

# Fördermittelmanagement: Was wir von anderen Ländern lernen können

Die finanzielle Unterstützung von Kommunen oder Unternehmen ist nicht nur zentrales Steuerungselement des Staates. Viele Empfänger sind bei ihrer Arbeit auch stark auf diese angewiesen. Trotzdem sind nationale Förderlandschaften in der Regel hochkomplex und heterogen – kurz: für Antragsteller kaum zu überblicken. Immer wieder versuchen Regierungen daher, mit weitreichenden Reformen für klarere Strukturen zu sorgen.

Mehr als 2.200 Förderprogramme gibt es im Jahr 2019 allein für Unternehmen in Deutschland. Für Kommunen existieren zusätzlich noch einmal über 1.400.<sup>1</sup> Oder Frankreich: Dort zählte die 2017er-Liste nationaler Zuschüsse an Verbände ganze 1.180 Seiten.<sup>2</sup> Diese Aufzählung ließe sich beliebig weiterführen. Verwaltet werden diese vielen Programme von einer ebenso unüberschaubaren Anzahl von Fördermittelgebern. Es ist also kaum verwunderlich, dass Förderlandschaften wie die deutsche oder die französische von einem nahezu undurchdringlichen Dickicht an öffentlichen Stellen, Zugangskriterien, Vergaberegularien und Verwaltungsprozessen geprägt sind. Entsprechend kritisch wird zum Beispiel das deutsche Zuwendungsrecht bisweilen diskutiert.<sup>3</sup>

Ebenso wenig verwunderlich ist es aber auch, dass immer wieder versucht wird, mit Reformen mehr Licht ins Dickicht zu bringen. Hierzulande hat jüngst der Freistaat Sachsen mit seiner „Kommission zur Vereinfachung und Verbesserung von Förderverfahren“ auf sich aufmerksam gemacht.<sup>4</sup> Für ihren Abschlussbericht hat die Kommission weit über den sächsischen Tellerrand hinausgeschaut und auch internationale Erfahrungen sowie herausgehobene Praxisbeispiele bewertet. Der vorliegende Beitrag baut auf einem externen Gutachten über internationale Erfahrungen und vielversprechende Reformansätze staatlicher Förderverfahren auf, das für die Kommission von der Hertie School of Governance mit Unterstützung des Instituts für den öffentlichen Sektor erstellt wurde.

## Vereinfachung von Förderverfahren – international auf der Agenda

Die Relevanz des Themas zeigt sich dabei nicht nur an den vielen nationalen Reformbemühungen, sondern auch daran, dass es von supranationalen Organisationen vorangetrieben wird. Für die Europäische Kommission beispielsweise ist die Verfahrensvereinfachung im Rahmen ihrer weitverzweigten Förderprogramme ein zentrales Thema. Bereits 2006 wurden mit den vereinfachten Kostenoptionen („Simplified Cost Options“) wesentliche Erleichterungen im Rahmen des Struktur- und Invest-

1 BMWi – Bundesministerium für Wirtschaft und Entwicklung (2019): Förderdatenbank – Förderprogramme und Finanzhilfen des Bundes, der Länder und der EU. Online: [www.foerderdatenbank.de](http://www.foerderdatenbank.de)

2 Direction du budget (2017): Annexe au projet de loi de finances pour 2017. Effort financier de l'Etat en faveur des associations. Tomme 3 – liste des associations par ordre alphabétique

3 AWV – Arbeitsgemeinschaft für wirtschaftliche Verwaltung e. V. (2018): Impulspapier – Modernisierung der Zuwendungspraxis für den Dritten Sektor. Online: [www.awv-net.de](http://www.awv-net.de)

Destatis (2010): Bürokratischer Aufwand im Zuwendungsrecht. Online: [www.destatis.de](http://www.destatis.de)

4 Hammerschmid/Raffer/Palaric/Skiera/Holler (2019): Internationale Erfahrungen und Best Practices für staatliche Förderverfahren, Studie der Hertie School an die Geschäftsstelle der Kommission zur Vereinfachung und Verbesserung von Förderverfahren, Berlin, April 2019 (Die Inhalte des Gutachtens wurden in den Abschlussbericht der Reformkommission übernommen.)



mentfonds eingeführt und bis heute weiter ausgebaut.<sup>5</sup> Damit verbunden wird die Hoffnung auf bürokratische Entlastung. Die OECD beschäftigt sich ebenfalls seit Jahren mit dem Thema der Finanzierung lokaler Gebietskörperschaften.<sup>6</sup>

Betrachtet man schließlich einzelne Länder im Detail, so zeigt sich schnell, dass weltweit bereits einige Regierungen an Reformen des Förderprozessmanagements gearbeitet haben und dies immer noch tun. Dabei lassen sich folgende sechs Schwerpunkte der Reformen erkennen:

**1. Verfahrensvereinfachung:** Viele Reformen des Förderprozessmanagements in anderen Ländern, aber auch auf supranationaler Ebene, verfolgen im Kern das Ziel der Verfahrensvereinfachung. Das Thema besitzt eigenständige Gültigkeit, ist jedoch auch anderen Trends übergeordnet. So zielen Reformen, die dem Trend der Digitalisierung zuzuordnen sind, immer auch darauf, Förderverfahren klarer zu strukturieren. Dies erfolgt in der Regel über die Standardisierung von beispielsweise Kosten, Förderrichtlinien, Datenerfassung oder Formularen.

**2. Wechsel zu risikobasierter Prüfung:** Hier wird eine identische Einzelprüfung jedes Fördermittelempfängers durch eine risikoabhängige Prüfung Einzelner ersetzt. Dafür wird anhand vordefinierter Kriterien ein Risikoprofil abhängig von Empfänger, Förderprogramm und/oder Förderhöhe erstellt. Während Bewerber/Empfänger mit geringem Risikoprofil von Prüf- und Berichtspflichten befreit werden, unterliegen jene mit erhöhtem Risikoprofil einer intensiveren Überwachung.

Erhöhte Risikoprofile unterliegen intensiverer Überwachung

**3. Stärkere Nutzung der Digitalisierung:** Die Digitalisierung von Verfahren ist seit Jahren einer der vorherrschenden Trends im öffentlichen Sektor,<sup>7</sup> der sich auch auf das Förderprozessmanagement niederschlägt. Naheliegend ist die Schaffung eines verbesserten Informationszugangs für Förderinteressierte über Onlineportale. Darüber hinaus heißt Digitalisierung im Förderwesen auch verpflichtende digitale Kommunikation zwischen Geber und Nehmer sowie die Einführung einheitlicher digitaler Datengrundlagen zur Kontrolle der Mittelverwendung.

<sup>5</sup> Europäische Kommission (2014): Guidance on Simplified Cost Options (SCOs) – European Structural and Investment (ESI) Funds. EGESIF\_14-0017

<sup>6</sup> Blöchliger, H., und Junghun, K. (2016): Fiscal Federalism 2016 – Making Decentralisation Work. OECD

<sup>7</sup> EUPACK (2018): EUPACK report Public Administration Reform Trends and Reform Dynamics in the European Union. Unpublished

Während Onlineportale (wie die deutsche Förderdatenbank) vielfach verbreitet sind, können darüber jedoch oft nur Teile des Förderprozessmanagements abgewickelt werden. Herausgehobene Reformen zeichnen sich durch die digitale Abbildung des gesamten Förderprozesses aus.

#### Fördermittelvergabe an intendierte Ziele statt an erbrachte Leistungen binden

**4. Fokussierung auf Ergebnis-/Zielorientierung:** Die Fokussierung auf Ergebnis- und Zielorientierung gewinnt seit einigen Jahren an Bedeutung. Dahinter verbirgt sich das Bestreben, die Fördermittelvergabe nicht mehr (nur) an die erbrachten Leistungen (Output) zu binden, sondern stattdessen die indirekten, tatsächlich intendierten Ziele in den Blick zu nehmen (Outcome). Bei internationalen Reformen zeigt sich, dass bereits die Formulierung von Leistungen aufwendig ist. Noch komplexer ist die Entwicklung von messbaren Outcome-Indikatoren.

**5. Erhöhung der Transparenz:** Zahlreiche internationale Reformen des Förderprozessmanagements haben in den letzten Jahren entweder direkt oder indirekt die Transparenz in der Zuwendungspraxis erhöht. Aus der Perspektive der möglichen Empfänger bedeutet das oftmals einen effizienteren Recherche-, Antrags- und Abwicklungsprozess. Die Kenntlichmachung von Förderströmen für die Öffentlichkeit trägt dem zunehmenden Bedürfnis der Bürger nach mehr Mitbestimmung Rechnung.

#### Gefahr von Zielkonflikten und damit unbeabsichtigt hervorgerufener Wirkungen

**6. Auflage innovativer Förderprogramme:** Weltweit experimentieren öffentliche Fördermittelgeber mit neuen Ansätzen des Förderprozessmanagements. Ein Beispiel hierfür ist etwa die ergebnisoffene Innovationsförderung, bei der zum Zeitpunkt der Ausarbeitung von Förderprogrammen häufig noch unklar ist, wie die geförderte Lösung am Ende aussehen wird. Ein weiteres Beispiel sind die „Social Impact Bonds“, die mittlerweile vergleichsweise häufig angewendet werden. Externe Investoren stellen Kapital für geförderte Projekte bereit. Nach einer erfolgreichen Maßnahme zahlt der Staat die Summe inklusive Rendite zurück.

Obwohl jeder der identifizierten Trends auf ein besseres Förderprozessmanagement zielt, lassen sich nicht alle ohne Weiteres in einer einzigen Reform kombinieren. Beim Vergleich wird schnell klar, dass mögliche Zielkonflikte unbeabsichtigte Wirkungen hervorrufen können. Nur ein Beispiel: Eine erhöhte Transparenz aus Sicht der Fördermittelgeber steht potenziell in Konflikt mit einem Wechsel hin zu risikobasierter Prüfung. Da Empfänger mit geringerem Risikoprofil deutlich seltener kontrolliert werden und reduzierten Berichtspflichten unterliegen, verlieren Fördermittelgeber Zugang zu Informationen. Ein hohes Maß an Kontrolle wird durch Vertrauen ersetzt, der transparente Einblick geht teilweise verloren.

Es ist letztlich eine politische Frage, ob der Verlust an Transparenz für den Gewinn an Effizienz, den die risikobasierte Prüfung bedeutet, in Kauf genommen wird. Auf Fragen wie diese wurden in Ländern, die in der Vergangenheit beispielhafte Reformen umgesetzt haben, jeweils eigene Antworten gefunden.

Die Tabelle 1 gibt einen Überblick über die geschilderten Reformtrends mit jeweils zwei ausgewählten internationalen Beispielen. Sechs internationale Reformbeispiele<sup>8</sup> sind in diesem Zusammenhang besonders hervorhebenswert. Sie werden im Folgenden vorgestellt.

<sup>8</sup> Bei der Auswahl des zugrunde liegenden Länder-Samples wurden nur jene Länder berücksichtigt, die in Anbetracht folgender Indikatoren mit Deutschland vergleichbar sind: Government Effectiveness Indicator (Weltbank), Corruption Perceptions Index (Transparency International), E-Government Index (Vereinte Nationen). Die Fallstudien selbst wurden mithilfe von Literaturanalysen und Experteninterviews erarbeitet.

Tabelle 1: Reformtrends im Förderprozessmanagement\*

Übergreifender Trend	Internationale Reformbeispiele (Auswahl)
<p><b>1. Verfahrensvereinfachung</b> Reduktion bürokratischer Belastung für Fördermittelgeber und -nehmer</p>	<p><b>Niederlande</b> „Einheitlicher Förderrahmen“ (2010 bis 2012): Vereinfachung und Standardisierung von Prüfung, Bewilligung, Auszahlung und Kontrolle</p> <p><b>Belgien – Region Flandern</b> „Planlastverminderung“ (2014/2016): Vereinheitlichung, Vereinfachung und Abschaffung zweckgebundener Zuweisungen an Kommunen</p>
<p><b>2. Wechsel zu risikobasierter Prüfung</b> Reduzierte Prüf- und Berichterstattungspflichten für Förderempfänger mit unbedenklichem Risikoprofil</p>	<p><b>Niederlande</b> „Einheitlicher Förderrahmen“ (2010 bis 2012): Risikobasierte, stichprobenhafte Rechenschaftsprüfung, Missbrauchsdatenbank und Risikoprofile</p> <p><b>Kanada</b> Reform der „Grants and Contribution Programs“ (ab 2008): Risikobasierte Prüfung</p>
<p><b>3. Stärkere Nutzung der Digitalisierung</b> Digitale Gestaltung von Informationszugang, Antragstellung, Kommunikation</p>	<p><b>Irland</b> „SmartSimple Portal“ (2010 bis 2012): Vollständig digitale Abbildung des gesamten Förderprozesses (One-Stop-Shop)</p> <p><b>Wales</b> „Welsh European Funding Office“ (seit 2008): Einrichtung vollständiger Onlinefunktionalität (digitale Nutzerkonten und „Once-Only“-Prinzip, digitale Erfassung von Dokumenten, digitale Datenbank)</p>
<p><b>4. Ergebnis-/Zielorientierten Fokus stärken</b> Schwerpunktlegung auf erbrachte Leistungen bzw. auf erzielte Wirkungen statt auf Geldverbrauch</p>	<p><b>Schweden</b> Innovationsagentur „VINNOVA“ (seit 2001) zur ergebnisorientierten Förderung innovativer Projekte</p> <p><b>Niederlande</b> „Einheitlicher Förderrahmen“ (2010 bis 2012): Empfänger geringerer Fördersummen müssen das Erreichen des tatsächlichen Ergebnisses nachweisen</p>
<p><b>5. Transparenz erhöhen</b> Publikation aller Fördermaßnahmen auf Onlineportalen, Onlinebewerbung und Antragsverfolgung</p>	<p><b>USA</b> Onlineportal „Grants.gov“ (seit 2002): Beispiel für transparente Onlineübersicht mit Suchfunktion über alle Förderprogramme</p> <p><b>Wales</b> „Welsh European Funding Office“ (seit 2008): Vereinfachte Prozesse und mehr Transparenz für die Leistungsempfänger (Echtzeit-Prüfung des Prozessfortschritts via Online-Tool)</p>
<p><b>6. Innovative Förderprogramme</b> Ergebnisorientierter Vertrag zwischen dem öffentlichen Sektor und einem privaten Investor</p>	<p><b>Finnland</b> Zukunftsfonds „SITRA“ (seit 1967): Stiftungsbasierter Innovationsfonds mit Think-Tank-Elementen zur Förderung der nachhaltigen Entwicklung**</p> <p><b>Portugal</b> „Portugiesische Sozial-Innovations-Initiative“ (2014): Kombination unterschiedlicher Finanzinstrumente und -quellen (EU-Fonds, Staatsgeld, private Investoren, Banken)***</p>

\* Soweit nicht anders genannt, stammen alle Reformbeispiele aus der Studie „Internationale Erfahrungen und Best Practices für staatliche Förderverfahren“ (vgl. Fußnote 4 auf Seite 6)

\*\* SITRA (2019): From words to deeds for the future, Annual Report and Financial Statements 2018

\*\*\* European Commission, European Investment Bank (2018): The Portuguese Social Innovation Initiative (fi-compass)

## Internationale Reformbeispiele im Überblick

### Niederlande – Einheitlicher Förderrahmen

**Inhalt:** Im Jahr 2010 hat die niederländische Regierung den „Einheitlichen Förderrahmen“ (Uniform Subsidiekader) implementiert. Dabei handelt es sich um übergeordnete Regularien für die Anforderungen zur Prüfung, Bewilligung, Auszahlung und Kontrolle bei öffentlichen Förderungen.<sup>9</sup> Zudem wurde eine regierungsweite Politik zur Bekämpfung von Missbrauch implementiert. Die Reform basiert im Kern auf drei Standardregelungen abhängig von der jeweils gewährten Summe (bis 25.000 Euro, 25.000 bis 125.000 Euro, mehr als 125.000 Euro). Während Förderungen im unteren Bereich weitgehend von Berichtspflichten und Kontrollen befreit wurden, hat sich für Förderungen in der höchsten Klasse wenig geändert. Zudem beruht der einheitliche Förderrahmen auf einer strikt risikobasierten Prüfung, in deren Zentrum ein interministerielles Missbrauchsregister steht.

#### Risikobasierte Prüfung und standardisierte Fristen für den Zuwendungsbescheid

Weitere Säulen der Reform sind eine Meldepflicht bei absehbarem Richtlinienverstoß über alle drei Klassen, die Abrechnung von tatsächlich erbrachten Leistungen anstatt angefallener Kosten, standardisierte Fristen für den Zuwendungsbescheid (in der Regel 13 Wochen), ein vereinfachtes Vorschussverfahren sowie die zentrale Speicherung der Antragstellerdaten, sodass ein bereits bekannter Antragsteller seine Daten nicht erneut eingeben muss.

**Ergebnis:** Evaluationen haben gezeigt, dass die vereinfachten Kontrollmechanismen und Rechenschaftspflichten nicht zu erhöhten Missbrauchsraten geführt haben.<sup>10</sup> Forschungen vor der Reform schätzten das Potenzial der Effizienzgewinne für Fördermittelempfänger auf rund 30 Prozent, für nationale Behörden als Fördermittelgeber auf 20 Prozent.<sup>11</sup> International gilt die niederländische Reform als erfolgreiches Beispiel für die Reduktion administrativer Lasten.<sup>12</sup>

### Kanada – Umfassende Reform des Förderprozessmanagements

#### Zentrale Steuerung mit Reform-Werkzeugkasten und durch Kommunikation gelungener Initiativen

**Inhalt:** Seit 2008 wird in Kanada ein regierungsweiter Aktionsplan für die Reform des Förderprozessmanagements umgesetzt.<sup>13</sup> Obwohl die Reform zentral vom „Treasury Board of Canada Secretariat“ gesteuert wurde, weist sie aufgrund hoher ministerieller Autonomie in der konkreten Ausgestaltung dezentrale Elemente auf. Die Koordinatoren gaben den Ministerien zum einen einen Reform-Werkzeugkasten an die Hand. Zum anderen wurden in der Hoffnung auf Nachahmung gelungene Initiativen einzelner Ministerien aktiv an alle weiteren Ministerien kommuniziert.

Wesentliche Merkmale der regierungsweiten Reform waren eine Stärkung von Transparenz und Einheitlichkeit in der Förderpraxis (einheitliche Formulare, Fördervereinbarungen, Kontrolle), ein verbesserter Informationszugang für Förderinteressierte, vereinfachte Bewerbungsanforderungen und Berichtspflichten sowie ein angestrebter Kulturwandel von Risikovermeidung zu Risikomanagement. All diese Ziele galten für eine Vielzahl existierender Förderprogramme.

**Ergebnis:** Aus einem Reformgutachten aus dem Jahr 2017<sup>14</sup> geht hervor, dass die Reform die Transparenz und Einheitlichkeit in der Vergabe von Fördermitteln kontinuierlich verbessert hat. Zudem seien einheitliche Standards in der Serviceerbringung

9 Auditdienst Rijk (2016): Rapport van bevindingen onderzoek Uniform Subsidiekader. 26.9.2016

10 Ebd.

11 OECD (2019): Observatory of Public Sector Innovation. Uniform Government Grants. Online: <https://www.oecd.org>

12 Europäische Kommission (2011): Europe can do better. Report on best practice in Member States to implement EU legislation in the least burdensome way. High Level Group of Independent Stakeholders on Administrative Burdens

13 Government of Canada (2017): Plan to Reform the Administration of Grant and Contribution Programs: 2017 Results Report. Online: [www.canada.ca](http://www.canada.ca)

14 Ebd.





im Rahmen der Förderprozesse geschaffen worden. Des Weiteren erfolgten die Bewerbungsverfahren über viele Programme hinweg heute deutlich klarer und Kontrollprozesse liefen mittlerweile stärker risikobasiert ab. Trotz dieser Fortschritte galt der kanadische Reformprozess in 2017, also neun Jahre nach Reformbeginn, als nicht abgeschlossen. Dies zeigt, dass eine Reform der Förderlandschaft in der Regel ein langwieriges Unterfangen darstellt.

### Belgien: Region Flandern – Vereinfachte Kommunalförderung

**Inhalt:** In zwei Reformwellen hat die flämische Regierung in den Jahren 2014 und 2016 die Kommunalförderung vereinfacht. Per „Planlastdekret“ wurden ab Januar 2014 Planungs-, Berichterstattungs- und Subventionsregelungen samt Rechenschaftspflicht in zehn Politiksektoren (zum Beispiel Kultur-, Jugend- oder Sportpolitik) vereinheitlicht, indem diese in einen ebenfalls neuen, mehrjährigen Planungs- und Berichtszyklus integriert wurden.<sup>15</sup> Die Berichtspflicht über die Mittelverwendung wurde damit Teil des ohnehin anzufertigenden Jahresabschlusses. In einer zweiten Reformwelle im Jahr 2016 wurden schließlich die zweckgebundenen Zuweisungen in sieben der zehn Politikfelder von ihrem Zweck entbunden und in den flämischen Gemeindefonds integriert. Die sektorale Finanzierung wurde damit durch eine höhere bedingungslose Grundfinanzierung ersetzt. Neben der bürokratischen Entlastung für Fördermittelgeber und -empfänger verband die flämische Regierung damit eine Stärkung der lokalen Autonomie.

Seit zweiter Reformwelle besteht  
Zweckentbindung lokaler Zuweisungen

Die zusätzlichen, über den allgemeinen Gemeindefonds ausgezahlten Mittel entsprechen in Höhe und Verteilung den abgeschafften zweckgebundenen Zuweisungen aus dem Jahr 2014. Die Entscheidung über die Verwendung obliegt allein den Kommunen.

<sup>15</sup> Gilot, Ben (2013): Planlastvermindering: ook voor uw sectorale subsidies? Vereinigung van Vlaamse Steden en Gemeenten vzw (vvsjg). Vlaamse Parlement (2015): Ontwerp van decreet – tot wijziging van diverse decreten houdende de subsidiëring aan de lokale besturen en tot wijziging van het decreet van 5 juli 2002 tot vaststelling van de regels inzake de dotatie en de verdeling van het Vlaams Gemeentefonds

**Ergebnis:** Als Resultat der Reform hat die flämische Regionalregierung deutlich an Steuerungsmöglichkeiten verloren. Daher wurden parallel neue Vorgaben eingeführt, um die Einhaltung regionalpolitischer Ziele zu sichern. Aus Sicht nationaler Experten hat die Zweckentbindung ihre Ziele in Bezug auf Bürokratieentlastung und Stärkung lokaler Autonomie erreicht.

### Schweden – Innovationsförderung durch VINNOVA

#### Innovationsförderung von Projekten mit ergebnisoffenem Ende

**Inhalt:** Die schwedische Regierung reformierte zu Beginn der 2000er Jahre die nationale Innovations- und Wirtschaftsförderung, indem sie die Innovationsbehörde VINNOVA schuf. Deren Auftrag besteht darin, die Lücke zwischen Forschungs- und Wirtschaftsförderung zu schließen. Dafür standen ihr im Jahr 2017 mit 300 Millionen Euro 10 Prozent des schwedischen Forschungsetats zur Verfügung.<sup>16</sup> Innerhalb eines festen Förderrahmens gestaltet VINNOVA bedarfsorientiert Förderprogramme.<sup>17</sup> Zu diesem Rahmen gehören eine empfangen-abhängige Eigenbeteiligung, interdisziplinäre bzw. -sektorale Konsortien und die Unterstützung von Teilprojekten bei größeren Forschungs- und Innovationsvorhaben.

**Ergebnis:** Mehrere Partner bzw. Geldgeber sollen zu mehr Engagement und stabilen Konsortien der Förderprojekte führen. Häufig sind Förderprogramme mehrstufig mit zeitlich gestaffelten Projektausschreibungen; Programme bieten oft unterschiedliche Fördervolumina und Laufzeiten. All dies trägt dem besonderen Umstand in der Innovationsförderung Rechnung, dass zu Förderbeginn oft nicht klar ist, wie das geförderte Ergebnis aussehen wird. Hinzu kommt, dass für die gesamte Kommunikation zwischen Zuwendungsgeber und -empfänger ein Onlineportal verpflichtend ist. Insgesamt ist VINNOVA ein Beispiel für die erfolgreiche Bündelung der Kompetenzen in einem Förderbereich.

### Irland – SmartSimple

#### Gründung eines digitalen One-Stop-Shops zur Forschungsförderung

**Inhalt:** Die irische Umweltschutzbehörde EPA hat im Jahr 2010 einen Online-„One-Stop-Shop“ für Forschungsförderung gegründet. Das Portal „SmartSimple“ ist ein Beispiel für ein Onlineportal, das sowohl von Fördermittelgebern als auch -empfängern über den gesamten Förderverlauf hinweg genutzt werden kann.<sup>18</sup> Organisationen und Privatpersonen können via „SmartSimple“ Bewerbungen für alle laufenden EPA-Förderprogramme einreichen. Für jedes einzelne Projekt eines Empfängers findet sich auf dem Portal sowohl eine Liste von Aktivitäten samt Fristen als auch der gegenwärtige Status. Um den Förderprozess zu vereinfachen, sind die Standardaktivitäten bereits zum Projektstart und zum Projektende in dem Portal hinterlegt. Darüber hinaus sind Vorlagen für Projektmanagement und Zwischenberichte online verfügbar und können direkt in das Portal geladen werden. Letzteres kann darüber hinaus dazu genutzt werden, Dokumente für oder nach Projekttreffen auszutauschen.

Für all diese Aktivitäten erhalten EPA-Mitarbeiter eine automatische Benachrichtigung, wenn eine Anfrage zur Begutachtung vorliegt. Auch die Antwort an die Antragsteller bzw. Fördermittelempfänger erfolgt automatisiert.

**Ergebnis:** Ein unabhängiges Gutachten aus dem Jahr 2012 stellte fest, dass „Smart Simple“ ein effektives Projektmanagement fördert, das Verantwortungsbewusstsein der Beteiligten stärkt und vor allem die Kommunikation innerhalb des Projektteams sowie zwischen Projektteam und EPA erleichtert.<sup>19</sup> Bei einer Umfrage zeigten sich

<sup>16</sup> VINNOVA (2018c) VINNOVA Årsredovisning 2017

<sup>17</sup> VINNOVA-Website: [www.vinnova.se](http://www.vinnova.se)

<sup>18</sup> SmartSimple-Website: <https://epa.smartsimple.ie>

<sup>19</sup> PA Consulting Group (May 2012): Review of STRIVE Research Programme. The Environmental protection Agency

auch die Forscher mit dem Portal zufrieden. Damit ist „SmartSimple“ ein erfolgreiches internationales Beispiel für die konsequente Digitalisierung von Förderprozessen.

### Wales – Welsh European Funding Office (WEFO)

**Inhalt:** Von 2005 bis 2008 hat Wales als erste der damals 40 Regionen, in die die EU das Vereinigte Königreich unterteilt, ein voll funktionsfähiges Onlinefördermittelvergabesystem eingeführt.<sup>20</sup> Die Reform umfasste die Umstellung aller Prozesse des Welsh European Funding Office in der Verwaltung der Europäischen Struktur- und Investitionsfonds auf eine IT-Lösung (WEFO Online), die den Datenaustausch zwischen beteiligten Akteuren (Leistungsempfänger, Verwaltungs-, Bescheinigungs- und Prüfbehörden) ermöglicht. Gemäß dem „Once only“-Prinzip müssen Leistungsempfänger Daten und Nachweise nur einmalig bereitstellen.<sup>21</sup>

Durch digitales Vergabesystem mehr Effizienz bei der Fördermittelverwaltung

**Ergebnis:** Durch WEFO Online wurde die Effizienz des gesamten Prozesses der Fördermittelverwaltung erhöht. Seit der Reform werden 96 Prozent der Zahlungsansprüche binnen 15 Tagen bearbeitet. Der Personalaufwand für die Abrechnung wurde von 40 auf 16 Mitarbeiter gesenkt. Der Anteil der Zahlungsforderungen, die von den Leistungsempfängern überarbeitet werden mussten, verringerte sich von 30 auf praktisch null. Der Fokus der Mitarbeiter im WEFO hat sich von der Datenverarbeitung zugunsten der Prüfung und Bewertung von Förderprojekten verschoben. Interaktive Formulare und die systemische Überprüfung von Eingaben reduzieren Fehler. Durch die digitale Abwicklung des gesamten Prozesses kann der Status eines Antrags jederzeit verfolgt werden, was die Transparenz und Nutzerfreundlichkeit für alle Beteiligten erhöht.<sup>22</sup>

### Reformempfehlungen des Fördermittelmanagements für Deutschland

Auch wenn auf bundespolitischer Ebene mittlerweile ein Bewusstsein für die negativen Konsequenzen zu komplexer Förderstrukturen existiert<sup>23</sup>, ist eine grundlegende Reform bis auf wenige Ausnahmen wie im Freistaat Sachsen derzeit kein zentrales Thema. Dennoch stellt sich die Frage, was aus den sechs erfolgreichen Länderbeispielen zu lernen ist.

Die vorgestellten Reformen wurden durchgehend von der Überzeugung geleitet, dass sich bürokratische Lasten für Fördermittelgeber und -nehmer reduzieren lassen, dass Verfahrenskosten sinken können und auf diese Weise Ressourcen freigesetzt werden, die statt auf das Prozessmanagement künftig auf das Erreichen der eigentlichen Förderziele verwendet werden können. Während sich im Bereich der Kommunalförderung die Zweckentbindung von Zuweisung als probates Mittel der Vereinfachung erwiesen hat, spielt darüber hinaus die Standardisierung komplexer Regelsysteme mithilfe einheitlicher Förderrahmen über eine große Bandbreite verschiedener Programme die zentrale Rolle. Ein wirksames Mittel ist zudem die risikobasierte Kontrolle. Hilfreich bei alledem ist zweifelsohne die vollständige Verlagerung der Prozesse ins Digitale.

Für eine wirksame Reform ist neben adäquaten inhaltlichen Zielen und Werkzeugen eine durchdachte Konzeption und Umsetzung wesentlich, die zentral koordiniert wird, Stakeholder einbindet und so politische Unterstützung sicherstellt. Tief greifende Reformen des Förderprozessmanagements brauchen einen langen Atem, der oftmals über Legislaturperioden hinweg reichen muss. |

*Gerhard Hammerschmid, Christian Raffer,  
Hertie School, Berlin*

<sup>20</sup> Caggemini (2012): Advanced Web Technology Streamlines European Funding at the Welsh Government. Projektsteckbrief

<sup>21</sup> Europäische Kommission (2017): Quality of Public Administration. A Toolbox for Practitioners. S. 84 ff.

<sup>22</sup> Ebd.

<sup>23</sup> Zeit Online (2019): Olaf Scholz will Vergabe von Fördermitteln vereinfachen, vom 28.09.2019. <https://www.zeit.de/politik/deutschland/2019-09/olaf-scholz-finanminister-geld-investitionen-bund-kommunen> (29.11.2019)