wirkungen je aktivem Mobility-Kunden (« [...] eine Einsparung von 298 kg CO₂.») wird insgesamt « [...] eine Einsparung von 91.18 Tonnen CO₂ (= 306 x 298 kg)» ausgewiesen (Mobility@home 2015).

Viele Projekte nehmen in ihren Schlussberichten auf allenfalls erzielte energetische und/oder CO₂-Wirkungen nicht Bezug bzw. weisen keine konkreten Zahlen aus. In einigen Fällen wird explizit eingeräumt, dass Reduktionen bislang nicht nachgewiesen werden konnten (z.B. Mobilitätsmanagement auf einer Strecke: Saas Fee-Visp mit Schwerpunkt Saas Fee).

Bei einzelnen Projekten sind in den Projektschlussberichten auch weitere Auswirkungen – beispielsweise auf die Gesundheit der Bevölkerung – dokumentiert, z.B.:

- *Gemeinde bewegt... Strukturelle Bewegungsförderung in der Gemeinde (2011–2013)*: Projekt zur Verbesserung der strukturellen Rahmendbedingungen für mehr Bewegung zu Fuss und mit dem Velo in Gemeinden. Der Schlussbericht trifft folgende Annahme: « Wenn die Kausalkette «Verbesserte strukturelle Rahmenbedingungen => mehr Bewegung durch Muskelkraft => bessere Gesundheit» stimmt – was dem Stand der wissenschaftlichen Erkenntnisse entspricht – dann darf davon ausgegangen werden, dass das bereits Erreichte einen ganz kleinen Beitrag zur Gesundheit der Bevölkerung geleistet hat» (Gemeinde bewegt 2013).

Grundlagen zur Beurteilung der erzielten Wirkungen

Die Beurteilung, inwiefern die 52 untersuchten Projekte ihre Wirkungsziele erreichen konnten, stellt aus verschiedenen Gründen eine Herausforderung dar:

- Erstens sind die Wirkungsziele der Projekte sehr unterschiedlich und grösstenteils vage formuliert. Aufgrund fehlender klarer Massstäbe ist die Beurteilung des Zielerreichungsgrad oft nur tendenziell möglich:
 - In der Regel sind die Wirkungsziele in den Anträgen (bzw. Verträgen) nicht ausreichend klar formuliert und kaum beurteilbar (bzw. messbar). Klar formulierte und messbare Erwartungen (z.B. in Form von Indikatoren) fehlen meist. Bei vielen Projekten wird zudem die Wirkungslogik ungenügend oder nicht explizit dargelegt. Damit wird nicht klar, wie die Wirkungen aufgrund der erbrachten Leistungen erreicht werden sollen. Die Wirkungsziele sind in vielen Fällen vage formuliert, zum Beispiel «Vertrauensbindung, Kundenbindung», «Förderung der kombinierten Mobilität» oder «Sensibilisierung der Bevölkerung, Interesse der Einwohner wecken». Gleichzeitig zeigen die Interviews mit den Projektleitenden auch, dass eine präzise, messbare Formulierung der Wirkungsziele oft

eine Herausforderung darstellt bzw. kaum möglich ist (z.B. bei Projekten, die eine Vernetzung oder Sensibilisierung relevanter Akteure erreichen wollen).

- Bei einzelnen Projekten wurden die Ziele klar und messbar formuliert. In der Regel wurde auch der Zusammenhang zwischen Leistungs- und Wirkungszielen beschrieben. Ein Beispiel ist das Projekt «VillageOffice», bei dem die Wirkungsziele anhand von Indikatoren wie Anzahl Abonnenten und Anzahl eingesparter Pendelkilometer quantifiziert wurden.
- Zweitens sind die erzielten Wirkungen in den Projektschlussberichten in sehr unterschiedlicher Qualität dokumentiert (vgl. Ausführungen weiter oben). Neben quantitativen Angaben zur erreichten Zielgruppe (Sensibilisierung, Nutzung der Angebote, Änderung des Mobilitätsverhaltens) wird vielfach auch qualitativ über die erzielten Wirkungen berichtet. Diese Heterogenität der Berichterstattung führt ebenfalls dazu, dass die Beurteilung der Erreichung der Wirkungsziele der Projekte qualitativ unterschiedlich ist und in den meisten Fällen nur in der Tendenz vorgenommen werden kann.

Die nachfolgende Einschätzung des Erreichungsgrads der Wirkungsziele der 52 untersuchten Projekte basiert auf den verfügbaren Dokumenten (Anträge/Verträge und Projektschlussberichte) und der Befragung der Projektleitenden und -begleitenden. Dazu folgende Hinweise:

- In einem ersten Schritt verglichen wir die in den Projektschlussberichten dokumentierten Wirkungen mit den in den Anträgen (bzw. Verträgen) enthaltenen Wirkungszielen. Auf dieser Grundlage trafen wir eine erste Einschätzung, inwiefern die Ziele erreicht werden konnten (Soll-Ist-Vergleich).
- Bei den Projekten, zu denen wir die Projektleitenden befragten, glichen wir in einem zweiten Schritt deren Beurteilung mit unserer Einschätzung ab. Bei Projekten, zu denen sich auch Projektbegleitende äusserten, zogen wir auch deren Einschätzung bei. Erwartungsgemäss zeigte sich, dass die Projektleitenden den Zielerreichungsgrad bei verschiedenen Projekten aus unserer Sicht etwas zu positiv einschätzen. Bei Projekten, deren Wirkungsziele vage formuliert sind, stützten wir uns massgeblich auf die (grösstenteils impliziten geäusserten) Erwartungen der Projektleitenden ab.

Aufgrund der qualitativ unterschiedlichen Informationsgrundlage zu den Wirkungszielen und den erzielten Wirkungen sowie methodischen Einschränkungen (keine Überprüfung der in den Projektschlussberichten ausgewiesenen Wirkungen¹⁹; in vielen Fällen Abstützen auf die Erwartungen und die Beurteilungen der Projektleitenden) stellen unsere nachfolgenden Einschätzun-

¹⁹ Beispielsweise wurde im Rahmen der Evaluation nicht verifiziert, ob die beschriebene CO₂-Reduktion tatsächlich erreicht wurde. Aber auch die Tatsache, inwiefern sich das Verhalten der Bevölkerung aufgrund des Projekts geändert hat, kann bei vielen Projekten aufgrund des Projektschlussberichts nur bedingt oder gar nicht nachvollzogen werden.

gen des Zielerreichungsgrads bei den Wirkungen Tendenzaussagen dar und sind vorsichtig zu interpretieren. Ähnlich wie bei den Einschätzungen der erreichten Leistungen, beurteilen wir die erreichten Wirkungen anhand der folgenden Kategorien (vgl. Tabelle 8):

Tabelle 8: Kategorisierung des Erreichungsgrads der Wirkungsziele

Kategorien	Beschreibung
Wirkungsziele tendenziell erreicht	Aus den verfügbaren Unterlagen respektive den Interviews gehen keine Wirkungen hervor, die im Rahmen der Förderung nicht erreicht werden konnten.
Tendenziell zu einem grossen Teil erreicht	Aus den verfügbaren Unterlagen bzw. den Interviews gehen einzelne Wirkungen hervor, die im Rahmen der Förderung nicht erreicht werden konnten.
Tendenziell zu einem kleinen Teil erreicht	Aus den verfügbaren Unterlagen respektive den Interviews gehen einige Wirkungen hervor, die im Rahmen der Förderung nicht erreicht werden konnten.
Wirkungsziele tendenziell nicht erreicht	Keine Wirkungen erreicht.
Keine Angabe	Keine Informationen verfügbar.

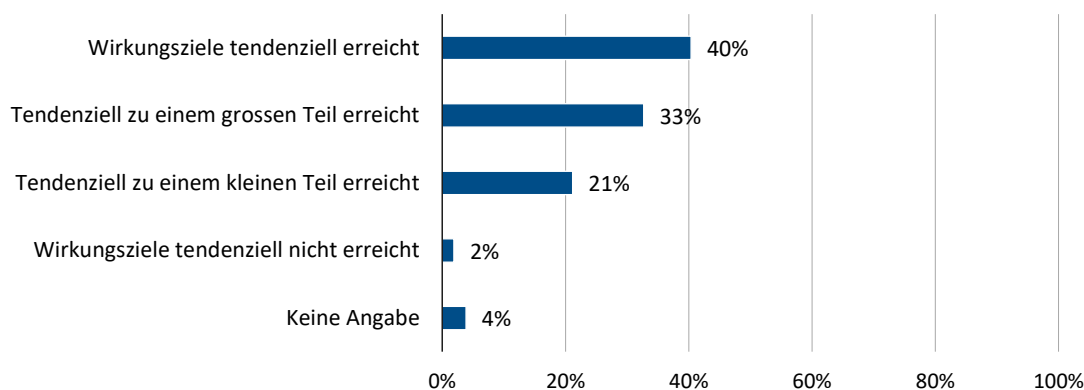
Tabelle INFRAS.

Etwa zwei Fünftel der Projekte konnten ihre Wirkungsziele tendenziell erreichen

Auf Basis der verfügbaren Informationen gehen wir davon aus, dass 21 der untersuchten 52 abgeschlossenen Projekte (40%) ihre Wirkungsziele tendenziell erreichen konnten. 17 Projekte (33%) konnten die Wirkungsziele tendenziell zu einem grossen Teil erreichen. 11 Projekte (21%) konnten gemäss unseren Einschätzungen die Wirkungsziele hingegen nur zu einem kleinen Teil erreichen. Bei einem Projekt gehen wir davon aus, dass die Wirkungsziele nicht erreicht werden konnten.²⁰

²⁰ Zum Vergleich: Aus Sicht der interviewten Projektleitenden konnten drei Fünftel der 40 im Rahmen von KOMO/DZM geförderten Projekte, zu denen Projektleitende oder verantwortliche Personen interviewt wurden, die bezweckten Wirkungen 'voll und ganz' erreichten. Zumindest 'teilweise erreicht' werden konnten aus Sicht der jeweils Interviewten die Wirkungen bei einem Viertel der Projekte. Zu sechs der Projekte konnten die Befragten zur Erreichung der Wirkungsziele im Rahmen der Förderung keine Angaben machen oder wussten es nicht.

Abbildung 9: Erreichung der Wirkungsziele (Einschätzung der Evaluatorinnen/Evaluatoren)



n=52

Grafik INFRAS. Quelle: Einschätzung INFRAS auf Basis verfügbarer Unterlagen (Gesuche, Verträge, Schlussberichte) und teilweise den Ergebnissen der Befragung von Projektleitenden bzw. den Projekten nahestehenden Personen (Interviewzeitraum: März bis Mai 2019)

Die Gründe, weshalb einzelne Wirkungen tendenziell nicht erreicht werden konnten, sind projektspezifisch. Nachfolgend werden basierend auf den verfügbaren Unterlagen zu einzelnen Projekten sowie entsprechenden Interviewaussagen verschiedene Gründe beispielhaft dargestellt:

- Wirkungsbeurteilung noch zu früh: Bei einem Projekt waren gemäss dem Projektleitenden konkrete Verhaltensänderungen beim Abschluss noch nicht festzustellen gewesen. Das Projekt sei jedoch in ein anderes Projekt eingeflossen. Es habe sich vor allem um eine Konzeptarbeit gehandelt. Auf der Kommunikationsebene sei es hilfreich gewesen.
- Umstände anders als erwartet: Unter anderem weil die konkrete Situation vor Ort letztlich anders ausgefallen war als zunächst erwartet, bewirkte das Projekt aus Sicht des Projektleitenden keine breite Verhaltensänderung. Gleichzeitig sei das mediale Interesse jedoch gross gewesen, weshalb das Projekt (indirekt) für nachhaltige Mobilitätslösungen sensibilisiert haben könnte.
- Wirkungen nicht bekannt: Gemäss dem befragten Projektleitenden wurden die bezweckten Wirkungen zwar voll und ganz erreicht, basierend auf den verfügbaren Unterlagen kann diese Ansicht jedoch nicht vollständig bestätigt werden. Zur im Gesuch/Vertrag aufgeführten möglichen Wirkung auf das Mobilitätsverhalten (respektive die entsprechende Reduktion der Treibhausgasemissionen) wird im Schlussbericht keine Aussage gemacht. Deshalb sind die Wirkungen im Projekt unbekannt bzw. im Zweifelsfall nicht (in erwartetem Mass) eingetreten.
- Antizipierte Treibhausgas-Reduktion im Förderzeitraum nicht erreicht: Zumindest im Zeitraum der Förderung wurde die Reduktion der CO₂-Emissionen bei einem Projekt nicht im

erwarteten Mass erreicht, weil die Zahl der Nutzenden geringer ausfiel als erwartet. Zum Zeitpunkt des Schlussberichts waren die Projektträger jedoch zuversichtlich, dass die im Gesuch angenommenen Zahlen kurz nach Projektende erreicht werden dürften. Im Interview beurteilt der Projektleitende die Wirkungen als 'voll und ganz erreicht'.

- Rückgang des motorisierten Individualverkehrs (MIV) am Ende der Förderung nicht nachweisbar: Gemäss den verfügbaren Unterlagen konnten bei einem Projekt die beabsichtigte Reduktion des motorisierten Individualverkehrs nicht nachgewiesen werden. Zudem sei die beabsichtigte Vernetzung verschiedener Akteure nicht zustande gekommen. Der Schlussbericht gibt zudem Hinweise darauf, dass die politischen Rahmenbedingungen für das Projekt 'nicht förderlich' gewesen seien.

4.3. Beurteilung des Erfolgs der Projekte

Als «erfolgreich» werden Projekte verstanden, die die angestrebten Leistungs- und Wirkungsziele grösstenteils erreicht haben (vgl. Kapitel 1.2, Tabelle 1).²¹ Basierend auf der Einschätzung des Erreichungsgrads der Leistungs- und Wirkungsziele (vgl. Kapitel 4.1 und 4.2) beurteilen wir den Erfolg der Projekte (bis zum Abschluss der Förderung) nach folgenden Kategorien (vgl. Tabelle 9):

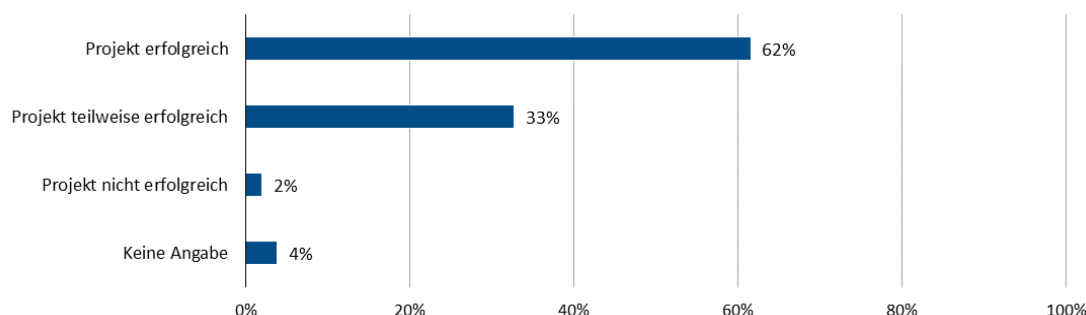
Tabelle 9: Kategorien zur Beurteilung des Projekterfolgs

Kategorien	Beschreibung
Projekt erfolgreich	Gemäss den verfügbaren Informationen wurden die «Leistungsziele erreicht» und die «Wirkungsziele tendenziell erreicht» oder die «Wirkungsziele tendenziell zu einem grossen Teil erreicht».
Projekt teilweise erfolgreich	Gemäss den verfügbaren Informationen wurden die Leistungsziele «Zu einem grossen Teil erreicht» oder «Zu einem kleinen Teil erreicht» und die «Wirkungsziele tendenziell erreicht» oder die «Wirkungsziele tendenziell zu einem grossen Teil erreicht» oder «Wirkungsziele tendenziell zu einem kleinen Teil erreicht».
Projekt nicht erfolgreich	Gemäss den verfügbaren Informationen wurden die «Wirkungsziele tendenziell nicht erreicht».
Keine Angabe	Keine Informationen verfügbar.

Tabelle INFRAS.

Basierend auf den Ergebnissen zu den Leistungs- und Wirkungszielen beurteilen wir 32 (62%) der untersuchten 52 abgeschlossenen Projekte als erfolgreich und 17 (33%) als teilweise erfolgreich. Ein Projekt war gemäss den uns verfügbaren Informationen nicht erfolgreich.

²¹ Allfällige Multiplikations- und Diffusionswirkungen über die Förderperiode hinaus werden hier nicht berücksichtigt, jedoch in Kapitel 7 dargestellt. Ebenfalls nicht berücksichtigt wird, wenn ein Projekt seine Ziele nicht oder ungenügend erreichen konnte, aufgrund der Lerneffekte von den Projektleitenden (und/oder den Projektbegleitenden) jedoch als erfolgreich beurteilt wird.

Abbildung 10: Projekterfolg (Beurteilung aus Sicht der Evaluatorinnen/Evaluatoren)

n=52

Grafik INFRAS. Quelle: Beurteilung von 52 abgeschlossenen Projekten durch INFRAS auf Basis verfügbarer Unterlagen (Gesuche, Verträge, Schlussberichte) sowie teilweise aus Interviews mit Projektleitenden bzw. den Projekten nahestehenden Personen (Interviewzeitraum: März bis Mai 2019)

Es ist jedoch zu betonen, dass sich diese Beurteilung des Projekterfolgs nur auf die untersuchten 52 abgeschlossenen Projekte bezieht, nicht jedoch auf alle von 2006 bis 2018 bewilligten Fördergesuche. Insbesondere sind die 14 nicht (vollständig) umgesetzten oder abgebrochenen Projekte (vgl. Kapitel 3.1) nicht berücksichtigt.

Zu berücksichtigen ist auch, dass der Erfolg der geförderten Projekte aus verschiedenen Perspektiven bewertet werden kann. Dies wird insbesondere mit Blick auf die Beurteilungen der befragten Projektleitenden deutlich: Über 90 Prozent der 40 Projekte, zu denen Interviews geführt wurden, werden von den jeweils Befragten als «erfolgreich» beurteilt. Demgegenüber werden lediglich drei Projekte als «teilweise erfolgreich» eingestuft. Auffallend ist, dass kein Projekt als «nicht erfolgreich» eingestuft wird. Die Begründungen der befragten Projektleitenden, weshalb sie ihre jeweiligen Projekte als erfolgreich beurteilen, sind vielfältig. Es wird jedoch deutlich, dass sie den Projekterfolg nicht alleine daran messen, inwiefern die Leistungs- und Wirkungsziele erreicht werden konnten:

- Einige Befragte beurteilen das Projekt als erfolgreich, weil die gesetzten Leistungen und Wirkungen zu einem gewissen Grad erreicht werden konnten.
- Einige Befragte erachten ihr Projekt vor allem auch deshalb erfolgreich, weil es nach wie vor besteht – auch wenn die Umsetzung respektive die Förderung im Rahmen der KOMO bzw. des DZM teilweise schon längere Zeit zurückliegt.
- Einzelne sehen ihr Projekt auch deswegen als erfolgreich an, weil es ein Bestandteil auf dem Weg zu nachhaltigen Mobilitätslösungen ist.

5. Bedeutung der Förderung durch den Bund

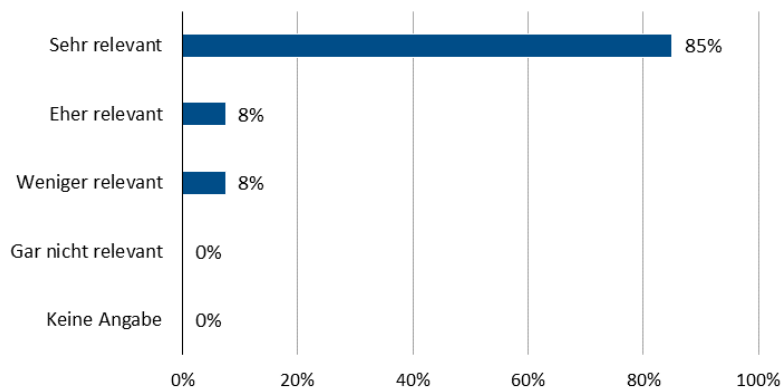
Nachfolgend wird die Bedeutung der Förderung der Projekte durch die KOMO bzw. das DZM aus Sicht der zu insgesamt 40 abgeschlossenen Projekten befragten Projektleitenden beurteilt. Zum einen wird die Wirkung der Unterstützung für die Projektrealisierung (inkl. Leistungsumfang, Qualität und Zeitpunkt der Umsetzung) dargelegt. Zum anderen wird die Bedeutung verschiedener Aspekte der Förderung (finanzielle Förderung, zusätzliche Legitimität, Netzwerk im Rahmen KOMO/DZM, Wissensvermittlung und Know-how des Bundes) für die Projekte aufgezeigt.

5.1. Relevanz für die Projektrealisierung

Mehrheit der Befragten erachtet Unterstützung als sehr relevant für die Projektrealisierung

Bei über vier Fünftel der 40 Projekte, zu denen Projektleitende befragt wurden, sind die Befragten der Ansicht, dass die Unterstützung des Bundes für die Projektrealisierung insgesamt sehr relevant war (vgl. Abbildung 11). Bei drei Projekten war die Unterstützung aus Sicht der Befragten eher relevant. Bei weiteren drei Projekten wird die Unterstützung als weniger relevant beurteilt.

Abbildung 11: Bedeutung KOMO/DZM für Realisierung



n=40

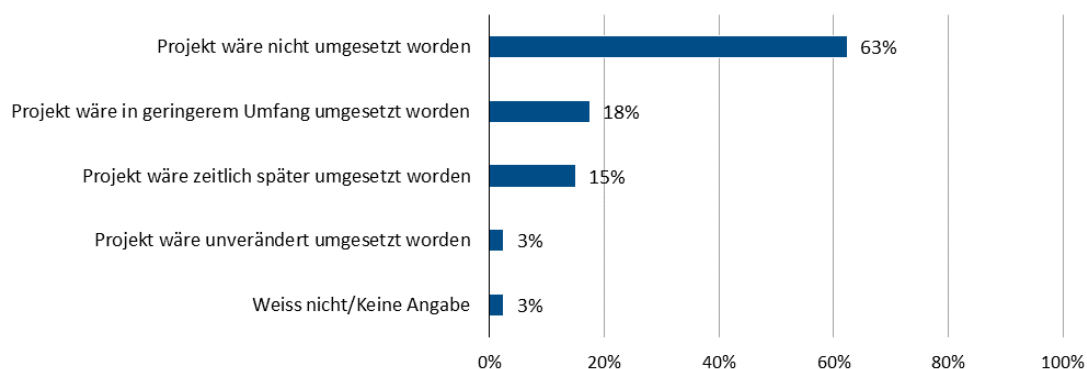
Frage: Welche Bedeutung hatte die Unterstützung des Bundes für das Projekt (in Bezug auf dessen Realisierung, Leistungsumfang, Qualität)?

Grafik INFRAS. Quelle/Basis: Interviews mit Projektleitenden bzw. den Projekten nahestehenden Personen (Interviewzeitraum: März bis Mai 2019)

Zwei Drittel der Projekte wäre ohne die Unterstützung vermutlich nicht umgesetzt worden

Fast zwei Drittel der 40 Projekte, zu denen Projektleitende befragt wurden, wären gemäss den befragten Projektleitenden nicht umgesetzt worden (vgl. Abbildung 12). Knapp ein Fünftel der Projekte wäre ohne die Förderung vermutlich in geringerem Umfang realisiert worden. Bei 15 Prozent der Projekte gehen die Befragten davon aus, dass die Projekte zeitlich später umgesetzt worden wären. Lediglich bei einem Projekt beurteilte die befragte Person die Förderung als nicht ausschlaggebend. Ihrer Ansicht nach wäre dieses Projekt auch ohne Förderung unverändert umgesetzt worden.

Abbildung 12: Konsequenzen für die Projektrealisierung, falls die Projekte nicht unterstützt worden wären



n=40

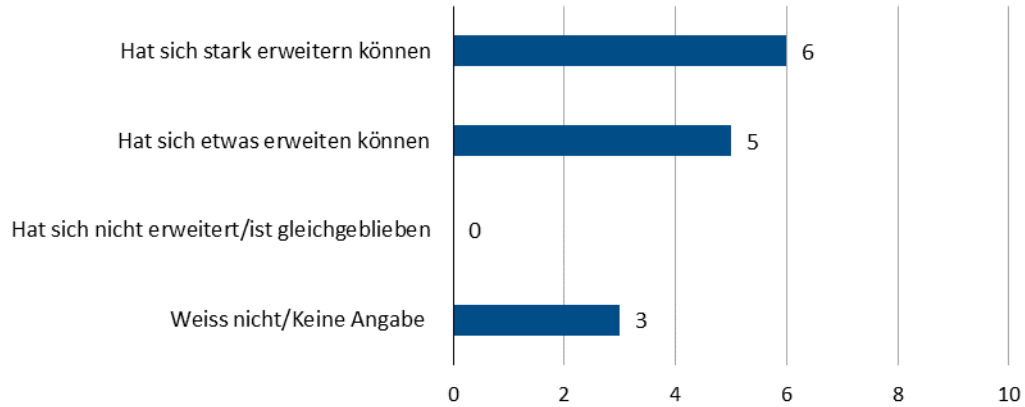
Frage: Was wäre ohne die Unterstützung des Bundes mit dem Projekt geschehen?

Grafik INFRAS. Quelle/Basis: Interviews mit Projektleitenden bzw. den Projekten nahestehenden Personen (Interviewzeitraum: März bis Mai 2019)

Leistungsumfang: 11 von 14 Projekten konnten sich stark oder etwas erweitern

Bei sechs der 14 Projekte – zu denen Interviews geführt wurden und die den Befragten zufolge auch ohne Förderung zustande gekommen wären²² – konnte gemäss den Einschätzungen der jeweils Befragten der Leistungsumfang dank der Unterstützung des Bundes stark erweitert werden. Bei fünf Projekten gehen die Interviewten davon aus, dass der Leistungsumfang etwas erweitert werden konnte. Bei den übrigen vier Projekten konnten die jeweiligen Projektleitenden den Einfluss der Förderung auf den Leistungsumfang nicht beurteilen (vgl. Abbildung 13).

²² Alle Projekte, die gemäss den Antworten auf die Frage 'Was wäre ohne die Unterstützung des Bundes mit dem Projekt geschehen?' geantwortet haben mit 'Projekt wäre in geringerem Umfang umgesetzt worden' (7), 'Projekt wäre zeitlich später umgesetzt worden' (6), 'Projekt wäre unverändert umgesetzt worden' (1).

Abbildung 13: Wirkung der Förderung auf den Leistungsumfang der Projekte

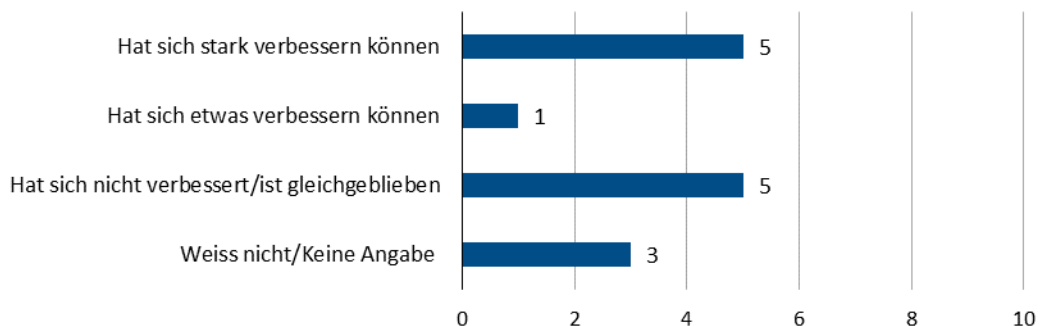
n=14 (Projekte, die gemäss den Befragten wohl auch ohne KOMO/DZM hätten umgesetzt werden können)

Frage: Welche Bedeutung hatte die Unterstützung des Bundes für das Projekt (in Bezug auf dessen Leistungsumfang)?

Grafik INFRAS. Quelle/Basis: Interviews mit Projektleitenden bzw. den Projekten nahestehenden Personen (Interviewzeitraum: März bis Mai 2019)

Qualität: Konnte bei fünf der 14 Projekte stark verbessert werden, blieb bei fünf Projekten in etwa gleich

Bei fünf der 14 Projekte, die gemäss den Interviewten wohl auch ohne Förderung umgesetzt worden wären, konnte deren Qualität nach Angaben der Befragten stark verbessert werden (vgl. Abbildung 14). Bei ebenfalls fünf Projekten gehen die betreffenden Projektleitenden davon aus, dass die Unterstützung des Bundes nicht wesentlich zu einer Verbesserung der Qualität beitrug und, dass diese auch ohne die Förderung wohl gleich ausgefallen wäre.

Abbildung 14: Wirkung der Förderung auf die Qualität der Projekte

n=14 (Projekte, die gemäss den Befragten wohl auch ohne KOMO/DZM hätten umgesetzt werden können)

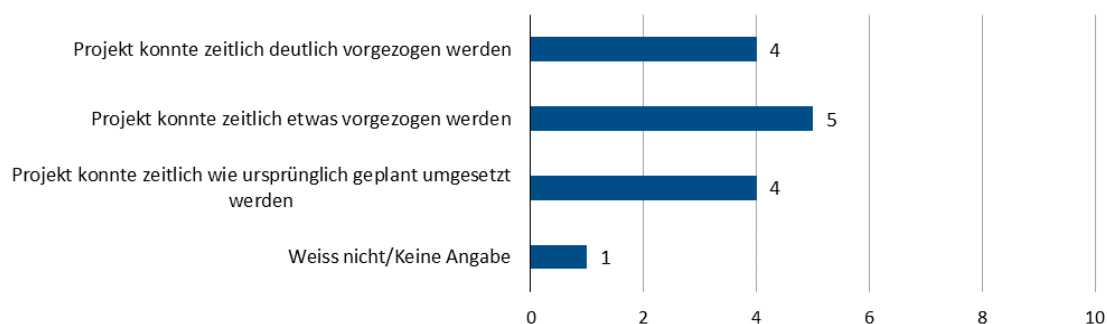
Frage: Welche Bedeutung hatte die Unterstützung des Bundes für das Projekt (in Bezug auf dessen Qualität)?

Grafik INFRAS. Quelle/Basis: Interviews mit Projektleitenden bzw. den Projekten nahestehenden Personen (Interviewzeitraum: März bis Mai 2019)

Zeitpunkt der Projektumsetzung: 9 der 14 Projekte konnten vorgezogen werden

Bei vier der 14 Projekte, die wohl auch ohne Unterstützung des Bundes zustande gekommen wären, konnte die Umsetzung gemäss den Interviewaussagen durch die Förderung zeitlich deutlich vorgezogen werden (vgl. Abbildung 15). Bei weiteren fünf Projekten nehmen die jeweils Befragten an, dass das Projekt zeitlich immerhin etwas vorgezogen werden konnte. Vier der 14 Projekte konnten zeitlich wie ursprünglich geplant umgesetzt werden.

Abbildung 15: Bedeutung KOMO/DZM für Zeitpunkt der Projektumsetzung



n=14 (Projekte, die gemäss den Befragten wohl auch ohne KOMO/DZM hätten umgesetzt werden können)

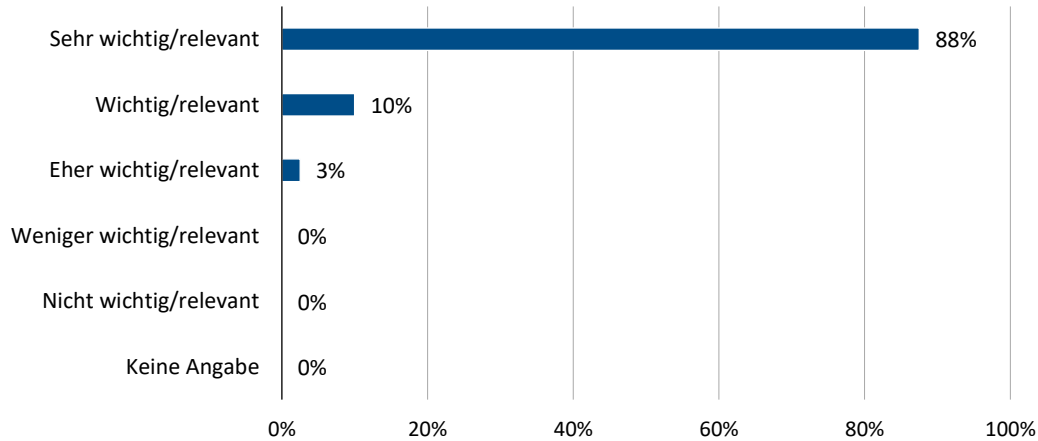
Frage: Welche Bedeutung hatte die Unterstützung des Bundes für das Projekt (in Bezug auf dessen Zeitpunkt der Projektumsetzung)?

Grafik INFRAS. Quelle/Basis: Interviews mit Projektleitenden bzw. den Projekten nahestehenden Personen (Interviewzeitraum: März bis Mai 2019)

5.2. Bedeutung verschiedener Aspekte der Förderung

Finanzielle Förderung: Aus Sicht aller Befragten relevant

Bei rund 90 Prozent der 40 Projekte, zu denen Projektleitende interviewt wurden, sind die Befragten der Ansicht, dass die finanzielle Förderung im Rahmen von KOMO/DZM für die Realisierung sehr wichtig bzw. sehr relevant war. Für 10 Prozent der Projekte war die Mitfinanzierung immerhin wichtig bzw. relevant. Lediglich bei einem Projekt hat sich die jeweilige befragte Person bezüglich der Bedeutung der finanziellen Förderung für die Projektrealisierung vergleichsweise zurückhaltend geäussert ('eher wichtig/relevant'). Keiner der interviewten Projektleitenden beurteilt die finanzielle Förderung durch den Bund im Rückblick als weniger relevant oder gar nicht relevant (vgl. Abbildung 16).

Abbildung 16: Bedeutung der finanziellen Förderung für die Projekte

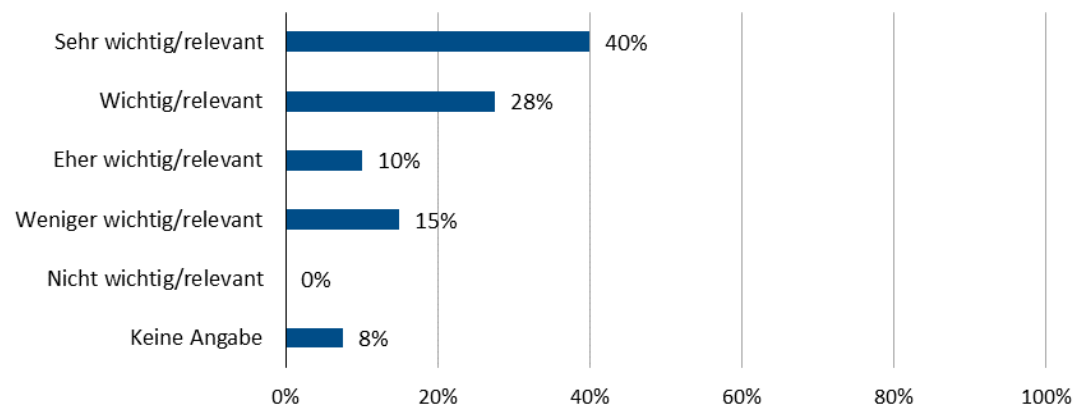
n=40

Frage: Welche Aspekte der Unterstützung waren besonders wichtig/relevant (finanzielle Beiträge, zusätzliche Legitimation, das Netzwerk, die Wissensvermittlung/Know-how des Bundes)?

Grafik INFRAS. Quelle/Basis: Interviews mit Projektleitenden bzw. den Projekten nahestehenden Personen (Interviewzeitraum: März bis Mai 2019)

Zusätzliche Legitimation: Für die überwiegende Mehrheit der Projekte relevant

In der Einschätzung der Projektleitenden war die Unterstützung durch den Bund im Hinblick auf eine zusätzliche Legitimation der Projekte bei 40 Prozent der 40 Projekte, zu denen Projektleitende befragt wurden, sehr wichtig bzw. sehr relevant, bei weiteren knapp 30 Prozent immerhin noch wichtig bzw. relevant. Lediglich bei sechs Projekten beurteilen die jeweiligen Befragten das Förderprogramm als weniger wichtig/relevant (vgl. Abbildung 17).

Abbildung 17: Bedeutung der Unterstützung hinsichtlich einer zusätzlichen Legitimität der Projekte

n=40

Frage: Welche Aspekte der Unterstützung waren besonders wichtig/relevant (finanzielle Beiträge, zusätzliche Legitimation, das Netzwerk, die Wissensvermittlung/Know-how des Bundes)?

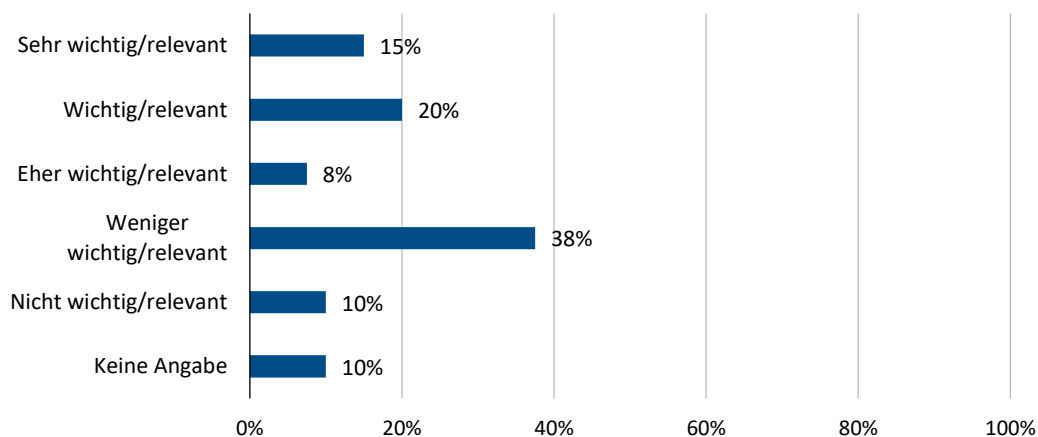
Grafik INFRAS. Quelle/Basis: Interviews mit Projektleitenden bzw. den Projekten nahestehenden Personen (Interviewzeitraum: März bis Mai 2019)

Netzwerk des Bundes: Unterschiedliche Bedeutung für die Projekte

Zur Bedeutung des Netzwerks des Bundes (bzw. der an der KOMO bzw. am DZM beteiligten Bundesämter) ergibt sich ein gemischtes Bild (vgl. Abbildung 18):

- Bei rund einem Drittel der Projekte stufen die befragten Projektleitenden das durch die Unterstützung des Bundes gewonnene respektive sich ergebende Netzwerk als sehr wichtig/relevant bzw. wichtig/relevant ein.
- Bei rund einem weiteren Drittel der Projekte erachten die Projektleitenden das Netzwerk des KOMO/DZM als weniger wichtig/relevant. Bei vier der 40 Projekte, zu denen Interviews geführt wurden, wurde das Förderprogramm gar als nicht wichtig/relevant bezüglich des Netzwerks angesehen.

Abbildung 18: Bedeutung des Netzwerks des Bundes für die Projekte



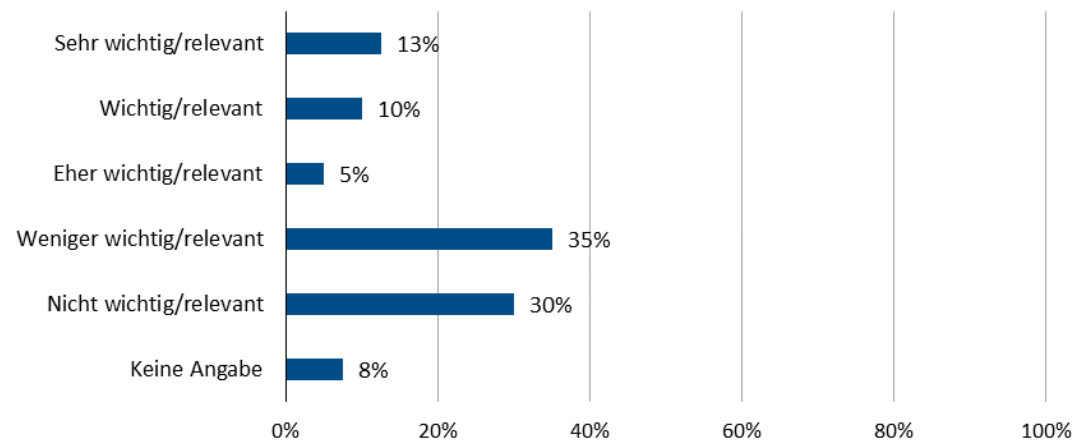
n=40

Frage: Welche Aspekte der Unterstützung waren besonders wichtig/relevant (finanzielle Beiträge, zusätzliche Legitimation, das Netzwerk, die Wissensvermittlung/Know-how des Bundes)?

Grafik INFRAS. Quelle/Basis: Interviews mit Projektleitenden bzw. den Projekten nahestehenden Personen (Interviewzeitraum: März bis Mai 2019)

Wissensvermittlung/Know-how des Bundes: Für die meisten Projekte nicht relevant

Für fast zwei Drittel der Projekte war eine Wissensvermittlung respektive das Know-how des Bundes kaum oder gar nicht von Bedeutung. Bei knapp einem Drittel der Projekte beurteilen die Projektleitenden den Aspekt der Wissensvermittlung als relevant (13 Prozent), eher relevant (5 Prozent) oder sehr relevant (13 Prozent) bezeichnet (vgl. Abbildung 19).

Abbildung 19: Wissensvermittlung/Know-how des Bundes

n=40

Frage: Welche Aspekte der Unterstützung waren besonders wichtig/relevant (finanzielle Beiträge, zusätzliche Legitimation, das Netzwerk, die Wissensvermittlung/Know-how des Bundes)?

Grafik INFRAS. Quelle/Basis: Interviews mit Projektleitenden bzw. den Projekten nahestehenden Personen (Interviewzeitraum: März bis Mai 2019).

6. Erfolgsfaktoren

Nachfolgend stellen wir dar, welche Faktoren die befragten Projektleitenden und -begleitenden sowie weiteren Akteure als zentral für den Erfolg der geförderten Projekte erachten.²³ Dabei berücksichtigen wir auch die Rückmeldungen der Projektbegleitenden zur Frage, welche Kriterien sie bei der Auswahl der zu fördernden Projekte als besonders relevant erachten. Die genannten Erfolgsfaktoren beziehen sich auf Anforderungen an das Projektteam, die Projektkonzepte sowie die Vernetzung und die Zusammenarbeit mit Partnern sowie die Unterstützung durch den Bund.

6.1. Projektteam

Kompetenz, Erfahrung und persönliches Netzwerk des Projektteams

Die Zusammensetzung des Projektteams ist für den Grossteil der befragten *Projektleitenden* ein entscheidender Faktor für den Erfolg eines unterstützten Projekts. Viele Befragte erachten das interne Know-how – also beispielsweise das technische Wissen, die Kenntnisse von Tools sowie die Projekterfahrung – als besonders relevant. Weitere wichtige Erfolgsfaktoren sind für viele Projektleitende die persönlichen Kontakte der Teammitglieder zu relevanten Akteuren und Partnern, ihre lokale Vernetzung sowie Ortskenntnisse. Persönliche und individuelle Kenntnisse der Teammitglieder sind aus Sicht mehrerer Befragter ebenfalls besonders bedeutend. Dazu gehören etwa eine hohe Glaubwürdigkeit, eine gute Teamorientierung, eine proaktive Herangehensweise, das persönliche Engagement sowie das Durchhaltevermögen.

Viele *Projektbegleitende* heben das Projektteam ebenfalls als wichtigen Erfolgsfaktor hervor. Einzelne Befragte betonen, die Teammitglieder müssten professionell, kompetent und strukturiert agieren. Besonders relevant sei die Erfahrung der Projektleitenden bei der Durchführung von Projekten. Des Weiteren schreiben einzelne Befragte der persönlichen Motivation einen hohen Stellenwert zu: Projektleitende müssten an ihr Projekt glauben. Dazu zählen ein gutes Auftreten sowie ein gewisser Enthusiasmus.

²³ Übersicht über die Befragten: vgl. Kapitel 1.3 und Annex A1.

6.2. Projektkonzept

Nachvollziehbares, verständliches und realistisches Projektkonzept

Das Projekt müsse einem Mobilitätsbedürfnis entsprechen. Es müsse ein reeller Bedarf vorhanden oder eine Lücke zu schliessen sein. So und ähnlich haben sich viele *Projektleitende* mit Blick auf wichtige Erfolgsfaktoren hinsichtlich der Themenwahl respektive der Konzeption der geförderten Projekte geäussert. Dazu gehören für einzelne Befragte etwa, dass ein politischer Wille zur Umsetzung und zur Unterstützung vorhanden sei, das Projekt innovativ und zielgruppengerecht sei, einen strategischen Stellenwert habe und mehrere Bereiche abdecke (z.B. Gesundheit, Sicherheit etc.). Als wichtigen Erfolgsfaktor haben mehrere Befragte hervorgehoben, dass das Projektkonzept einfach, klar verständlich und praxisorientiert sein sollte. Weitere relevante Erfolgsfaktoren sind gemäss einzelnen Befragten der richtige Zeitpunkt der Umsetzung, Erfahrungen aus anderen Projekten zum gleichen (bzw. ähnlichen) Thema, die Mehrsprachigkeit der Projekts (bzw. der Projektbeteiligten), die langfristige Auslegung sowie eine möglichst effiziente Umsetzung.

Nachvollziehbar, verständlich und glaubwürdig: Wenn die Ziele und die Themenschwerpunkte der geförderten Projekte nach diesen Kriterien formuliert und strukturiert sind, dann sind das aus Sicht vieler *Projektbegleitenden* wichtige Faktoren für den Projekterfolg. Mehrere Projektbegleitende betonen, dass die Annahmen und die Ziele realistisch sein müssten. Zu idealistische Formulierungen seien hinderlich. Eine befragte Person schlägt vor, Indikatoren zu definieren, entlang derer die Projekterfolge definiert werden könnten. Zudem seien Zwischenziele zu definieren. Eine Person weist jedoch auch auf mögliche Schwierigkeiten hin, Innovation und Erfolg von Projekten im Verkehrsbereich zu messen.

Zum Fokus der Projekte haben einzelne Befragte folgende Erfolgsfaktoren genannt: Zunächst sei es wichtig, dass Projekte einen Beitrag zu den Zielen des jeweils zuständigen Bundesamts leisteten. Zudem müssten die Projekte in der Lage sein, Mobilität aus einer Gesamtsicht zu betrachten und beispielsweise die Raumplanung miteinbeziehen. Insgesamt brauche es einen «langen Atem». Zwei Befragte setzen den Projekterfolg auch damit in Zusammenhang, wie das Thema bei der Zielgruppe ankomme. Eine Person äussert den Eindruck, dass Freizeit- und Tourismusthemen besonders Erfolgspotenzial hätten: Bei diesen Themen habe die Bevölkerung am ehesten das Gefühl, dass diese für sie interessant seien.

Auch die befragten *weiteren Akteure* heben hervor, dass die Projekte klar verständlich sein sollten. Zudem müsse es eine gewisse Nachfrage geben. Andernfalls bestehe das Risiko, dass mit viel Geld Projekte finanziert würden, die an den Bedürfnissen des Marktes vorbei gingen. Klar sei aber auch, dass dies gerade im Innovationsbereich nicht genau vorhergesagt werden könne.

6.3. Zusammenarbeit mit Projektpartnern

Vernetzung und gute Zusammenarbeit mit Projektpartnern

Aus Sicht vieler befragter *Projektleitenden* ist ein weiterer wichtiger Erfolgsfaktor die gute Vernetzung der Projekte. Besonders eine enge und gute Zusammenarbeit mit Projektpartnern – sei es im Rahmen der praktischen Umsetzung oder der finanziellen Förderung – schätzen viele Befragte als entscheidend für den Erfolg der von KOMO geförderten Projekte ein. Dazu gehört Einzelnen zufolge etwa, dass die Projektleitenden aktiv auf Partner zugehen und ihnen gegenüber offen auftreten würden. Zudem erachten es viele Befragte als relevant, dass die Partner- und Trägerschaft breit zusammengesetzt ist.

Mehrere befragte *Projektbegleitende* beurteilen es als wichtig, dass sich die Partner- und Trägerschaft nicht nur aus Akteuren der Verwaltung, sondern auch aus dem Privatsektor zusammensetzt. Relevant ist einzelnen Befragten zufolge etwa, dass Schlüsselakteure sensibilisiert und verschiedene Bereiche abgedeckt werden könnten. Werde festgestellt, dass die Umsetzung eines Projekts ohne die Unterstützung eines namenhaften und starken Partners schwierig würde, müssten «die Alarmglocken läuten». Wichtig sei, dass die Projektleitenden plausibel aufzeigten, dass sie den Einbezug von Partnern als Erfolgskriterium erfüllen können. Wenn andere Partner, denen vertraut werde könne, sich am Projekt beteiligten, sei das für die Mitfinanzierung wichtig.

Viele *Projektbegleitende* heben mit Blick auf Partnerschaften die Bedeutung der Unterstützung der öffentlichen Hand hervor. Gemäss vielen Befragten ist ein wichtiger Erfolgsfaktor, dass die Akteure vor Ort, also auf Gemeinde- und/oder Kantonsebene hinter dem Projekt stehen – sei es finanziell, mit Knowhow oder anderweitig unterstützend. Eine Person merkt hierzu aber auch an, dass der Unterstützungsgrad dieser Akteure teilweise vom persönlichen Interesse der zuständigen Personen abhängig sei. Gemäss einer Person sollten Projekte künftig nur dann durch die KOMO gefördert werden, wenn Gemeinden ihre Unterstützung zugesichert hätten. Denkbar wäre eine schriftliche Bestätigung der jeweiligen Gemeinde, dass das Projekt umgesetzt würde. Eine solche Bestätigung würde unterstreichen, dass das Projekt auch lokal auf Resonanz stosse. Damit könne davon ausgegangen werden, dass das Projekt zumindest nicht scheitere, weil die jeweiligen Gemeinden oder Städte nicht mitmachen würden.

Mehrere *Projektbegleitende* heben es ebenfalls als wichtigen Erfolgsfaktor hervor, dass Gemeinde und Kantone ihre Unterstützung manifestieren. Die öffentliche Verwaltung müsse in jedem Fall miteinbezogen werden. Die Unterstützung des Bundes könne als Legitimation wichtig sein. Ein Projektleitender erachtet die Beteiligung weiterer Partner am Projekt gar als Grundvoraussetzung. Aber auch der Austausch zwischen den geförderten Projekten kann aus Sicht einzelner Befragter wichtig für den Projekterfolg sein. Insbesondere wenn Projekte

ähnliche Fragen untersuchen, sollten sie sich gemäss einer Person austauschen und nach Möglichkeit zusammenarbeiten.

Nach Ansicht eines befragten *weiteren Akteurs* müsse eine «Win-Win-Situation» für die verschiedenen Beteiligten gegeben sein. Lokale Partner müssten so gut wie möglich einbezogen werden und die Trägerschaft breit abgestützt sein. Dass die Projekte vom Bund gefördert würden, erachten alle drei befragten weiteren Akteure als besonders wichtig. Dass der Bund hinter dem Förderprogramm stehe, erhöhe die Legitimation und die Sichtbarkeit der Projekte. Vor allem auf Gemeindeebene komme es gut an, dass ein oder mehrere Bundesämter hinter den Projekten stünden. Diese Reputation könne sich auch als Erfolgsfaktor herausstellen. Ein Befragter hebt hervor, dass Projekte leichter Zugang zu weiteren Partnern oder finanzieller Unterstützung hätten, wenn sie bereits den finanziellen Zuschuss der KOMO hätten.

6.4. Förderung durch den Bund

Nutzung der verwaltungsinternen Erfahrung und enge Begleitung der Projekte

Die verwaltungsinterne Erfahrung (Was funktioniert, was eher nicht?) wird seitens der *Projektbegleitenden* als ein wichtiger Aspekt bei der Projektauswahl erachtet. Das Wissensmanagement sei zwar nicht einfach, die KOMO sei diesbezüglich jedoch schon auf einem hohen Niveau. Die verantwortlichen Stellen der involvierten Bundesämter hätten in den letzten Jahren dazugelernt. Sie wüssten einzuschätzen, welche Projekte erfolgreich sein könnten und welche nicht. Es sei wichtig, dass zuständige Stellen aus verschiedenen Ämtern mit einbezogen würden. Relevant für die Zukunft sei jedoch die Frage, wie dieses Wissen erhalten und verbreitet werden könne – angesichts personeller Fluktuationen etwa oder der wachsenden Zahl an Projekten. Die bundesinterne Kommunikation ist – auch vor dem Hintergrund der verwaltungsinternen Erfahrung – aus Sicht mehrerer Projektbegleitenden eine wichtige Grundlage und Voraussetzung für die Projektauswahl. Mindestens so wichtig wie die finanzielle Unterstützung sei der Austausch der Bundesämter untereinander bezüglich des Wissens im Verkehrsbereich. Zwei Befragte heben hervor, dass die KOMO zu einer besseren Vernetzung der Bundesämter beigetragen habe.

Mehrere *Projektbegleitende* beurteilen die Zusammenarbeit der Projektleitenden mit den Bundesämtern als wichtigen Erfolgsfaktor. Sie erachten insbesondere folgende Aspekte für den Projekterfolg als relevant: eine regelmässige und enge Begleitung seitens der Bundesämter; eine gute Klärung der Ziele, Indikatoren und Termine zu Projektbeginn; eine gute intersektorale Zusammenarbeit und gegenseitige Unterstützung der Bundesämter und Projekte; die Motivation der Bundesämter selbst; die von der KOMO gebotene Chance, einen kleinen Beitrag zur Unterstützung innovativer Mobilitätsprojekte zu leisten. Als mögliche Misserfolgskriterien sieht

eine befragte Person projektinterne Sprachbarrieren und die schlechte Erreichbarkeit der Projektleitenden.

(Finanzielle) Unterstützung durch den Bund

Mit Blick auf Erfolgsfaktoren im Zusammenhang mit der Finanzierung (vgl. auch Kapitel 5) wurden in den Interviews folgende Einzelmeinungen geäußert:

- Ein Projektbegleitender findet es wichtig, dass es sich bei der Förderung von KOMO um eine Anschubfinanzierung handle. Die Projekte müssten in der Lage sein, sich nach einer gewissen Zeit selbst zu finanzieren.
- Ein Projektbegleitender unterstreicht, dass die finanzielle Unterstützung für einzelne Projekte sehr wichtig sei – eine Aussage, die sich auch mit den Ergebnissen der Interviews mit den Projektleitenden deckt (vgl. Kapitel 5).
- Ein Projektleitender hat in diesem Zusammenhang als Erfolgsfaktor hervorgehoben, dass ihr Projekt neben der Förderung durch KOMO/DZM auf einer breiten Kofinanzierung abgestützt gewesen sei.

Alle drei befragten *weiteren Akteure* messen der Finanzierung eine grosse Bedeutung zu. Gleichzeitig unterstreichen sie aber auch deren Rolle als Anschubfinanzierung. Das Verhältnis des Förderanteils zu den Gesamtkosten ist aus Sicht aller drei Befragter angemessen. Es sei gut, dass nicht die gesamten Kosten von der KOMO übernommen würden und Eigenleistung eigenfordert würde. Ein Akteur hebt hervor, dass die Projekte dank dieser Anteilsregelung freier und kreativer agieren könnten.

7. Multiplikation und Diffusion

Das folgende Kapitel beschreibt, inwiefern sich die durch die KOMO bzw. das DZM geförderten Mobilitätsprojekte verbreiten konnten. Dabei unterscheiden wir zwischen Nachfolgeprojekten sowie Multiplikations- und Diffusionswirkungen:²⁴

- Unter «Nachfolgeprojekten» verstehen wir Projekte, die heute noch umgesetzt werden oder bei denen zumindest Teile heute noch umgesetzt werden.
- Unter «Multiplikation» verstehen wir Projekte, die vollständig oder teilweise in anderen Regionen umgesetzt werden.
- Unter «Diffusion» verstehen wir zum einen die Verbreitung von Projektergebnissen und deren praktische Anwendung bzw. Umsetzung in Form von einer Integration in andere Projekte von anderen Akteuren. Zum anderen verstehen wir unter «Diffusion», wenn die durch KOMO (bzw. das DZM) geförderten Projekte andere Projektträger beeinflusst (bzw. inspiriert) haben respektive deren Ideen oder Herangehensweisen in gewisser Weise nachgeahmt wurden.

Die nachfolgenden Ergebnisse zu den Nachfolgeprojekten beziehen sich auf die untersuchten 52 abgeschlossenen Projekte. Die Einschätzungen zu den Multiplikations- und Diffusionswirkungen betreffen die 40 Projekte, zu denen wir Projektleitende befragten.

7.1. Nachfolgeprojekte

Basierend auf den verfügbaren Informationen und den Aussagen der interviewten Projektleitenden gehen wir davon aus, dass bei rund 70 Prozent der bis Ende 2018 abgeschlossenen und untersuchten 52 Projekte (in gewisser Weise) Nachfolgeprojekte resultierten (vgl. auch Kapitel 3.3). Mehrere dieser Projekte konnten sich innerhalb der Schwerpunktregion verbreitern oder ihre Angebote ausweiten. Beispiele hierfür sind etwa Projekte, die gemäss den Aussagen der interviewten Projektleitenden die Zahl der Nutzenden ausbauen (z.B. Projekte DÉVI VÉLO), sich technisch erweitern – beispielsweise mit einer App (z.B. Netzwerk und Kompetenzzentrum Velo-Lieferdienste Schweiz) oder innerhalb der eigenen Zielgruppe an Bekanntheit hinzugewinnen konnten (z.B. IG Bus alpin, Optimierung Zutrittssysteme Velostationen). Einzelne Projekte wurden durch die KOMO (bzw. das DZM) als Nachfolgeprojekt weiter gefördert. Die Erkenntnisse und Erfahrungen des ersten Projekts sind dabei in das Nachfolgeprojekt mit eingeflossen (z.B. Mobilitätsmanagement bei Wohnsiedlungen und MIWO2).

²⁴ Vgl. auch Kapitel 1.2, Tabelle 1.

Die Gründe, weshalb Projekte heute noch umgesetzt bzw. als Nachfolgeprojekte weiterverfolgt werden, sind individuell. Bei einem Projekt sieht die interviewte Person es als ausschlaggebend an, dass das Projekt zu einem – für die Thematik – vergleichsweise frühen Zeitpunkt umgesetzt wurde und die Zielgruppe daher frühzeitig erreicht werden konnte. Bei einem anderen Projekt wird der repetitive Ansatz bezüglich der weiteren Verbreitung als wichtiger Faktor gewertet. Der Projektleitende eines weiteren Projekts verweist auf das interne Know-how, das zur Weiterentwicklung des Geschäftsmodells gewonnen werden konnte. Zudem hätten sich die beteiligten Akteure zu einem längerfristigen Engagement bekannt.²⁵

7.2. Multiplikation in andere Regionen

Auf der Basis der Aussagen der Projektleitenden gehen wir davon aus, dass etwa die Hälfte der 40 Projekte, zu denen wir Interviews führten, zumindest teilweise in andere Regionen multipliziert werden konnten. Bei etwa 40 Prozent dieser Projekte ergaben sich keine Hinweise auf eine Multiplikation. Zu mehreren Projekten können keine Aussage zu allfälligen Multiplikationswirkungen gemacht werden. Dabei ist zu berücksichtigen, dass bei gewissen Projekten eine räumliche Ausbreitung nicht relevant ist. Nachfolgend werden beispielhaft Gründe für die Multiplikation von Projekten beschrieben:

- Gemäss dem Projektleitenden eines Projekts war für die Multiplikation entscheidend, dass die Projektergebnisse eine grosse Aufmerksamkeit erzielt hätten. Demnach würden u.a. andere Städte und Gemeinden aktiv auf die Projektträger zugehen und Interesse bekunden.
- Eine befragte Person bezeichnet die Ergebnisse ihres Projekts als «Exportprodukt». Nach Abschluss sei die Idee auch in anderen Städten der Schweiz kommerzialisiert worden. Mit dem unterstützten Projekt konnte bewiesen werden, dass das Produkt in der Schweiz funktioniere. Dies hätte Pioniercharakter gehabt.
- Bei einem Projekt konnte das Produkt nach Abschluss der Förderung auf zahlreiche weitere Regionen ausgeweitet und die Anzahl der Nutzenden erhöht werden. Es habe ein «kontinuierlicher» und «langfristiger» Ausbau stattgefunden. Es gingen Anfragen beim Projektleitenden ein. Als ein wichtiger Faktor habe sich herausgestellt, dass das Projekt bei zahlreichen Organisationen «verlinkt» sei.

7.3. Diffusion in andere Projekte

Bei etwa einem Drittel der 40 Projekte, zu denen Projektleitende befragt wurden, bestehen Hinweise auf eine Integration von Projektergebnissen und deren praktischen Anwendung bzw. Umsetzung in Projekte, die von anderen Akteuren umgesetzt werden. Bei etwa der Hälfte der

²⁵ Die Gründe, weshalb einzelne Projekte heute nicht mehr bestehen, werden in Kapitel 3.3 erörtert.

40 Projekte könnten die geförderten Projekte andere Projektträger beeinflusst (bzw. inspiriert) haben respektive deren Ideen oder Herangehensweisen in gewisser Weise nachgeahmt worden sein. Zu betonen ist jedoch, dass viele befragte Projektleitende dazu nur Vermutungen äussern konnten. Inwiefern ein kausaler Zusammenhang zwischen den durch die KOMO (bzw. das DZM) geförderten Projekten zu ähnlichen Projekten besteht, konnte nicht überprüft werden. Beispielhaft werden folgende Rückmeldungen zu möglichen Diffusionswirkungen dargestellt:

- Ein Projektleitender berichtet von gezielten Anfragen anderer Städte und Gemeinden, die ähnliche Projekte/Ideen umsetzen wollen. Es habe sogar Anfragen aus dem Ausland gegeben.
- Einzelne Projektleitende vermuten, dass ihr Projekt andere Projekte inspiriert habe respektive, dass ihr Projekt eine gewisse Vorbildfunktion gehabt haben könnte. Einzelne verweisen diesbezüglich auf Konkurrenzprodukte.
- Mehrere Projektleitende heben hervor, dass sie die Projekte und die erzielten Ergebnisse und Erkenntnisse präsentiert hätten, etwa im Rahmen von Vorträgen bei Fachtagungen und Konferenzen. Einzelne verweisen in diesem Zusammenhang auf mediale Berichterstattung. Ein Projektleitender hebt hervor, dass sich die Erkenntnisse aus dem Projekt in der Fachwelt gut verbreitet hätten.

8. Optimierungsvorschläge der Befragten

Das folgende Kapitel stellt die von den befragten Projektleitenden, Projektbegleitenden und drei weiteren Akteuren genannten Vorschläge zur Optimierung der Förderung im Rahmen der KOMO dar. Die Verbesserungsvorschläge beziehen sich auf die thematische Ausrichtung der Projektauswahl, das Antragsverfahren (inkl. Anforderungen an die Projekte), die Begleitung und die Unterstützung der Projektumsetzung sowie die Verbreitung und die Multiplikation der Ergebnisse.

8.1. Thematische Ausrichtung der Ausschreibungen

Breite Themenvielfalt und jährlich zwei Ausschreibungen beibehalten

Mehrere befragte *Projektleitende* loben die breite Themenvielfalt der Projekte, die im Rahmen von KOMO gefördert werden können. Sie sprechen sich (indirekt) dafür aus, diese beizubehalten. Die Flexibilität der Förderung betreffend die Themensetzung und die Möglichkeit, eigene Projektideen einzubringen, werden positiv hervorgehoben. Mehrere Befragte begrüßen es, dass zwei Mal jährlich Ausschreibungen durchgeführt werden.

Optimierungspotenzial bei den Themenvorgaben

Für künftige Ausschreibungen regen einzelne *Projektleitende* folgende Verbesserungen an: nicht zu viele thematisch oder methodisch ähnliche Projekte fördern, vermehrt Schnittstellenprojekte angehen, auf praktische statt zu wissenschaftlich orientierte Projekte setzen sowie konsequent Projekte mit Nachhaltigkeitsfokus unterstützen. Zudem wird vorgeschlagen, Städte und Akteure aus dem Mobilitätsbereich regelmässig zu Zukunftsthemen zu befragen, die für die Projektförderung durch KOMO interessant sein könnten. Gemäss mehreren Projektleitenden sollten Innovationsfaktoren bei künftigen Ausschreibungen nicht zu sehr im Vordergrund stehen. Sie schlagen vor, stärker auf die Langfristigkeit der Massnahmen zu achten sowie innovative Projekte so lange zu unterstützen, bis sie Marktreife erlangen.

Bei der Themenauswahl sehen mehrere interviewte *Projektbegleitende* noch Verbesserungspotenzial. Gemäss einer Person ist es schwierig, einheitliche Kriterien zu definieren, nach denen Projektthemen ausgewählt werden könnten. Ein Grund sei, dass die an KOMO beteiligten Bundesämter unterschiedliche Interessen und Vorstellungen hätten, was etwa den Erfolg eines Projektes ausmache. Eine Person regt in diesem Zusammenhang an, die Kriterien bei der Projektauswahl besser zu prüfen. Je nach Schwerpunkt könne es andere Bedingungen geben. So sollte ein Projekt zwar innovativ sein und einen Beitrag zur Reduktion der Treibhausgase leisten – es sollte aber auch in der Lage sein, nach Abschluss der Förderung ohne weitere

Finanzierung weiter zu laufen. Eine weitere Person schlägt vor, verstärkt auf bestehende und gute Beispielprojekte zu setzen.

8.2. Antragsverfahren

Berechnungen der beabsichtigten CO₂-Reduktion kritisch

Viele befragte *Projektleitende* beurteilen es als kritisch, dass die beabsichtigte respektive erzielte CO₂-Reduktion in den Projektgesuchen aufgezeigt werden muss. Mehrere Befragte äussern Zweifel daran, dass eine Berechnung der im Rahmen von KOMO-Projekten vermiedenen Treibhausgasemissionen seriös möglich sei. Qualitative Wirkungen seien als mindestens ebenso wichtig zu erachten, etwa die Sensibilisierung der Bevölkerung, die erreichte Aufmerksamkeit für nachhaltige Mobilität oder die durch KOMO-Projekte ermöglichten Netzwerke. Gemäss mehreren Befragten sollte diesen «weichen» Faktoren mehr Bedeutung beigemessen werden. Einzelne Befragte weisen darauf hin, dass gerade bei Kommunikationsmassnahmen die Wirkungen oft nur schwer messbar seien. Zudem benötige es generell oftmals Zeit, bis Wirkungen der von der KOMO geförderten Projekte feststellbar seien.

Geteiltes Bild zum administrativen Aufwand

Zum administrativen Aufwand ist das Meinungsbild geteilt. Mehrere *Projektleitende* bezeichnen die Anforderungen und Auflagen an die Projekte als niederschwellig oder niedrig. Die Kriterien und Vorgaben seien vernünftig und gut. Umgekehrt beurteilen mehrere Befragte den administrativen Aufwand für das Förderprogramm als hoch. Sie heben insbesondere den aus Ihrer Sicht anspruchsvollen Organisations- und Koordinationsaufwand der Projektleitenden sowie die (teils) aufwendige Berichterstattung hervor. Einige dieser Befragten betonen, dass dieser Aufwand gleichzeitig wichtig sei und sie diesen deshalb nachvollziehen könnten.

Persönlichen Austausch bereits in der Antragsphase ausbauen

Mehrere *Projektleitende* machen konkrete Optimierungsvorschläge zum Antragsprozess:

- Einzelne Befragte regen an, die Zahl möglicher Zeichen zur Projektbeschreibung im Fördergesuch zu erhöhen, klarer zu verdeutlichen, welche Informationen zum Budget notwendig seien und den notwendigen Aufwand für Antragssteller zu reduzieren.
- Zwei Befragte schlagen vor, den persönlichen Austausch zwischen Antragsstellern und den Projektbegleitenden bereits in der Antragsphase auszubauen, etwa im Rahmen eines Workshops. Vor allem für unerfahrene Antragssteller sei der Antragsprozess teilweise kompliziert. Ihnen könne es möglicherweise helfen, das geplante Projekt vor Einreichung des Gesuchs mit den Projektbegleitenden zu diskutieren.

Ein *weiterer Akteur* regt an, dass die Antragsstellenden verstärkt eine «Mitbewerber-Optik» einnehmen sollten. Konkret wird vorgeschlagen, dass sich die Interessenten bereits im Antragsverfahren mit anderen potenziellen Projektträgern zusammenschließen sollten. Dies sei sinnvoller, als mehrere ähnlich geartete Projekte parallel laufen zu lassen. Die Programmleitung der KOMO könnte diesbezüglich verstärkt aktiv werden, Hinweise geben und koordinieren.

Finanzieller Aufwand während Antragsphase als mögliches Hindernis

Zwei *Projektleitende* haben den finanziellen Aufwand während der Antragsphase hervorgehoben. Für Projektträger könne es schwierig sein, Vorleistungen zu erbringen. Eine befragte Person schlägt vor, Projekte bereits in dieser Zeit zu unterstützen. Konkret regt sie eine Art Initialförderung zur Projekteingabe an.

Antragsverfahren mehrstufiger gestalten

Mehrere *Projektbegleitende* haben im Rahmen der Interviews angeregt, das Auswahlverfahren prozessorientierter und mehrstufiger auszugestalten. Die Projekte müssten demnach immer wieder einen Leistungsnachweis erbringen und Zwischenergebnisse liefern. So könne ein Projekt, bereits nach der Konzeptphase abgebrochen werden, wenn man feststelle, dass es keinen Nutzen bringe. Eine befragte Person schlägt vor, Fristen zu definieren, innerhalb derer die Auflagen zur Projektumsetzung erfüllt sein müssten. Dabei könnten auch Erfahrungen aus Projekten helfen, die wegen Verzögerungen nicht optimal gelaufen seien. Eine weitere befragte Person schlägt vor, im Antragsformular mehr Platz zur Projektbeschreibung zur Verfügung zu stellen. Angesichts der knappen Angaben sei es teilweise schwierig, die Projekte zu beurteilen und einen Entscheid zu fällen.

‘Pitch-System’ im Antragsverfahren

Bereits im Antragsverfahren sollten die Projektleitenden aus Sicht eines *Projektbegleitenden* stärker den Mehrwert ihres Projekts ausarbeiten und geschäftsmodellorientierter auftreten. Der Befragte regt an, Projekte stärker im «Pitch-System» anzugehen. Aus Sicht der interviewten Person sei es sinnvoll, Projekte zunächst in kleinem Rahmen als Pilot durchzuführen. Basierend auf lokal gesammelten Erfahrungen könne das Projekt dann im Erfolgsfall sukzessive erweitert werden. Antragssteller sollten deutlich machen, dass sie das Geschäftsmodell bereits teilweise abgewickelt hätten. Bei der Beurteilung und Einordnung der Projekte sei es möglicherweise sinnvoll, externe Experten, zum Beispiel aus dem Innovationsumfeld, miteinzubeziehen.

In diese Richtung geht auch ein Optimierungsvorschlag eines *weiteren Akteurs*: Dank der Möglichkeit verstärkt Skizzen einzureichen, könnte leichter erkannt werden, ob das Projekt auf einem richtigen Weg sei. Ein anderer weiterer Akteur plädiert dafür, dass Antragssteller im

Gesuch verstärkt auf das Marktpotenzial des Projekts eingehen sollten. Dies müsse bei Bedarf auch seitens der Koordinationsstelle respektive der beteiligten Bundesämter kritisch einverlangt werden.

8.3. Begleitung und Unterstützung der Projektumsetzung

Lob für die Koordinationsstelle und die beteiligten Ämter

Der grundlegende Tenor der *Projektleitenden* ist positiv: Viele beurteilen die Zusammenarbeit mit der Koordinationsstelle für nachhaltige Mobilität und den Projektbegleitenden als gut und zeigen sich (sehr) zufrieden. Das Verhältnis zu den zuständigen Stellen des Bundes bezeichnen sie als vertrauensvoll und transparent. Die Ansprechpersonen seien gut zu erreichen. Viele Befragte schätzen insbesondere die Zurückhaltung des Bundes während der Projektumsetzung. Eine starke Einmischung respektive Kontrolle seitens der Projektbegleitenden würden viele als eher störend empfinden. Auch ein interviewter *weiterer Akteur* lobt explizit das Engagement der für die KOMO zuständigen Person auf Programmebene.

Mehrere empfinden Austausch mit Bund als zu knapp

Mehrere *Projektleitende* haben den Austausch mit den Projektbegleitenden jedoch als zu knapp empfunden. Aus ihrer Sicht sollte der Bund die Projekte enger begleiten, um mögliche Schwierigkeiten und Missverständnisse zu vermeiden. Zu Projektbeginn sei sicherzustellen, dass die Erwartungen auf beiden Seiten klar seien. Eine Person regt Zwischengespräche mit dem BFE an. Hier sieht auch ein befragter *weiterer Akteur* Optimierungspotenzial: Während der Umsetzung wäre eine stärkere Involvierung der beteiligten Bundesämter wünschenswert – insbesondere zur Wissensvermittlung, der Koordination und der kritischen Auseinandersetzung mit den einzelnen Projekten.

Optimierungspotenzial bei der Netzwerkbildung

Viele *Projektleitende* sehen Optimierungsbedarf bei der Netzwerkbildung. Sie regen an, die Vernetzung und den Austausch mit anderen, insbesondere parallel laufenden Projekten und verschiedenen Bundesämtern zu verbessern und zu fördern. Diesbezüglich sollte der Bund aus ihrer Sicht aktiver sein – auch über die Laufzeit einzelner Projekte hinaus.

Zwei der befragten weiteren Akteure regen ebenfalls an, den Austausch mit anderen KOMO-Projekten zu unterstützen. Aus ihrer Sicht wären Koordinationstreffen mit ähnlichen Projekten wertvoll – nicht zuletzt bereits mit Blick auf die Antragsphase.

Einzelne Projekte individuell coachen

Mehrere *Projektleitende* sehen Verbesserungspotenzial bei der Begleitung einzelner Projekte. Sie regen an, die Projekte verstärkt individuell zu coachen und fachlich zu unterstützen. Eine Person betont, dass unterschiedliche Sprachkenntnisse die Projektbegleitung nicht beeinträchtigen dürften. Eine weitere Person empfiehlt einen Austausch der Projektbegleitenden bzw. der Förderstelle mit den verantwortlichen Akteuren des Förderfonds «Engagement Migros» als Anregung und Inspiration zu Möglichkeiten der Projektbegleitung. Auf das Migros-Programm verweist auch ein befragter weiterer Akteur, der insbesondere die Art der Projektbegleitung sowie den dortigen Umgang mit Meilensteinen hervorhebt.

8.4. Verbreitung der Ergebnisse und Multiplikation

Marketingmassnahmen fördern, öffentliche Kommunikation ausbauen

Viele *Projektleitende* regen an, zur Verstärkung der Ergebnisse und der Multiplikation Marketingkonzepte zu fördern und die öffentliche Kommunikation der Projektergebnisse auszubauen. Mehrere Befragte schlagen in diesem Zusammenhang insbesondere zwei Ideen vor: zum einen, eine eigene Veranstaltungs- und Seminarreihe zu abgeschlossenen Projekten zu etablieren, zum anderen, Ergebnisse von KOMO-Projekten verstärkt auf Tagungen oder Mobilitätsplattformen zu präsentieren.

Folgende weitere Verbesserungsvorschläge werden genannt: den Erfolg der Projekte in der Öffentlichkeit stärker betonen, Medienkonferenzen nach Projektabschlüssen etablieren, Marketingmassnahmen bewusst mitfinanzieren und die Webseite von EnergieSchweiz stärken. Mehrere Befragte äussern aber auch den Eindruck, dass die Kommunikation zu den KOMO-Projekten in der Vergangenheit verbessert wurde – etwa im Rahmen der Webseite von Energie Schweiz.

Die meisten *Projektbegleitenden* sehen ebenfalls bei der Verbreitung der Ergebnisse von KOMO noch Optimierungspotenzial. Sie weisen allerdings darauf hin, dass viele Kommunikationskanäle – Newsletter, Webseiten, Tagungen – bereits genutzt würden. Angeregt wird insbesondere, erfolgreiche Projekte verstärkt über soziale Netzwerke, Tagungen und Workshops sowie die Webseiten der verschiedenen Bundesämter zu kommunizieren. Zudem könnten die bestehenden Kommunikationskanäle ausgebaut werden. Ein Projektbegleitender regt an, dass der Bund aktiver an neue Player im Mobilitätssektor herantreten sollte (z.B. Startups oder Technologieunternehmen).

Mit EnergieSchweiz und Mobilservice sind aus Sicht der befragten *weiteren Akteure* bereits gute Kommunikationskanäle vorhanden. Die neue Webseite von EnergieSchweiz habe bereits zu deutlichen Verbesserungen bei der Information über die KOMO-Projekte geführt. Bei

Tagungen und Konferenzen könnten gegebenenfalls verstärkt Ausstellungen und Filme als Kommunikationstools eingesetzt werden.

Schlussberichte als wichtige Grundlage

Mehrere *Projektbegleitende* erachten die Projektschlussberichte als wichtige Kommunikationsgrundlage. Kurze und prägnante Darstellungen, Grafiken und Thesen würden dabei helfen, die jeweiligen Projekte besser nachvollziehen zu können. Zwei Befragte regen an, dass Projektergebnisse systematischer aufbereitet werden sollten, etwa im Team der jeweils begleitenden Bundesämter und in den Schlussberichten selbst.

Weiterverfolgung von Projekten nach Abschluss der Förderung verbessern

Mehrere *Projektleitende* schlagen vor, die Weiterverfolgung von Projekten nach Abschluss der Förderung zu verbessern. Analog regen mehrere an, abgeschlossene Projekte zu evaluieren. Als Zeitpunkt für eine solche Evaluation hält eine Person fünf bis zehn Jahre nach Abschluss der Förderung für geeignet.

Multiplikations- und Diffusionsfokus auf erfolgreiche Projekte legen

Gemäss einzelnen *Projektbegleitenden* sollte der Fokus der Multiplikation und Diffusion insbesondere auf erfolgreiche und beispielhafte Projekte gelegt werden. In diesem Zusammenhang wird angeregt, den Schwerpunkt der Förderung auf gute Projekte zu konzentrieren, die in anderen Gemeinden oder Kantonen multipliziert werden könnten, statt neue Projekte zu finanzieren, bei denen die Wahrscheinlichkeit eines Misserfolgs hoch sei.

Auch die interviewten *weiteren Akteure* sprechen sich für eine gezieltere Kommunikation der Projekte und des Förderprogramms aus: Eine befragte Person sieht Optimierungspotenzial bei der Präsentation erfolgreicher Projektbeispiele. Der Bund solle abgeschlossene Projekte gezielt an die Kantone weiterleiten. Eine andere Person weist an dieser Stelle darauf hin, dass Gemeinden oft einer Flut an Informationen zu Instrumenten und Kommunikationsmassnahmen ausgesetzt seien.

Anschlussfinanzierung ermöglichen, Förderzeitraum verlängern

Mehrere *Projektleitende* sprechen mit Blick auf die Verbreitung der Ergebnisse auch die Finanzierungsstruktur und die eingeräumten Projektlaufzeiten des Förderprogramms an: Die Unterstützung dürfe nicht nur punktuell sein. Stattdessen müssten Projekte langfristig begleitet und eine Anschlussfinanzierung ermöglicht werden. Vereinzelt wird angemerkt, dass die Projektlaufzeit zu kurz sei, um Marktreife zu erlangen. Um nach Projektabschluss nicht von vorne

beginnen zu müssen, könne eine Anschlussfinanzierung oder eine finanzielle Unterstützung der Konsolidierungsphase helfen.

Auch mehrere *Projektbegleitende* erkennen an, dass die Projektträger trotz Förderung nur begrenzte Kommunikationsmittel zur Verfügung haben. Folgende Optimierungsvorschläge werden in den Interviews in diesem Zusammenhang genannt: Kommunikationsmassnahmen mit der Projektförderung verknüpfen, Akteure mit hohem Multiplikationspotenzial zu Abschlussitzungen einladen, Vernetzung fördern sowie die personellen und finanziellen Kapazitäten bei KOMO zur Verbreitung der Ergebnisse ausbauen.

Zwei *weitere Akteure* sehen Optimierungspotenzial beim Einsatz der finanziellen Förderung sowie der Dauer der Förderung, der häufig zu kurz sei. Gerade die Umsetzung auf Gemeinde sei häufig zeitaufwendiger als erwartet. Die Übergangsphase nach dem Abschluss der Förderung respektive nach der Pilotphase sei oft schwierig. Eine Person regt an, dass die Förderung nicht nur die Innovation selbst, sondern auch die Implementierung und Markteinführung des Projekts umfassen sollte. Zudem sollte aus Sicht eines weiteren Akteurs die Kommunikation innerhalb des Projekts selbst von zentraler Bedeutung sein. Kommunikationskonzepte seien wichtige Bestandteile eines Projekts. Es müsste über eine gesonderte finanzielle Budgetierung nachgedacht werden.

Grenzen der öffentlichen Kommunikation

Nicht alle Befragten sehen indes bei der Kommunikation in erster Linie den Bund in der Pflicht. Mehrere *Projektleitende* sind der Ansicht, dass die Verbreitung der Ergebnisse nicht zu dessen Kernaufgaben im Rahmen der Förderung durch die KOMO zählt. Vielmehr solle die Kommunikation und Multiplikation der Ergebnisse über Mobilitäts-, Gemeinde- und Tourismusnetzwerke umgesetzt werden. Eine Person weist darauf hin, dass die Verbreitung der Ergebnisse nicht bei allen Projekten gleich gut möglich sei und sich je nach Projekttyp unterscheide. Eine andere merkt an, dass man bezüglich des Umfangs und der möglichen Breitenwirkung von Multiplikations- und Diffusionsmassnahmen realistisch bleiben müsse.

9. Gesamtbeurteilung und Empfehlungen

Gestützt auf die empirischen Ergebnisse beantworten wir nachfolgend die Evaluationsfragen (vgl. Kapitel 1.2). und leiten Empfehlungen zur Optimierung der Förderung innovativer und nachhaltiger Mobilitätsprojekte im Rahmen der KOMO ab.

9.1. Gesamtbeurteilung

Wie hat sich der Verlauf der unterstützten Projekte entwickelt?

Zwischen 2006 bis 2018 wurden insgesamt 89 Fördergesuche durch die KOMO bzw. das DZM bewilligt. 53 Projekte konnten abgeschlossen werden (Stand Januar 2019, wobei bei einem Projekt der Schlussbericht noch fehlte), 22 Projekte waren laufend oder wiesen einen pendenten Vertrag auf, acht Projekte wurden abgebrochen bzw. nicht vollständig umgesetzt, sechs Projekte konnten nicht umgesetzt werden. Der Grund für die 14 nicht umgesetzten bzw. abgebrochenen Projekte war das Fehlen wichtiger Voraussetzungen für die (weitere) Durchführung der Projekte:

- Bei mehreren Projekten gelang es nicht, die für die Umsetzung erforderlichen Partnerschaften und Netzwerke zu etablieren.
- Bei je einem Projekt fehlte eine Ausnahmegewilligung für die Nutzung des Verkehrsmittels, die für die Umsetzung erforderlichen Daten oder die erforderliche Finanzierung. Ein Projekt kam nicht zustande, weil externe Akteure gegen die Projektidee interveniert hatten.

Bei den untersuchten 52 abgeschlossenen Projekten gehen wir davon aus, dass 30 Projekte (58%) heute noch umgesetzt werden. Bei sechs weiteren Projekten (12%) werden zumindest Teile davon umgesetzt. Zudem zeigt sich, dass bei fünf Projekten (10%) die Projekte selbst oder Teile davon in ein anderes Projekt integriert worden sein dürften.

Zu 11 abgeschlossenen Projekten (20%) bestehen Hinweise, dass sie heute nicht mehr bestehen. Sieben Projekte dürften nach Abschluss der Förderung weitergeführt worden sein, bestehen jedoch heute nicht mehr. Vier Projekte wurden nach Abschluss der Förderung nicht weiterverfolgt. Die Gründe dafür sind unterschiedlich:

- Bei den zunächst weiterverfolgten Projekten war vor allem eine fehlende Anschlussfinanzierung dafür ausschlaggebend, dass sie heute nicht mehr bestehen. Ähnlich gelagert ist der in einem Fall angegebene Grund, dass das Projekt noch nicht zum Selbstläufer geworden war.
- Folgende Gründe waren u.a. dafür verantwortlich, dass gewisse Projekte nach Abschluss der Förderung nicht weiterverfolgt wurden: Bei einem Projekt war eine Weiterführung nicht vorgesehen, weil es sich um eine konzeptionelle Studie gehandelt hatte. Ein anderes Projekt

konnte nicht erfolgreich abgeschlossen werden, u.a. aufgrund ungenügender Kompetenzen des Projektteams und zu hochgesteckten Zielen.

Inwiefern haben die abgeschlossenen Projekte ihre Leistungs- und Wirkungsziele erreicht?

Die untersuchten 52 abgeschlossenen Projekte entwickelten und erprobten mehrheitlich neue Angebote und Lösungen (31 Projekte), insbesondere zu den Themenschwerpunkten Sharing Mobility, IT-Lösungen, Mobilitätsmanagement, Freizeitmobilität und Güterverkehr/Logistik. Acht Projekte boten primär Informations-, Beratungs- und/oder Aus- und Weiterbildungsangebote an. Sieben Projekte erarbeiteten Machbarkeitsstudien und entwickelten Konzepte. Fünf Projekte fokussierten auf begleitende Kommunikationsmassnahmen.

Basierend auf den uns verfügbaren Projektdokumenten (v.a. Gesuche/Verträge und Schlussberichte) und den Einschätzungen der befragten Projektleitenden (und teilweise der Projektbegleitenden) beurteilen wir den Zielerreichungsgrad der 52 Projekte bei den Leistungen wie folgt: 39 Projekte (75%) konnten die Leistungsziele vollständig (oder überwiegend) erreichen. 10 Projekte (19%) erreichten die Leistungsziele zu einem grossen Teil. Je ein Projekt erreichte die Leistungsziele nur zu einem kleinen Teil bzw. erreichte sie nicht. Zu einem Projekt ist keine Beurteilung möglich. Damit kann der Erreichungsgrad der Leistungsziele als gut bis sehr gut beurteilt werden. Die ungenügende Erreichung von Leistungszielen ist u.a. auf unzureichende Machbarkeitsabklärungen zurückzuführen.

Die 52 Projekte erzielten auf verschiedenen Ebenen Wirkungen: Viele Projekte trugen zur Sensibilisierung der Zielgruppen und/oder weiterer Akteure bei. In vielen Projektschlussberichten wird quantitativ oder qualitativ über die Anzahl erreichter Nutzender von Angeboten berichtet. Mehrere Projekte berichten (teilweise mutmassliche) Wirkungen der umgesetzten Massnahmen (bzw. Angebote) auf das Mobilitätsverhalten der Zielgruppen. Zudem schätzen verschiedene Projekte aufgrund von Befragungen oder Annahmen zur Anzahl der (potenziell) Nutzenden erzielte Energie- und CO₂-Wirkungen ab. Einzelne Projekte berichten von zusätzlichen Auswirkungen, z.B. auf die Gesundheit der Bevölkerung. Zu berücksichtigen ist jedoch, dass die Angaben zu den Wirkungen in den Projektschlussberichten von sehr unterschiedlicher Qualität sind und entsprechend vorsichtig zu interpretieren sind.

Die Beurteilung des Erreichungsgrads der Wirkungsziele ist grösstenteils nur in der Tendenz möglich. Erstens sind die Wirkungsziele nur bei einzelnen Projekten klar und (quantitativ) messbar formuliert. Zweitens wird in den Projektschlussberichten neben quantitativen Angaben zu den erreichten Zielgruppen vielfach qualitativ über die Wirkungen berichtet. Auf Basis der uns vorliegenden Informationen (v.a. Projektschlussberichte und Befragung der Projektleitenden) schätzen wir den Zielerreichungsgrad bei den Wirkungen wie folgt ein: 21 der 52 Projekte (40%) dürften ihre Wirkungsziele tendenziell erreicht haben. 17 Projekte (33%) konnten

die Wirkungsziele zu einem grossen Teil erreichen. Demgegenüber konnten 11 Projekte (21%) ihre Wirkungsziele nur zu einem kleinen Teil erreichen. Bei einem Projekt dürften die Ziele nicht erreicht worden sein. Aufgrund der qualitativ unterschiedlichen Informationsgrundlage und methodischen Einschränkungen (z.B. keine Überprüfung der berichteten Wirkungen, u.a. Abstützung auf die Beurteilungen der Projektleitenden) ist dieses Resultat jedoch mit entsprechender Vorsicht zu interpretieren. Beispielhafte Gründe, weshalb einzelne Wirkungen nicht erreicht werden konnten, sind eine ungenügende Anzahl Nutzende, andere Kontextbedingungen vor Ort sowie (noch) keine Wirkungen feststellbar bzw. bekannt.

Basierend auf der Einschätzung des Erreichungsgrads der Leistungs- und der Wirkungsziele beurteilen wir 32 (62%) der untersuchten 52 abgeschlossenen Projekte als erfolgreich und 17 Projekte (33%) als teilweise erfolgreich. Zu beachten ist, dass die 14 nicht (vollständig) umgesetzten und die abgebrochenen Projekte, der Verlauf der Projekte nach Abschluss der Förderung durch die KOMO (bzw. das DZM) und allenfalls relevante Lerneffekte dabei nicht berücksichtigt sind.

Welche Bedeutung hatte die (finanzielle) Unterstützung durch die KOMO bzw. das DZM für die Realisierung der Projekte?

Die Befragung von Projektleitenden zu 40 abgeschlossenen Projekten zeigt, dass die Unterstützung des Bundes für die Realisierung von über 80 Prozent der Projekte als sehr relevant erachtet wird. Ohne die Unterstützung durch den Bund wären vermutlich 25 Projekte (63%) nicht realisiert, 7 Projekte (18%) in geringerem Umfang umgesetzt und 6 Projekte (15%) zeitlich später gestartet worden. Ein Projekt wäre voraussichtlich unverändert umgesetzt worden. Zu einem weiteren Projekt konnte keine Angabe gemacht werden.

Die Befragungsergebnisse zu den 14 Projekten, die grundsätzlich auch ohne die Förderung umgesetzt worden wären, bestätigen, dass die Unterstützung durch den Bund einen relevanten Einfluss auf den Leistungsumfang, die Qualität und die zeitliche Realisierung der Projekte hatte:

- Der Leistungsumfang konnte bei sechs Projekten stark, bei fünf Projekten etwas erweitert werden.
- Die Qualität konnte bei fünf Projekten stark, bei einem Projekt etwas verbessert werden.
- Vier Projekte konnten zeitlich deutlich, fünf Projekte zeitlich etwas vorgezogen werden.

Gefragt nach der Bedeutung verschiedener Aspekte der Förderung zeigt sich, dass die Projektleitenden die finanzielle Förderung für die Projekte als sehr relevant erachten. Bei 35 Projekten (88%) wird sie als sehr wichtig, bei weiteren 4 Projekten (10%) als wichtig erachtet. Die zusätzliche Legitimation der Förderung durch den Bund wird bei rund zwei Drittel der Projekte ebenfalls als wichtig (11 Projekte bzw. 28%) bis sehr wichtig (16 Projekte bzw. 40%) erachtet.

Demgegenüber weisen das Netzwerk und die Wissensvermittlung bzw. das Know-how des Bundes aus Sicht der Projektleitenden eine etwas geringere Bedeutung für die Projekte auf. Das Netzwerk des Bundes wird bei 14 Projekten (35%), die Wissensvermittlung bzw. das Know-how des Bundes bei 9 Projekten (23%) als wichtig oder sehr wichtig erachtet.

Die Ergebnisse zu den Erfolgsfaktoren der Projekte bestätigen die grosse Bedeutung der (finanziellen) Unterstützung der Projekte durch den Bund. Insbesondere werden der finanziellen Förderung im Sinne einer Anschubfinanzierung und der zusätzlichen Legitimation zur Gewinnung von Partnern eine grosse Bedeutung für den Erfolg der Projekte beigemessen. Zudem wird die Begleitung der Projekte durch den Bund und der Nutzung des verwaltungsinternen Know-hows als wichtig erachtet.

Wir sind uns bewusst, dass die Ergebnisse zur Bedeutung der (finanziellen) Unterstützung der Projekte durch die KOMO bzw. das DZM aufgrund der geringen Fallzahlen mit Vorsicht zu interpretieren sind. Gleichwohl bestehen unseres Erachtens ausreichende Hinweise, dass die Unterstützung für rund 80 Prozent der einbezogenen 40 Projekte sehr relevant war. Ohne die Unterstützung durch den Bund hätten vermutlich 25 Projekte nicht realisiert und sechs Projekte nicht stark erweitert werden können. Im Vergleich zur Wirksamkeit ähnlich gelagerter Förderprogramme des Bundes beurteilen wir die Relevanz der Förderung im Rahmen der KOMO bzw. des DZM für die Realisierung der Projekte als hoch bis sehr hoch.²⁶

Welche Faktoren sind für den Erfolg der unterstützten Projekte massgebend?

Die von den Befragten genannten Erfolgsfaktoren der unterstützten Projekte lassen sich (unter Berücksichtigung der Gründe, weshalb Projekte nicht umgesetzt oder abgebrochen wurden) in vier zentralen Faktoren zusammenfassen:

- Erstens sind die Kompetenz, die Erfahrung und das Netzwerk des Projektteams von entscheidender Bedeutung für den Projekterfolg. Das Projektteam sollte über ausreichendes Know-how (z.B. technisches Wissen und Marktkenntnisse), Erfahrung in der Durchführung von Projekten und über ein gutes Netzwerk (insbesondere auf lokaler Ebene) verfügen. Ebenfalls wichtig sind die Motivation, das Engagement und das Durchhaltevermögen des Projektteams zur Umsetzung und Fortführung des Projekts sowie dessen Glaubwürdigkeit und Professionalität.

²⁶ Die Evaluation des Pilot-, Demonstrations- und Leuchtturmprogramms (Hammer et al. 2018) zeigt anhand der Untersuchung von 40 Projekten, dass ohne die finanzielle Unterstützung 15 Projekte (37.5%) nicht umgesetzt, 7 Projekte (17.5%) nicht umgesetzt oder nur in kleinem Umfang durchgeführt, 10 Projekte (25%) in reduziertem Umfang umgesetzt, 3 Projekte (7.5%) zeitlich verzögert und 5 Projekte (12.5%) unverändert umgesetzt worden wären.

Die Evaluation zur regulären F&E-Projektförderung von Innosuisse (von Stokar et al. 2017) schliesst aufgrund der Befragung von unterstützten und nicht unterstützten Projekten, dass 15% bis 20% der Projekte auch ohne die Förderung, etwas über die Hälfte der Projekte ohne die Förderung in reduziertem Umfang oder später umgesetzt und 25% bis 30% der Projekte ohne die Förderung nicht umgesetzt worden wären.

- Zweitens ist die Qualität des Projektkonzepts von zentraler Bedeutung für den Projekterfolg. Das Projektkonzept sollte klar, nachvollziehbar und realistisch sein. Die vorgeschlagene Mobilitätslösung sollte einem Bedarf entsprechen, zielgruppengerecht und praxisnah konzipiert werden und realistische Ziele verfolgen. Zur Beurteilung des Projekterfolgs sollten Indikatoren und Zwischenziele definiert werden.
- Dritter zentraler Erfolgsfaktor ist die Zusammenarbeit mit Projektpartnern. Die gute Vernetzung der Projekte und die enge Zusammenarbeit mit Projektpartnern werden im Hinblick auf die Finanzierung und eine erfolgreiche Umsetzung der Projekte als entscheidend erachtet. Gemäss vielen Befragten ist es für den Projekterfolg wichtig, dass die Träger- und Partnerschaft breit abgestützt ist. Neben Akteuren der öffentlichen Hand sollten sich auch Akteure aus dem privaten Sektor beteiligen. Dabei werden die Sensibilisierung und die Zusammenarbeit mit Schlüsselakteuren sowie die Unterstützung der betreffenden Gemeinden (und Kantone) als ausschlaggebend erachtet. Die Gemeinden (und die Kantone) sollten in jedem Fall miteinbezogen werden, sei es als Teil der Trägerschaft, zur finanziellen Unterstützung, zur inhaltlichen Beratung und/oder zur Erhöhung der Akzeptanz und zur Verbesserung der lokalen Verankerung der Projekte. Bezüglich Vernetzung wird auch die Bedeutung des Austausches und einer allfälligen Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen unterstützten Projekten betont.
- Vierter massgeblicher Erfolgsfaktor ist die Unterstützung durch den Bund. Die finanzielle Förderung ermöglicht im Sinne einer Anschubfinanzierung bei sehr vielen Projekten überhaupt deren Realisierung. Zudem erhöht sie die Legitimität der Projekte, was sich positiv auf das Gewinnen von und die Zusammenarbeit mit wichtigen Partnern (v.a. Gemeinden) auswirkt. Der Begleitung der Projekte durch die jeweiligen Bundesämter wird ebenfalls eine grosse Bedeutung beigemessen. Eine regelmässige und enge Begleitung trägt zur Klärung der Ziele und des Vorgehens bei und ermöglicht, dass das Know-how, die Erfahrung und das Netzwerk der beteiligten Bundesämter für den Projekterfolg zu nutzen. In diesem Zusammenhang wird auch der Austausch zwischen den an KOMO beteiligten Bundesämtern als wichtig und wertvoll erachtet.

Inwiefern führten die Projekte zu Multiplikations- und Diffusionswirkungen?

Wir finden es beachtlich, dass rund 70 Prozent der untersuchten 52 abgeschlossenen Projekte oder Teile davon heute noch bestehen. Mehrere dieser Nachfolgeprojekte konnten sich innerhalb ihrer Schwerpunktregion verbreitern oder ihr Angebot erweitern. Zu einzelnen durch die KOMO (bzw. das DZM) geförderten Projekten wurden Nachfolgeprojekte unterstützt. Beispielhafte Gründe für Nachfolgeprojekte sind eine gute Wirksamkeit der Projekte (z.B. eine

frühzeitige Zielgruppenerreichung), die Weiterentwicklung des Ansatzes (bzw. des «Geschäftsmodells») und das Bekenntnis der beteiligten Akteure zu einem längerfristigen Engagement.

Zu etwa der Hälfte der 40 Projekte, zu denen Projektleitende befragt wurden, bestehen Hinweise, dass sie (oder Teile davon) in anderen Regionen multipliziert werden konnten. Gründe für die Multiplikation der Projekte waren beispielsweise der Erfolg von Pilotprojekten und /oder eine hohe Bekanntheit und eine gute Vernetzung des Projekts. Zudem bestehen zu etwa einem Drittel dieser 40 Projekte Hinweise, dass sie oder Teile davon in Projekten anderer Akteure umgesetzt werden konnten. Etwa die Hälfte der 40 Projekte könnte allenfalls andere Projektträger bei der Entwicklung und Umsetzung von eigenen Projekten beeinflusst haben. Zu berücksichtigen ist jedoch, dass die Hinweise auf Multiplikations- und Diffusionswirkungen im Vergleich zu den Nachfolgeprojekten etwas vager und in deren kausalem Bezug weniger klar sind.

Wie könnte die Projektförderung durch die KOMO optimiert werden?

Unter Berücksichtigung der Erfolgsfaktoren, der von den Befragten genannten Optimierungsvorschläge und unseren eigenen Einschätzungen sehen wir folgende Stossrichtungen zur Verbesserung der Projektförderung und der (möglichst nachhaltigen) Wirksamkeit der unterstützten Projekte:

- Bei den Ausschreibungen sollte die Themenvielfalt beibehalten werden. Im Sinne eines «marktgetriebenen» Prozesses und aus Innovationssicht erachten wir weitgehend offene Ausschreibungen richtig und wertvoll. Allfällige thematische Ausschreibungen könnten vermehrt auf die Bedürfnisse der an KOMO beteiligten Bundesämter ausgerichtet werden und thematische Inputs von Städten und Akteuren aus dem Mobilitätsbereich berücksichtigen. Im Hinblick auf einen nachhaltigen Transfer der Projekte in den Markt könnte allenfalls der Bedeutung des Nachweises des Marktpotenzials und der Zusammenarbeit mit relevanten Partnern noch mehr Gewicht beigemessen werden.
- Den Vorschlag verschiedener Befragter, das Antragsverfahren mehrstufig zu gestalten und die Antragstellenden bei Bedarf stärker beratend zu unterstützen, finden wir prüfenswert. Bei den Stufen könnte zwischen Projektskizze, dem eigentlichen Projektantrag und einer allfälligen Konzeptphase (falls noch nicht alle Anforderungen, z.B. bezüglich Partnerschaften, erfüllt sind) unterschieden werden. Die Unterstützung sollte sich auf Hinweise zur Erfüllung der Projektanforderungen beziehen (z.B. Beratung und/oder Informationsveranstaltung). Ab einer bestimmten Projektgrösse könnten bei Bedarf Präsentationen der Projektkonzepte vorgesehen werden, allenfalls im Wettbewerbsverfahren.
- Die Qualität der Projektkonzepte der Antragstellenden sollte verbessert werden. Die Projektkonzepte sollten insbesondere den Bedarf der vorgeschlagenen Mobilitätslösung aufzeigen

und klare, angemessene und realistische Leistungs- und Wirkungsziele beinhalten. Die Wirkungsziele sollten mindestens qualitativ, möglichst jedoch auch anhand quantitativer Indikatoren definiert werden. Eine Abschätzung der beabsichtigten CO₂-Reduktion ist aus unserer Sicht nicht in jedem Fall zweckmässig und erforderlich. Als viel wichtiger erachten wir die Erarbeitung einer kohärenten Wirkungslogik, die die angestrebten Wirkungen schrittweise aufzeigt.

- Die Begleitung der Projekte durch die an KOMO beteiligten Bundesämter sollte möglichst verstärkt werden. Dadurch könnten die Erwartungen frühzeitig geklärt, Schwierigkeiten besser vermieden und der Wissenstransfer gestärkt werden. Bei Bedarf könnten einzelne Projekte verstärkt «gecoacht» und fachlich unterstützt werden. Gleichzeitig könnte die Vernetzung der Projekte mit anderen, ähnlich gelagerten Projekten (z.B. im Rahmen von Koordinationstreffen) und den Fachleuten der verschiedenen Bundesämter intensiviert werden.
- Die Projektschlussberichte sind wichtig für die Rechenschaftslegung (insbesondere betreffend die Erreichung der Leistungs- und Wirkungsziele), die Dokumentation der Erfahrungen («Learnings») sowie die (breite) Kommunikation der Projektergebnisse. Die von uns analysierten Schlussberichte sind jedoch hinsichtlich Struktur, Umfang und Inhalt sehr unterschiedlich. Aus unserer Sicht genügen sie in vielen Fällen den Anforderungen nicht ausreichend und müssten verbessert werden. Insbesondere sollten auch die Informationsgrundlagen zur Beurteilung der Wirkungen gestärkt werden, sei es durch die vermehrte Erhebung und Nutzung von Markt- bzw. Nutzungsdaten und/oder separate Wirkungsanalysen.
- Die Chancen für Nachfolgeprojekte, die Multiplikation der Projekte und die Verbreitung der Projektergebnisse und -erfahrungen sollten gestärkt werden. Dazu könnten verschiedene Massnahmen verstärkt werden:
 - Erstens könnten die an der KOMO beteiligten Bundesämter nach Abschluss der Projekte systematischer prüfen, wie die Projekte beim Transfer in den Markt bzw. bei der Verbreitung der Erkenntnisse unterstützt werden könnten. In der Folge könnten entsprechende Pläne erarbeitet werden, die z.B. eine weitere fachliche Beratung, eine Vernetzung mit anderen Akteuren und Programmen oder spezifische Kommunikationsmassnahmen beinhalten könnten. Zudem könnten die Projekte nach deren Abschluss systematisch weiterverfolgt werden.
 - Zweitens könnten die beteiligten Bundesämter noch intensiver über die Projekte und deren Ergebnisse kommunizieren. Wir anerkennen, dass diesbezüglich Fortschritte erzielt wurden (z.B. mit der Information über die Projekte auf der Webseite von Energieschweiz), teilen jedoch die Auffassung vieler Befragter, dass die Kommunikation weiter verstärkt werden soll (z.B. über eine gezielte Information über Netzwerkpartner, spezifische Veranstaltungen, Mobilitätsplattformen oder die sozialen Medien). Gleichzeitig

stimmen wir mit verschiedenen Befragten insofern überein, dass sich neben den Projektträgerschaften auch andere Akteure und Netzwerke (z.B. Mobilitäts-, Gemeinde- und Tourismusnetzwerke) in der Verbreitung der Projektergebnisse stärker engagieren müssten.

- Zur weiteren Verstärkung des Markttransfers könnten zudem eine Verlängerung der Projektlaufzeit, eine begrenzte Anschlussfinanzierung und eine gewisse Beteiligung an der Kommunikation in der Phase der Implementierung und der Markteinführung geprüft werden. Zu erwähnen ist, dass die Möglichkeit der Unterstützung von Nachfolgeprojekten bereits heute in einzelnen Fällen genutzt wurde.

9.2. Folgerungen und Empfehlungen

Folgerungen

Aufgrund der von uns auf Projektebene vorgenommenen Analyse beurteilen wir die Förderung von innovativen und nachhaltigen Mobilitätsprojekten durch die KOMO (bzw. das DZM) insgesamt als gut bis sehr gut:

- Von den zwischen 2006 und 2018 umgesetzten Projekte²⁷, die durch die KOMO (bzw. das DZM) unterstützt wurden, konnten 53 Projekte (86%) abgeschlossen werden. Acht Projekte (14%) mussten abgebrochen (oder konnten nur teilweise umgesetzt) werden, weil wichtige Projektvoraussetzungen nicht erfüllt werden konnten (z.B. betreffend Partnerschaften oder Finanzierung). Aus unserer Sicht ist bei einer Förderung mit einem «Laborcharakter» eine gewisse «Abbruchquote» in Kauf zu nehmen. Wir nehmen jedoch an, dass die Abbrüche auch zu Lerneffekten geführt haben und sich durch eine noch konsequentere Beachtung zentraler Erfolgsfaktoren und entsprechende Meilensteine mit Abbruchmöglichkeit optimieren lassen.
- Bezüglich der Leistungs- und der Wirkungsziele beurteilen wir 32 (62%) der untersuchten 52 abgeschlossenen Projekte als erfolgreich und 17 Projekte (33%) als teilweise erfolgreich. Über 90 Prozent dieser Projekte erreichten ihre Leistungsziele vollständig oder zu einem grossen Teil, was wir als gut bis sehr gut beurteilen. Ebenfalls beachtlich finden wir, dass rund 70 Prozent der 52 Projekte ihre Wirkungsziele tendenziell erreichten oder zu einem grossen Teil erreichen konnten.
- Die Relevanz der (finanziellen) Unterstützung des Bundes für die Realisierung der Projekte beurteilen wir im Vergleich zu ähnlich gelagerten Förderprogrammen als hoch bis sehr hoch. Die Unterstützung war für die überwiegende Mehrheit (knapp 80%) der in diese Analyse einbezogenen 40 Projekte, zu denen Projektleitende befragt wurden, sehr relevant. Diese 31

²⁷ Ohne nicht umgesetzte Projekte und laufende Projekte bzw. Projekte, bei denen der Vertrag noch pendent ist.

Projekte hätten ohne die Unterstützung nicht realisiert werden können oder konnten dank der Förderung stark erweitert werden. Zudem ist beachtlich, dass die Förderung zu einer zusätzlichen Legitimität führte, die bei zwei Drittel der 40 Projekte von den Projektleitenden als wichtig bis sehr wichtig erachtet wird. Zudem trug die Unterstützung durch den Bund zur Verbesserung der Qualität und zur rascheren Realisierung einiger Projekte bei. Die Unterstützung der Projekte durch den Bund hat sich auch als wichtiger Erfolgsfaktor für die Projekte erwiesen.

- Aus unserer Sicht beachtlich ist, dass 36 (70%) der 52 untersuchten abgeschlossenen Projekte oder Teile davon heute noch bestehen. Mehrere dieser Nachfolgeprojekte konnten sich innerhalb ihrer Schwerpunktregion verbreiten oder ihr Angebot erweitern. Dies zeigt, dass die geforderte langfristige Ausrichtung bzw. Wirkung bei der überwiegenden Mehrheit der abgeschlossenen Projekte realisiert werden konnte. Beachtlich ist auch, dass zu etwa der Hälfte der diesbezüglich analysierten 40 Projekte Hinweise von Projektleitenden bestehen, dass die Projekte (oder Teile davon) in anderen Regionen multipliziert werden konnten. Zudem bestehen zu mehreren Projekten Hinweise, dass sie (oder Teile davon) in andere Projekte integriert wurden. Darüber hinaus könnten einige Projekte (bzw. deren Erkenntnisse) Projektträger von anderen, ähnlich gelagerten Projekten beeinflusst haben.

Empfehlungen

Ausgehend von der überwiegend positiven Beurteilung der Projektförderung durch KOMO (bzw. das DZM) und den von den Befragten genannten Verbesserungsmöglichkeiten empfehlen wir keine grundsätzlichen Änderungen, sondern kleinere Optimierungen der Projektförderung durch die KOMO:

1. Im Sinne eines marktgetriebenen Innovationsprozesses empfehlen wir der KOMO, an weitgehend offenen Ausschreibungen festzuhalten. Allfällige thematische Ausschreibungen könnten vermehrt auf die Bedürfnisse der an KOMO beteiligten Bundesämter ausgerichtet werden sowie thematische Inputs von Städten und Akteuren aus dem Mobilitätsbereich berücksichtigen.
2. Wir empfehlen der KOMO, die Auswahlkriterien der Projekte (vgl. KOMO 2019) mit Bezug auf die zentralen Erfolgsfaktoren der Projekte zu präzisieren. Optimierungsbedarf sehen wir insbesondere bei der Verdeutlichung der Anforderungen an das Projektteam, die Qualität des Projektkonzepts und die Zusammenarbeit mit Projektpartnern sowie die Vernetzung. Im Hinblick auf einen erfolgreichen Transfer in den Markt ist zu prüfen, ob der Bedeutung des Nachweises des Marktpotenzials und der Zusammenarbeit mit relevanten Partnern ein noch grösseres Gewicht beigemessen werden soll. Zudem empfehlen wir abzuklären, ob und unter welchen Bedingungen eine Verlängerung der Projektlaufzeit möglich sein soll. Weiter ist zu prüfen, ob die Vorgabe zur quantitativen Angabe der CO₂-Reduktionen auf Projekte beschränkt werden soll, bei denen diese Wirkungsabschätzung seriös machbar ist. Aus unserer Sicht ist vor allem die Erarbeitung einer kohärenten Wirkungslogik zentral, die die angestrebten Wirkungen schrittweise aufzeigt. Die Wirkungsziele sollten mindestens qualitativ, jedoch soweit möglich auch anhand quantitativer Indikatoren definiert werden.
3. Wir empfehlen der KOMO, eine mehrstufige Ausgestaltung des Antragsverfahrens zu prüfen und die Antragstellenden nach Möglichkeit stärker beratend zu unterstützen. Bei den Stufen könnte zwischen Projektskizze, dem eigentlichen Projektantrag und – falls noch nicht alle Anforderungen erfüllt sind – einer allfälligen Konzeptphase (bzw. Projektmeilensteinen mit Abbruchkriterien) unterschieden werden. Die Unterstützung könnte sich auf Informationen und Hinweise zur Erfüllung der Projektanforderungen beziehen (z.B. Informationsveranstaltungen und Beratung). Ein gestuftes und prozessorientiertes Verfahren könnte die Qualität der Projektanträge im Sinne der KOMO erhöhen und den Aufwand seitens der Antragstellenden optimieren. Allenfalls könnten auch Synergien zwischen ähnlich gelagerten Projekten genutzt werden.
4. Wir empfehlen der KOMO, von den Gesuchstellenden eine bessere Qualität der Projektkonzepte einzufordern. Die Qualität der von uns untersuchten Projektanträge ist sehr unterschiedlich und insgesamt noch nicht zufriedenstellend. Die Projektkonzepte sollten

insbesondere den Bedarf der vorgeschlagenen Mobilitätslösungen aufzeigen sowie klare, angemessene und realistische Leistungs- und Wirkungsziele (inkl. Indikatoren) beinhalten. Zentraler Kern des Konzepts sollte unseres Erachtens eine nachvollziehbare und kohärente Wirkungslogik sein. Eine verbesserte Qualität der Projektkonzepte könnte die Steuerung, den Erfolg und die längerfristigen Wirkungen der Projekte weiter verbessern.

5. Wir empfehlen den an KOMO beteiligten Bundesämtern, die Projekte in der Umsetzungsphase intensiver zu begleiten. Gegenseitige Erwartungen könnten frühzeitig geklärt, Schwierigkeiten besser vermieden sowie der Wissenstransfer und die Vernetzung gestärkt werden. Eine enge Begleitung der Projekte und deren Vernetzung haben sich als wichtige Erfolgsfaktoren herauskristallisiert.
6. Wir empfehlen der KOMO, eine bessere Qualität der Projektschlussberichte einzufordern. Die Projektschlussberichte sind wichtig für die Rechenschaftslegung, die Dokumentation der Erfahrungen und die Kommunikation der Projektergebnisse. Die von uns analysierten Schlussberichte sind sehr unterschiedlich und genügen in vielen Fällen den Anforderungen hinsichtlich Struktur, Umfang und Inhalt nicht ausreichend. Insbesondere sollten auch die Grundlagen zur Beurteilung der Wirkungen verbessert werden (z.B. durch vermehrte Erhebung und Nutzung von Markt- bzw. Nutzungsdaten und/oder Wirkungsanalysen bzw. Evaluationen). Die Anforderungen an eine entsprechende Wirksamkeitsüberprüfung könnten jedoch nach Art der Projekte, der Höhe des Förderbeitrags und der Bedeutung des Projekts im Hinblick auf die übergeordneten Ziele differenziert werden.
7. Wir empfehlen den an der KOMO beteiligten Bundesämtern, nach Abschluss der Projekte systematischer zu prüfen, wie der Transfer der Projekte in den Markt bzw. die Verbreitung deren Erkenntnisse unterstützt werden könnten. In der Folge könnten entsprechende Pläne ausgearbeitet werden, die z.B. eine weitere fachliche Beratung, eine Vernetzung mit anderen Akteuren und Programmen oder spezifische Kommunikationsmassnahmen beinhalten können. Zudem sollten die Projekte nach deren Abschluss systematischer weiterverfolgt werden.
8. Wir empfehlen der KOMO, die Kommunikation zu den unterstützten Projekten und deren Ergebnissen nach Möglichkeit weiter zu verbessern. Beispielsweise könnten die Netzwerkpartner der an KOMO beteiligten Ämter gezielt informiert und/oder spezifische Veranstaltungen durchgeführt werden, die der Information und der Vernetzung dienen.
9. Gleichzeitig empfehlen wir der KOMO, die Trägerschaften und die Partner der Projekte (sowie deren Netzwerke) zu verstärkten Kommunikations- und Wissenstransferaktivitäten zu motivieren. Zudem empfehlen wir zu prüfen, ob die Kommunikation bei vielversprechenden Projekten nach deren Abschluss in begrenztem Ausmass unterstützt werden kann, beispielsweise durch einen Beitrag an Kommunikationskonzepte.

10. Zur weiteren Verstärkung des Markttransfers empfehlen wir den an KOMO beteiligten Bundesämtern zu prüfen, inwiefern sie eine gewisse «Anschubfinanzierung» für die Multiplikation und die Diffusion der Projekte, die ihren Interessen entsprechen, ermöglichen können. Aus unserer Sicht ist dies insbesondere beim Transfer von erfolgreichen Projekten in andere Regionen und Gemeinden interessant. Aus unserer Sicht sollten die entsprechenden Beiträge an die Verbreitung der Projekterkenntnisse über andere Finanzmittel bzw. Programme der entsprechenden Bundesämter (z.B. EnergieSchweiz) finanziert werden.

Annex

A1. Ergänzende Angaben zu den Befragungen

A1.1. Befragung von Projektbegleitenden

Befragte Projektbegleitende

Folgende Mitarbeitende der an KOMO (bzw. DZM) beteiligten Bundesämtern wurden befragt:

Tabelle 10: Interviewte Projektbegleitende (Interviewzeitraum: Februar bis März 2019)

Nr.	Name	Organisation
1	Mélanie Attinger	BAV
2	Gisèle Jungo	BAG
3	Gregor Ochsenbein	BAV, ehemals ARE
4	Doris Ochsner-Tanner	BAFU
5	Sigrid Pirkelbauer	ASTRA
6	Hermann Scherrer	BFE
7	Peter Schild	Stadt Bern, ehemals ARE
8	Aurelio Viganì	ARE

Gesprächsleitfaden für die Befragung von Projektbegleitenden

Bitte beurteilen Sie die von Ihnen jeweils begleiteten Projekte.

1. Umsetzung und Entwicklung des jeweiligen Projekts

- Wie hat sich das Projekt nach dem Förderbescheid entwickelt? Was sind die Gründe dafür?

2. Ergebnisse und Wirkungen des jeweiligen Projekts

- Wie beurteilen Sie die erzielten Leistungen und Wirkungen des Projekts?
- War das Projekt aus Ihrer Sicht erfolgreich? Was waren die Erfolgsfaktoren?
- Wie relevant war die finanzielle Unterstützung des Bundes für die Realisierung und die Wirkungen des Projekts?

Bitte beschreiben Sie ihren generellen Eindruck zu den von KOMO/DZM geförderten Projekten.

3. Erfolgsfaktoren und Ausblick

- Welche Erfolgsfaktoren zeichnen aus Ihrer Sicht wirksame Projekte aus?
- Welche Aspekte helfen dem Bund, wirksame Projekte bei der Wahl der zu fördernden Projekte künftig besser zu erkennen und zu unterstützen?
- Wie kann der Bund dazu beitragen, die Erkenntnisse der geförderten Projekte zu verbreiten?

A1.2. Befragung von Projektleitenden

Befragte Projektleitende

Zu folgenden Projekten wurden Projektleitende im Rahmen dieser Evaluation befragt:

Tabelle 11: Interviewte Projektleitende (Interviewzeitraum: März bis Mai 2019)

Projekt - Nr.	Projekttitle	Projektleitende oder dem Projekt nahe- stehende Person/en	Heutige Organisation der inter- viewten Person ²⁸
Mobilitätsmanagement			
9	aargaumobil	Ruth Furrer Brühl- mann	Tiefbauamt Stadt Zürich (ehemals Departement Bau, Verkehr und Umwelt des Kantons Aargau)
13	Nachhaltiges Mobilitätsmanagement für grössere Baustellen	Gerhard Schuster	Rundum mobil
32	Mobility-Jackpot 2.0	Martina Dvoracek	Büro für Mobilität AG
35	Mobilitätsmanagement in Wohnsied- lungen	Nora Herbst	Amstein + Walthert AG
38	Mobilitätsmanagement bei Wohnsied- lungen (MIWO)	Thomas Schweizer	Fussverkehr Schweiz
43	Informations- und Austauschplattform autoarmes und autofreies Wohnen	Samuel Bernhard	VCS Verkehrs-Club der Schweiz
44	Werkzeugkoffer Parkierung in der Ge- meinde	Denise Belloli	Metron Verkehrsplanung AG
56	Braunwald „autofrei“	Urs Keiser	Gemeinde Glarus Süd
60	MIWO 2	Thomas Schweizer	Fussverkehr Schweiz
Sharing Mobility			
5	Ride Message Service RMS	Jürg Artho	Universität Zürich
20	e-covoiturage.ch / Phase 2	Jean-François Wahlen	Notaire/ Association e-covoitu- rage.ch
21	velospot – das Veloverleihsystem Biel	Jonas Schmid	Mobilitätsakademie AG
22	Automatisiertes Veloausleihsystem am Bahnhof (Nextbike by Rent a Bike)	Stefan Maissen	Rent a Bike AG
42	Mobility@home	Sonja Roos	Mobility Genossenschaft
46	Carpooling als Massnahme zur Unter- nehmensmobilität im grenznachbarli- chen Verkehr (Pool2Job)	Davide Marconi	Mobitrends, Planidea
Freizeitmobilität			
3	Veloland Regional	Lukas Stadtherr	SchweizMobil
11	IG bus alpin	Samuel Bernhard	Bus Alpin

²⁸ Stand Interview. Hinweis: Einige Befragte sind nicht mehr bei der Organisation tätig, die das Projekt durchgeführt hat. Die angegebene Organisation kann also von der Organisation abweichen, die das Projekt durchgeführt hat.

17	Ferien ohne Auto	Reto Sölèr	solèr + bernhard
27	Relaunch AlpenTaxi	Esther Hegglin	WWF (Mountain Wilderness)
Fuss- und Veloverkehr			
34	Gemeinde bewegt...	Thomas Schweizer	Fussverkehr Schweiz
39	DÉFI VÉLO	Philipp Schweizer	Label Vert - éco événements sàrl
47	Netzwerk und Kompetenzzentrum Velo-Lieferdienste Schweiz VLD	Martin Wälti	Büro für Mobilität AG
50	Bikeporter	Kurt Willi	PostAuto Schweiz AG
51	VELOguide	Stephanie Stotz	Stadt Bern (ehemals Tiefbauamt des Kantons Bern)
75	Optimierung Zutrittssysteme Velosta- tionen	Valérie Sauter	Pro Velo Schweiz
IT-Lösungen			
1	Mobilitätsdurchblick Schweiz (MDS)	Ueli Haefeli	Interface Institut für Politikstudien
2	FELA Leit- und Kundeninformations- system	Anke Thim	FELA Management AG
45	FairPark – Smart mobility manager	Giorgio Giovannini	Mobilidée
57	Baden FahrMit	Eliane Leuzinger	Rundum mobil (ehemals Post Auto Schweiz AG)
Effizienter Strassenverkehr (MIV)			
12	Mobilitätsmanagement auf der Stre- cke Saas-Fee – Visp	Gerhard Schuster	Rundum mobil
36	Aktive Steuerung der Mobilität. Pilot- projekt Lugano	Davide Marconi	Mobitrends, Planidea
54	Gestione Picchi di Traffico (GPT)	Davide Marconi	Mobitrends, Planidea
63	Village Office	David Brühlmeier	Village Office Genossenschaft
Güterverkehr/Logistik			
24	Bagages plus	Reto Solèr	solèr + bernhard
30	Gepäcktransport in der Ferienregion Engadin Scuol Samnaun	Claudio Daguati	Tourismus Engadin Scuol Samnaun Val Müstair AG
59	Carvelo2go für Gemeinden (Velo com- mune)	Jonas Schmid	Mobilitätsakademie AG
66	Carvelo2go 2.0	Jonas Schmid	Mobilitätsakademie AG
Kinder und Jugendliche			
52	A L'école avec mon Rail-Check / Bike- Check	Stefan Burgener, Alexandre Metrailler	Département de la mobilité, du ter- ritoire et de l'environnement, Kan- ton Wallis
61	DÉFI VÉLO (Fortsetzung)	Philipp Schweizer	Label Vert - éco événements sàrl
Öffentlicher Verkehr			
4	Soccermobile	Roberto de Tommasi	Synergo

Gesprächsleitfaden für die Befragung von Projektleitenden und weiteren für die Projekte verantwortlichen Personen

1. Leistungen und Wirkungen des Projekts

- Welche Leistungen wurden im Projekt erbracht? Erfüllte das Projekt die im Gesuch/Vertrag genannten Leistungsziele?
- Welche Wirkungen erzielte das Projekt? Inwiefern konnten die im Gesuch/Vertrag genannten Wirkungsziele erreicht werden?
- Wie entwickelte sich das Projekt nach Abschluss der Förderung?

2. Bedeutung der finanziellen Förderung für das Projekt

- Welche Bedeutung hatte die Unterstützung des Bundes für das Projekt (in Bezug auf dessen Realisierung, Leistungsumfang, Qualität)?
- Welche Aspekte der Unterstützung waren besonders wichtig/relevant (finanzielle Beiträge, zusätzliche Legitimation, das Netzwerk, die Wissensvermittlung/Know-how des Bundes)
- Was wäre ohne die Unterstützung des Bundes mit dem Projekt geschehen?

3. Diffusion/Multiplikation des Projektes

- Inwiefern haben sich Erkenntnisse des Projekts verbreitet?
- Gab es/gibt es Nachfolge-/Nachahmungsprojekte des Projekts?

4. Erfolgsfaktoren

- War das Projekt aus Ihrer Sicht erfolgreich? Weshalb?
- Welches waren Erfolgsfaktoren des Projekts?

5. Verbesserungsmöglichkeiten

- Auf Basis Ihrer Projekterfahrungen im Rahmen von KOMO/DZM: Was kann der Bund lernen/optimieren in Bezug auf:
 - künftige Ausschreibungen und Themensetzung im Rahmen der KOMO
 - Anforderungen/Auflagen an die Projekte
 - Begleitung und Unterstützung der Projektumsetzung
 - Verbreitung der Ergebnisse und Multiplikation

A1.3. Befragung weiterer Akteure

Befragte weitere Akteure

Folgende weiteren ExpertInnen wurden befragt:

Tabelle 12: Interviewte weitere Akteure (Interviewzeitraum: Juni 2019)

Nr.	Name	Organisation
1	Annemarie König Minger	Volkswirtschaftsdirektion des Kantons Bern (Immissionsschutz)
2	Monika Tschannen-Süess	rundum mobil (Mobilitätsmanagement)
3	Karin Wasem	Departement Bau, Verkehr und Umwelt des Kantons Aargau (Verkehrsplanung)

Gesprächsleitfaden für die Befragung weiterer Akteure

1. Wie beurteilen Sie das Förderkonzept von KOMO/DZM (d.h. die Förderung innovativer und nachhaltiger Mobilitätslösungen u.a. in Bezug auf die finanzielle Förderung, Unterstützung durch die Bundesämter und Legitimation)?
2. Wie beurteilen Sie die Leistungen und die Wirkungen der im Rahmen von KOMO/DZM geförderten Projekte?
3. Welche Faktoren sind für den Erfolg der geförderten Projekte zentral?
4. Was kann der Bund optimieren in Bezug auf:
 - künftige Ausschreibungen und Themensetzung im Rahmen der KOMO
 - Anforderungen/Auflagen an die Projekte
 - Begleitung und Unterstützung der Projektumsetzung
 - Verbreitung der Ergebnisse und Multiplikation?

A2. Einbezogene Projekte

Folgende bis Ende 2018 abgeschlossene 52 Projekte, zu denen ein Schlussbericht vorliegt, wurden in die Evaluation einbezogen (Gliederung nach primären Themenschwerpunkten):

Tabelle 13: Projektübersicht – Themenschwerpunkt «Mobilitätsmanagement»

Nr.	Projekttitel	Kurzbeschreibung	Projektverlauf
9	aargaumobil	«aargaumobil» dient der Realisierung einer Umsetzungsorganisation für die Implementierung von Massnahmen für das Mobilitätsmanagement im Kanton Aargau.	Teile des Projekts werden heute noch umgesetzt
13	Nachhaltiges Mobilitätsmanagement für grössere Baustellen	Während der Sanierung der Hofstettenstrasse (Gemeinde Thun) im Sommer 2007 wurden mit dem Projekt Nachhaltiges Mobilitätsmanagement für grössere Baustellen neue Ansätze zur Beeinflussung des Mobilitätsverhaltens erprobt.	Teile des Projekts werden heute noch umgesetzt
14	Netzwerk für Wohnen + Mobilität	Das «Netzwerk für Wohnen + Mobilität» soll eine Austauschplattform für das Mobilitätsmanagement bei neuen Wohnbauten, insbesondere unter dem Blickwinkel von verkehrsfreiem Wohnen, errichten.	Projekt (oder Teile davon) ist in ein anderes Projekt integriert worden
19	Gestion de la mobilité innovatives entreprises et administrations	Das Projekt dient der Planung und Durchführung eines Weiterbildungskurses für Praktiker und Praktikerinnen aus Verwaltung und Unternehmen aus der französischen Schweiz zum Thema Mobilitätsmanagement und innovative Mobilität.	Projekt wurde nach Abschluss fortgeführt, läuft aber heute nicht mehr
32	Mobility-Jackpot 2.0	Ein spielerischer Ansatz zur Sensibilisierung für eine nachhaltige Mobilität im Arbeits- und Sportverkehr.	Projekt wird heute noch umgesetzt
35	Mobilitätsmanagement in Wohnsiedlungen	Die Familienheim-Genossenschaft Zürich auf dem Weg zur 2000-Watt-Gesellschaft mit einem Mobilitätsmanagementsystem als weiteres Puzzle-Stück.	Projekt wird heute noch umgesetzt
38	Mobilitätsmanagement bei Wohnsiedlungen (MIWO)	Pilotprojekt für den Aufbau eines Mobilitätsmanagements für Wohnsiedlungen im Bestand.	Projekt wird heute noch umgesetzt
43	Informations- und Austauschplattform autoarmes und autofreies Wohnen	Aufbau eines Kompetenzzentrums zum autoarmen und autofreien Wohnen.	Projekt wird heute noch umgesetzt
44	Werkzeugkoffer Parkierung in der Gemeinde	Entwicklung eines Werkzeugkoffers für die Erarbeitung und erfolgreiche Implementierung einer Parkplatzbewirtschaftung in Gemeinden.	Projekt wird heute noch umgesetzt
53	Centre de services de mobilités innovant pour l'éco-quartier Les Vergers à Meyrin	Im Rahmen eines Pilotprojekts soll die Zweckmässigkeit gewisser Mobilitätsdienstleistungen getestet werden, die künftig in Meyrin angeboten werden. Ziel ist eine Verhaltensänderung weg vom MIV sowie hin zum LV und ÖV.	Projekt wurde nach Abschluss nicht weiterverfolgt
56	Braunwald „autofrei“	Konsequente Realisierung des Alleinstellungsmerkmals „autofreie Mobilität“ über die gesamte touristische Servicekette in der Pilotdestination Braunwald.	Projekt wird heute noch umgesetzt

Nr.	Projekttitle	Kurzbeschreibung	Projektverlauf
60	MIWO 2	MIWO ist ein Beratungsangebot für Wohnsiedlungen zu Mobilitätsfragen. Mit MIWO 2 wird dieses Angebot weiterentwickelt, verbessert und damit auch der Aktionsradius vergrössert. So wird das Beratungsangebot auf kleinere Siedlungen ausgeweitet, die Kommunikationsmassnahmen werden verstärkt und eine Geschäftsstelle in der Westschweiz wird aufgebaut.	Teile des Projekts werden heute noch umgesetzt

Tabelle INFRAS. Quelle/Basis: Bundesamt für Energie - Übersicht bewilligte Fördergesuche DZM/KOMO 2006-2018 (Stand: Januar 2019); Webauftritt abgeschlossener Projekte EnergieSchweiz 2019; Beurteilung durch INFRAS auf Basis verfügbarer Unterlagen (Gesuche, Verträge, Schlussberichte) sowie teilweise aus Interviews mit Projektleitenden bzw. den Projekten nahestehenden Personen (Interviewzeitraum: März bis Mai 2019).

Tabelle 14: Projektübersicht – Themenschwerpunkt ‘Sharing Mobility’

Nr.	Projekttitle	Kurzbeschreibung	Projektverlauf
5	Ride Message Service RMS	Vorstudie zur Abklärung der Chancen und Risiken eines mobiltelefonbasierten Fahrtenvermittlungssystems.	Projekt wurde nach Abschluss nicht weiterverfolgt
15	e-covoiturage.ch / Phase 1	«e-covoiturage.ch» ermöglicht die Promotion und ein Praxistest eines Carpoolingangebots für Alltag, Firmen und Veranstaltungen im Raum Lausanne.	Projekt wird heute noch umgesetzt
20	e-covoiturage.ch / Phase 2	«e-covoiturage.ch» ist ein bereits existierendes Carpoolingangebot für Alltag, Firmen und Veranstaltungen im Raum Lausanne (siehe Kapitel 2.7). Der Folgeauftrag dient der Optimierung und Steigerung der Bekanntheit der Plattform.	Projekt wird heute noch umgesetzt
21	velospot – das Veloverleihsystem Biel	Das Projekt umfasst die Realisierung eines automatischen Veloverleihsystems mit rund 40 Leihstationen und 300 Leihvelos in der Stadt Biel.	Projekt wird heute noch umgesetzt
22	Automatisiertes Veloausleihsystem am Bahnhof (Nextbike by Rent a Bike)	«Nextbike by Rent a Bike» ermöglicht den Aufbau eines automatisierten Veloausleihsystems, 24 Stunden an 7 Tagen, bei den 50 grössten und/oder interessantesten Bahnhöfen der Schweiz mittels Zugang über das Handy.	Projekt wird heute noch umgesetzt
26	E-Mobility	Kombiniertes Flotten-Management mit Elektrofahrzeugen auf Basis erneuerbarer Energien.	Projekt wird heute noch umgesetzt
42	Mobility@home	Entwicklung eines marktfähigen Carsharing-Produkts für autoarme und autofreie Wohnsiedlungen. Mit begleitender Kommunikation wird das neue Carsharing-Produkt bekannt gemacht.	Projekt wird heute noch umgesetzt
46	Carpooling als Massnahme zur Unternehmensmobilität im grenznachbarlichen Verkehr	Pilotprojekt für die Unternehmen in Cadempino und Mezzovico-Vira, die sich am Programm des Kantons und des Bundes zur Mobilität in Unternehmen beteiligen.	Projekt (oder Teile davon) ist in ein anderes Projekt integriert worden

Tabelle INFRAS. Quelle/Basis: Bundesamt für Energie - Übersicht bewilligte Fördergesuche DZM/KOMO 2006-2018 (Stand: Januar 2019); Webauftritt abgeschlossener Projekte EnergieSchweiz 2019; Beurteilung durch INFRAS auf Basis verfügbarer Unterlagen (Gesuche, Verträge, Schlussberichte) sowie teilweise aus Interviews mit Projektleitenden bzw. den Projekten nahestehenden Personen (Interviewzeitraum: März bis Mai 2019).

Tabelle 15: Projektübersicht – Themenschwerpunkt ‘Freizeitmobilität’

Nr.	Projekttitlel	Kurzbeschreibung	Projektverlauf
3	Veloland Regional	«Veloland Regional» dient der Ergänzung des nationalen Veloland-Routennetzes (9 Routen / 3000 km) mit regionalen Routen (ca. 50 Routen / 5'000km) bei integraler ÖV-Verknüpfung.	Projekt wird heute noch umgesetzt
11	IG bus alpin	Die «IG bus alpin» schafft eine Akteurs-Plattform für die Verbesserung der ÖV-Erschliessung touristischer Ausflugsziele in den Alpen.	Projekt wird heute noch umgesetzt
16	Mobiles Entlebuch	«Mobiles Entlebuch» schafft die kooperative Entwicklung und Vermarktung von innovativen Angeboten für eine nachhaltige Freizeit-mobilität in der Biosphäre Entlebuch.	Projekt wurde nach Abschluss fortgeführt, läuft aber heute nicht mehr
17	Ferien ohne Auto	«Ferien ohne Auto» ermöglicht ein komfortables Reisen im Schweizer Berggebiet ohne Auto durch die Schaffung von Angeboten für die bedarfs- und nachfragegerechte Erschliessung des ersten und letzten Kilometers im öffentlichen Verkehr.	Projekt (oder Teile davon) ist in ein anderes Projekt integriert worden
25	Rating écomobilité des stations suisses de montagne	Rating von alpinen Schweizer Tourismusorten hinsichtlich ihrer Angebote und Dienstleistungen in den Bereichen öffentlicher Verkehr sowie sanfte Mobilität und Leitfaden/Praxishilfe für die Besucher der Tourismusorte.	Projekt wurde nach Abschluss fortgeführt, läuft aber heute nicht mehr
27	Relaunch AlpenTaxi	Verbesserung der ÖV-/Para-ÖV-Transportdienstleistung in den Alpen durch Bekanntmachung und Vermarktung eines Angebots für die Erschliessung des letzten Kilometers.	Projekt wird heute noch umgesetzt
31	Ride & Glide	Der Ratgeber vergleicht rund 140 Ski- und 90 Langlaufgebiete bezüglich deren Erschliessung durch den Öffentlichen Verkehr.	Projekt wurde nach Abschluss fortgeführt, läuft aber heute nicht mehr

Tabelle INFRAS. Quelle/Basis: Bundesamt für Energie - Übersicht bewilligte Fördergesuche DZM/KOMO 2006-2018 (Stand: Januar 2019); Webauftritt abgeschlossener Projekte EnergieSchweiz 2019; Beurteilung durch INFRAS auf Basis verfügbarer Unterlagen (Gesuche, Verträge, Schlussberichte) sowie teilweise aus Interviews mit Projektleitenden bzw. den Projekten nahestehenden Personen (Interviewzeitraum: März bis Mai 2019).

Tabelle 16: Projektübersicht – Themenschwerpunkt ‘Fuss- und Veloverkehr’

Nr.	Projekttitlel	Kurzbeschreibung	Projektverlauf
28	Meglio a piedi sul percorso casa-scuola (Besser zu Fuss auf dem Schulweg)	Einheitliches Konzept für den nachhaltigen, sicheren Schulweg: Ausarbeitung des Schulmobilitätsplanes mit dem Ziel der Förderung der nachhaltigen sicheren Schulmobilität, Langsamverkehr.	Projekt wird heute noch umgesetzt
34	Gemeinde bewegt...	Strukturelle Bewegungsförderung in der Gemeinde: Das Pilotprojekt im Kanton St. Gallen setzt sich zum Ziel, die strukturellen Rahmenbedingungen für mehr Bewegung zu Fuss und mit dem Velo in den Gemeinden zu verbessern.	Projekt wurde nach Abschluss fortgeführt, läuft aber heute nicht mehr
39	DÉFI VÉLO	Veloförderungsprogramm für die Zielgruppe 15- bis 18-Jährige in der Westschweiz.	Projekt wird heute noch umgesetzt
47	Netzwerk und Kompetenzzentrum Velo-Lieferdienste Schweiz VLD	Schweizweite Vernetzung von Velo-Hauslieferdiensten und Förderung von innovativen Angeboten der Warenfeinverteilung auf der letzten Meile.	Projekt wird heute noch umgesetzt
50	Bikeporter	Ein Veloanhänger für Postautos wird entwickelt, um die zunehmende Nachfrage nach Velotransportmöglichkeiten im ÖV abzudecken. Die bisherigen Anhänger beanspruchten viel Zeit für das Verladen der Velos und waren zudem nur bedingt für Elektrovelos tauglich, da ein Hochheben wegen dem hohen Gewicht viel Kraft brauchte.	Teile des Projekts werden heute noch umgesetzt
51	VELOguide	Die Verbesserung der Veloinfrastruktur wird mit der Broschüre VELOguide kommunikativ begleitet. Denn obwohl die Infrastruktur seit einiger Zeit ausgebaut und optimiert wird, sind immer noch ein Drittel der Autofahrten kürzer als 3 km - eine ideale Velodistanz. Deshalb wird in einem Pilotprojekt im Grossraum Lyss und Vallée de Tavannes eine bessere Vermarktung der Veloinfrastruktur angestrebt. In einer Broschüre im Kartenformat werden Investitionen in die Veloinfrastruktur und vorhandene Velowege attraktiv dargestellt.	Teile des Projekts werden heute noch umgesetzt
75	Optimierung Zutrittssysteme Velostationen	Ziel des Projektes ist es, den Zugang zu den Velostationen bei den Bahnhöfen zu erleichtern und in der Folge das Angebot der kombinierten Mobilität zu verbessern. Mit dem Projekt werden einerseits die Hersteller motiviert, Zugangssysteme zu den Velostationen zu entwickeln, welche von einer Stadt zur nächsten kompatibel sind. Andererseits wird die Erstellung von Velostationen durch die Gemeinden erleichtert.	Projekt wird heute noch umgesetzt

Tabelle INFRAS. Quelle/Basis: Bundesamt für Energie - Übersicht bewilligte Fördergesuche DZM/KOMO 2006-2018 (Stand: Januar 2019); Webauftritt abgeschlossener Projekte EnergieSchweiz 2019; Beurteilung durch INFRAS auf Basis verfügbarer Unterlagen (Gesuche, Verträge, Schlussberichte) sowie teilweise aus Interviews mit Projektleitenden bzw. den Projekten nahestehenden Personen (Interviewzeitraum: März bis Mai 2019).

Tabelle 17: Projektübersicht – Themenschwerpunkt ‘IT-Lösungen’

Nr.	Projekttitlel	Kurzbeschreibung	Projektverlauf
1	Mobilitätsdurchblick Schweiz (MDS)	Der «Mobilitätsdurchblick Schweiz» dient der Weiterentwicklung und Evaluation eines kostenlosen IT-gestützten Mobilitätsberatungsangebots für Städte und Gemeinden. Das Instrument ermöglicht beispielsweise Neuzuziehenden massgeschneiderte Hinweise zur Optimierung der persönlichen Mobilität.	Projekt wird heute noch umgesetzt
2	FELA Leit- und Kundeninformationssystem	Das Projekt beinhaltet die Entwicklung und Implementierung eines kostengünstigen Leit- und Kundeninformationssystems für kleinere und mittlere Transportunternehmungen.	Projekt (oder Teile davon) ist in ein anderes Projekt integriert worden
40	Social Mobility / Get-There-Button	Entwicklung und Einführung des ersten intermodalen Mobilitätsplanungstools, das sich in soziale Netzwerke einbetten lässt.	Projekt wurde nach Abschluss fortgeführt, läuft aber heute nicht mehr
45	FairPark – Smart mobility manager	FairPark ist ein IT-Tool für das Mobilitätsmanagement in Unternehmen und Gemeinden. Mit FairPark können Unternehmen die vorhandenen Parkplätze und andere Mobilitätsdienstleistungen verwalten. Es kann flexibel auf die Bedürfnisse der Unternehmen angepasst werden und erlaubt so, Mobilitätsmassnahmen einfach und kostengünstig umzusetzen.	Projekt wird heute noch umgesetzt
57	Baden FahrMit	Während des Umbaus einer der meist befahrenen Kreuzungen der Schweiz in Baden wird eine Online-Plattform zur Verfügung gestellt, um Fahrgemeinschaften zu bilden. Dank dem System funktioniert die Suche von Fahrgelegenheiten und Mitfahrenden einfach via App oder Internet.	Projekt wurde nach Abschluss nicht weiterverfolgt

Tabelle INFRAS. Quelle/Basis: Bundesamt für Energie - Übersicht bewilligte Fördergesuche DZM/KOMO 2006-2018 (Stand: Januar 2019); Webaustritt abgeschlossener Projekte EnergieSchweiz 2019; Beurteilung durch INFRAS auf Basis verfügbarer Unterlagen (Gesuche, Verträge, Schlussberichte) sowie teilweise aus Interviews mit Projektleitenden bzw. den Projekten nahestehenden Personen (Interviewzeitraum: März bis Mai 2019).

Tabelle 18: Projektübersicht – Themenschwerpunkt ‘Effizienter Strassenverkehr (MIV)’

Nr.	Projekttitlel	Kurzbeschreibung	Projektverlauf
12	Mobilitätsmanagement auf der Strecke Saas-Fee – Visp	Mittels Einbezug sämtlicher relevanter Akteure wurden konkrete Massnahmen für eine effizientere und nachhaltigere Verkehrsabwicklung auf der Strecke Saas-Fee – Visp erarbeitet und erprobt. Neue Ansätze für Saas-Fee standen dabei im Vordergrund.	Teile des Projekts werden heute noch umgesetzt
36	Aktive Steuerung der Mobilität. Pilotprojekt Lugano	Entwicklung einer Applikation für Smartphones, um das Mobilitätsverhalten ausgewählter Zielgruppen zu erheben und zu steuern.	Projekt wird heute noch umgesetzt
54	Gestione Picchi di Traffico (GPT)	Während den Stosszeiten sind sowohl die Strassen als auch der ÖV überfüllt. Um diese Verkehrsspitzen zu brechen, wird eine App entwickelt, in der alternative Mobilitätsformen für den	Projekt wird heute noch umgesetzt

Nr.	Projekttitle	Kurzbeschreibung	Projektverlauf
		Arbeitsweg aufgezeigt werden: Carpooling, Park+Ride, Elektrovelo etc.	
63	VillageOffice	Mit dem Aufbau eines engmaschigen Netzwerks an Coworking-Spaces in der Schweiz bringt VillageOffice die Arbeit wieder in die Nähe des Wohnortes. Damit sollen die Mobilitätsbedürfnisse reduziert und die Entwicklung eines vermehrt lokalen Lebensstils gefördert werden.	Projekt wird heute noch umgesetzt

Tabelle INFRAS. Quelle/Basis: Bundesamt für Energie - Übersicht bewilligte Fördergesuche DZM/KOMO 2006-2018 (Stand: Januar 2019); Webauftritt abgeschlossener Projekte EnergieSchweiz 2019; Beurteilung durch INFRAS auf Basis verfügbarer Unterlagen (Gesuche, Verträge, Schlussberichte) sowie teilweise aus Interviews mit Projektleitenden bzw. den Projekten nahestehenden Personen (Interviewzeitraum: März bis Mai 2019).

Tabelle 19: Projektübersicht – Themenschwerpunkt ‘Güterverkehr / Logistik’

Nr.	Projekttitle	Kurzbeschreibung	Projektverlauf
24	Bagages plus	Mit «Bagages plus» wird die Wirkung des Hauptprojekts „Ferien ohne Auto“ erhöht, indem für einen einheitlichen, einfachen und speditiven Tür-zu-Tür-Gepäcktransport die notwendigen Grundlagen geschaffen und in Pilotversuchen getestet werden.	Projekt wird heute noch umgesetzt
30	Gepäcktransport in der Ferienregion Engadin Scuol Samnaun	Gepäcktransport von der ÖV-Station ins Feriendomizil (alle Hotels und Ferienwohnungen in der Destination).	Projekt wird heute noch umgesetzt
59	Carvelo2go für Gemeinden (Velo commune)	Ein Netzwerk an Elektro-Cargoverlos zum Verleih wird in Gemeinden aufgebaut. Die Cargoverlos werden an einem zentralen Ort in der Gemeinde stationiert und können von unterschiedlichen Gruppen genutzt werden: Gemeindeverwaltung, KMUs, Vereinen sowie Privatpersonen.	Projekt wird heute noch umgesetzt
66	Carvelo2go 2.0	In den grössten Schweizer Städten wird ein flächendeckendes Angebot an Elektro-Cargoverlos zum Verleih aufgebaut. Mit einem Cargoverlo, einem elektrischen Lastenvelo, können bis zu 100 kg oder zwei Kleinkinder transportiert werden. Die Cargoverlos können über eine App bei einem sogenannten Host (z.B. eine Bäckerei) stundenweise ausgeliehen werden.	Projekt wird heute noch umgesetzt

Tabelle INFRAS. Quelle/Basis: Bundesamt für Energie - Übersicht bewilligte Fördergesuche DZM/KOMO 2006-2018 (Stand: Januar 2019); Webauftritt abgeschlossener Projekte EnergieSchweiz 2019; Beurteilung durch INFRAS auf Basis verfügbarer Unterlagen (Gesuche, Verträge, Schlussberichte) sowie teilweise aus Interviews mit Projektleitenden bzw. den Projekten nahestehenden Personen (Interviewzeitraum: März bis Mai 2019).

Tabelle 20: Projektübersicht – Themenschwerpunkt ‘Kinder und Jugendliche’

Nr.	Projekttitle	Kurzbeschreibung	Projektverlauf
6	A scuola di mobilità	«A scuola di mobilità» ist ein Didaktikprogramm für Schulen zu nachhaltiger Mobilität. Das vollständige Programm wurde für Klassen der vierten Stufe der Tessiner Sekundarschulen (9. Schuljahr) entwickelt und erfolgreich angewendet.	Projekt wurde nach Abschluss fortgeführt, läuft aber heute nicht mehr
52	A L'école avec mon Rail-Check / Bike-Check	Über die Rail- und Bike-Checks beteiligen sich der Kanton Wallis und die Wohngemeinde an den Fahrkosten von Jugendlichen in der Lehre und Sekundarstufe II. Ist der Weg zum Ausbildungsort länger als 2.5km, erhalten die Jugendlichen einen Gutschein für die ÖV-Fahrtkosten. Wenn der Weg kürzer als 2.5km ist, erhalten sie einen Gutschein für ein Velogeschäft, um das Velo in Stand zu halten. Mit Kommunikationsmassnahmen werden die Rail- und Bike-Checks gestärkt, damit sie einen stärkeren Anreiz darstellen, umwelt-freundliche Mobilitätsformen zu wählen	Projekt wird heute noch umgesetzt
61	DÉFI VÉLO (Fortsetzung)	Mit einem Wettbewerb zwischen Schulklassen werden Jugendliche auf spielerische Art motiviert das Velo häufiger zu benutzen. Während des Schuljahres nehmen Klassen der Sekundarstufe II an einer Qualifikationsrunde teil. Dabei absolvieren die Jugendlichen einen Velo-Parcours mit diversen Posten zu Mechanik, Geschicklichkeit und Verkehrssicherheit. Die Klassen, die am meisten Punkte sammeln, qualifizieren sich für das Final.	Projekt wird heute noch umgesetzt

Tabelle INFRAS. Quelle/Basis: Bundesamt für Energie - Übersicht bewilligte Fördergesuche DZM/KOMO 2006-2018 (Stand: Januar 2019); Webauftritt abgeschlossener Projekte EnergieSchweiz 2019; Beurteilung durch INFRAS auf Basis verfügbarer Unterlagen (Gesuche, Verträge, Schlussberichte) sowie teilweise aus Interviews mit Projektleitenden bzw. den Projekten nahestehenden Personen (Interviewzeitraum: März bis Mai 2019).

Tabelle 21: Projektübersicht – Themenschwerpunkt ‘Öffentlicher Verkehr’

Nr.	Projekttitle	Kurzbeschreibung	Projektverlauf
4	Soccermobile	Das Projekt Soccermobile hatte zum Ziel, Massnahmen zur effizienten und umweltschonenden Verkehrsabwicklung bei Kinder- und Juniorenfußballturnieren zu entwickeln und zu testen.	Projekt wurde nach Abschluss fortgeführt, läuft aber heute nicht mehr
64	Charte gare modèle régionale	Der Kanton Wallis erstellt einen Leitfaden für die Gestaltung attraktiver und umweltfreundlicher Regionalbahnhöfe, bei denen das Umsteigen besonders einfach ist, und testet dies an einem Pilotprojekt.	Projekt wurde nach Abschluss nicht weiterverfolgt

Tabelle INFRAS. Quelle/Basis: Bundesamt für Energie - Übersicht bewilligte Fördergesuche DZM/KOMO 2006-2018 (Stand: Januar 2019); Webauftritt abgeschlossener Projekte EnergieSchweiz 2019; Beurteilung durch INFRAS auf Basis verfügbarer Unterlagen (Gesuche, Verträge, Schlussberichte) sowie teilweise aus Interviews mit Projektleitenden bzw. den Projekten nahestehenden Personen (Interviewzeitraum: März bis Mai 2019).

Literatur

- Aktive Steuerung der Mobilität 2013:** Aktive Steuerung der Mobilität. Pilotprojekt Lugano. Rapporto finale, Planidea, Sofistar.
- Bundesamt für Energie (BFE) 2019:** Übersicht 'Bevolligte Fördergesuche DZM/KOMO 2006-2018', Sektion Mobilität, Bundesamt für Energie, Eidgenössisches Departement für Umwelt, Verkehr, Energie und Kommunikation UVEK (Stand: Januar 2019).
- Bundesamt für Raumentwicklung (ARE) 2009:** Dienstleistungszentrum für nachhaltige und innovative Mobilität UVEK. Abschlussbericht zur Pilotphase 2006/2009, Bern.
- Bundesamt für Raumentwicklung (ARE) 2011:** Dienstleistungszentrum für nachhaltige und innovative Mobilität UVEK: Unterstützte Projekte während der Pilotphase 2006–2009. Schlussfolgerungen. Bern.
- Défi Velo 2014:** Défi Velo 2014, Rapport de projet – Projektbericht, Pro Velo Schweiz & Label Vert, Lausanne.
- Dienstleistungszentrum für innovative und nachhaltige Mobilität (DZM) 2012:** Dienstleistungszentrum für innovative und nachhaltige Mobilität UVEK: Tätigkeitsbericht 2011, Bern.
- Dienstleistungszentrum für innovative und nachhaltige Mobilität (DZM) 2014:** Dienstleistungszentrum für innovative und nachhaltige Mobilität UVEK – Tätigkeitsbericht 2013 und 2014, Bern.
- EnergieSchweiz 2019:** Koordinationsstelle für nachhaltige Mobilität (KOMO), Bundesamt für Energie (BFE), <https://www.energieschweiz.ch/page/de-ch/koordinationsstelle-fuer-nachhaltige-mobilitaet-komo>.
- Gemeinde bewegt 2013:** Gemeinde bewegt... Strukturelle Bewegungsförderung in der Gemeinde, Schlussbericht, Public Health Services & Fussverkehr Schweiz, St.Gallen.
- Gepäcktransport in der Ferienregion Engadin Scuol Samnaun 2014:** Projekt Gepäcktransport vor Ort «domicil da vacanze» - Ferienregion Engadin Scuol Samnaun Val Müstair, Schlussbericht, Tourismus Engadin Scuol Samnaun Val Müstair AG.
- Fischer A., Stamm H., Lamprecht M. 2018:** Bewegungsfreundliches Umfeld in der Schweiz: Good Practice Projekte und Erfolgsfaktoren, Lamprecht und Stamm Sozialforschung und Beratung AG im Auftrag des Bundesamts für Gesundheit (BAG), Zürich.
- Hammer S. Wunderlich A., Weber F., Iten R. 2018:** Evaluation des Pilot-, Demonstrations- und Leuchtturmprogramms, INFRAS im Auftrag des Bundesamts für Energie (BFE), Zürich.
- Informations- und Austauschplattform autoarmes und autofreies Wohnen 2014:** Schlussbericht, Baehler, D., VCS Verkehrs-Club der Schweiz.
- Koordinationsstelle für nachhaltige Mobilität (KOMO) 2016:** Koordinationsstelle für nachhaltige Mobilität. KOMO, Bern.

- Koordinationsstelle für nachhaltige Mobilität (KOMO) 2019:** Ausschreibung – Schwerpunkt «Nachhaltige Freizeitmobilität». Eingabe- und Vergabekriterien, Bern.
- Meglio a piedi sul percorso casa-scuola 2012:** Meglio a piedi sul percorso casa-scuola – Besser zu Fuss auf dem Schulweg, Terrani, C, GMT-SI und Frei, K. DSS/SPVS, Bioggio, Bellinzona.
- Mobiles Entlebuch 2009:** Angebote für die Ausflugsmobilität ins Entlebuch – Ergebnisse der Begleitforschung, Hochschule Luzern – Institut für Tourismuswirtschaft, Luzern.
- Mobility Jackpot 2.0 2012:** Mobility Jackpot 2.0, Schlussbericht an das DZM/BAFU, Büro für Mobilität AG, Burdorf.
- Mobility@home 2015:** Abschlussbericht 2015 zur ARE-Förderung der Entwicklung und Einführung des Produktes mobility@home, Mobility Carsharing Schweiz, Luzern.
- Rüefli C. und Hügli E. 2008:** Zwischenevaluation Dienstleistungszentrum für innovative und nachhaltige Mobilität UVEK, Büro Vatter, Bern.
- Soccermobile 2008:** Umweltgerechte Verkehrsabwicklung bei Sportveranstaltungen am Beispiel von Kinder- und Juniorenfußballturnieren – Schlussbericht, synergo, Zürich.
- Suter S., Buffat M., Zellweger E., Pluess S. 2014:** Dienstleistungszentrum für innovative Mobilität UVEK. Evaluation der Konsolidierungsphase. Zwischenbericht vom 6. Mai 2014, Ecoplan und evaluanda im Auftrag des Bundesamts für Raumentwicklung (ARE), Bern und Genf.
- VELOGuide 2015:** Schlussbericht zuhanden des Dienstleistungszentrums für innovative und nachhaltige Mobilität UVEK (DZM), Interface, Luzern.
- Von Stokar T., Trageser J., Zandonella R., Angst V., Britt D., Arvanitis S., Spescha A. 2017:** Wirkungsanalyse der F&E-Projektförderung. Follow-up Sondermassnahmen und F&E-Projektförderung, Schlussbericht Phase 1 2016, INFRAS und KOF Konjunkturforschungsstelle ETH Zürich im Auftrag der Kommission für Technologie und Innovation KTI, Zürich.