

Bundesamt für Raumentwicklung ARE

# Evaluation der Strategie Nachhaltige Entwicklung 2016-2019

Schlussbericht  
Zürich, 25. Juli 2019

mit französischer und italienischer Zusammenfassung  
avec résumé en français / con sintesi in italiano

Myriam Steinemann, Anik Kohli, Christoph Petry, Thomas von Stokar

# **Impressum**

## **Evaluation der Strategie Nachhaltige Entwicklung 2016-2019**

Schlussbericht

Zürich, 25. Juli 2019

Evaluation SNE-2016-2019-Schlussbericht\_ARE\_190725.docx

### **Auftraggeber**

Bundesamt für Raumentwicklung ARE

### **Projektleitung**

Doris Angst, ARE

### **Autorinnen und Autoren**

Myriam Steinemann, Anik Kohli, Christoph Petry, Thomas von Stokar

INFRAS, Binzstrasse 23, 8045 Zürich

Tel. +41 44 205 95 95

### **Begleitgruppe**

Till Berger, ARE

Marius Christen, Universität Basel

Daniel Dubas, ARE

Jacques Ducrest, EDA

Andreas Frauenfelder, Kanton Bern

Edith Madl, Bundeskanzlei

Thomas Pletscher, economiesuisse

Eva Schmassmann, AllianceSud

Jeanine Volken, EDA

## Inhalt

<b>Zusammenfassung</b>	<b>5</b>
<b>Résumé</b>	<b>8</b>
<b>Sintesi</b>	<b>12</b>
<b>1. Hintergrund, Ziele und Vorgehen</b>	<b>16</b>
1.1. Ausgangslage	16
1.2. Ziele der Evaluation	16
1.3. Evaluationskonzept und Evaluationsfragen	17
1.4. Methodisches Vorgehen	21
1.4.1. Erhebungsmethoden	21
1.4.2. Beurteilung	23
<b>2. Beurteilungsgegenstand</b>	<b>25</b>
2.1. Inhalt der SNE	25
2.2. Organisation	26
2.3. Umsetzung	27
<b>3. Beurteilung durch die Befragten</b>	<b>30</b>
3.1. Konzept	30
3.2. Erarbeitung und Umsetzung	35
3.3. Wirkungen (direkte und indirekte Wirkungen)	37
<b>4. Beurteilung durch das Evaluationsteam</b>	<b>41</b>
4.1. Beurteilung des Konzepts	41
4.2. Beurteilung der Umsetzung	43
4.3. Beurteilung der Wirkungen	44
<b>5. Schlussfolgerungen und Empfehlungen für die Weiterentwicklung der SNE</b>	<b>47</b>
5.1. Gesamtbeurteilung	47
5.2. Empfehlungen	48
5.2.1. Empfehlungen auf politischer Ebene	48
5.2.2. Empfehlungen auf strategisch-operativer Ebene	49

<b>Management Response des ARE</b>	<b>55</b>
<b>Annex</b>	<b>61</b>
Interviewpartnerinnen und Interviewpartner	61
<b>Literatur</b>	<b>63</b>

## Zusammenfassung

Die Strategie Nachhaltige Entwicklung 2016-2019 (SNE) legt die mittel- und langfristigen politischen Schwerpunkte des Bundesrates für nachhaltige Entwicklung fest. Die vorliegende Evaluation dient als Basis für den Prozess der Erneuerung der Strategie, welcher parallel zur Evaluation gestartet wurde. Sie hat zum Ziel, die Wirksamkeit und die Zielerreichung der Strategie sowie ihren Beitrag zur Zielerreichung der Agenda 2030 zu überprüfen und Empfehlungen für ihre Erneuerung zu machen. Die Evaluation wurde im Zeitraum November 2018 bis Juni 2019 durchgeführt. Sie basiert auf Dokumentenanalysen, Interviews und Fokusgruppengesprächen mit Vertreterinnen und Vertretern des Bundes sowie bundesexternen Stakeholdern.

### Beurteilung des Konzepts

Die Strategie Nachhaltige Entwicklung beurteilt das Evaluationsteam inhaltlich als in sich schlüssig. Die Kernelemente der Strategie, das heisst die übergeordneten Leitlinien sowie der Aktionsplan mit Handlungsfeldern, langfristigen Visionen und Zielen sind in sich kohärent. Noch nicht genügend geklärt ist das Verhältnis zwischen der SNE 2016-2019 und der Agenda 2030. Die inhaltlichen Bezüge zwischen den Sustainable Development Goals (SDGs) und den SNE-Zielen sind teilweise gering; es ist unklar, wie die SNE zur Umsetzung der Agenda 2030 auf nationaler Ebene beiträgt. Die Integration der SNE in die Legislaturplanung wird im Sinne einer Stärkung der Zusammenhänge dieser beiden strategischen Planungsprozesse positiv beurteilt, ist aber noch ausbaufähig.

Schwächen ortet das Evaluationsteam hauptsächlich auf zwei Ebenen: Zum einen bleibt unklar, wie das übergeordnete Ziel der SNE, nämlich die Gewährleistung einer kohärenten Politik für die nachhaltige Entwicklung der Schweiz, überprüft werden soll. Zum anderen ist das Massnahmenkonzept unbefriedigend gelöst. Die SNE definiert keine eigenen Massnahmen, sondern führt eine breite Palette bestehender Massnahmen auf, deren Auswahl nicht nachvollziehbar ist und die durch die SNE kaum gesteuert werden können. Instrumentelle Massnahmen, welche der Funktionsweise der SNE als Koordinationsinstrument entsprechen, haben wenig Gewicht.

### Beurteilung der Umsetzung

Aktivitäten zur Umsetzung der Strategie wie Koordinations- und Informationsaktivitäten sowie Nachhaltigkeitsbeurteilungen haben nur in beschränktem Umfang stattgefunden. Ein systematisches Controlling auf Stufe Gesamtstrategie fehlt. Das Umsetzungscontrolling beschränkt sich auf die Darlegung des Umsetzungsstandes der Massnahmen. Die MONET-Indikatoren sind als Zustandsindikatoren nicht geeignet, um die Zielerreichung der SNE zu messen.

### Beurteilung der Wirkungen

Die SNE fördert als Referenzrahmen das Bewusstsein für nachhaltige Entwicklung und trägt dazu bei, die Massnahmen der einzelnen Sektoralpolitiken verstärkt zu legitimieren und ihnen mehr Gewicht und Aufmerksamkeit zu geben. Ihr Beitrag zum übergeordneten Ziel der Gewährleistung einer auf Bundesebene kohärenten Politik für nachhaltige Entwicklung, bleibt indes bescheiden. Sie hat kaum Akzentverschiebungen in den Sektoralpolitiken bewirken können und kaum einen Beitrag zur Umsetzung der Massnahmen und zu den inhaltlichen Zielen geleistet. Wenn eine Abstimmung zwischen Sektoralpolitiken stattgefunden hat und auf inhaltlicher Ebene Fortschritte erzielt wurden, dann geschah dies weitgehend unabhängig von der SNE.

Ausserhalb des Bundes dient die SNE nach wie vor als Orientierungshilfe, die Agenda 2030 hat aber die SNE namentlich bei einigen nicht-staatlichen Akteuren als Referenzrahmen abgelöst.

Gründe für die bescheidenen Wirkungen liegen hauptsächlich in der mangelnden Verbindlichkeit der Strategie, in der geringen politischen Unterstützung, im schwach ausgeprägten bzw. wenig genutzten Instrumentarium zur Integration der nachhaltigen Entwicklung in Sektoralpolitiken sowie den beschränkten Ressourcen für die Umsetzung der SNE. Seit der letzten externen Evaluation 2011 haben sich die Voraussetzungen für eine bessere Wirksamkeit der SNE kaum verbessert.

### Empfehlungen

- **Empfehlung 1: Voraussetzungen schaffen, um die Wirksamkeit der SNE zu verbessern.** Die SNE soll gestärkt werden, damit sie künftig mehr Wirkung erzielen kann. Dazu empfiehlt das Evaluationsteam Anpassungen auf konzeptioneller Ebene, im Controlling und auf prozeduraler Ebene (nachfolgende Empfehlungen). Auf institutioneller Ebene sind inzwischen Voraussetzungen geschaffen worden, um künftig strategische politische Steuerung und damit die Wirksamkeit der SNE zu verbessern.
- **Empfehlung 2: Das Verhältnis zwischen SNE und der Umsetzung der Agenda 2030 in der Schweiz klären und transparent machen.** Auf konzeptioneller Ebene ist es vordringlich, das Verhältnis zwischen SNE und Agenda 2030 deutlicher zu klären und die inhaltlichen Bezüge und die Bezüge zwischen Innen- und Aussenpolitik zu erläutern. Es muss klar werden, dass die SNE ein wichtiges, aber nicht das einzige Umsetzungsinstrument der Agenda 2030 ist.
- **Empfehlung 3: SNE inhaltlich fokussieren.** Wir empfehlen, die SNE auf einige sektorübergreifende thematische Schwerpunkte mit entsprechenden Zielen und Massnahmen zu fokussieren, in denen der Handlungsbedarf besonders gross ist. Eine Fokussierung erlaubt es, einen eigentlichen Aktionsplan mit neuen Massnahmen zu entwickeln, die Mittel gezielter einzusetzen und in diesen Themenbereichen mehr Wirkung zu erzielen.

- **Empfehlung 4: Die Verknüpfung der SNE mit der Legislaturplanung stärken.** Wir empfehlen, die beiden Prozesse noch stärker zu verknüpfen und sicherzustellen, dass die Grundidee einer kohärenten Politik für eine nachhaltige Entwicklung frühzeitig in den Prozess der Erarbeitung der Legislaturplanung einfließt. Dies bedingt, dass die SNE und ihre Schwerpunkte frühzeitig vorliegen.
- **Empfehlung 5: Bestehende Instrumente und Prozesse zur Integration der nachhaltigen Entwicklung in Sektoralpolitiken stärken.** Nebst einer inhaltlichen Fokussierung empfehlen wir, die Instrumente und Prozesse zu stärken, welche in die Breite wirken und im Sinne der Funktionsweise der SNE als Meta-Strategie und Koordinationsinstrument die Integration einer nachhaltigen Entwicklung in die Sektoralpolitiken unterstützen. Dazu gehört die frühzeitige Optimierung von Vorhaben im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung etwa durch Folgenabschätzungen oder bei der Erarbeitung von Botschaften.
- **Empfehlung 6: Ein Controlling der Gesamtstrategie aufbauen.** Damit die Zielerreichung der SNE künftig überprüft werden kann, empfehlen wir, ein systematisches Controlling der Gesamtstrategie aufzubauen und umzusetzen. Die bestehenden Controlling-Elemente sind zu ergänzen, damit künftig insbesondere der Beitrag der SNE zu Politikkohärenz und zur Integration der nachhaltigen Entwicklung in qualitativer Art und Weise geprüft werden kann.
- **Empfehlung 7: Sicherstellen, dass das Direktionskomitee seine Steuerungsrolle wahrnimmt.** Auf prozeduraler Ebene gilt es, die Chancen zu nutzen, die sich aufgrund der neuen bundesinternen Organisationsstruktur ergeben. Es ist sicherzustellen, dass das Direktionskomitee seine Steuerungsrolle wahrnehmen und Richtungsentscheide etwa zu den Schwerpunkten und Stossrichtungen der SNE fällen kann und die Arbeiten nicht nach unten delegiert werden.
- **Empfehlung 8: Bundesexterne Stakeholder in die Erarbeitung der SNE einbeziehen.** Bundesexterne Stakeholder sollen weiterhin in die Erarbeitung der künftigen SNE einbezogen werden, damit deren Wissen einfließen kann und die SNE so ausgestaltet ist, dass sie auch ausserhalb der Bundesverwaltung von Nutzen ist.
- **Empfehlung 9: Künftige Revisionen frühzeitig planen und mit anderen Prozessen abstimmen.** Es ist sicherzustellen, dass bei künftigen Revisionsprozessen der SNE zuerst Bilanz gezogen wird, bevor die Strategie oder deren Aktionsplan weiterentwickelt wird. Der Erarbeitungsprozess ist so zu planen, dass er besser auf weitere relevante Prozesse, namentlich auf die Berichterstattung zur Agenda 2030 abgestimmt ist.
- **Empfehlung 10: Kommunikation zielgruppengerecht ausgestalten und stärken.** Die Kommunikation zur nachhaltigen Entwicklung soll zielgruppengerecht erfolgen und aufzeigen, welcher Nutzen die Strategie für die unterschiedlichen Gruppen hat. Die Kommunikation zur nachhaltigen Entwicklung generell ist gegen innen und aussen zu stärken.

## Résumé

La Stratégie pour le développement durable 2016–2019 (SDD) présente les priorités politiques à moyen et à long termes du Conseil fédéral en matière de développement durable. La présente évaluation est destinée à sous-tendre le processus de renouvellement de la stratégie, qui a démarré dans l'intervalle. Elle examine l'efficacité de la stratégie, l'atteinte de ses objectifs et sa contribution aux objectifs de l'Agenda 2030, et formule des recommandations quant à son renouvellement. L'évaluation a été menée de novembre 2018 à juin 2019 sur la base d'analyses de documents, d'entretiens avec des experts et de groupes de discussion mêlant représentants de la Confédération et parties prenantes externes.

### Evaluation du concept

La Stratégie pour le développement durable est jugée convaincante du point de vue de son contenu. Ses éléments clés – à savoir ses lignes directrices, son plan d'action articulé autour de champs thématiques, sa vision à long terme et ses objectifs – sont cohérents. Le rapport entre la SDD 2016–2019 et l'Agenda 2030 n'est toutefois pas encore suffisamment explicite. Au niveau du contenu, les liens entre les objectifs de développement durable (ODD) et les objectifs de la SDD sont parfois ténus ; il manque des explications quant à la manière dont la SDD contribue à la mise en œuvre de l'Agenda 2030 à l'échelon national. L'intégration de la SDD au programme de la législature est jugée positive, dans le sens où elle assure une plus grande cohérence entre ces deux processus de planification stratégique, mais elle peut être renforcée.

L'équipe chargée de l'évaluation a identifié des points faibles dans deux domaines, essentiellement : d'une part, il n'est pas précisé comment est mesurée l'atteinte de l'objectif principal de la SDD, qui est de garantir au niveau fédéral une politique cohérente en matière de développement durable en Suisse. D'autre part, le plan de mesures n'est pas pleinement satisfaisant. La SDD ne définit pas de mesures propres, mais détaille une longue liste de mesures existantes, sans préciser pour quels motifs elles ont été retenues. De plus, le pilotage de ces mesures échappe en grande partie au contrôle de la SDD. Les mesures instrumentales, correspondant au fonctionnement de la SDD en tant qu'instrument de coordination, ont peu de poids.

### Evaluation de la mise en œuvre

Peu d'activités inhérentes à la mise en œuvre de la stratégie (coordination, information ou évaluations de durabilité) ont été déployées. Il n'y a pas de controlling à l'échelle de la stratégie globale. Le controlling de la mise en œuvre se limite à la présentation de l'état de mise en œuvre des mesures. Les indicateurs MONET, qui reflètent l'état d'avancement, ne sont pas adaptés pour mesurer l'atteinte des objectifs de la SDD.



### Evaluation des effets

La SDD se veut un cadre de référence afin de sensibiliser au développement durable, et elle contribue à renforcer la légitimité des mesures relevant des diverses politiques sectorielles et à attirer l'attention sur ces mesures. Sa contribution à l'objectif principal (garantir au niveau fédéral une politique cohérente en matière de développement durable en Suisse) reste toutefois modeste. Elle n'est pas parvenue à provoquer de réels changements de priorités dans les politiques sectorielles et n'a pas sensiblement contribué à la mise en œuvre des mesures et à l'atteinte des objectifs de contenu. Si une coordination des politiques sectorielles et des progrès en termes de contenus ont été observés, ces évolutions sont en grande partie indépendantes de la SDD.

A l'extérieur de la Confédération, la SDD conserve une valeur d'orientation, mais l'Agenda 2030 l'a éclipsée en tant que cadre de référence aux yeux de certains acteurs non étatiques.

Ces effets modestes tiennent principalement au caractère non contraignant de la stratégie, au faible soutien politique dont elle bénéficie, à la gamme restreinte d'instruments au service de l'intégration du développement durable dans les politiques sectorielles et à leur faible utilisation ainsi qu'au manque de ressources pour mettre en œuvre la SDD. Depuis la dernière évaluation, qui avait été menée en 2011, on ne note guère d'amélioration pour ce qui est des conditions censées assurer l'efficacité de la SDD.

### Recommandations

#### ▪ **Recommandation 1 : Créer des conditions de nature à améliorer l'efficacité de la SDD**

Il s'agit de renforcer la SDD afin qu'elle puisse produire une plus grande efficacité à l'avenir. Dans cette optique, l'équipe chargée de l'évaluation préconise des adaptations au niveau de la conception, du controlling et des procédures (recommandations suivantes). Sur le plan institutionnel, des conditions ont entre-temps été créées pour améliorer le pilotage stratégique de la politique et donc l'efficacité future de la SDD.

#### ▪ **Recommandation 2 : Clarifier et rendre transparent le rapport entre la SDD et la mise en œuvre de l'Agenda 2030 en Suisse**

Au niveau de la conception, il est impératif de clarifier davantage le rapport entre la SDD et l'Agenda 2030 et d'explicitier les liens en termes de contenus et ceux entre la politique intérieure et extérieure. Il faut faire comprendre que la SDD est un instrument certes important pour la mise en œuvre de l'Agenda 2030, mais qu'il en existe d'autres.

#### ▪ **Recommandation 3 : Concentrer la SDD sur certaines priorités**

Nous recommandons de recentrer la SDD sur certaines priorités thématiques transversales pour lesquelles il est particulièrement important d'agir, et sur les objectifs et mesures qui

vont de pair. Une telle concentration permettrait d'élaborer un véritable plan d'action, assorti de mesures nouvelles, d'engager des ressources de manière ciblée et d'obtenir une plus grande efficacité dans ces thématiques.

▪ **Recommandation 4 : Renforcer le lien entre la SDD et le programme de la législature**

Nous recommandons de resserrer davantage les liens entre ces deux procédures et de veiller à ce que l'idée maîtresse d'une politique cohérente en matière de développement durable soit prise en compte plus en amont du processus de planification de la législature. Cela suppose de finaliser plus tôt la SDD et ses priorités.

▪ **Recommandation 5 : Renforcer les instruments et processus existants visant à l'intégration du développement durable dans les politiques sectorielles**

En plus d'une focalisation accrue, nous recommandons de renforcer les instruments et processus à large spectre qui favorisent l'intégration du développement durable dans les politiques sectorielles tout en étant compatibles avec le fonctionnement de la SDD en tant que méta-stratégie et instrument de coordination. Cela recouvre l'optimisation précoce des projets allant dans le sens du développement durable, via notamment des analyses d'impact ou lors de l'élaboration des messages.

▪ **Recommandation 6 : Mettre en place un controlling pour la stratégie globale**

Afin que l'atteinte des objectifs de la SDD puisse être vérifiée, nous recommandons de mettre en place un controlling systématique de la stratégie dans sa globalité. Il s'agit à cet effet de compléter les éléments de controlling existants pour permettre, notamment, un examen de qualité de la contribution de la SDD à la cohérence des politiques et à l'intégration du développement durable.

▪ **Recommandation 7 : Veiller à ce que le Comité directeur Agenda 2030 s'acquitte de sa mission de pilotage**

Au niveau des procédures, il faut mettre à profit les opportunités découlant de la nouvelle structure organisationnelle au sein de la Confédération. Cela implique de veiller à ce que le Comité directeur Agenda 2030 s'acquitte de sa mission de pilotage et puisse décider de l'orientation de la SDD et de ses priorités (les travaux correspondants ne doivent pas être délégués vers le bas).

▪ **Recommandation 8 : Continuer d'associer les parties prenantes hors Confédération à l'élaboration de la SDD**

Il importe que les parties prenantes externes à la Confédération restent associées à l'élaboration de la SDD afin que leurs connaissances viennent nourrir la SDD et que cette dernière puisse également répondre aux besoins d'acteurs n'appartenant pas à la Confédération.

▪ **Recommandation 9 : Anticiper la planification des révisions futures et les coordonner avec les autres processus**

Lors des révisions futures de la SDD, il faudra commencer par tirer un bilan avant de faire évoluer la stratégie ou son plan d'action. Le processus d'élaboration doit être planifié de sorte qu'il soit mieux coordonné avec les autres processus d'importance, notamment les rapports sur l'Agenda 2030.

▪ **Recommandation 10 : Renforcer la communication et l'adapter aux groupes cibles**

La communication relative au développement durable doit être adaptée aux groupes cibles et mettre en avant les intérêts de la stratégie pour chacun de ces groupes. La communication relative au développement durable en général doit être renforcée, que ce soit vis-à-vis de l'intérieur ou de l'extérieur.

## Sintesi

La Strategia per uno sviluppo sostenibile 2016-2019 stabilisce l'orientamento politico del Consiglio federale a medio e lungo termine in materia di sviluppo sostenibile. La presente valutazione funge da base per l'adeguamento della Strategia, che viene svolto in parallelo. Essa ha lo scopo di esaminare l'efficacia e il raggiungimento degli obiettivi della Strategia nonché il contributo della stessa al conseguimento degli obiettivi dell'Agenda 2030 e di formulare delle raccomandazioni per il suo adeguamento. La valutazione, condotta tra novembre 2018 e giugno 2019, si basa su analisi dei documenti, su interviste e su gruppi di discussione con rappresentanti della Confederazione e stakeholder esterni.

### Valutazione del progetto

Il gruppo di valutazione considera la Strategia per uno sviluppo sostenibile convincente dal punto di vista dei contenuti. Gli elementi principali della Strategia, ossia le linee guida generali, il piano di azione con i suoi campi di intervento, le visioni a lungo termine e gli obiettivi, sono di per sé coerenti. Non è ancora stato chiarito a sufficienza il rapporto tra la Strategia 2016-2019 e l'Agenda 2030. I riferimenti reciproci a livello di contenuti tra gli obiettivi di sviluppo sostenibile (OSS) e quelli della Strategia spesso sono scarsi; non è chiaro in che modo la Strategia contribuisce all'attuazione dell'Agenda 2030 a livello nazionale. L'integrazione della Strategia nel programma di legislatura è considerata positiva in quanto rafforza il nesso tra questi due processi di pianificazione strategici, tuttavia può essere ulteriormente potenziata.

Il gruppo di valutazione ha individuato i punti deboli della Strategia principalmente su due livelli: da una parte non è chiaro come debba essere valutato l'obiettivo primario della Strategia, ovvero quello di garantire una politica coerente per lo sviluppo sostenibile in Svizzera; dall'altra il piano delle misure è insoddisfacente. La Strategia non definisce misure proprie, bensì presenta una vasta gamma di misure esistenti difficili da gestire attraverso la Strategia e la cui selezione non è comprensibile. Viene data poca importanza a misure strumentali corrispondenti alla funzione di coordinamento della Strategia.

### Valutazione dell'attuazione

Le attività di coordinamento e di informazione per l'attuazione della Strategia nonché le valutazioni della sostenibilità sono state limitate. Manca un controlling sistematico dell'intera Strategia. Il controlling dell'attuazione si limita a mostrare lo stato di realizzazione delle misure. Gli indicatori MONET non sono adatti per misurare lo stato di raggiungimento degli obiettivi della Strategia.

### Valutazione degli effetti

La Strategia promuove, in qualità di quadro di riferimento, la consapevolezza nei confronti dello sviluppo sostenibile e contribuisce ad aumentare la legittimità delle misure delle singole politiche settoriali, a dargli più importanza e a richiamare su di esse maggiore attenzione. Il suo contributo all'obiettivo primario di garantire una politica federale coerente per lo sviluppo sostenibile resta però modesto. Non è riuscita in sostanza a mutare gli approcci nelle politiche settoriali e nemmeno a fornire un contributo all'attuazione delle misure e agli obiettivi sui contenuti. Se c'è stato un coordinamento tra le politiche settoriali e si sono compiuti progressi a livello dei contenuti, ciò è accaduto in larga misura indipendentemente dalla Strategia.

Al di fuori della Confederazione la Strategia funge ancora da strumento di orientamento, tuttavia l'Agenda 2030 ha preso il suo posto come quadro di riferimento in particolare per alcuni soggetti non statali.

Questo effetto moderato deriva principalmente dallo scarso carattere vincolante della Strategia, dal ridotto sostegno politico, dalla debolezza o dallo scarso utilizzo degli strumenti per l'integrazione dello sviluppo sostenibile nelle politiche settoriali nonché dalle risorse limitate per l'attuazione della Strategia. Rispetto all'ultima valutazione esterna svolta nel 2011 non ci sono ancora i presupposti per una migliore efficacia della Strategia.

### Raccomandazioni

- **Raccomandazione 1: creare i presupposti per migliorare l'efficacia della Strategia.** La Strategia deve essere rafforzata in modo che in futuro sia più efficace. A questo proposito il gruppo di valutazione raccomanda di apportare modifiche a livello concettuale, al controlling e a livello procedurale (raccomandazioni successive). Nel frattempo a livello istituzionale sono già stati creati i presupposti per migliorare la gestione politico-strategica e quindi l'efficacia della Strategia.
- **Raccomandazione 2: chiarire e rendere trasparente il rapporto tra la Strategia e l'attuazione dell'Agenda 2030 in Svizzera.** A livello concettuale è urgente chiarire quale sia il rapporto tra la Strategia e l'Agenda 2030 e spiegare quali siano i legami tra i contenuti nonché il nesso tra la politica interna e quella estera. Occorre precisare che la Strategia è uno strumento d'attuazione importante, ma non l'unico, dell'Agenda 2030.
- **Raccomandazione 3: focalizzare la Strategia sui contenuti prioritari.** Consigliamo di focalizzare la Strategia su alcuni ambiti tematici prioritari comuni ai diversi settori, con relativi obiettivi e misure, dove il bisogno di intervento è particolarmente grande. Una focalizzazione permette di sviluppare un vero e proprio piano di azione con nuove misure, di impiegare gli strumenti in modo più mirato e di aumentare l'efficacia della Strategia in questi ambiti.

- **Raccomandazione 4: rafforzare il nesso tra la Strategia e il programma di legislatura.** Raccomandiamo di rafforzare il nesso tra i due processi e di garantire che l'idea di fondo di creare una politica coerente per lo sviluppo sostenibile sia integrata tempestivamente nel programma di legislatura. Questo implica che la Strategia e le sue priorità devono essere pronte già in una fase iniziale.
- **Raccomandazione 5: potenziare gli strumenti e i processi esistenti di integrazione dello sviluppo sostenibile nelle politiche settoriali.** Oltre a una focalizzazione sui contenuti prioritari raccomandiamo di potenziare gli strumenti e i processi che agiscono su vasta scala e sostengono l'integrazione dei principi dello sviluppo sostenibile nelle politiche settoriali, nell'ottica della funzione della Strategia in veste di «metastrategia» e di strumento di coordinamento. Ciò comporta una rapida ottimizzazione dei progetti a favore dello sviluppo sostenibile, ad esempio attraverso analisi d'impatto o l'elaborazione di messaggi.
- **Raccomandazione 6: potenziare il controlling dell'intera Strategia.** Affinché in futuro si possa analizzare il raggiungimento degli obiettivi della Strategia, consigliamo di potenziare e attuare un controlling sistematico dell'intera Strategia. È necessario completare gli elementi di controlling esistenti in modo tale che in futuro si possa valutare sul piano qualitativo in particolare il contributo della Strategia alla coerenza politica e all'integrazione dello sviluppo sostenibile.
- **Raccomandazione 7: assicurare che il Comitato direttivo svolga il suo compito dirigenziale.** A livello procedurale è importante sfruttare le opportunità che derivano dalla nuova struttura organizzativa interna all'Amministrazione federale. Occorre assicurare che il Comitato direttivo possa svolgere i suoi compiti dirigenziali, prendere decisioni di principio sugli ambiti tematici prioritari e sull'orientamento della Strategia e che gli incarichi non vengano delegati verso il basso.
- **Raccomandazione 8: continuare a coinvolgere gli stakeholder esterni alla Confederazione nell'elaborazione della Strategia.** Gli stakeholder esterni alla Confederazione devono continuare a essere coinvolti nell'elaborazione della futura Strategia affinché facciano confluire le loro conoscenze e la Strategia possa essere utile anche fuori dall'Amministrazione federale.
- **Raccomandazione 9: pianificare in anticipo le revisioni future e armonizzarle con altri processi.** Per le future revisioni è necessario garantire che venga fatto un bilancio prima di procedere all'ulteriore sviluppo della strategia o del suo piano di azione. Il processo di revisione è da pianificare coordinandolo meglio con altri importanti processi, in particolare con il rendiconto dell'Agenda 2030.
- **Raccomandazione 10: comunicazione più efficace e orientata ai destinatari.** La comunicazione sullo sviluppo sostenibile deve essere orientata al destinatario e mostrare quali sono i

benefici della Strategia per i diversi gruppi. In generale, tale comunicazione è da rafforzare sia verso l'interno che verso l'esterno.

## 1. Hintergrund, Ziele und Vorgehen

### 1.1. Ausgangslage

Nachhaltige Entwicklung ist für den Bund und die Kantone als eine verpflichtende Aufgabe in der Bundesverfassung festgehalten. Artikel 2 («Zweck») erklärt die Nachhaltige Entwicklung zu einem Staatsziel, und Artikel 73 («Nachhaltigkeit») fordert Bund und Kantone dazu auf, «ein auf Dauer ausgewogenes Verhältnis zwischen der Natur und ihrer Erneuerungsfähigkeit einerseits und ihrer Beanspruchung durch den Menschen andererseits» anzustreben.

Seit 1997 legt der Bundesrat seine Politik für die nachhaltige Entwicklung der Schweiz in der Strategie Nachhaltige Entwicklung (SNE) fest. Diese wird seit 2008 im Rahmen des vierjährigen Legislaturzyklus aktualisiert. Die SNE wird in einer Kurzfassung im Hauptdokument der Legislaturplanung synoptisch dargelegt und in deren Anhang aufgeführt.

Die SNE 2016-2019 definiert, welche politischen Schwerpunkte der Bundesrat für die nachhaltige Entwicklung mittel- bis langfristig setzt (Schweizerischer Bundesrat 2016a). Sie führt Massnahmen auf, die der Bund im Rahmen der Legislaturperiode umsetzt. Die Strategie führt zudem aus, welchen Beitrag die Schweiz zur Erreichung der globalen Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung der Vereinten Nationen (Agenda 2030) in der Legislaturperiode leistet. Diese wurde im September 2015 von der Generalversammlung der Vereinten Nationen verabschiedet (United Nations 2015). Künftig wird eine möglichst umfassende Ausrichtung der Strategie auf die Agenda 2030 angestrebt, um den Schweizer Beitrag zur Erreichung der globalen Ziele für nachhaltige Entwicklung (Sustainable Development Goals, SDGs) bis 2030 sicherzustellen.

Nachhaltige Entwicklung ist keine Zusatzaufgabe des Bundes, sondern in die ordentlichen Planungs- und Politiksteuerungsprozesse auf Ämter-, Departements- und Bundesratsstufe integriert. Die SNE bildet eine übergeordnete, sektorübergreifende Meta-Strategie<sup>1</sup> und bündelt sektorspezifische Strategien und Aktivitäten mit Nachhaltigkeitsbezug mit dem Ziel, auf Bundesebene eine kohärente Politik für die nachhaltige Entwicklung der Schweiz zu gewährleisten (Bundesrat 2016a, Berger 2015, Wachter 2012). Sie dient als Instrument zur Koordination der Aktivitäten des Bundes und als Orientierungsrahmen für sich und weitere öffentliche und private Akteure.

### 1.2. Ziele der Evaluation

Die SNE 2016-2019 hält fest, dass dem Bundesrat zur Umsetzung Bericht zu erstatten ist. Dieser Bericht soll eine Evaluation sowie einen Vorschlag zur Weiterentwicklung der Strategie ab 2020

---

<sup>1</sup> «Der Begriff «Meta-Strategie» bezeichnet die übergeordnete Konzeption der Steuerung, die Vorstellung darüber, wie die grundlegenden Elemente des Strategieprozesses (Inhalte, Akteure, Prozesse und Instrumente) so integriert und koordiniert werden, dass die strategische Steuerung umgesetzt werden und ihre intendierten Wirkungen entfalten kann.» (PVK 2011, S. 9)



umfassen. Die vorliegende Evaluation dient als Basis für die Berichterstattung. Sie verfolgt drei Ziele. Sie soll:

- die Wirksamkeit und die Zielerreichung der Strategie überprüfen,
- den Beitrag der Strategie zur Zielerreichung der Agenda 2030 überprüfen
- sowie entsprechende Empfehlungen für die Erneuerung der Strategie machen.

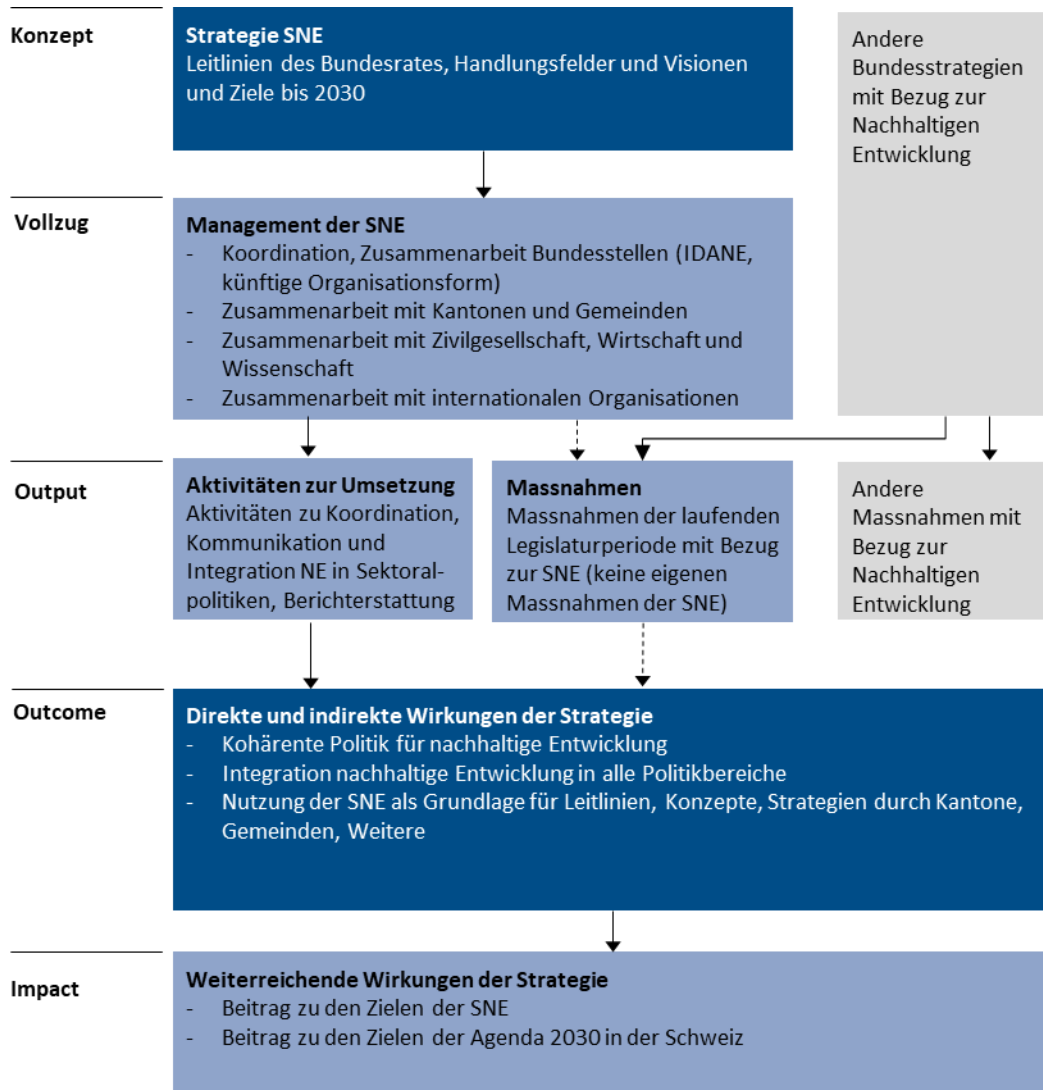
Das Mandat zielt nicht auf eine vollumfängliche Evaluation der Strategie ab. Der Fokus richtet sich auf die Erreichung der Ziele der SNE 2016-2019 und auf deren Beitrag zur Erreichung der Ziele der Agenda 2030. Die Wirkungen der Massnahmen des Aktionsplans werden exemplarisch analysiert. Weiter sind auch prospektive Aspekte zur künftigen Entwicklung und Ausgestaltung der SNE wichtig. Nicht im Vordergrund stehen dagegen strukturelle und institutionelle Fragen.

Die Evaluation wurde im Zeitraum von Anfang November 2018 bis Ende Juni 2019 durchgeführt. Die Datenerhebung dauerte von Januar bis März 2019. Parallel zur Evaluation hat das ARE bereits mit der Erarbeitung der neuen Strategie angefangen.

### **1.3. Evaluationskonzept und Evaluationsfragen**

Das Wirkungsmodell beschreibt die Evaluationsgegenstände sowie die erwarteten Wirkungen und Wirkungszusammenhänge und bildet die Basis für die Strukturierung der Evaluationsfragen (siehe Abbildung 1). Die Schwerpunkte der Evaluation liegen auf dem Konzept sowie dem Outcome.

Abbildung 1: Wirkungsmodell



Legende: Dunkelblau eingefärbt sind die Schwerpunkte der Evaluation. Hellblau eingefärbt sind die Evaluationsgegenstände, welche nicht Schwerpunkt der Evaluation sind und nur summarisch beurteilt werden. Grau eingefärbt sind andere Strategien und Massnahmen mit Bezug zur nachhaltigen Entwicklung, die nicht Teil der SNE sind.

Grafik INFRAS.

- **Konzept:** Das Konzept umfasst die Leitlinien des Bundesrates, Handlungsfelder und Visionen, sowie die Ziele bis 2030. Auf der Ebene des Konzepts evaluieren wir die inhaltliche Konzeption, d.h. den inhaltlichen Aufbau und Strukturierung der Strategie. Ein wichtiges Element auf konzeptioneller Ebene ist das Verhältnis zwischen SNE und Agenda 2030 sowie zwischen SNE und anderen Bundesprogrammen. Institutionelle Fragen wie etwa die Beurteilung der

Umsetzungsorganisation (Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten innerhalb der Bundesverwaltung) sind nicht Teil der Evaluation, weil parallel zur Evaluation ein interner Prozess am Laufen war und eine neue Organisationsform definiert wurde. Hingegen sind prospektive Aspekte der organisatorischen Konzeption ein wichtiger Teil der Evaluation, namentlich für die Erarbeitung der künftigen Strategie.

- **Vollzug:** Die Vollzugsebene macht Aussagen zur Umsetzung der Strategie, also etwa zur Koordination und Zusammenarbeit zwischen den Bundesämtern sowie zum Dialog mit bundesexternen Stellen. Die Beurteilung des Vollzugs ist kein Schwerpunkt der Evaluation und auf die Frage beschränkt, inwiefern Empfehlungen der letzten Evaluation zum Management der Strategie aufgenommen wurden.
- **Output:** Die Output-Ebene umfasst die Aktivitäten, die zur Umsetzung der SNE durchgeführt wurden, also insbesondere Koordinations- und Kommunikationsaktivitäten sowie Unterstützung bei der Integration der nachhaltigen Entwicklung in die Sektoralpolitiken. Leistungen im Sinne von konkreten Massnahmen, die direkt aus der Strategie hervorgehen, gibt es kaum. Im Unterschied zu sektoralen Strategien, welche in ihren Aktionsplänen eigene Massnahmen definieren, sind die in der SNE aufgeführten Massnahmen nicht direkt von der SNE abgeleitet. Vielmehr handelt es sich hierbei um ausgewählte prioritäre innenpolitische Aktivitäten, welche in der laufenden Legislaturperiode unternommen werden und in den jeweiligen Sektoralpolitiken umgesetzt werden. Streng genommen sind diese Massnahmen somit nicht ein Output der SNE. Aus diesen Überlegungen ist die Output-Ebene auch kein Schwerpunkt der Evaluation. Der Stand der Umsetzung dieser Massnahmen wird deshalb nicht beurteilt.
- **Outcome:** Der Outcome bezeichnet die Verhaltensänderungen der Politikadressaten, welche auf die SNE zurückzuführen sind. Wir verstehen darunter die Auswirkungen der SNE auf verschiedene Akteure bzw. Politiken und Prozesse, etwa die verstärkte Ausrichtung der Sektoralpolitiken auf die Grundsätze einer nachhaltigen Entwicklung oder die Nutzung der SNE als Grundlage für weitere Strategien oder Konzepte von Bund, Kantonen und Gemeinden sowie Aktivitäten nichtstaatlicher Akteure. Die Outcome-Ebene steht für die Wirkungsbeurteilung im Vordergrund. Denn als Querschnittsstrategie kann die SNE vor allem auf dieser Ebene im Sinne eines 'Mainstreamings' von nachhaltiger Entwicklung Einfluss nehmen und einen Mehrwert herbeiführen.
- **Impact:** Auf dieser Ebene geht es darum, den Beitrag zu den eigentlichen inhaltlichen Zielen der SNE und der Agenda 2030 zu beurteilen (Problemlösungsbeitrag). Dies ist naturgemäss sehr komplex, da zum einen die Ziele umfassend und vielfältig sind. Zum anderen hängt die Zielerreichung nicht nur von der SNE, sondern auch von vielen anderen Politiken, Strategien und Massnahmen ab. Entsprechend ist es nicht möglich, die weiterreichenden Wirkungen

isoliert der SNE zuzuschreiben. Die Evaluation nimmt deshalb auf dieser Ebene nur summarische Beurteilungen vor im Sinne des Mehrwerts und des Beitrags der SNE zur Zielerreichung.

Tabelle 1 listet die Evaluationsfragen auf, gliedert diese nach der Programm- und Projektebene und den Wirkungsebenen (Konzept, Umsetzung, Wirkung) und bezeichnet die Kriterien, nach denen die Ergebnisse bewertet werden.

**Tabelle 1: Evaluationsgegenstände, -kriterien und -fragen**

Evaluationsgegenstände	Evaluationsfragen	Beurteilungskriterien
Konzept	<p><i>Inhalt</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sind Inhalte der Visionen, Ziele und Massnahmen kohärent und die jeweilige Ebene adäquat?</li> <li>▪ Worin besteht der Mehrwert der Ziele und der Visionen der SNE?</li> <li>▪ Ist die Strukturierung des Aktionsplans in Handlungsfelder sinnvoll? Sollte diese Logik beibehalten werden, oder wäre eine andere Strukturierung sinnvoller?</li> <li>▪ Wie kohärent sind die Massnahmen des Aktionsplans 2016-2019?</li> <li>▪ Wurden die Empfehlungen der letzten beiden Evaluationen umgesetzt? Was konnte gegenüber der letzten Strategie verbessert werden?</li> <li>▪ Soll die künftige SNE eine Antwort zu allen Politiken geben oder sich vor allem auf sektorenübergreifende Schnittstellen mit dem grössten Handlungsbedarf beschränken?</li> </ul> <p><i>Verhältnis SNE – Agenda 2030</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ist die SNE kohärent mit den Zielen der Agenda 2030?</li> </ul> <p><i>Rolle, Zweck der SNE</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ist der Zweck der SNE allen Akteuren klar?</li> <li>▪ Ist die Rolle der SNE in Bezug zu anderen Bundesprogrammen für Bund und Kantone klar?</li> </ul> <p><i>Verknüpfung mit Legislaturplanung</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Macht die bestehende Verknüpfung mit der Legislaturplanung Sinn? Was ist ihr Mehrwert?</li> </ul> <p><i>Messbarkeit, Überprüfbarkeit der Strategie</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sind die gewählten Indikatoren und deren Verwendung adäquat?</li> </ul> <p><i>Organisation</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wie könnte die neue Organisationsform in der Bundesverwaltung optimal für eine Stärkung der SNE genutzt werden?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kohärenz (Interpolicy- und Intrapolicy-Kohärenz), Relevanz, Klarheit</li> </ul>
Vollzug und Output (kein Schwerpunkt der Evaluation)	<p><i>Erarbeitung der SNE</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wie sollte die Konsultation zur Entwicklung der kommenden SNE ausgestaltet werden?</li> <li>▪ Wie sollen dabei das neue Netzwerk der kantonalen Nachhaltigkeitsfachstellen und die Begleitgruppe Agenda 2030 miteinbezogen werden?</li> <li>▪ Wie könnten Kantone und Gemeinden besser in die Erarbeitung und die Umsetzung der SNE miteinbezogen werden?</li> <li>▪ Wurden die Empfehlungen der letzten beiden Evaluationen umgesetzt?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Eignung</li> </ul>

Evaluations-gegenstände	Evaluationsfragen	Beurteilungskriterien
Outcome	<p><i>Beitrag zu kohärenter Politik einer nachhaltigen Entwicklung des Bundes und Integration in Sektoralpolitiken</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Welche Auswirkungen hatte die SNE bundesintern?</li> <li>▪ Konnte die SNE die Kohärenz und Synergien zwischen den verschiedenen Sektoralpolitiken verbessern bzw. stärken?</li> <li>▪ Konnte die SNE zur sektorenübergreifenden Zusammenarbeit beitragen?</li> </ul> <p><i>Beitrag zur Umsetzung der Massnahmen und Formulierung neuer Massnahmen</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wurde die Umsetzung der Massnahmen durch die SNE gefördert?</li> <li>▪ Konnten die Ziele der SNE durch die Bundesstellen zur Verfolgung ihrer Arbeiten oder zur Entwicklung neuer Massnahmen genutzt werden?</li> </ul> <p><i>Wirkungen auf weitere Akteure</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Welche Auswirkungen hatte die SNE bei den Kantonen?</li> <li>▪ Inwiefern wurde die SNE als Grundlage für Leitlinien, Konzepte oder Strategien anderer Akteure genutzt und was müsste in dieser Hinsicht verbessert werden?</li> <li>▪ Hat der Massnahmenplan indirekt ein verstärktes Handeln der Kantone und Gemeinden ausgelöst? Falls ja, in welchen Bereichen?</li> <li>▪ Welchen Mehrwert haben die Ziele und Visionen der SNE für bundesexterne Akteure?</li> </ul>	▪ Wirksamkeit
Impact (kein Schwerpunkt der Evaluation)	<p><i>Problemlösungsbeitrag</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Welchen Beitrag hat die SNE zur Umsetzung und Erreichung der Ziele der Agenda 2030 geleistet?</li> <li>▪ Inwiefern konnten die inhaltlichen Ziele der SNE erreicht werden?</li> </ul>	▪ Wirksamkeit

Tabelle INFRAS.

## 1.4. Methodisches Vorgehen

### 1.4.1. Erhebungsmethoden

Die Analyse und Beurteilung der Evaluationsgegenstände stützt sich auf drei methodische Ansätze ab: Erstens auf Dokumentenanalysen, zweitens auf Einzelinterviews mit verschiedenen involvierten Akteuren und drittens auf Fokusgruppen mit externen Stakeholdern.

#### Dokumentenanalyse

Die in Tabelle 2 aufgeführten Dokumente dienen als Grundlage für die Evaluation. Nebst den zentralen strategischen Dokumenten, die den eigentlichen Untersuchungsgegenstand und somit den Kern bilden, wurden die bestehenden Controlling- und Umsetzungsdokumente, Berichte zur Erarbeitung der Strategie und Evaluationen und Beurteilungen von bundesexternen Stellen analysiert. Neben dem nötigen Grund- und Orientierungswissen diente die Dokumentenanalyse vor allem dazu, die Beurteilung der Eignung der Struktur und der Kohärenz der SNE vorzunehmen.

**Tabelle 2: Übersicht über wichtige Dokumente**

<b>Art der Dokumente</b>	<b>Zentrale Dokumente</b>
Strategische Dokumente	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Strategie Nachhaltige Entwicklung 2016-2019</li> <li>▪ Strategie Nachhaltige Entwicklung 2016-2019 – Massnahmen des Aktionsplans</li> <li>▪ Leitlinien für die Politik der Nachhaltigen Entwicklung</li> <li>▪ Ausgewählte Dokumente von Sektoralpolitiken (zur Beurteilung auf Outcome-Ebene).</li> <li>▪ Ausgewählte Strategien für Nachhaltige Entwicklung von Kantonen und Gemeinden (zur Beurteilung auf Outcome-Ebene)</li> </ul>
Controlling-, Umsetzungs-, Planungsdokumente	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Erste Schritte der Schweiz zur Umsetzung der Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung (2016)</li> <li>▪ Die Umsetzung der Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung durch die Schweiz – Bestandsaufnahme der Schweiz als Grundlage für den Länderbericht 2018</li> <li>▪ Die Umsetzung der Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung durch die Schweiz – Länderbericht der Schweiz 2018</li> <li>▪ Legislaturplanung 2015-2019 des Bundesrates</li> <li>▪ Forum Raumentwicklung 1/16: Strategie Nachhaltige Entwicklung 2016-2019. Ein Beitrag zur Umsetzung der neuen Agenda 2030 für Nachhaltige Entwicklung</li> <li>▪ Bericht zur Umsetzung der Strategie Nachhaltige Entwicklung 2012-2015</li> <li>▪ Begleitnotiz zum Bericht zur Umsetzung der Strategie Nachhaltige Entwicklung 2012-2015</li> </ul>
Berichte zu prozeduralen Aspekten	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Synthesebericht Stakeholder-Dialog, im Rahmen der Erarbeitung der Strategie Nachhaltige Entwicklung 2016-2019</li> <li>▪ Universität Basel, Wissenschaftliche Begleitstudie zum Stakeholder-Dialog 'Strategie Nachhaltige Entwicklung des Bundesrates', Oktober 2015.</li> </ul>
Evaluationen, Beurteilungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ INFRAS, Evaluation Strategie Nachhaltige Entwicklung 2011, Schlussbericht zuhanden des Bundesamtes für Raumentwicklung, Sektion Nachhaltige Entwicklung, 7. Januar 2011</li> <li>▪ IDHEAP, Die institutionelle Verankerung der Nachhaltigen Entwicklung in der Bundesverwaltung und drei Kantonen, Workingpaper de l'IDHEAP 1b/2011.</li> <li>▪ Synthesebericht Stakeholder-Dialog, im Rahmen der Erarbeitung der Strategie Nachhaltige Entwicklung 2016-2019</li> </ul>

Tabelle INFRAS.

### **Interviews mit Bundesvertreterinnen und -vertretern**

Interviews sind die Basis für die Beurteilung aller Evaluationsgegenstände. Sie dienen einerseits dazu, Informationen zu den Massnahmen und Wirkungen zu erhalten. Andererseits wurden auch subjektive Beurteilungen durch die verschiedenen Akteure erfasst, z.B. betreffend Relevanz des Konzepts, Beitrag der Strategie zur Umsetzung der Massnahmen oder Wirksamkeit der Strategie und des Aktionsplans. Schliesslich wurden in den Befragungen als Grundlage für den prospektiven Teil der Evaluation Bedürfnisse und Vorschläge der verschiedenen Akteure und Stakeholder sowie neue Themen und Inhalte erhoben.

Es wurden 11 telefonische Einzelinterviews mit Schlüsselpersonen auf Ebene Bund geführt, welche eng in die Erarbeitung der SNE involviert waren (Januar 2019). Weitere telefonische

Einzelinterviews wurden mit zwölf Massnahmenverantwortlichen des Bundes durchgeführt (Mitte Februar bis Mitte März 2019). Die interviewten Personen sind im Annex aufgeführt. Die qualitativen Interviews wurden auf Basis eines teilstrukturierten Gesprächsleitfadens geführt. Alle Interviews wurden zusammenfassend protokolliert und entlang der Evaluationsfragen deskriptiv ausgewertet. Die Antworten der Befragten werden folgendermassen zusammengefasst und wiedergegeben:

- einzelne: zwei bis drei der Befragten
- einige: deutlich weniger als die Hälfte der Befragten
- mehrere: fast die Hälfte der Befragten
- mehrheitlich: mehr als die Hälfte der Befragten
- grossmehrheitlich: fast alle Befragten.

#### **Fokusgruppen und Interviews mit bundesexternen Stakeholdern**

Zwischen Ende Februar und Anfang März 2019 wurden zwei Fokusgruppengespräche mit bundesexternen Stakeholdern durchgeführt: eine mit Vertreterinnen und Vertretern von Kantonen und Gemeinden und eine mit nichtstaatlichen Akteuren. Aufgrund von Terminkonflikten wurden einige der bundesexternen Stakeholder in telefonischen Einzelinterviews befragt. Zudem lieferten einige auch schriftliche Inputs. Insgesamt wurden Vertreterinnen und Vertreter von sechs Kantonen, vier Gemeinden, dem Schweizerischen Städteverband, vier NGOs sowie je zwei Vertreterinnen und Vertreter aus Wirtschaft und Wissenschaft befragt. Die befragten Personen sind im Annex aufgeführt.

In den Gesprächen wurden sowohl eine generelle Einschätzung zur heutigen Strategie diskutiert als auch Bedürfnisse und Ideen für die Erneuerung der Strategie abgeholt. Die Gruppengespräche wurden zusammenfassend protokolliert und entlang der Evaluationsfragen deskriptiv ausgewertet.

#### **1.4.2. Beurteilung**

Basierend auf den Ergebnissen der verschiedenen Analyseschritten hat das Evaluationsteam den Evaluationsgegenstand beurteilt. Die Ergebnisse der eigenen Recherchen und die Argumente der befragten Akteure wurden sorgfältig abgewogen und die Beurteilung möglichst nachvollziehbar dargelegt.

Die Beurteilung der verschiedenen Evaluationsgegenstände wird anhand der in der Tabelle 1 genannten Beurteilungskriterien vorgenommen. Grundlage für die Beurteilung bilden zwei Arten von Vergleichen:

- **Soll-Ist-Vergleich:** Diese Art von Vergleich wird erstens gemacht, wenn es darum geht, die jetzige Situation mit den Empfehlungen aus den bisherigen Evaluationen zu vergleichen

(Grad der Umsetzung der Empfehlungen). Zweitens beurteilen wir damit den Grad der Zielerreichung bezogen auf das primäre Ziel der SNE, eine kohärente Politik für die nachhaltige Entwicklung der Schweiz zu gewährleisten und bezogen auf den Beitrag zur Agenda 2030. Nicht im Vordergrund steht dagegen die Zielerreichung bezogen auf die 50 inhaltlichen Ziele der neun Handlungsfelder der SNE sowie die Zielerreichung der Massnahmen.

- **Policy on/Policy off-Vergleich:** Hier wird die jetzige Situation mit Bestehen der SNE mit einer hypothetischen Referenzentwicklung ohne SNE verglichen, in der alle Massnahmen in den Sektoralpolitiken umgesetzt werden, ohne dass sie aufeinander abgestimmt werden. Es stellt sich bei diesem Vergleich die Frage, wie die Massnahmen ohne Strategie umgesetzt worden wären bzw. die Frage nach dem Beitrag der Strategie zur Umsetzung der Massnahmen.



## 2. Beurteilungsgegenstand

### 2.1. Inhalt der SNE

Die SNE 2016-2019 legt die mittel- und langfristigen politischen Schwerpunkte des Bundesrates für die nachhaltige Entwicklung fest. Kern der Strategie sind die Leitlinien des Bundesrates zur Nachhaltigkeitspolitik sowie ein Aktionsplan.

In den Leitlinien zeigt der Bundesrat sein Verständnis der nachhaltigen Entwicklung auf und erläutert, wie er diese in sämtlichen Sektoralpolitiken des Bundes zu integrieren gedenkt. Sie basieren auf der Bundesverfassung sowie auf wichtigen Referenzdokumenten der Vereinten Nationen und weiterer zwischenstaatlicher Organisationen.

Der Aktionsplan definiert neun thematische Handlungsfelder zu den prioritären Politikbereichen der nachhaltigen Entwicklung. Die Handlungsfelder bestehen aus einer langfristigen Vision, mittelfristigen Herausforderungen, bis 2030 zu erreichenden Zielen, Massnahmen und Indikatoren. Herausforderungen und Ziele orientieren sich an den SDGs und ihren Targets.

Zusätzlich zur Strategie liegt eine separate Zusammenstellung der Massnahmen des Aktionsplans vor. Die über 100 Massnahmen wurden den einzelnen Handlungsfeldern zugeteilt und beschreiben innenpolitische Aktivitäten, die der Bundesrat in der Legislaturperiode 2016-2019 unternommen hat. Die tabellarische Übersicht enthält u.a. den aktuellen Stand der Massnahme und die weiteren geplanten Schritte (ARE 2018).

Neu an der SNE 2016-2019 verglichen mit den Vorgängerstrategien ist insbesondere, dass für alle Handlungsfelder eine langfristige Vision sowie explizite Ziele bis 2030 formuliert wurden. Die anderen Elemente waren weitgehend bereits in früheren Strategien vorhanden.

#### **Beschlossene Änderungen**

Gemäss Bundesratsbeschluss vom 22. März 2019 soll die neue SNE künftig nicht mehr nur für vier Jahre gelten, sondern auf den Zeitraum von 2020-2030 ausgerichtet sein. Der längere Zeithorizont soll eine Planungssicherheit und Kontinuität erlauben, sowohl für den Bund als auch die Kantone, Gemeinden und nichtstaatlichen Akteure. Die SNE 2020-2030 soll im Januar 2020 vom Bundesrat verabschiedet werden. Neben der Strategie soll es einen Aktionsplan geben, welcher weiterhin zusammen mit der Legislaturplanung im Vierjahresrhythmus aktualisiert wird. Dieser soll im August 2020 verabschiedet werden. Inhaltlich soll die SNE künftig verstärkt auf die Agenda 2030 ausgerichtet werden. Es ist zudem vorgesehen, dass strategische Schwerpunkte gesetzt werden.

Jeweils Mitte der Legislaturperiode wird eine Bestandsaufnahme und ein Länderbericht zuhanden der UNO erstellt. Dieser jeweils um zwei Jahre versetzte Politikzyklus soll erlauben, auf der Grundlage des Länderberichts eine Zwischenbilanz der Wirksamkeit der beschlossenen

Massnahmen des Aktionsplans zu ziehen und neue Massnahmen/Schwerpunkte für den darauffolgenden Aktionsplan der SNE zu wählen/setzen (Schweizerischer Bundesrat 2019).

## 2.2. Organisation

Der Bundesrat trägt die oberste politische Verantwortung für die Schweizer Nachhaltigkeitspolitik. Es gibt jeweils einen Bundesratsbeschluss zur Strategie Nachhaltige Entwicklung, d.h. der Bundesrat hat die SNE 2016-2019 verabschiedet. Das ARE ist zuständig für die Koordination der Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategie des Bundes, sowohl auf Bundesebene als auch in der Zusammenarbeit mit Kantonen, Gemeinden und weiteren Akteuren.<sup>2</sup>

Die innenpolitische Umsetzung der SNE 2016-2019 wurde wie schon für frühere Strategien durch den Interdepartementalen Ausschuss Nachhaltige Entwicklung (IDANE) koordiniert (Schweizerischer Bundesrat 2016). Im IDANE waren rund 35 Bundesstellen vertreten, deren Aufgaben für die nachhaltige Entwicklung von Bedeutung sind. Geleitet wurde der IDANE durch das ARE. Der IDANE nahm die Rolle einer Koordinations- und Diskussionsplattform für die nachhaltigkeitsrelevanten Tätigkeiten und Prozesse innerhalb der Bundesverwaltung wahr. Weiter förderte er die Zusammenarbeit zwischen den Bundesstellen sowie die Integration der Prinzipien der nachhaltigen Entwicklung in die Sektoralpolitiken. Ende 2018 hat der Bundesrat beschlossen, den IDANE aufzulösen und durch eine neue Organisationsform abzulösen (Schweizerischer Bundesrat 2019).

Die internationalen Verhandlungen zur Agenda 2030 sowie die bundesinterne Koordination wurde durch die interdepartementale Task Force Agenda 2030 sichergestellt. Dort waren diejenigen Bundesstellen vertreten, welche sich auf sektoralpolitischer oder übergreifender Ebene aussenpolitisch mit Themen der nachhaltigen Entwicklung befassen. Die Task Force stellte als Informations-, Koordinations- und Diskussionsplattform unter der Leitung des Eidgenössischen Departements für auswärtige Angelegenheiten (EDA) den aussenpolitischen Beitrag der Schweiz zur Umsetzung der Agenda 2030 und die Vertretung im UN High-level Political Forum on Sustainable Development (HLPF) sicher. Die Task Force Agenda 2030 bestand in einer Transitionsphase 2016–2018 als provisorisches Gremium weiter. Im bereits erwähnten Bundesratsbeschluss von Ende 2018 wurde auch die Task Force Agenda 2030 durch die neue Organisationsform abgelöst (Schweizerischer Bundesrat 2019).

### Neue Organisationsstruktur

Mit dem Bundesratsbeschluss vom 14. Dezember 2018 hat der Bundesrat ein «Direktionskomitee Agenda 2030» eingesetzt, welches den IDANE ersetzt. Das Direktionskomitee setzt sich aus

<sup>2</sup> <https://www.are.admin.ch/are/de/home/nachhaltige-entwicklung/politik-und-strategie/zustaendigkeiten-und-umsetzung.html>

je einer Vertreterin oder einem Vertreter der inhaltlich für die Umsetzung der Agenda 2030 am meisten betroffenen Bundesstellen (ARE, BAFU, BAG, BFS, BLW, DEZA, EDA Staatssekretariat, SECO) sowie aus je einer Vertreterin oder einem Vertreter von EFD, EJPD, VBS und BK auf Direktionsstufe zusammen. Ihm obliegen die Steuerung und Koordination der Umsetzungsarbeiten. Das Direktionskomitee klärt strategische Grundsatzfragen und erfüllt sektorenübergreifende Aufgaben in Bezug auf die Umsetzung der Agenda 2030 sowie der Strategie Nachhaltige Entwicklung und der entsprechenden Aktionspläne. Eine erste Sitzung des Direktionskomitees findet in der zweiten Junihälfte 2019 statt. An dieser Sitzung sollen insbesondere die Schwerpunkte der SNE verabschiedet werden.

Am 14. Dezember 2018 legte der Bundesrat zudem fest, dass die operative Leitung der Umsetzungsarbeiten durch zwei Delegierte für die Agenda 2030 erfolgen soll, welche alternierend das Direktionsgremium leiten. Am 22. März 2019 hat der Bundesrat Daniel Dubas (UVEK) und Jacques Ducrest (EDA) zu seinen Delegierten für die Agenda 2030 ernannt. Für die ersten 18 Monate, während die Erarbeitung der neuen SNE im Vordergrund steht, wird Daniel Dubas das Direktionskomitee leiten. Anschliessend, d.h. während der Erarbeitung des Länderberichts zuhanden der UNO, wird Jacques Ducrest das Direktionskomitee für zwei Jahre leiten. Neben den koordinierenden Tätigkeiten erstatten die Delegierten dem Bundesrat jährlich Bericht zur Umsetzung der Agenda 2030; dies wird erstmals im Januar 2020 der Fall sein (Schweizerischer Bundesrat 2019).

Es ist vorgesehen, dass bis spätestens Ende 2020 die Wirksamkeit und Effizienz dieser neuen Organisationsstruktur sowie ihrer Aufgaben überprüft und falls nötig angepasst werden.

### 2.3. Umsetzung

Zur Umsetzung der SNE 2016-2019 wurden verschiedene Aktivitäten durchgeführt, namentlich Koordinations- und Kommunikationsaktivitäten, Controlling, Berichterstattung sowie Aktivitäten zur Integration der nachhaltigen Entwicklung in verschiedene Sektoralpolitiken. Die Zusammenstellung basiert auf schriftlichen Auskünften des ARE.

#### **Koordinationsaktivitäten**

Die SNE ist primär ein Instrument zur Koordination der Aktivitäten des Bundes. Folgende Aktivitäten sind durchgeführt worden:

- **Koordination im Rahmen des IDANE** in der Erarbeitung der SNE 2016-2019, nach Verabschiedung der SNE 2016-2019 primär Informationssitzungen des IDANE (siehe unten).
- **Zusammenarbeit mit Kantonen und Gemeinden** sowie mit nichtstaatlichen Akteuren in der Erarbeitungsphase der SNE 2016-2019.

- Intensive Zusammenarbeit von Personen aus IDANE und Task Force Agenda 2030 im Rahmen der Arbeiten zur Bestandsaufnahme zur Agenda 2030.

### **Kommunikations- und Informationsleistungen, Erfahrungsaustausch, Weiterbildung**

Die SNE 2016-2019 dient auch als Kommunikationsinstrument gegenüber nationalen und internationalen Stakeholdern. Folgende Aktivitäten sind durchgeführt worden:

- **Informationssitzungen im Rahmen des IDANE** nach Verabschiedung der SNE.
- **Kommunikation mit bundesexternen Akteuren** durch das ARE über verschiedene Kanäle:
  - Einmal jährliche Durchführung des Forums Nachhaltige Entwicklung zum Austausch mit verschiedenen Akteuren, namentlich mit den Kantonen und Gemeinden.<sup>3</sup> Ein spezieller Fokus lag auf der Stärkung der Zusammenarbeit mit den kantonalen Nachhaltigkeitsfachstellen oder -delegierten als Ansprechpartner des Bundes. Im Juni 2018 haben die kantonalen Nachhaltigkeitsfachstellen mit Unterstützung des ARE das «Netzwerk der kantonalen Nachhaltigkeitsfachstellen NKNF» gegründet.<sup>4</sup>
  - Einmal jährliche Durchführung des Dialogs 2030 mit nichtstaatlichen Akteuren (vor 2015 hiess dieser Dialog Nachhaltige Entwicklung).<sup>5</sup>
  - Erstellung einer Kurzfassung der SNE für Kommunikationszwecke im Auftrag des ARE.
  - Vorträge des ARE über die Strategie sowie die Agenda 2030 vor Zielgruppen aus Wirtschaft, NGOs und Wissenschaft. Weiter hat das ARE einmal pro Jahr im Rahmen des Studiengangs für nachhaltige Entwicklung des CDE der Uni Bern sowie an einem Nachhaltigkeitsfachkurs des Kantons Bern referiert.

### **Controlling, Berichterstattung**

Die Berichterstattung zur Umsetzung der SNE 2016-2019 umfasst folgende Aktivitäten:

- Regelmässige **Aktualisierung des Standes der Umsetzung der einzelnen Massnahmen** des Aktionsplans. Die zuständigen Massnahmenverantwortlichen haben hierfür das jeweilige Massnahmenblatt aktualisiert. Die Aktualisierung wurde in der tabellarischen Übersicht im Anhang der Strategie festgehalten (ARE 2018). Im Unterschied zur Periode 2012-2015 wurde in der Periode 2016-2019 kein Zwischenbericht zur Umsetzung der Strategie erstellt.
- Regelmässige **Aktualisierung der Daten zu den Indikatoren von MONET**, welche für die Berichterstattung zur SNE von Bedeutung sind. MONET misst den Fortschritt der Schweiz auf

<sup>3</sup> <https://www.are.admin.ch/are/de/home/nachhaltige-entwicklung/koordinationsorgane-und-zusammenarbeit/forumne.html>

<sup>4</sup> <https://www.are.admin.ch/are/de/home/nachhaltige-entwicklung/koordinationsorgane-und-zusammenarbeit/nknf.html>

<sup>5</sup> <https://www.are.admin.ch/are/de/home/nachhaltige-entwicklung/koordinationsorgane-und-zusammenarbeit/dialog-2030-fuer-nachhaltige-entwicklung.html>

dem Weg einer nachhaltigen Entwicklung. Das MONET-System wurde 2016 revidiert, insbesondere um die Ziele der Agenda 2030 für Nachhaltige Entwicklung (SDGs) besser abzubilden.

- Durchführung einer **Bestandesaufnahme zur Umsetzung der Agenda 2030** für nachhaltige Entwicklung durch die Schweiz (ARE/DEZA 2018) sowie Berichterstattung zu den Fortschritten bezüglich der SDGs im Rahmen des **Länderberichts 2018** (EDA/UVEK 2018). Die Berichterstattung erfolgt zuhanden des HLPF. Bereits 2016 hat die Schweiz im Rahmen des HLPF zu ihren ersten Schritten Bericht erstattet (EDA/UVEK 2016). 2018 hat die Schweiz ihren ersten Länderbericht eingereicht und präsentiert.
- Berichterstattung zu nachhaltiger Entwicklung in den **Sektoralpolitiken**: Die Bundesstellen sind dazu angehalten, die nachhaltige Entwicklung in der eigenen periodischen Berichterstattung zu sektoralpolitischen Geschäften oder Bereichen zu berücksichtigen. Dazu gibt es jedoch keine systematische Übersicht.

#### **Aktivitäten zur Integration der NE in Sektoralpolitiken**

- Abstimmung im Rahmen von **Ämterkonsultationen oder interdepartementalen Arbeitsgruppen**: Wie in der SNE 2016-2019 festgehalten, kommt bei der Sicherung von Politikkohärenz auf Bundesebene der Vorbereitung von Bundesratsentscheiden im Rahmen von Ämterkonsultationen oder thematischen interdepartementalen Arbeitsgruppen ein zentraler Stellenwert zu. Über diese Konsultations- und Abstimmungsprozesse werden sektorale Vorhaben des Bundes auf ihre Kompatibilität mit der nachhaltigen Entwicklung geprüft. Wie genau und in welchem Umfang diese Prüfung stattgefunden hat, ist nicht bekannt.
- Unterstützung bei der Durchführung von **Nachhaltigkeitsbeurteilungen (NHB)**: Die NHB wird in der SNE 2016-2019 als wichtiges Instrument zur Integration der nachhaltigen Entwicklung in die Sektoralpolitiken aufgeführt. Im Leitfaden für Botschaften des Bundesrats (Botschaftsleitfaden) wird empfohlen, eine NHB durchzuführen (Bundeskanzlei 2018). In der Legislaturperiode 2016-2019 wurde lediglich eine NHB durchgeführt und zwar vom ARE zum neuen Raumplanungsgesetz.
- **Erläuterung des Verhältnisses zur SNE in neuen Vorlagen**: Gemäss Botschaftsleitfaden soll in Vorlagen jeweils auch das Verhältnis zur SNE erläutert werden. Es gibt allerdings keine Übersicht darüber, wie systematisch dies gemacht wird. Seit 2018 soll gemäss Leitfaden auch auf die Agenda 2030 mit ihren SDGs eingegangen werden.

### 3. Beurteilung durch die Befragten

Dieses Kapitel gibt die Einschätzungen der Befragten zur Strategie Nachhaltige Entwicklung 2016-2019 sowie deren Erwartungen und Wünsche bezüglich der künftigen SNE wieder. Die Antworten werden nach den Evaluationsebenen Konzept, Umsetzung (Vollzug und Output) und Wirkungen gegliedert.

#### 3.1. Konzept

##### Inhalt

Die befragten Personen von Bund, Kantonen und Gemeinden teilen grossmehrerheitlich die Ansicht, dass eine Nachhaltigkeitsstrategie des Bundes notwendig ist. Deren Existenz ist mehrheitlich unbestritten. Gemäss der Hälfte der befragten Personen von Bund, Kantonen und Gemeinden gebe die SNE einen guten Überblick zu den Aktivitäten und Zuständigkeiten und biete einen guten Referenzrahmen bzw. eine Orientierung für eigene Aktivitäten im Bereich nachhaltige Entwicklung. Auch einige der befragten nichtstaatlichen Akteure sind der Meinung, dass die SNE einen guten Überblick biete.

Die eigentlichen Inhalte der SNE sind vielen nicht im Detail bekannt. Die Einschätzung bezüglich der Kernelemente der Strategie fallen unterschiedlich aus, wobei Relevanz und Nützlichkeit tendenziell von den Leitlinien über den Aktionsplan bis zum Massnahmenkatalog im Anhang abnehmend bewertet wurden.

Die Leitlinien werden von einer Mehrheit der Befragten als relevant und nützlich eingeschätzt. Einzelne erachten sie allerdings für die praktische Umsetzung als zu generell. Der Aktionsplan wird von mehreren Befragten als sinnvoll erachtet, und darin insbesondere die Handlungsfelder und die konkreten Ziele, die für die einzelnen Handlungsfelder definiert wurden. Dieser biete insbesondere den Kantonen und Gemeinden einen Orientierungsrahmen. Diejenigen, die den Aktionsplan als wenig relevant und nützlich erachten, bemängeln, dass keine Priorisierung der Handlungsfelder vorgenommen werde und die gewählten Indikatoren zu generell seien, um die Umsetzung der SNE messen zu können.

Der Massnahmenkatalog im Anhang wird von den Befragten des Bundes sehr unterschiedlich eingestuft. Das Spektrum reicht von «nützlicher Übersicht» bis zu «Sammelsurium ohne strategische Ausrichtung». Eine Mehrheit der Befragten des Bundes ist der Meinung, dass es für bestehende Massnahmen nützlich sei, im Anhang der SNE aufgeführt zu werden, da es diesen eine zusätzliche Legitimation gebe, insbesondere wenn eine Streichung drohe.

Kritisiert wird allerdings von der Hälfte der Befragten des Bundes, dass die SNE mit den Massnahmen nicht über eine Zusammenstellung bereits bestehender Aktivitäten hinausgehe. Dies sei, so eine befragte Person, aber nötig, weil in vielen Themen noch nicht genug getan

werde, um eine nachhaltige Entwicklung zu erreichen. Eine befragte Person fügt jedoch an, dass eine Ableitung von neuen Massnahmen aus der Strategie politisch nicht machbar sei, u.a. weil man nicht über bestehende politische Entscheide des Parlamentes hinaus gehen könne und keine zusätzlichen Ressourcen vorhanden seien. Eine Person ist der Meinung, dass die SNE keine zusätzlichen Aktivitäten enthalten solle, insbesondere weil die Bundesverwaltung nicht mehr machen solle als von der Legislative vorgesehen.

Von den befragten nichtstaatlichen Akteuren wird der Massnahmenkatalog durchwegs als nicht relevant erachtet, wobei sich dieser auch nicht an sie adressiert. Kantone und Gemeinden haben sich dazu nicht geäussert. Moniert wird zudem laut einer Mehrheit der nichtstaatlichen Akteure die ungenügende Verknüpfung zwischen Innen- und Aussenpolitik in der SNE. Zwar werde die Kohärenz zwischen Innen- und Aussenpolitik in verschiedenen Passagen der SNE genannt, die aussenpolitische Wirkung von innenpolitischen Massnahmen werde aber nicht angesprochen.

### **Fokus**

Für die künftige SNE wünschen sich mehrere der befragten Akteure von Bund, Kantonen und Gemeinden, dass die SNE sowohl einen längerfristig orientierten Teil umfasse als auch einen Aktionsplan mit Massnahmen, die weiterhin alle vier Jahre erneuert werde. Was die inhaltliche Breite bzw. Fokussierung betrifft, gibt es bei den befragten Akteuren unterschiedliche Positionen. Eine Mehrheit der Befragten des Bundes wünscht sich in der künftigen SNE mehr inhaltliche Fokussierung. Die SNE solle 2-5 Schwerpunkte definieren, welche sektorübergreifend seien und über bestehende Massnahmen hinausgehen sollen. Einige fügten an, dass die Schwerpunkte und dazugehörigen Massnahmen praxisorientiert und pragmatisch sein sollten, damit auch tatsächlich etwas erreicht werden könne.

Mehr als die Hälfte der Befragten des Bundes, welche eng in die Erarbeitung der heutigen SNE involviert waren, schlugen vor, den Baseline Bericht zur Agenda 2030 als Grundlage für die Auswahl der Schwerpunkte zu nutzen. Wie eine Person betonte, sollten Schwerpunkte insbesondere dort gesetzt werden, wo die Distanz zu den angestrebten Zielen gross sei. Einzelne fügten an, dass die Schwerpunkte künftig basierend auf der internationalen Berichterstattung an die UNO abgeleitet werden könnten.

Obwohl eine inhaltliche Fokussierung seitens der Befragten des Bundes mehrheitlich erwünscht ist, sind einige dennoch der Ansicht, dass eine Gesamtsicht zu einer nachhaltigen Entwicklung nicht fehlen dürfe. Dies könne gemacht werden, indem eine Referenz zur gesamten Agenda 2030 eingefügt werde und indem im Anhang eine Übersicht zu bestehenden Massnahmen enthalten bleibe. Einzelne Befragte des Bundes waren der Meinung, dass die Strategie weiterhin inhaltlich breit fahren solle, da ansonsten kein ganzheitliches Denken möglich sei.

Kantone und Gemeinden waren bezüglich einer allfälligen Fokussierung der SNE gespalten. Mehrere Kantone und Gemeinden sahen sowohl Vor- als auch Nachteile einer Fokussierung und waren eher für eine Kombination von inhaltlicher Breite und Fokus. So könne man in einer längerfristigen Strategie thematisch breit bleiben, aber im Aktionsplan bzw. bei den Massnahmen fokussieren. Eine vollständige thematische Fokussierung könne dazu führen, dass die SNE für Kantone und Gemeinden nicht mehr als relevant gesehen würde. Eine Gemeinde war für die Beibehaltung der Themenbreite oder gar Öffnung für neue Themen in der SNE.

Auch die nichtstaatlichen Akteure waren in dieser Frage gespalten. Einige sind der Meinung, dass eine Strategie fokussieren müsse, weil nicht alles gleichzeitig gemacht werden könne. Andere sind der Meinung, dass die Themenpalette und insbesondere die SDGs in ihrer ganzen Breite abgebildet werden müssten. Als Basis für die Schwerpunktsetzung solle eine neue Gap Analyse erstellt werden, welche Inkohärenzen aufzeige und Handlungsmöglichkeiten identifiziere.

Auf inhaltlicher Ebene wird ferner seitens der Akteure von Kantonen und Gemeinden mehr Praxisbezug gewünscht. Die SNE müsse besser handhabbar werden und Umsetzungshilfen, etwa Anleitungen zur Umsetzung der Leitlinien zur Verfügung stellen. Es müsse klarer sein, wie die SNE als Ganzes zu verwenden sei (Nachschlagewerk, Handlungsanleitung etc.).

### **Bezug zur Agenda 2030 und den SDGs**

Das Verhältnis von SNE und Agenda 2030 ist nach Einschätzung einer Mehrheit der Befragten des Bundes in der heutigen SNE zu wenig klar dargestellt. In der künftigen SNE solle der Bezug zur Agenda 2030 und den SDGs in der heutigen SNE gestärkt werden. Wie genau dies zu bewerkstelligen ist, darüber bestehen allerdings unterschiedliche Ideen.

Eine Person regt an, die Ziele für die Schweiz direkt aus den SDGs abzuleiten. Für eine andere Person solle die Agenda 2030 und die SDGs primär als Orientierung bzw. Leitlinien für die Formulierung eigener Schwerpunkte dienen. Für einzelne der Befragten des Bundes bedeute eine engere Verknüpfung mit der Agenda 2030 aber nicht, dass die SNE nicht eine andere Struktur als die SDGs haben könne. Für die Schweiz könne eine andere thematische Clusterung sinnvoll sein.

Die befragten Kantone und Gemeinden sind grossmehrheitlich auch dafür, dass die SNE einen Bezug zur Agenda 2030 und den SDGs haben solle. Allerdings besteht eine weniger klare Meinung, ob der Bezug gestärkt oder so wie heute dargestellt beibehalten werden solle. Ein Kanton betont, wie wichtig es sei, die Leute in der Realität abzuholen, d.h. die SDGs auf den Kontext der Schweiz herunterzubrechen. Ein anderer Kanton ist der Meinung, dass die aktuellen Handlungsfelder beibehalten werden und die SDGs, wie gehabt, diesen zugeordnet werden



sollten. Eine Gemeinde betont, dass es vor allem darum gehe, nicht zu viele separate Dokumente zu schaffen, damit es für die Gemeinden handhabbar bleibe.

Die nichtstaatlichen Akteure sind grossmehrheitlich ebenfalls dafür, dass die SNE besser mit der Agenda 2030 in Einklang gebracht werde. Es solle jedoch, so eine befragte Person, weiterhin zwei Prozesse geben, d.h. einer für die SNE und ein separater für die Agenda 2030. Eine andere Person betonte, dass die SNE eine Strategie bleiben und folglich nicht zum «Umsetzungsinstrument der Agenda 2030» in der Schweiz werden solle.

### **Bezug zu anderen Politiken/Strategien**

Gemäss mehreren Befragten des Bundes sollte die SNE eine übergeordnete Strategie sein, welche auf andere Bundesstrategien und -programme wirke. Da die SNE aber ein Zusammenschluss bereits bestehender Bundesstrategien und -programme sei, sei die Wirkung eher umgekehrt. Auch ein Kantonsvertreter ist der Meinung, dass die SNE zwar übergeordnet sein und verschiedene sektorale Ansichten zusammenbringen solle. Dies sei aber nicht der Fall.

Für eine Mehrheit der Kantone und Gemeinden sind Fachstrategien des Bundes relevanter als die SNE, insbesondere da diese oft verbindliche Vorgaben enthalten würden.

### **Verknüpfung mit Legislaturplanung**

Die Verknüpfung der SNE mit der Legislaturplanung ist bei den befragten Akteuren mehrheitlich unbestritten. Von den Befragten des Bundes wird sie grossmehrheitlich als sinnvoll erachtet. Gründe dafür sind insbesondere, dass die SNE dadurch sichtbarer sei und zusätzlich legitimiert werde. Allerdings bestehe die Verknüpfung, so die Hälfte der Befragten des Bundes, lediglich auf dem Papier, d.h. die SNE habe die Legislaturplanung nicht beeinflussen können. Dies hängt gemäss einzelnen auch damit zusammen, dass man bis anhin mit den Arbeiten an der SNE zu spät dran sei und die Arbeiten zur Legislaturplanung jeweils bereits weit fortgeschritten gewesen seien.

Fast alle Befragten des Bundes wünschen sich eine Weiterentwicklung der Verknüpfung mit der Legislaturplanung, lediglich eine Person wünscht explizit die Beibehaltung der bestehenden Verknüpfung. Ungefähr die Hälfte der Befragten des Bundes wünscht, dass die Legislaturplanung aufgrund der SNE stärker auf eine nachhaltige Entwicklung ausgerichtet werde. Eine Person versteht eine Weiterentwicklung der Verknüpfung in dem Sinne, dass die SNE jeweils auf die Legislaturplanung verweisen solle und nicht umgekehrt. Eine befragte Person aus der Bundesverwaltung gibt zu bedenken, dass auch die Legislaturplanung kein starkes Papier sei, weshalb die SNE durch eine Weiterentwicklung der Verknüpfung nicht unbedingt stärker werde. Mehrere verwiesen zudem darauf, dass der von Bundeskanzlei, ARE, DEZA und BFS ausgearbeitete Prozessvorschlag zur besseren Verknüpfung aufgrund der Verspätungen in den

Vorbereitungsarbeiten für die nächste SNE kaum mehr eingehalten werden könne. Es ist allerdings festzuhalten, dass sich das ARE trotz dieser Verzögerungen in den laufenden Prozess der Legislaturplanung einbringen konnte, etwa indem Empfehlungen aus der Bestandsaufnahme zum Länderbericht ins Aussprachepapier zu den Leitlinien der Legislaturplanung eingeflossen sind (mündliche Auskunft ARE).

Von den nichtstaatlichen Akteuren wird der Mehrwert der aktuellen Verknüpfung als nicht vorhanden bis mässig bewertet. Eine Person wertet es als positiv, dass die SNE als Teil der Legislaturplanung damit auch dem Parlament vorgelegt werde. Einzelne kritisieren, dass die SNE die Legislaturplanung zu wenig beeinflussen könne. Fast alle wünschen sich eine Weiterentwicklung der Verknüpfung, damit die Legislaturziele, so eine befragte Person, insgesamt nachhaltig seien.

### **Verbindlichkeit**

Als eine der grössten Schwächen der heutigen SNE wird von mehreren der befragten Akteure die fehlende Verbindlichkeit zur Umsetzung der SNE genannt. Die SNE sei ein Papiertiger, welcher nach der Erarbeitung in der Schublade verschwinde und folglich kaum genutzt werde. Diese mangelnde Verbindlichkeit wird auf verschiedene Faktoren zurückgeführt. Mehrere Befragte von Bund und Kantonen nannten den fehlenden politischen Willen als Problem. So sei etwa die Führungsebene des Bundes kaum involviert in die Arbeiten, weshalb auch keine Wirkung im Parlament erzielt werden könne. Einzelne Befragte des Bundes führen das geringe institutionelle Gewicht des ARE gegenüber den anderen Ämtern als Begründung auf. Und mehrere Befragten des Bundes sowie ein nichtstaatlicher Akteur erachten die fehlenden Ressourcen etwa für neue Massnahmen bzw. beim ARE als koordinierende Stelle als Schwäche.

Als weiterer Grund wird genannt, dass die Instrumente zur Prüfung der Bundesgeschäfte auf eine nachhaltige Entwicklung zu wenig verbindlich seien. Zwar werde bereits heute jedes Bundesgeschäft, welches dem Parlament vorgelegt werde, auf seinen Beitrag zu einer nachhaltigen Entwicklung geprüft und im Botschaftsleitfaden explizit die SNE erwähnt.<sup>6</sup> Dennoch sind mehrere Befragte des Bundes der Meinung, dass SNE und SDGs in Bundesgeschäften mehr Bedeutung haben sollten, dass es künftig zur Pflicht werden solle, ein Geschäft hinsichtlich der Wirkungen auf alle drei Dimensionen der nachhaltigen Entwicklung zu prüfen. Eine Person regte an, Nachhaltigkeitsbeurteilungen (NHBs) für grössere Geschäfte zur Pflicht zu erklären.

---

<sup>6</sup> Ab 2018 muss gemäss Botschaftsleitfaden auch geprüft werden, wie das Geschäft zu den SDGs beiträgt (Bundeskanzlei 2018).

### **Organisation**

Die Organisationsstruktur zur Umsetzung der SNE 2016-2019 war nicht Teil der Evaluation. Hingegen wurden die Interviewten prospektiv zu ihren Einschätzungen zur künftigen Organisationsform befragt. Bezüglich der neuen Organisationsform mit einem Direktionsgremium unter Leitung von alternierenden Delegierten besteht bei mehreren Vertreterinnen und Vertretern des Bundes Skepsis. Einerseits biete das Direktionsgremium die Chance zur Stärkung der SNE. Andererseits bestehe aber die Gefahr, dass die Zuständigkeit nach unten delegiert werde, wie dies auch schon früher beim IDANE der Fall war. Mehrere Befragte sehen zudem die Rolle der Delegierten als schwierig, da diese nicht auf Direktionsstufe angesiedelt seien und auch keinen Botschaftertitel tragen würden.

Einige Befragte des Bundes hielten fest, dass es zusätzlich zum Direktionsgremium auch eine technische Arbeitsgruppe für die eigentliche Ausarbeitung der SNE brauche.

## **3.2. Erarbeitung und Umsetzung**

Die Beurteilung von Erarbeitung und Umsetzung der SNE 2016-2019 ist kein Schwerpunkt der Evaluation. Entsprechend werden die Einschätzungen zur Umsetzung der heutigen Strategie nur summarisch wiedergegeben. Wichtig sind hingegen in prospektiver Hinsicht die Erwartungen und Vorschläge der Befragten zur Erarbeitung und Umsetzung der künftigen Strategie.

### **Koordination, Kommunikation, Berichterstattung**

Grundsätzlich wurden die Aktivitäten zur Umsetzung der Strategie, insbesondere die Koordination, die Kommunikation, die Unterstützungsleistungen zur Integration der nachhaltigen Entwicklung in Sektoralpolitiken sowie die Berichterstattung von den befragten Personen kaum wahrgenommen.

Gemäss einer Mehrheit der befragten Vertreterinnen und Vertreter des Bundes findet die Koordination zwischen Bundesstellen sowie die Integration der nachhaltigen Entwicklung in die Sektoralpolitiken unabhängig von der SNE statt und zwar in bestehenden Gremien, aufgrund gesetzlicher Vorgaben und in den Ämterkonsultationen. Einige sagten jedoch, dass es aufgrund der SNE durchaus zu mehr Gesprächen und Koordination gekommen sei. Mehrere meinten, dass vor allem der Erarbeitungsprozess interessant gewesen sei und zu mehr Koordination geführt habe. Dass die SNE während der Umsetzung nicht viel zur Koordination beigetragen habe, hänge gemäss einzelnen Personen auch damit zusammen, dass es seit Verabschiedung nur Informationssitzungen des IDANE gegeben habe und sich die Ressourcen des ARE auf die Erarbeitung der Bestandsaufnahme zur Agenda 2030 fokussiert hätten.

Kommunikationsaktivitäten nach aussen hat die Hälfte der Befragten des Bundes nicht wahrgenommen. Einzelne Kantone und Gemeinden wünschen sich explizit eine bessere Kommunikation des Bundes und eine bessere Zusammenarbeit von Bund, Kantonen und Gemeinden. Auch von Seiten des Bundes erachtet eine befragte Person die Kommunikation gegen aussen, auch gegenüber der Bevölkerung, für verbesserungswürdig.

Was die Berichterstattung zur Umsetzung der SNE sowie zur Umsetzung der Agenda 2030 betrifft, bestehen diesbezüglich bei den Befragten Unklarheiten. Wenn die künftige SNE thematische Schwerpunkte setze, müsse auch die nationale Berichterstattung zum Stand der Umsetzung diese Schwerpunkte setzen. Demgegenüber müsse der internationale Bericht weiterhin die Fortschritte bezüglich der gesamten Agenda 2030 abbilden. Auch habe die Erarbeitung des letzten Länderberichts gezeigt, dass der Stil des internationalen Berichts anders sein sollte als derjenige für den nationalen Bericht. Eine andere Unklarheit ist, inwiefern der Bericht Fortschritte in den Vordergrund stellen solle oder vielmehr auch Lücken aufzeigen dürfe. Schliesslich sei auch unklar, was die jährliche Berichterstattung der Delegierten umfasse und welchen Beitrag dazu die involvierten Bundesstellen leisten müssten. Mehrere Vertreterinnen und Vertreter des Bundes, die in die Erarbeitung der jetzigen SNE involviert waren, wünschen sich deshalb eine schlanke Berichterstattung, welche zudem über die Jahre gleich strukturiert sei, um den Aufwand zu begrenzen.

### **Erarbeitungsprozess für künftige SNE**

Aus Sicht einzelner Vertreterinnen und Vertreter des Bundes hat der Erarbeitungsprozess der künftigen SNE zu spät begonnen. Dies sei schade, zumal man auch früher kaum auf den Prozess der Legislaturplanung habe Einfluss nehmen können.

Die Hälfte der Befragten des Bundes würden es befürworten, wenn die Schwerpunkte für von Strategie bzw. Aktionsplan vom Direktionsgremium festgelegt würden. Einzelne Befragte sind dagegen der Meinung, dass die Schwerpunkte in Absprache mit den Ämtern entwickelt werden sollten. Eine befragte Person sprach sich dafür aus, dass das Direktionsgremium nicht nur die Schwerpunkte, sondern, basierend auf einem Vorschlag eines technischen Gremiums, auch die dazugehörigen Massnahmen auswählen solle.

Von einigen Befragten wurde auch festgestellt, dass die klassische schriftliche Ämterkonsultation zu einem späteren Zeitpunkt nicht fehlen dürfe. Der frühzeitige und bilaterale Austausch des ARE mit relevanten Bundesstellen wurde von einzelnen Befragten explizit positiv erwähnt.

Sowohl die Befragten des Bundes als auch die bundesexternen befragten Personen sind grossmehrheitlich der Meinung, dass Kantone, Gemeinden und nichtstaatlichen Akteure in den

Erarbeitungsprozess der SNE einbezogen werden sollen. Einzelne Befragte des Bundes sind dagegen der Meinung, dass dieser Einbezug nicht notwendig sei, weil die Stakeholder bereits genügend einbezogen worden seien, etwa im Rahmen der Bestandsaufnahme zur Agenda 2030.

Mehrere befragte Personen des Bundes sowie die Kantone und Gemeinden sind der Meinung, dass Kantone und Gemeinden besser einbezogen werden sollen. Wie einzelne Kantone betonten, wäre ein frühzeitiger Einbezug und eine echte Absprache über die Massnahmen wichtig. Die Kantone könnten über die Konferenz der Kantonsregierungen (KdK) und/oder über das neue Netzwerk der kantonalen Nachhaltigkeitsfachstellen konsultiert werden. Wie einzelne befragte Personen von Bund, Kantonen und Gemeinden anmerkten, seien die kantonalen Nachhaltigkeitsfachstellen nicht genug repräsentativ und gut verankert in den Kantonen, so dass man nicht nur über dieses Netzwerk gehen könne. Aus Sicht der Hälfte der befragten Gemeinden ist es wichtig, dass diese von Anfang an mitgedacht würden und der Bund nicht nur die Kantone kontaktieren solle.

Was den Einbezug nichtstaatlicher Akteure betrifft, sind mehrere Befragte der Meinung, dass diese repräsentativer einbezogen werden sollten. Dies sei bei der Erarbeitung der heutigen SNE nicht der Fall gewesen. Zwar seien viele anwesend gewesen, aber insbesondere die Wirtschaft sei untervertreten gewesen.

Ungefähr die Hälfte der der Befragten des Bundes sowie die nichtstaatlichen Akteure erachtet es als zentral, dass vorgängig geklärt werde, welche Rolle den Akteuren ausserhalb des Bundes in der Erarbeitung des SNE zukomme. Konkret müsse beispielsweise geklärt werden, ob die Stakeholder bspw. zur Information, Interessenartikulation oder kritischen Begleitung beigezogen würden. Die Mehrheit der nichtstaatlichen Akteure wünscht, bezüglich der Schwerpunktsetzung konsultiert zu werden.

Gewünscht ist ferner sowohl von mehreren Befragten des Bundes als auch bundesexternen Personen, dass der Prozess weniger aufwändig, klarer und transparenter gestaltet werde als bei der Erarbeitung der letzten SNE. Beispielsweise könne die Konsultation rein schriftlich aus gestaltet werden.

### 3.3. Wirkungen (direkte und indirekte Wirkungen)

Die Wirkungen der Strategie (Outcome) bilden einer der Schwerpunkte der Evaluation. Dabei unterscheiden wir zwischen den direkten und indirekten Wirkungen der Strategie sowie den weiterreichenden Wirkungen im Sinne ihres Problemlösungsbeitrags.

### **Beitrag zu kohärenter Politik einer nachhaltigen Entwicklung des Bundes und Integration in Sektoralpolitiken**

Primäres Ziel der SNE ist es, auf Bundesebene eine kohärente Politik für die nachhaltige Entwicklung der Schweiz zu gewährleisten. Gemäss Einschätzungen von mehreren Befragten des Bundes und der Kantone ist der Beitrag der SNE zu diesem Ziel eher gering oder unklar. Einzelne Befragte von Bund, Kantonen und Gemeinden sowie fast alle nichtstaatlichen Akteure erkennen gar keinen Beitrag der SNE zu einer kohärenten Politik einer nachhaltigen Entwicklung. Von Einzelnen positiv beurteilt wird, dass die Strategie das Bewusstsein für die nachhaltige Entwicklung beim Bund habe stärken bzw. nachhaltige Entwicklung als Leitkonzept etablieren können. Dank der SNE seien mehr Überlegungen dazu angestellt worden, ob die eigenen Arbeiten und Massnahmen zur nachhaltigen Entwicklung beitragen würden, und gewisse bis dahin unterrepräsentierte Themen wie etwa öffentliche Beschaffung oder privater Konsum hätten dank der SNE in den Vordergrund gerückt werden können. Weiter wird von Einzelnen genannt, dass die SNE denjenigen Rückendeckung geben könne, die sich für nachhaltige Entwicklung in ihren Sektoralpolitiken engagieren und ambitioniertere Sektoralziele formulieren möchten. Einzelne Massnahmenverantwortliche des Bundes geben ferner an, dass die SNE dazu beigetragen habe, die Massnahme mit anderen Sektoralpolitiken abzustimmen, etwa indem man über den eigenen Bereich hinausdenke. Zudem finde laut einer Mehrheit der befragten Massnahmenverantwortlichen auch eine Koordination der Massnahmen mit anderen relevanten Sektoralpolitiken statt, allerdings vielfach unabhängig von der SNE.

Insgesamt wird der Einfluss der SNE auf die Sektoralpolitiken aber eher kritisch beurteilt. Fast alle Befragten des Bundes geben an, dass die SNE für die eigene Sektoralpolitik nicht genutzt werde bzw. die SNE keinen Einfluss auf die Sektoralpolitiken habe. Die Mehrheit der Befragten des Bundes ist der Ansicht, dass die Sektoralpolitiken und die dazugehörigen Massnahmen unabhängig von der SNE auf eine nachhaltige Entwicklung ausgerichtet seien respektive, dass auch die SNE es nicht geschafft habe, diese auf nachhaltige Entwicklung auszurichten. Um Interessenkonflikte tatsächlich anzugehen und nicht die Wirtschaft über die anderen Dimensionen zu stellen, brauche es mehr, wie einzelne von Bund, Kantonen und Gemeinden sagten.

Diese Kritik wird auch von nichtstaatlichen Akteuren geteilt. Fast alle befragten Stakeholder sehen nicht, dass die Sektoralpolitiken aufgrund der SNE besser auf eine nachhaltige Entwicklung hätten ausgerichtet werden können. Wie eine befragte Person anfügte, hänge dies aber auch damit zusammen, dass die Strategie auch nicht mehr erreichen könne, als die Politik vorgebe.

### **Wirkungen auf die Massnahmen**

Wie erwähnt definiert die SNE keine neuen Massnahmen, sondern führt im Massnahmenkatalog prioritäre innenpolitische Aktivitäten auf. Auf die Frage, was sich ändern würde, sollten die Massnahmen nicht Teil der SNE sein, fällt die Antwort der befragten Massnahmenverantwortlichen grossmehheitlich wie folgt aus: nichts oder nicht viel. Die Mehrheit ist der Ansicht, dass die SNE generell keinen konkreten Beitrag zur Umsetzung der Massnahmen leiste. Auch die anderen Befragten des Bundes sehen mehheitlich einen geringen oder höchstens indirekten Beitrag der SNE zur Umsetzung der Massnahmen.

Einige Massnahmenverantwortliche schreiben der SNE aber eine gewisse unterstützende Eigenschaft zu: etwa indem sie – unter anderem aufgrund ihrer Verankerung auf Bundesebene – dazu beitrage, die Sichtbarkeit respektive das Gewicht der jeweiligen Massnahme zu erhöhen. Einzelnen zufolge helfe die SNE dabei, die politische Legitimation der Massnahme zu erhöhen. Eine befragte Person attestiert ihr einen gewissen kommunikativen Nutzen auf internationaler Ebene.

Eine massnahmenverantwortliche Person gibt an, dass vor allem der Auftrag des Bundesrats relevant sei, nicht die SNE selbst. Einer anderen befragten Person zufolge konnte die SNE 2016-2019, als sie neu war, für eine erste Überarbeitung der Massnahme genutzt werden. Dies erhoffe man sich auch mit Blick auf eine künftige SNE. Eine andere Person hebt hervor, dass es für die Massnahme nützlich gewesen sei, dass das Thema auch bereits vor deren Umsetzung in der damaligen SNE verankert war.

### **Wirkungen auf Ebene Kantone, Gemeinden, Zivilgesellschaft**

Eine Mehrheit der befragten Kantone und Gemeinden hat die SNE 2016-2019 nicht für eigene Arbeiten genutzt. Für einzelne Kantone ist die Agenda 2030 relevanter, u.a. weil diese auch dem kantonalen Parlament bekannt sei. Aus Sicht einzelner Gemeinden ist das Dokument zu umfassend und für sie nicht handhabbar bzw. es fehle ihnen der Handlungsspielraum, mehr im Bereich nachhaltige Entwicklung zu tun.

Allerdings weisen einige Kantone und Gemeinden darauf hin, dass die SNE nützlich war, als sich der Kanton oder die Gemeinde zum ersten Mal mit der nachhaltigen Entwicklung auseinandergesetzt habe, bzw. dass diese künftig nützlich sein könne, falls sie eine eigene Definition oder Strategie formulieren würden.

Von den nichtstaatlichen Akteuren wird die SNE grossmehheitlich nicht genutzt. Allerdings sind sie auch nicht die Adressaten der SNE als Bundesstrategie. Eine Person erachtet die Agenda 2030 als relevanter für die eigene Organisation. Für einzelne hat die SNE jedoch informativen Charakter, etwa um zu prüfen, ob die eigene Strategie mit derjenige des Bundes in relevanten Punkten übereinstimme.

**Problemlösungsbeitrag**

Den Beitrag der SNE zur Erreichung der inhaltlichen Ziele (Ziele des Aktionsplans) bzw. zu den Zielen der Agenda 2030 erachten die befragten Bundesvertreter als gering bzw. sehr indirekt. Den Beitrag der SNE zu den Zielen des Aktionsplans sehen einzelne Befragte vor allem darin, dass diese zu einer Sensibilisierung für nachhaltige Entwicklung beitragen. Zudem seien die Massnahmen des Aktionsplans, so eine grosse Mehrheit der befragten Massnahmenverantwortlichen, ausreichend oder stark auf eine nachhaltige Entwicklung ausgerichtet. Deshalb würden sie naturgemäss auch zu den Zielen der SNE beitragen können. Gleichzeitig geben aber fast alle der befragten Massnahmenverantwortlichen an, dass dies jedoch unabhängig von der SNE der Fall sei.

Der Beitrag der SNE zu den SDGs der Agenda 2030 wird von den Befragten des Bundes unterschiedlich beurteilt. Gemäss fast aller befragten Massnahmenverantwortlichen tragen die Massnahmen zu den SDGs der Agenda 2030 bei. Von den Bundesvertretern, die eng in die Erarbeitung der SNE involviert waren, erachtet dagegen die Hälfte die Integration der Agenda 2030 in der aktuellen SNE als ungenügend und unsystematisch. Der Beitrag der SNE zur Agenda 2030 sei entsprechend gering oder nur indirekter Art. Wie einzelne Befragte ergänzten, sei der Beitrag vor allem dort gegeben, wo die SDGs bereits in den jeweiligen Sektoralpolitiken bzw. den entsprechenden Massnahmen aufgenommen worden seien.



## 4. Beurteilung durch das Evaluationsteam

### 4.1. Beurteilung des Konzepts

Auf konzeptioneller Ebene beurteilen wir die inhaltliche Konzeption der Strategie, also deren inhaltlichen Aufbau und Strukturierung sowie das Verhältnis zu anderen Politiken, Bundesprogrammen und Instrumenten. Die Umsetzungsorganisation wird nicht evaluiert, weil diese parallel zur Evaluation neu konzipiert wurde.

#### **Inhalt – schlüssiges Zielsystem, aber Defizite bei den Massnahmen**

Aufgrund der Interviews und der Dokumentenanalyse beurteilen wir die SNE insgesamt als in sich schlüssig. Die Zielhierarchie mit Leitlinien, Handlungsfeldern mit langfristigen Visionen und Zielen ist kohärent und nachvollziehbar. Die Leitlinien sind breit akzeptiert und für verschiedene Akteure nützlich. Die Strukturierung des Aktionsplans in thematische Handlungsfelder ist aus einer innenpolitischen Perspektive sinnvoll, weil damit für die Schweiz relevante Themen gebündelt und kommuniziert werden können. Im Unterschied zu früheren SNEs wurden pro Handlungsfeld klare Ziele formuliert, was den Empfehlungen der letzten Evaluationen entspricht. Bei den Massnahmen wird zudem der Zielbeitrag erläutert, d.h. der Bezug zu den Zielen hergestellt.

Probleme bestehen weiterhin auf Ebene des Massnahmenkatalogs. Gemäss SNE bilden die Massnahmen die Schwerpunkte in den jeweiligen Politikbereichen bzw. prioritäre innenpolitische Aktivitäten ab. Wie schon bei früheren SNEs hat der Massnahmenkatalog den Charakter einer breiten Sammlung mit wenig Stringenz. Er umfasst sehr viele Massnahmen, welche in ihrer Breite kaum erfasst werden können. Es ist nicht erkennbar, nach welchen Kriterien die Massnahmen ausgewählt und wie die Schwerpunkte gesetzt wurden. Zudem handelt es sich um Massnahmen mit sehr unterschiedlichen Flughöhen, von thematisch breiten Politiken und Strategien mit eigenen gesetzlichen Rahmenbedingungen und Massnahmenpaketen über Konzepte, Leitbilder bis zu konkreten Instrumenten und Einzelmassnahmen. Es zeigt sich, dass der Massnahmenkatalog aus einem bottom-up-Prozess entstanden ist, bei dem u.a. auch die unterschiedliche Bereitschaft zur Mitwirkung durchschlägt. Die Empfehlungen der letzten Evaluationen, die Auswahl der Massnahmen systematischer herzuleiten und zu begründen, wurden diesbezüglich nicht umgesetzt.

#### **Verhältnis zwischen SNE und Agenda 2030 noch nicht vollständig geklärt**

Da die Arbeiten zur Entwicklung der SNE 2016-2019 und diejenigen zur Agenda 2030 teilweise zeitlich parallel liefen, ist die Abstimmung zwischen SNE und Agenda 2030 noch nicht befriedigend gelöst. Zwar wird in den Handlungsfeldern auf die jeweils relevanten SDGs hingewiesen.

Die inhaltlichen Bezüge zwischen den SDGs und den SNE-Zielen in den einzelnen Handlungsfeldern sind teilweise gering, die SDGs wirken etwas losgelöst. Es bleibt aus unserer Sicht unklar, wie genau die SNE dazu beitragen kann, die Agenda 2030 auf nationaler Ebene umzusetzen. Das Verhältnis zwischen SNE und Agenda 2030, die Abstimmung von nationaler und internationaler Umsetzung sowie die Abstimmung der jeweiligen Berichterstattungen bleiben auch bei der künftigen SNE die grosse Herausforderung, auf konzeptioneller Ebene wie auch in der Umsetzung.

### **Zweck der SNE als Koordinationsinstrument wird gestützt, aber Funktionsweise im Detail schwierig zu verstehen**

Der Zweck der SNE als Instrument zur Koordination der Aktivitäten des Bundes sowie als Orientierungsrahmen für weitere Akteure wird von den Befragten grundsätzlich verstanden und unterstützt. Dennoch zeigt sich, dass die Funktionsweise der SNE mit primär Koordinationsfunktion nicht durchwegs klar hervorkommt und entsprechend schwierig zu verstehen ist. Im Unterschied zu den meisten Strategien, welche eigene Ziele und Massnahmen definieren, diese umsetzen und dadurch Wirkung erzielen, sind die Wirkungsbezüge bei der SNE sehr viel indirekter. Sie definiert keine eigenen Massnahmen, mit denen sie Wirkung erzielen kann, sondern führt Massnahmen aus Sektoralpolitiken auf, ohne darzulegen, wie sie zu deren Umsetzung beitragen kann. Dies entspricht zwar im Grundsatz dem Charakter der SNE als Meta-Strategie. Wie genau die Funktionsweise der SNE als Meta-Strategie für eine kohärente Politik zur nachhaltigen Entwicklung sein soll, wie die Wirkungsbezüge zwischen der SNE und den Massnahmen sind, wie die SNE mittels politischer Planung und Koordination zu Akzentverschiebungen und Schwerpunktsetzungen in Sektoralpolitiken beitragen kann und welche Instrumente sie einsetzt, ist nicht genug geklärt. Entsprechend wird auch das Zusammenspiel zwischen SNE und Sektoralpolitiken bei den befragten Akteuren unterschiedlich wahrgenommen. So sehen einzelne, dass vielmehr die Sektoralstrategien die SNE beeinflussen würden, während die SNE kaum zu Akzentverschiebungen in den Sektoralpolitiken beitragen könne.

Diese Defizite decken sich mit dem generellen Befund der Parlamentarischen Verwaltungskontrolle im Bericht zur strategischen politischen Steuerung des Bundesrats (PVK 2009). Sie bewertet die strategische politische Steuerung des Bundes als zu einzelfallorientiert und sektoriell und stellt hohen Handlungsbedarf für eine klare Ausrichtung und Konzeption der strategischen politischen Steuerung fest (Meta-Strategie). Diese setzt eine aktive Führungsrolle des Bundesrats voraus (PVK 2011). Die Befunde und Empfehlungen aus dem PVK-Bericht lassen sich aus unserer Sicht in weiten Teilen auch auf die SNE übertragen.

### **Verknüpfung mit Legislaturplanung sinnvoll und ausbaufähig**

Die seit 2009 bestehende Integration der Strategie Nachhaltige Entwicklung in die Legislaturplanung erachten wir im Sinne einer Stärkung der inhaltlichen und prozeduralen Zusammenhänge dieser beiden strategischen Planungsprozesse für die politische Steuerung als sinnvoll und notwendig. Die Verknüpfung bietet die Chance, die langfristige Optik der SNE in den Vierjahreszyklus der Legislaturplanung einzubringen und damit die SNE in der Legislaturplanung besser zu verankern. Allerdings teilen wir die Einschätzung einiger Befragter, dass diese Verknüpfung zwar auf dem Papier besteht, in der Realität aber schwach ausgeprägt ist. Dass eine Kurzfassung der SNE als Kapitel in der Botschaft zur Legislaturplanung aufgeführt ist und im Anhang auf die SNE verwiesen wird, hat nach unserer Einschätzung kaum Einfluss auf die Leitlinien und Geschäfte der Legislaturplanung. Eigentliche prozedurale Verknüpfungen gibt es nicht, und die Einflussmöglichkeiten der SNE auf die Legislaturplanung waren auch aus zeitlichen Gründen gering. Im Hinblick auf die künftige SNE verunmöglichen die Verzögerungen in der Erarbeitung der neuen SNE eine stärkere Verknüpfung mit der Legislaturplanung, da diese beiden Prozesse nun zeitlich stark auseinandergehen.

### **Keine Überprüfbarkeit der Strategie**

Wie auch schon in den letzten beiden Evaluationen festgestellt, bemängeln wir die ungenügende Überprüfbarkeit der Zielerreichung. Ein systematisches Gesamtcontrolling, wie dies in der Evaluation der SNE 2008-2011 empfohlen wurde, wurde nicht aufgebaut. Es wird nicht dargelegt, wie das übergeordnete Ziel der Strategie (Gewährleistung einer kohärenten Politik für die nachhaltige Entwicklung der Schweiz) erreicht und überprüft werden soll, es gibt dazu keine überprüfbaren Unterziele bzw. Indikatoren. Zu den inhaltlichen Zielen werden zwar inhaltlich mehr oder weniger passende MONET-Indikatoren dargestellt. Sie sind aber als Zustandsindikatoren nicht geeignet, um die Zielerreichung zu prüfen. Deren Entwicklung bleibt unkommentiert und hat keine Bedeutung für die Überprüfung und Anpassung der Ziele der Strategie. In der Folge fehlen der Strategie wichtige Führungsinformationen zur wirksamen strategischen Steuerung.

## **4.2. Beurteilung der Umsetzung**

Die Beurteilung der Umsetzung der Strategie, das heisst die Durchführung von Koordinations-, Kommunikations- und Controllingaufgaben, ist kein Schwerpunkt dieser Evaluation. Wir stellen fest, dass Aktivitäten zur Umsetzung der Strategie (siehe Kapitel 2.3) wie etwa Koordinations-sitzungen innerhalb des IDANE, Berichterstattung, Kommunikations- und Informationsaktivitäten sowie Nachhaltigkeitsbeurteilungen nur in beschränktem Umfang stattgefunden haben. Die

Arbeiten zur Agenda 2030, etwa für die Bestandesaufnahme als Grundlage für den Länderbericht der Schweiz, haben viele Ressourcen absorbiert, die somit für die Umsetzung der SNE nicht zur Verfügung gestanden sind.

Ein Mangel besteht insbesondere beim Controlling der Strategie. Wie schon in der Evaluation der SNE 2008-2011 festgehalten wurde, fehlt ein Controlling auf Stufe Gesamtstrategie. Das Umsetzungscontrolling geht nicht über ein Monitoring des Umsetzungsstandes der Massnahmen hinaus. Der Stand der Zielerreichung wird nicht gemessen, was auch mit dem bereits erwähnten Indikatorenset zusammenhängt. Der in der SNE vorgesehene, bis Ende 2018 vorzulegende Bericht zur Umsetzung der Strategie liegt nicht vor. Die Empfehlungen früherer Evaluationen für ein systematisches Gesamtcontrolling bzw. für eine Wirkungskontrolle, welche auch Konsequenzen für die Weiterentwicklung der Strategie haben soll, wurden bisher nicht umgesetzt.

### 4.3. Beurteilung der Wirkungen

Auf Ebene der Wirkungen beurteilen wir den Beitrag der SNE für eine kohärente Politik für die nachhaltige Entwicklung sowie ihren Beitrag zu den inhaltlichen Zielen der Strategie.

#### **Bescheidener Beitrag zu einer kohärenten Politik einer nachhaltigen Entwicklung**

Das übergeordnete Ziel der SNE ist, auf Bundesebene eine kohärente Politik für die nachhaltige Entwicklung der Schweiz zu gewährleisten. Misst man die Wirkungen der SNE primär an diesem Ziel, sind die Wirkungen bescheiden und der Grad der Zielerreichung gering. Zwar fördert die SNE als Referenzrahmen das Bewusstsein für nachhaltige Entwicklung innerhalb des Bundes und gibt denjenigen Stellen, die sich für eine nachhaltige Entwicklung engagieren, Rückenwind. Sie hat aber nach Angaben der Befragten kaum zu Akzentverschiebungen in Sektoralpolitiken beigetragen und kaum einen Beitrag zu einer kohärenten Politik für die nachhaltige Entwicklung geleistet. Zwar ist eine Abstimmung zwischen Sektoralpolitiken weit verbreitet, allerdings unabhängig von der SNE. Die Gründe für diese bescheidenen Wirkungen sind vielfältig.

Erstens lässt der bestehende institutionelle Rahmen kaum Spielraum für eine stärkere Wirkungsentfaltung der SNE zu. Die mangelnde Verbindlichkeit der Strategie, der geringe Stellenwert des IDANE und die schwache Verankerung in den Bundesämtern sind Probleme, die schon in früheren Evaluationen als Herausforderungen identifiziert wurden und auch in der SNE 2016-2019 noch bestehen. Mit der ab 2019 geltenden neuen bundesinternen Organisationsstruktur mit einem interdepartementalen Direktionskomitee Agenda 2030 und zwei Delegierten sollen die Voraussetzungen dafür geschaffen werden, die Umsetzung der Agenda 2030 und der SNE als Umsetzungsinstrument auf nationaler Ebene zu stärken. Allerdings bleibt offen, wie effektiv diese neue Organisation wird.

Zweitens ist das Instrumentarium zur Integration der nachhaltigen Entwicklung in Sektoralpolitiken schwach ausgeprägt bzw. wird wenig genutzt. Zwar muss gemäss Botschaftsleitfaden in allen Botschaften des Bundesrates das Verhältnis zur SNE und die Vereinbarkeit mit der SNE erläutert werden. Da das Konzept der nachhaltigen Entwicklung naturgemäss breit ist und es an konkreten Vorgaben fehlt, ist diese Anforderung einfach zu erfüllen, ohne dass die jeweiligen Politiken tatsächlich stärker auf eine nachhaltige Entwicklung ausgerichtet sind. Das weitere wichtige Instrument, die Nachhaltigkeitsbeurteilung, wurde seit 2016 nur einmal angewendet und hatte somit nur eine marginale Bedeutung für die Ausgestaltung von Sektoralpolitiken.

Drittens waren die Ressourcen für die Umsetzung der SNE beschränkt (siehe Kapitel 4.2), da diese zu einem grossen Teil durch den Agenda 2030-Prozess und die entsprechende Berichterstattung absorbiert waren.

Und viertens hat die Erarbeitung der SNE einen nicht unerheblichen Einfluss auf deren Akzeptanz und Nutzung. Es ist deutlich hervorgekommen, wie stark sich die Erarbeitung im positiven wie im negativen Sinn auf die Nutzung der SNE auswirkt. Im positiven Sinn, weil während der Erarbeitung der SNE die angestrebte Koordination auf Bundesebene zu einem gewissen Grad stattgefunden hat. Und im negativen Sinn, weil der Prozess teilweise Frustrationen hinterlassen und damit auch das Interesse nachgelassen hat, mit der Strategie zu arbeiten und diese zu nutzen.

### **Mehr Aufmerksamkeit für neue Massnahmen dank der SNE**

Wie bereits in der Beurteilung des Konzepts geschildert, kann die SNE nur einen sehr indirekten Beitrag zur Umsetzung der Massnahmen leisten. Entsprechend überrascht es nicht, dass die Strategie kaum auf die Umsetzung und Wirksamkeit der darin enthaltenen Massnahmen einwirken kann. Die Massnahmen wurden ohne die SNE entwickelt, und für die meisten Massnahmen würde sich nach Ansicht der Verantwortlichen nichts ändern, wenn sie nicht Teil der SNE wären. Vergleicht man die heutige Situation mit Bestehen der SNE mit einer hypothetischen Entwicklung ohne SNE wäre auf Ebene der Umsetzung der Massnahmen kaum ein Unterschied feststellbar. Der Beitrag der SNE ist indirekter Natur und liegt hauptsächlich darin, die Massnahmen verstärkt zu legitimieren und den Massnahmen mehr Gewicht und Aufmerksamkeit zu geben. Gerade für Massnahmen, die thematisch neu sind bzw. spezifisch und eher auf einer tieferen Flughöhe angesiedelt sind, ist dieser indirekte Beitrag der SNE nicht unerheblich. Hier kann die SNE zu deren besserer Verankerung beitragen und mithelfen, das Terrain für deren Umsetzung vorzubereiten. Dagegen hat die SNE für die Umsetzung von Politiken oder Strategien, die alle über eine separate Gesetzesgrundlage, Finanzierung und eigene Massnahmenpakete verfügen, kaum Bedeutung.

### **Inhalte der SNE ausserhalb des Bundes wenig bekannt**

Die SNE soll nicht nur als Instrument zur Koordination der Aktivitäten des Bundes, sondern auch als Orientierungshilfe für weitere Akteure, insbesondere für Kantone und Gemeinden dienen. Für einzelne Kantone und Gemeinden dient die SNE denn auch als Referenzrahmen, liefert Ideen und Anknüpfungspunkte für eigene Aktivitäten. Die Einschätzungen der Kantone und Gemeinden unterscheiden sich dabei nur wenig, auch wenn für den Bund die Kantone und nicht die Gemeinden primäre Ansprechpartner sind. Vergleicht man die Ergebnisse dieser Evaluationen mit den Resultaten früherer Evaluationen, scheint es, dass die Bedeutung der SNE eher abgenommen hat. Genutzt wird die SNE vor allem dann, wenn eigene Nachhaltigkeitsstrategien erstmals entwickelt werden. Bestehen diese bereits oder sind solche noch gar kein Thema, wird die SNE kaum für eigene Arbeiten beigezogen. Teilweise hat auch die Agenda 2030 die SNE als wichtigsten Referenzrahmen für nachhaltige Entwicklung abgelöst.

Die eigentlichen Inhalte der Strategie, namentlich der Aktionsplan mit seinen Handlungsfeldern sowie die Massnahmen, sind den Akteuren ausserhalb der Bundesverwaltung kaum bekannt. Die SNE wird lediglich als grosses Ganzes wahrgenommen, und die einzelnen Inhalte wie etwa der Massnahmenkatalog lösen kaum verstärktes Handeln auf Ebene Kantone und Gemeinden aus. Dies ist aus unserer Sicht aber auch nachvollziehbar, da es sich bei der SNE um eine Bundesstrategie und nicht eine Multiakteurstrategie handelt.

Die Wirkungen der SNE auf Zivilgesellschaft, Wirtschaft und Wissenschaft erachten wir als gering, was primär auch damit zusammenhängt, dass diese nicht die primären Adressaten einer Bundesstrategie sind und die SNE entsprechend wenig nutzen. Die Agenda 2030 hat als Referenzrahmen einen grösseren Stellenwert, insbesondere bei den NGOs und den Unternehmen.

### **Geringer Beitrag zur Erreichung der inhaltlichen Ziele**

Der Zusatzbeitrag der SNE zu den insgesamt 51 inhaltlichen Zielen in den neun Handlungsfeldern beurteilen wir als gering. Zwar sind die Massnahmen des Aktionsplans auf die Ziele einer nachhaltigen Entwicklung ausgerichtet und leisten wahrscheinlich sowohl einen Beitrag zu den Zielen der SNE wie auch zu den SDGs. Wie erwähnt ist der Einfluss der SNE auf die Gestaltung und Umsetzung der Massnahmen und dementsprechend auch ihr Beitrag zur Problemlösung äusserst gering. Der Mehrwert der SNE besteht auf dieser Ebene darin, dass sie inhaltliche Ziele und Themen in den Vordergrund rückt und breiter verankert, die vorher wenig präsent waren.

## 5. Schlussfolgerungen und Empfehlungen für die Weiterentwicklung der SNE

### 5.1. Gesamtbeurteilung

Es ist unbestritten, dass es eine Strategie Nachhaltige Entwicklung braucht. Diese dient insbesondere dazu, den in der Bundesverfassung enthaltenen Auftrag an den Bund umzusetzen, eine nachhaltige Entwicklung anzustreben (Artikel 2 und Artikel 73). Die SNE ist ein wichtiges Signal gegen aussen, dass der Bund diesen Verfassungsauftrag wahrnehmen will. Zudem dient die Strategie als Referenzrahmen für die Akteure des Bundes, aber auch für bundesexterne Akteure.

Die Strategie schafft eine Übersicht zu den Themen, Zielen und Massnahmen, welche der Bund im Bereich der nachhaltigen Entwicklung bearbeitet bzw. anstrebt und umsetzt, und bietet damit eine Orientierung für Bundesstellen, Kantone, Gemeinden und nichtstaatliche Akteure. Sie gibt zudem bestehenden Massnahmen des Bundes eine erhöhte Legitimation und Aufmerksamkeit.

Die mangelnde Verbindlichkeit der Strategie und der geringe politische Wille sind aus unserer Sicht wichtige Gründe dafür, dass die Strategie bei der Umsetzung nicht ihre volle Wirkung entfaltet. Schwierig ist zudem der Bezug zur Agenda 2030, welcher in der aktuellen Strategie noch nicht genügend geklärt werden konnte. Weiter ist unklar, wie die Massnahmen auf strategischer Ebene ausgewählt werden, wodurch die thematischen Ziele nicht gezielt bearbeitet werden können. Schliesslich findet keine systematische Überprüfung der Umsetzung der Strategie statt, weder bezüglich der Erreichung ihres Hauptziels der Gewährleistung einer kohärenten Politik für die nachhaltige Entwicklung noch der Erreichung inhaltlicher Ziele.

Unter diesen Voraussetzungen überrascht es nicht, dass die Strategie nur beschränkt Wirkung entfalten kann. Ihr Einfluss auf Sektoralpolitiken und eine kohärente Politik der nachhaltigen Entwicklung ist gering, es fehlen dazu die politische Unterstützung, die institutionellen Voraussetzungen, die Instrumente und die Ressourcen. Wir stellen deshalb fest, dass sich die Voraussetzungen, um die Wirksamkeit der SNE zu verbessern, seit der letzten externen Evaluation 2011 kaum verbessert haben. Im Hinblick auf die Erneuerung der Strategie beurteilen wir allerdings positiv, dass der Bundesrat mit der neuen bundesinternen Organisationsstruktur und dem festgelegten Politikzyklus für nachhaltige Entwicklung wichtige institutionelle und prozedurale Pflöcke eingeschlagen hat. Damit werden Voraussetzungen geschaffen, um einige der identifizierten Defizite zu beheben und die künftige SNE zu stärken.

## 5.2. Empfehlungen

Basierend auf unserer Beurteilung der einzelnen Evaluationsgegenstände und unter Berücksichtigung der bereits beschlossenen organisatorischen Anpassungen gelangen wir zu folgenden Empfehlungen auf politischer und strategisch-operativer Ebene:

### 5.2.1. Empfehlungen auf politischer Ebene

#### **Empfehlung 1: Voraussetzungen schaffen, um die Wirksamkeit der SNE zu verbessern**

Die Strategie Nachhaltige Entwicklung soll gestärkt werden, damit sie künftig mehr Wirkung erzielen kann. Mit der neuen bundesinternen Organisationsstruktur hat der Bundesrat die institutionellen Voraussetzungen dazu geschaffen. Damit die SNE künftig über einen Orientierungsrahmen hinausgeht und tatsächlich einen Beitrag zu einer kohärenten Politik einer nachhaltigen Entwicklung leisten kann, empfehlen wir zudem Anpassungen auf konzeptioneller Ebene (Empfehlungen 2 und 3), im Controlling (Empfehlung 6) und auf prozeduraler Ebene (Empfehlungen 7 bis 10) sowie die Stärkung des bestehenden Instrumentariums zur Verankerung einer nachhaltigen Entwicklung in Sektoralpolitiken im Sinne einer Meta-Strategie (Empfehlungen 4 und 5).

#### **Empfehlung 2: Das Verhältnis zwischen SNE und der Umsetzung der Agenda 2030 in der Schweiz klären und transparent machen**

Es ist zentral, das Verhältnis zwischen der SNE und der Agenda 2030 besser zu klären und in der SNE transparent darzustellen. Wir empfehlen dem Bundesrat Folgendes:

- Die SNE soll weiterhin den Bezug zur Agenda 2030 herstellen und auf den Auftrag an alle Bundesstellen hinweisen, ihren Beitrag zur Umsetzung der Agenda 2030 in ihrem jeweiligen Zuständigkeitsbereich zu leisten. Es soll klargemacht werden, dass die SNE ein wichtiges, aber nicht das einzige Umsetzungsinstrument der Agenda 2030 ist. Zudem empfiehlt es sich, in der SNE zu spezifizieren, was innen- und aussenpolitisch zur Umsetzung der Agenda 2030 getan werden soll.
- Der Bezug der thematischen Schwerpunkte der SNE zu den SDGs soll dargelegt und erläutert werden. Die bereits bestehende Uminterpretation der Teilziele der SDGs (Targets) in Schweizer Ziele könnte hierzu auf inhaltlicher Ebene die Brücke zwischen der Agenda 2030 und der SNE schlagen. Die thematischen Schwerpunkte der SNE sollen möglichst so gesetzt werden, dass sie dazu beitragen, diejenigen Lücken zu schliessen, in welchen die Schweiz noch am weitesten von der Erreichung der SDGs und ihrer Targets entfernt ist.
- Die Berichterstattung zur Umsetzung der SNE bzw. zur Agenda 2030 in der Schweiz soll differenziert sein. Die nationale Berichterstattung soll auf die Schwerpunkte des Aktionsplans der SNE fokussieren und nur die Aktivitäten des Bundes enthalten. Sie soll möglichst schlank



sein, damit der Aufwand trotz zwei unterschiedlicher Berichterstattungen (national und international) reduziert werden kann. Die Berichterstattung zur Agenda 2030 (Länderbericht an die UNO und dahinter liegende Bestandesaufnahme) soll weiterhin die ganze Breite abdecken und auch Aktivitäten bundesexterner Akteure umfassen. Da der Länderbericht auch diejenigen Ziele und Targets identifizieren sollte, in denen die Schweiz noch mehr Handlungsbedarf hat, bietet dieser eine gute Basis für die Auswahl der Schwerpunkte der künftigen Aktionspläne der SNE.

### **Empfehlung 3: SNE inhaltlich fokussieren**

Wir empfehlen dem Bundesrat, die Kernelemente der SNE mit Zweck, Leitlinien, Aktionsplan mit Zielen und Massnahmen beizubehalten, aber die Strategie inhaltlich stärker zu fokussieren. Anstelle der heutigen Handlungsfelder empfehlen wir maximal vier bis fünf thematische Schwerpunkte mit entsprechenden Zielen und Massnahmen. Diese sollen sektorübergreifend sein und dort gesetzt werden, wo der Handlungsbedarf besonders gross ist. Im Sinne einer tatsächlichen Fokussierung würden wir die Schwerpunkte inhaltlich enger fassen als die heutigen Handlungsfelder. Die Schwerpunkte sollen mittelfristig wirken und können für die gesamte Dauer bis 2030 formuliert werden. Im Aktionsplan können die Schwerpunkte präzisiert werden und mit Massnahmen mit einem Zeithorizont von vier Jahren definiert werden.

Entsprechend der inhaltlichen Fokussierung empfehlen wir, auf den heutigen breiten Massnahmenkatalog zu verzichten und stattdessen neue Massnahmen zu formulieren, die einen Bezug zu den Schwerpunkten haben und zur Umsetzung dieser Schwerpunkte beitragen.

Auch wenn durch die Fokussierung auf Schwerpunktthemen die Sammlung der Aktivitäten des Bundes im Bereich der nachhaltigen Entwicklung verloren geht, überwiegen nach unserer Einschätzung die Vorteile. Eine Fokussierung erlaubt es, einen Aktionsplan mit inhaltlichem Mehrwert zu entwickeln, die beschränkten Mittel gezielte einzusetzen, die Koordination zwischen den beteiligten Bundesämtern zu verbessern und die Kommunikation gezielter zu gestalten und zu verstärken.

## 5.2.2. Empfehlungen auf strategisch-operativer Ebene

### **Empfehlung 4: Die Verknüpfung der SNE mit der Legislaturplanung stärken**

Wir empfehlen dem ARE und der Bundeskanzlei, die Verknüpfung der SNE mit der Legislaturplanung beizubehalten und zu stärken. Es ist aus unserer Sicht nicht ausreichend, die SNE in der Botschaft zur Legislaturplanung lediglich zusammenzufassen bzw. als Annex aufzuführen. Es braucht vielmehr einen Prozess, der sicherstellt, dass die Grundidee einer kohärenten Politik für eine nachhaltige Entwicklung in die Leitlinien der Legislaturplanung einfliesst. Dies kann nur

erreicht werden, wenn die SNE und ihre Schwerpunkte bereits frühzeitig vorliegen und das ARE diese in die Konsultationen zur Legislaturplanung einbringen kann. Ab der Legislaturplanung 2023-2027 empfehlen wir, die Schwerpunkte der SNE jeweils eineinhalb Jahre vor der Verabschiedung der Legislaturplanung festzulegen, d.h. bevor der Bundesrat die ersten Eckpunkte für die kommende Legislatur festlegt. Danach bliebe während der Erarbeitung der Botschaft genügend Zeit, um auf eine bessere Integration der nachhaltigen Entwicklung in die Legislaturplanung einzuwirken.

#### **Empfehlung 5: Bestehende Instrumente und Prozesse zur Integration der nachhaltigen Entwicklung in Sektoralpolitiken stärken**

Nebst einer inhaltlichen Fokussierung empfehlen wir, die Instrumente und Prozesse zu stärken, welche in die Breite wirken und im Sinne der Funktionsweise der SNE als Koordinationsinstrument die Integration einer nachhaltigen Entwicklung in die Sektoralpolitiken unterstützen. Folgende Möglichkeiten bieten sich an:

- Der Botschaftsleitfaden der Bundeskanzlei könnte dahingehend erweitert werden, dass in den Botschaften nicht nur das Verhältnis zur SNE dargestellt wird. Es könnte gefordert werden, dass Botschaften explizit auch Zielkonflikte zwischen den drei Nachhaltigkeitsdimensionen und den Umgang damit thematisieren.
- In Geschäften zu den Schwerpunktthemen der SNE könnte das Direktionsgremium darauf einwirken, dass eine interdepartementale Zusammenarbeit frühzeitig im Politikprozess stattfindet und die relevanten Ämter frühzeitig eingebunden sind. Wir empfehlen dem ARE, die knappen Ressourcen soweit möglich prioritär für solche internen Gestaltungs- und Konsultationsprozesse von Geschäften in den Schwerpunktthemen einzusetzen.
- Anstelle des bisher kaum genutzten Instruments der Nachhaltigkeitsbeurteilung (NHB) könnte ein integrales Ex-Ante-Beurteilungsinstrument geschaffen werden, das Elemente der Regulierungsfolgenabschätzung (RFA), zur welchen verbindliche Grundlagen bestehen (Bundesrat 1999), mit Elementen der NHB verknüpft. Inhaltliche Vorarbeiten zur Verknüpfung dieser beiden Instrumente liegen vor (Ecoplan 2015).

#### **Empfehlung 6: Ein Controlling der Gesamtstrategie aufbauen**

Wir empfehlen dem ARE, ein systematisches Controlling zur Umsetzung und Überprüfung der Zielerreichung der Strategie aufzubauen und umzusetzen. Die bestehenden Controlling-Elemente mit der regelmässigen Aufdatierung des Umsetzungsstandes der Massnahmen und der MONET-Indikatoren sollen mit folgenden Elementen ergänzt werden:

- Aktivitäten zur Umsetzung der SNE wie Koordinations-, Kommunikations- oder Informationsaktivitäten oder die Anwendung von Instrumenten wie die NHB sind systematisch und regelmässig zu erfassen. Nur so kann erkannt werden, wo allenfalls in der Umsetzung Defizite bestehen.
- Die Umsetzung der Massnahmen soll über eine reine Aufdatierung des Umsetzungsstandes hinausgehen und tatsächlich überprüft werden (inkl. allfälliger Defizite bei der Umsetzung). Mit der vorgeschlagenen Fokussierung auf Schwerpunkte und weniger Massnahmen kann auch das Controlling der Umsetzung der Massnahmen fokussierter angegangen werden.
- Die Ergänzung der MONET-Zustandsindikatoren mit Indikatoren, die die Ziele der SNE messen können (z.B. Indikatoren zur Messung der Politikkohärenz), wäre in konzeptioneller Hinsicht zwar erwünscht, ist aber aufgrund des grossen Aufwandes für die Erhebung nicht realistisch. Wir empfehlen jedoch, in der Berichterstattung zur Umsetzung der SNE ihren Beitrag zu Politikkohärenz und zur Integration der nachhaltigen Entwicklung in Sektoralpolitiken in qualitativer Weise zu evaluieren und etwa zu prüfen, inwiefern Massnahmen, die in der SNE genannt werden, tatsächlich Aspekte einer nachhaltigen Entwicklung aufgenommen haben.
- Die dargestellten MONET-Indikatoren sollen nicht unkommentiert dargestellt, sondern im Sinne eines Abgleichs zwischen Soll- und Ist-Zustand kommentiert werden. Dieser könnte eine Begründung für die gewählten Schwerpunkte bzw. Grundlage für eine allfällige künftige Schwerpunktsetzung liefern.

**Empfehlung 7: Sicherstellen, dass das Direktionskomitee seine Steuerungsrolle wahrnimmt**

Die neue bundesinterne Organisationsstruktur weckt Hoffnungen, dass die Umsetzung der SNE gestärkt und deren Wirksamkeit verbessert werden kann. Mit dem Direktionskomitee besteht die Chance, dass die nachhaltige Entwicklung gestärkt wird und damit allenfalls auch die Bereitschaft steigt, nachhaltige Entwicklung in Sektoralpolitiken zu verankern und die Umsetzung der SNE zu unterstützen. Damit das Direktionskomitee seine direktionsübergreifende, strategische politische Steuerungsrolle im Sinne einer Meta-Strategie auch wirklich wahrnehmen kann und die Arbeit nicht – wie früher geschehen – nach unten delegiert, ist aus unserer Sicht Folgendes zu beachten:

- Die Delegierten sollen sicherstellen, dass dem Direktionsgremium Entscheidungsgrundlagen unterbreitet werden, damit dieses tatsächlich Richtungsentscheide fällen und steuern kann. Ein reiner Informationsaustausch ohne Entscheidungskompetenzen ist zu vermeiden. Dies bedingt u.a. genügend Vorlaufzeit für die Vorbereitung dieser Grundlagen und für Diskussionen innerhalb und zwischen Ämtern bezüglich möglicher Schwerpunkte und Massnahmen. Wenn Entscheide im Direktionsgremium gemeinsam gefällt werden, erhöht dies die Chance, dass diese von den einzelnen Mitgliedern mitgetragen und ins eigene Amt getragen werden.

- Die Rolle des Direktionsgremiums im gesamten Politikzyklus für nachhaltige Entwicklung ist zu klären und ein klarer Fahrplan aufzustellen. Eine gute Vorbereitung und klare Kommunikation durch die zwei alternierenden Delegierten für die Agenda 2030 ist deshalb insbesondere in der Anfangsphase zentral. Über die vorgesehene jährliche Berichterstattung der zwei Delegierten kann der Bundesrat sicherstellen, dass das Direktionskomitee die ihm zugeteilten Funktionen tatsächlich wahrnimmt.

### **Empfehlung 8: Bundesexterne Stakeholder in die Erarbeitung der SNE einbeziehen**

Wir empfehlen dem ARE, die Kantone, Gemeinden und nichtstaatliche Akteure weiterhin in die Erarbeitung der SNE einzubeziehen. Dies ist wichtig, damit der Bezug zu diesen Akteuren nicht verlorengelht, deren Wissen einfließen kann und die SNE so ausgestaltet ist, dass sie auch ausserhalb der Bundesverwaltung von Nutzen ist. Da es sich um eine Strategie des Bundesrates handelt, gilt es klar zu kommunizieren, welche Rollen den bundesexternen Stellen zukommen (siehe auch Christen et al. 2015), welche Erwartungen erfüllt werden können und welche nicht, wann und auf welche Weise sie ihre Positionen einfließen lassen können. Hilfreich kann eine Begleitkommunikation sein, z.B. mit periodischen Informationsblättern, die den Stand der Arbeiten und die Möglichkeiten zur Mitwirkung erläutern.

Seitens der Kantone bietet das neue Netzwerk der kantonalen Nachhaltigkeitsfachstellen (NKNF) eine gute Anlaufstelle für deren Einbezug. Dieses Netzwerk ersetzt aber nicht eine offizielle schriftliche Konsultation der Konferenz der Kantonsregierungen (KdK), da dort nicht alle Kantone vertreten sind und die Fachstellen nicht zuständig sind für alle relevanten Aktivitäten des Kantons im Bereich nachhaltige Entwicklung. Die Gemeinden sollen vom ARE ebenfalls frühzeitig und direkt einbezogen werden, nicht nur über die Kantone. Beim Einbezug der nicht-staatlichen Akteure ist darauf zu achten, dass ausgewählte Vertreterinnen und Vertreter von Wirtschaft, Wissenschaft und NGOs eingeladen werden, die bereit sind, den gesamten Prozess zu begleiten und sich aktiv einzubringen.

Was den Zeitpunkt betrifft, empfehlen wir, die bundesexternen Akteure zumindest zweimal pro Politikzyklus einzubeziehen. Einmal im Rahmen der Bestandesaufnahme zum Länderbericht der Schweiz an die UNO (Umsetzung Agenda 2030), welche die Möglichkeit bietet, mit allen Akteuren Bilanz zu ziehen und die Themen mit grossem Handlungsbedarf, d.h. die Handlungsschwerpunkte zu identifizieren. Sind die Schwerpunkte dann festgelegt, könnten bundesexterne Akteure nochmals schriftlich zu den Zielen und Massnahmen pro Schwerpunkt konsultiert werden.

### **Empfehlung 9: Künftige Revisionen frühzeitig planen und mit anderen Prozessen abstimmen**

Aufgrund der spät erfolgten politischen Entscheide ist für die Erarbeitung der kommenden SNE kein idealer Prozess mehr möglich, was sich etwa daran zeigt, dass Evaluation und Revision der SNE parallel liefen. Dies ist bedauerlich, da die Interviews gezeigt haben, wie wichtig der Erarbeitungsprozess für die Koordination und das Verantwortungsgefühl der Akteure ist, sich auch in der Umsetzung der SNE zu engagieren.

Für den jetzigen Erarbeitungsprozess gilt es deshalb, aus dieser Situation das Optimum herauszuholen, pragmatisch und realistisch zu planen, Meilensteine festzulegen und die Involvierten frühzeitig zu informieren. Insbesondere ist sicherzustellen, dass die neuen Schwerpunkte sauber entwickelt werden. Die übergeordneten, 'stabilen' Elemente könnten weitgehend unverändert übernommen werden.

Mittelfristig ist unbedingt sicherzustellen, dass jeweils zuerst Bilanz gezogen wird (Berichterstattung und Evaluation), bevor die Strategie bzw. deren Aktionsplan weiterentwickelt wird. Es empfiehlt sich, frühzeitig den künftigen Erarbeitungsprozess zu definieren, der auf die weiteren relevanten Prozesse abgestimmt ist, namentlich auf die Legislaturplanung (siehe Empfehlung 4) und die Berichterstattung zur Agenda 2030.

### **Empfehlung 10: Kommunikation zielgruppengerecht ausgestalten und stärken**

Dem ARE empfehlen wir, die Kommunikation zur nachhaltigen Entwicklung generell gegen innen und aussen zu stärken und die Kommunikation zur SNE als Teil dieses Gesamtpakets anzugehen. Nebst einer Kommunikation in die Breite, die aus unserer Sicht weiterhin notwendig ist, empfiehlt sich je nach Akteursgruppen eine möglichst zielgruppengerechte Kommunikation. Diese soll den Zielgruppen aufzeigen, warum die nachhaltige Entwicklung bzw. die SNE für sie relevant ist und wie sie sie nutzen können.

Für die Kommunikation in die Breite sollen die existierenden Kanäle wie die Webseite oder der Newsletter des ARE genutzt werden. Zudem könnten weitere Materialien zur Verwendung durch weitere Akteure zur Verfügung gestellt werden.

Die jährlich stattfindenden Anlässe «Forum Nachhaltige Entwicklung» und «Dialog 2030 für nachhaltige Entwicklung» haben sich etabliert und sollen weiterbestehen. Nebst Informationsvermittlung zur SNE/Agenda 2030 allgemein bzw. zu ausgewählten Schwerpunkten sollen diese Anlässe vor allem auch für den Austausch mit den Gemeinden, Städten und Kantonen bzw. mit nichtstaatlichen Akteuren genutzt werden.

Der Dialog mit dem Parlament soll gepflegt werden und dieses periodisch über die Strategie und deren Umsetzung informiert werden.

Dank der empfohlenen Schwerpunktsetzung in der SNE bestehen gute Voraussetzungen, dass die Kommunikation gezielter stattfinden kann. Die genannten bestehende Gefässe aber

auch bestehende Fachveranstaltungen können unterschiedliche Zielgruppen adressieren und für vertiefte thematische Diskussionen genutzt werden. Zentral ist, dass sich neben dem ARE je nach Thema auch weitere Bundesämter mit entsprechender Fachexpertise engagieren. Damit können die Kommunikationsaktivitäten auf mehr Schultern verteilt und potenziell die Wirkung der Kommunikation verbessert werden.

## Management Response des ARE

Evaluation der Strategie Nachhaltige Entwicklung 2016-2019, Juni 2019

### 1. Einleitung

Nachhaltige Entwicklung ist keine Zusatzaufgabe des Bundes, sondern in die ordentlichen Planungs- und Politiksteuerungsprozesse auf Bundesrats-, Departements- und Ämterstufe zu integrieren. Die Strategie Nachhaltige Entwicklung (SNE) legt fest, welche politischen Schwerpunkte der Bundesrat für die nachhaltige Entwicklung mittel- bis langfristig setzt. Sie dient als Koordinationsinstrument für die Aktivitäten des Bundes und als Orientierungsrahmen sowohl für die Integration der nachhaltigen Entwicklung in die Sektoralpolitiken als auch für Akteure ausserhalb der Bundesverwaltung.

Die SNE 2016-2019 beinhaltet auch eine Übersicht über die aussenpolitischen Schwerpunkte des Bundes zur globalen nachhaltigen Entwicklung. Ausführlichere Darstellungen des internationalen Engagements finden sich zudem in der Botschaft zur internationalen Zusammenarbeit, im Aussenpolitischen Bericht sowie im Aussenwirtschaftsbericht.

Das ARE hat als Kompetenzzentrum des Bundes für nachhaltige Entwicklung und als für die Strategie Nachhaltige Entwicklung (SNE) verantwortliches Amt eine externe Evaluation der SNE 2016-2019 in Auftrag gegeben. Die Evaluation wurde vom Beratungsunternehmen Infras von November 2018 bis Juni 2019 durchgeführt und fokussierte unter anderem auf die folgenden Fragen:

- Inwiefern wurden die Ziele der SNE 2016-2019 erreicht?
- Inwiefern hat die SNE zur Erreichung der Ziele der Agenda 2030 beigetragen?
- Was ist bei der Erneuerung der SNE zu berücksichtigen?

Eine Begleitgruppe mit Vertreterinnen und Vertretern aus der Verwaltung (Bund, Kantone) sowie Zivilgesellschaft, Wirtschaft und Wissenschaft hat die Arbeiten begleitet.

## 2. Allgemeine Würdigung des Evaluationsberichts

Wir danken dem Evaluationsteam für die sorgfältige Arbeit sowie den instruktiven und gut lesbaren Evaluationsbericht. Die Evaluation bestätigt, dass das methodische Vorgehen adäquat war. Die relativ geringe Anzahl der Befragten pro Interessengruppe lässt eine streng wissenschaftliche Bewertung indessen nicht zu. Dennoch geben die Ergebnisse der Evaluation nützliche Hinweise für die weiteren Arbeiten.

Mit den Empfehlungen ist das ARE einverstanden. Die Evaluation gibt wertvolle Hinweise und Empfehlungen für die Entwicklung der SNE 2030 und deren Aktionspläne.

Die vom Bundesrat getroffenen Entscheide zur SNE 2030 (Gültigkeit für einen Zeitraum von zehn Jahren mit Aktionsplan im Vierjahresrhythmus) und zu den institutionellen Fragen (Einsetzen eines Direktionskomitees Agenda 2030 zur strategischen Koordination und Steuerung sowie Ernennung von zwei Delegierten des Bundesrates für die Agenda 2030) flossen so weit wie möglich in den Evaluationsbericht ein.

## 3. Stellungnahme zu den Empfehlungen

Empfehlungen	Management Response		
<b>Empfehlung 1:</b> Voraussetzungen schaffen, um die Wirksamkeit der SNE zu verbessern	Einverstanden	Teilweise einverstanden	Nicht einverstanden
	<b>Stellungnahme:</b> Durch eine neue bundesinterne Organisationsstruktur und die Ernennung von zwei Delegierten des Bundesrates für die Agenda 2030 hat der Bundesrat die institutionellen Voraussetzungen für eine grössere Wirksamkeit der SNE verbessert.		
	<b>Massnahmen:</b> Konzeptionelle Anpassungen sowie eine Stärkung des Instrumentariums für eine stärkere Politikkohärenz im Rahmen der SNE 2030 werden es ermöglichen, stärkere Wirkungen zu erzielen, als dies bis anhin mit einem blossen Orientierungsrahmen der Fall war. Für eine bessere Umsetzung wird auch ein substanziellerer Einbezug des Parlaments von Bedeutung sein.		



<p><b>Empfehlung 2:</b> Das Verhältnis zwischen SNE und der Umsetzung der Agenda 2030 in der Schweiz klären und transparent machen</p>	Einverstanden	Teilweise einverstanden	Nicht einverstanden
<p><b>Empfehlung 3:</b> SNE inhaltlich fokussieren</p>	Einverstanden	Teilweise einverstanden	Nicht einverstanden
	<p><b>Stellungnahme:</b> Das Verhältnis zur Agenda 2030 ist in der SNE 2016-2019 noch zu wenig umfassend geklärt. Die Agenda 2030 ist durch die Schweiz in der ganzen Breite umzusetzen, wobei die SNE 2030 nicht das einzige Umsetzungsinstrument ist. Sie erfüllt jedoch eine wichtige Rolle bei der Koordination der verschiedenen innen- und aussenpolitischen Bestrebungen zur Umsetzung der Agenda 2030.</p>		
	<p><b>Massnahmen:</b> Die SNE 2030 wird auf der Agenda 2030 aufbauen und ausgehend von der Bestandsaufnahme Schwerpunkte in jenen Bereichen setzen, bei denen der Handlungsbedarf am grössten ist. Dabei soll jeweils die innen- und aussenpolitische Dimension betrachtet werden.</p>		
	<p><b>Stellungnahme:</b> Die SNE 2016-2019 war bisher inhaltlich sehr breit und hat Ziele und Massnahmen für viele nachhaltigkeitsrelevanten Themenbereiche festgelegt.</p>		
	<p><b>Massnahmen:</b> Alle Bundesstellen sind grundsätzlich dazu angehalten, die Agenda 2030 im Rahmen ihrer sektoralpolitischen Zuständigkeiten umzusetzen. Die SNE 2030 wird ergänzend dazu auf sektorenübergreifende Schwerpunktthemen mit besonderem Handlungsbedarf für die Schweiz fokussieren. Über den Aktionsplan werden konkrete Massnahmen identifiziert, um diese Herausforderungen anzugehen.</p>		

<b>Empfehlung 4:</b> Die Verknüpfung der SNE mit der Legislaturplanung stärken	Einverstanden	Teilweise einverstanden	Nicht einverstanden
	<b>Stellungnahme:</b> Die Verknüpfung mit der Legislaturplanung ist für die Sicherstellung von Politikkohärenz von Bedeutung. Die Resultate der Bestandsaufnahme zur Umsetzung der Agenda 2030 sind in den Prozess zur Erarbeitung der Leitlinien und Ziele der Legislaturplanung 2019-2023 eingeflossen.		
	<b>Massnahmen:</b> Die SNE 2030 wird auf die Legislaturplanung Bezug nehmen, auch wenn der Zeithorizont längerfristiger ist. Die Massnahmen des Aktionsplans werden mit der Legislaturplanung inhaltlich abgestimmt und kohärent sein.		
<b>Empfehlung 5:</b> Bestehende Instrumente und Prozesse zur Integration der nachhaltigen Entwicklung in Sektoralforderungen stärken	Einverstanden	Teilweise einverstanden	Nicht einverstanden
	<b>Stellungnahme:</b> Zur Umsetzung der Agenda 2030 sollen, wo möglich, bestehende Instrumente, Prozesse und Gefässe genutzt werden.		
	<b>Massnahmen:</b> Die in der Empfehlung vorgeschlagenen Instrumente und Prozesse werden geprüft und, wo möglich und sinnvoll, in die SNE 2030 übernommen.		
<b>Empfehlung 6:</b> Ein Controlling der Gesamtstrategie aufbauen	Einverstanden	Teilweise einverstanden	Nicht einverstanden
	<b>Stellungnahme:</b> Das Controlling der SNE 2016-2019 hat sich auf die Umsetzung der Massnahmen des Aktionsplans beschränkt. Das MONET-Indikatorensystem hat zudem über Zustandsindikatoren die generelle Entwicklung aufgezeigt.		
	<b>Massnahmen:</b> Der deutlich weniger breite Aktionsplan wird ein systematischeres Umsetzungscontrolling ermöglichen. Eine bessere Erfassung der Wirkungen der weiteren Instrumente der SNE sowie eine vertiefte Analyse der Wirkung von Massnahmen auf die Zustandsindikatoren wird geprüft.		

<b>Empfehlung 7:</b> Sicherstellen, dass das Direktionskomitee seine Steuerungsrolle wahrnimmt	Einverstanden	Teilweise einverstanden	Nicht einverstanden
	<b>Stellungnahme:</b> Das Direktionskomitee Agenda 2030 muss seine Funktion als strategisches Steuerungs- und Koordinationsgremium langfristig wahrnehmen und entsprechende Entscheide treffen.		
	<b>Massnahmen:</b> Die Funktion des Direktionskomitees Agenda 2030 ist für alle Phasen des Politikzyklus festzulegen und muss über einen Informationsaustausch hinausgehen. Wichtig ist die Klärung mit der jährlichen Berichterstattung der Delegierten an den Bundesrat.		
<b>Empfehlung 8:</b> Bundesexterne Stakeholder in die Erarbeitung der SNE einbeziehen	Einverstanden	Teilweise einverstanden	Nicht einverstanden
	<b>Stellungnahme:</b> Kantone und Gemeinden sowie Stakeholder aus Zivilgesellschaft, Wirtschaft und Wissenschaft sind in adäquater Weise einzubeziehen.		
	<b>Massnahmen:</b> Die Begleitgruppe Agenda 2030 stellt den Einbezug von Vertreterinnen und Vertretern aus Zivilgesellschaft, Wirtschaft und Wissenschaft sicher. Die regelmässige Zusammenarbeit mit dem Netzwerk der kantonalen Nachhaltigkeitsfachstellen und -delegierten (NKNF) ermöglicht einen adäquaten Einbezug der Kantone. Die SNE 2030 wird zudem zum ersten Mal ein ordentliches Vernehmlassungsverfahren durchlaufen, womit eine breite gesellschaftliche Konsultation sichergestellt werden kann.		

<p><b>Empfehlung 9:</b> Künftige Revisionen frühzeitig planen und mit anderen Prozessen abstimmen</p>	Einverstanden	Teilweise einverstanden	Nicht einverstanden
<p><b>Empfehlung 10:</b> Kommunikation zielgruppengerecht ausgestalten und stärken</p>	Einverstanden	Teilweise einverstanden	Nicht einverstanden
	<p><b>Stellungnahme:</b> Aufgrund der sehr spät erfolgten politischen Entscheide zur Erarbeitung der SNE 2030 und zur institutionellen Organisation auf Bundesebene war ein sequenzieller Erarbeitungsprozess der SNE 2030 nur teilweise möglich.</p>		
	<p><b>Massnahmen:</b> Für die Erarbeitung des Länderberichts an die UNO 2022 und die Erarbeitung des nächsten Aktionsplans werden die Prozesse frühzeitig aufeinander abgestimmt.</p>		
	<p><b>Stellungnahme:</b> Der Kommunikationsauftrag ist im Rahmen der SNE 2016-2019 nicht sehr weitgehend. Für die SNE 2030 wird einer substanziellen und zielgruppengerechten Kommunikation eine grosse Bedeutung zukommen.</p>		
	<p><b>Massnahmen:</b> Über eine neue amtsübergreifende Kommunikationsstrategie des Bundes wird die Umsetzung der Agenda 2030 gestärkt. Zudem sind die Bundesstellen in ihrem Zuständigkeitsbereich für eine adäquate Kommunikation verantwortlich.</p>		

## Annex

### Interviewpartnerinnen und Interviewpartner

**Tabelle 3: Interviewpartnerinnen und Interviewpartner**

<b>Name</b>	<b>Institution</b>
<b>Schlüsselpersonen des Bundes</b>	
Doris Angst	ARE, Sektion Nachhaltige Entwicklung
Till Berger	ARE, Sektion Nachhaltige Entwicklung
Riccarda Caprez	DEZA (vormals EDA, Abteilung Sektorielle Aussenpolitiken)
Lorenzo Cascioni	Bundeskanzlei, Sektion Strategische Führungsunterstützung
Dagmar Constantini	BAG, Leitung Dossier Gesundheit für Kinder und Jugendliche
Michael Gerber	SEM (vormals DEZA)
Philippe Jeanneret	SECO, Ressort Regulierungsanalyse und -politik
Alwin Kopse	BLW, Direktionsbereich Wissenssysteme, Technologie und Internationales
André de Montmollin	BFS, Sektion Umwelt, Nachhaltige Entwicklung, Raum
Andrea Ries	DEZA, Sektion Evaluation und Controlling
Markus Wüest	BAFU, Sektion Umweltbeobachtung
<b>Massnahmenverantwortliche des Bundes</b>	
Gabrielle Bakels	ASTRA, Verantwortliche Massnahme 31 (Massnahmenplan Langsamverkehr)
Rolf Gurtner	BAFU, Verantwortlicher Massnahme 4 (Aktionsplan Grüne Wirtschaft)
Benedikt Hauser	SBFI, Verantwortlicher Massnahme 71 (Botschaft zur Förderung von Bildung, Forschung und Innovation 2017-2020)
Roland Hohmann	BAFU, Verantwortlicher Massnahme 53 (Aktionsplan Anpassung an den Klimawandel 2014-2019)
Alex Kunze	SECO, Verantwortlicher Massnahme 1 (Corporate Social Responsibility - Aktionsplan 2015-2019)
Géraldine Luisier	BSV, Verantwortliche Massnahme 77 (Nationales Programm gegen Armut 2014-2018)
Patrick Matthey	EDA, Verantwortlicher Massnahme 2 (Nationaler Aktionsplan zur Umsetzung der UNO-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte)
Fabian Riesen	BLW, Verantwortlicher Massnahme 59 (Agrarpolitik 2018-2021)
Roland Riesen	EFV, Verantwortlicher Massnahme 67 (Finanzleitbild des Bundesrates)
Roy Salveter	BAG, Verantwortlicher Massnahme 106 (Nationales Programm Ernährung und Bewegung)
Herbert Tichy	BBL, Verantwortlicher Massnahme 22 (Netzwerk Nachhaltiges Bauen Schweiz)
Stéphanie Zbinden	SEM, Verantwortliche Massnahme 94 (Kantonale Integrationsprogramme)

<b>Name</b>	<b>Institution</b>
<b>Vertreterinnen und Vertreter von Kantonen und Gemeinden</b>	
Katia Balemi	Kanton Tessin, Ufficio del coordinamento e dell'informazione
Valentin Burki	Kanton Solothurn, Amt für Raumplanung
Samira Dubart	Stadt Lausanne, Unité développement durable
Carmen Günther	Stadt Winterthur, Fachstelle Nachhaltige Entwicklung
Catherine Heinzer	Kanton Basel-Stadt, Kantons- und Stadtentwicklung
Daniel Lehmann	Schweizerischer Städteverband
Eric Nanchen	Für den Kanton Wallis (Fondation pour le développement durable des régions de montagne FDDM)
Nathalie Schäfer	Stadt Bern, Amt für Umweltschutz
Robert Scherzinger	Stadt Frauenfeld, Stadtentwicklung und Standortförderung
Ueli Stalder	Kanton Bern, Amt für Umweltkoordination und Energie
Rémi Zinder	Kanton Genf, Service cantonal du développement durable
<b>Vertreterinnen und Vertreter von Zivilgesellschaft, Wissenschaft und Wirtschaft</b>	
Michael Bergöö	Biovision
Marius Christen	Universität Basel
Sarah Frey	Agenda 2030 Plattform
Linda Kren	scienceindustries
Kurt Lanz	economiesuisse
Jon-Andri Lys	Akademien der Wissenschaften
Virginie Poyetton	Christlicher Friedensdienst
Jürg Staudenmann	Alliance Sud

Tabelle INFRAS.

## Literatur

- Berger, Till 2015:** Die Verankerung der SDGs in der Schweizer Strategie Nachhaltige Entwicklung. Bundesamt für Raumentwicklung. Referat 8. Mai 2015, Kursaal Bern.
- Bundesamt für Raumentwicklung ARE 2018:** Strategie Nachhaltige Entwicklung 2016-2019. Massnahmen des Aktionsplans, Update 3. September 2018.
- Bundesamt für Raumentwicklung ARE 2015:** Synthesebericht Stakeholder-Dialog. Im Rahmen der Erarbeitung der Strategie Nachhaltige Entwicklung 2016-2019, Bern.
- Bundesamt für Raumentwicklung ARE/Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit DEZA 2018:** Die Umsetzung der Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung durch die Schweiz. Bestandsaufnahme der Schweiz als Grundlage für den Länderbericht 2018.
- Bundeskanzlei 2018:** Botschaftsleitfaden: Leitfaden zum Verfassen von Botschaften des Bundesrates. Stand Juli 2018, Bern.
- Christen, M., B. Bornemann, S. Schmidt 2015:** Wissenschaftliche Begleitstudie zum Stakeholder-Dialog 'Strategie Nachhaltige Entwicklung des Bundesrates', Universität Basel, Fachbereich Nachhaltigkeitsforschung, im Auftrag des ARE.
- Ecoplan 2015:** Nachhaltigkeitsbeurteilung (NHB) und Regulierungsfolgenabschätzung (RFA) zur 2. Revision des Raumplanungsgesetzes (RPG), Schlussbericht zur Vernehmlassungsvorlage, Ecoplan im Auftrag von ARE und SECO.
- Eidgenössisches Departement für auswärtige Angelegenheiten EDA/Eidgenössisches Departement für Umwelt, Verkehr, Energie und Kommunikation UVEK 2018:** Die Umsetzung der Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung durch die Schweiz. Länderbericht der Schweiz 2018, Bern.
- Eidgenössisches Departement für auswärtige Angelegenheiten EDA/Eidgenössisches Departement für Umwelt, Verkehr, Energie und Kommunikation UVEK 2016:** Erste Schritte der Schweiz zur Umsetzung der Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung, Bern.
- INFRAS 2011:** Evaluation der Strategie Nachhaltige Entwicklung 2008-2011, Zürich.
- Parlamentarische Verwaltungskontrolle PVK 2009:** Die strategisch politische Steuerung des Bundesrates. Bericht der Parlamentarischen Verwaltungskontrolle zuhanden der Geschäftsprüfungskommission des Nationalrates. Bern. 15.10.2009.
- Parlamentarische Verwaltungskontrolle PVK 2011:** Dsteuerung der Sozialversicherungen durch den Bundesrat. Materialien zum Bericht der Parlamentarischen Verwaltungskontrolle zuhanden der Geschäftsprüfungskommission des Ständerates. Bern. 28.10.2011.
- Schweizerischer Bundesrat 1999:** Richtlinien des Bundesrates für die Darstellung der volkswirtschaftlichen Auswirkungen von Vorlagen des Bundes vom 15.9.1999.

**Schweizerischer Bundesrat 2016a:** Strategie Nachhaltige Entwicklung 2016–2019, 27. Januar 2016.

**Schweizerischer Bundesrat 2016b:** Botschaft zur Legislaturplanung 2015-2019 vom 27. Januar 2016.

**Schweizerischer Bundesrat 2019:** Der Bund stärkt die Umsetzung der Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung. Medienmitteilung vom 22. März 2019.

**United Nations 2015:** Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. Resolution adopted by the General Assembly on 25 September 2015.

**Wachter, Daniel 2012:** 20 Jahre Nachhaltigkeitsstrategien. Eine Bilanz aufgrund der Erfahrungen in der Schweiz. In: Gaia 21/1, S. 17-21.