



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Eidgenössisches Departement für Umwelt, Verkehr,
Energie und Kommunikation UVEK

Bundesamt für Umwelt BAFU
Abteilung Biodiversität und Landschaft

Aktenzeichen: BAFU-410.1-1/2/1/2/39/29/1/9
Geschäftsfall:

Evaluationen von Massnahmen des Aktionsplans Strategie Biodiversität Schweiz

Zusammenfassung der Ergebnisse der BAFU-intern Evaluationen im Rahmen der Wirkungsanalyse 2022 zum Aktionsplan Strategie Biodiversität Schweiz



BAFU-D-3C3C3401/900

Aktenzeichen: BAFU 410.1.1/2/1/2/39/29/1/9

Impressum

Herausgeber

Bundesamt für Umwelt (BAFU) (Hrsg.) Bern 2022

Das BAFU ist ein Amt des Eidg. Departements für Umwelt, Verkehr,
Energie und Kommunikation (UVEK).

© BAFU 2022

1 Einleitung

Der Bundesrat hat im Jahr 2012 die Strategie Biodiversität Schweiz (SBS) verabschiedet. Basierend darauf hat die Bundesverwaltung der Aktionsplan Strategie Biodiversität Schweiz (AP SBS) erarbeitet und vom Bundesrat im Jahr 2017 genehmigt. Der AP SBS enthält vier Sofortmassnahmen, neun Synergiemassnahmen und sechs Massnahmen mit insgesamt 19 Pilotprojekten. Insgesamt ergeben sich daraus 32 Projekte. Der Bundesrat beauftragte das BAFU, im Rahmen der Umsetzungsphase I (2017 bis 2023) spätestens 2022 sämtliche Massnahmen und Pilotprojekte des Aktionsplans Biodiversität Schweiz einer Wirkungsanalyse zu unterziehen und dem Bundesrat Ende 2022 dazu Bericht zu erstatten.

2 Vorgehen und Evaluationsgegenstand

Um die relativ grosse Anzahl der Projekte in einer beschränkten Zeit evaluieren zu können und um externes Evaluationswissen zu erschliessen, wurde ein Teil der Evaluationen durch externe Auftragnehmer durchgeführt. Der andere Teil der Evaluationen wurde BAFU-intern durchgeführt. Jene Projekte, die intern evaluiert wurden, sind im Vergleich wenig fortgeschritten oder wurden gar noch nicht gestartet. Die Verantwortung für die Durchführung der internen Evaluationen lag bei der Projektleitung Wirkungsanalyse 2022 mit Unterstützung von Interface Politikstudien Forschung Beratung GmbH. Im vorliegenden Evaluationsbericht zu den internen Evaluationen werden in Kapitel 3 die Resultate und die Empfehlungen der untersuchten 11 Projekte zusammengefasst.

Die Projekte des Aktionsplans befinden sich in verschiedenen Phasen der Umsetzung. Die Wirkungsanalyse 2022 nutzt daher Untersuchungsmethoden, die auf den jeweiligen Umsetzungsstand der Projekte angepasst sind und setzt jeweils Schwerpunkte. Dies erfolgt auf Basis der Wirkungsmodelle, die in den jeweiligen Projektmanagementplänen enthalten sind. Es wird für jedes Projekt an Hand des Wirkungsmodells ein Hauptelement als Schwerpunkt für die Wirkungsanalyse bestimmt. Ausgehend von diesem Hauptelement werden soweit notwendig auch die vorangegangenen Stufen im Wirkungsmodell evaluiert, um mögliche Wirkungszusammenhänge aufzuzeigen.

Pro Projekt wurde ein Evaluationsschwerpunkt (Ebene im Wirkungsmodell; siehe Tabelle 1) gesetzt. Dieser richtet sich nach dem Umsetzungsstand und strebt den bestmöglichen Mehrwert mit Blick auf das Ziel an, Empfehlungen für Phase II abzugeben. Als Methode kam ein Soll-Ist Vergleich zum Einsatz. Der Soll-Zustand ist jeweils im Projektmanagementplan (oder dem entsprechenden Entwurf) festgelegt. Der Ist-Zustand wird mit einer Dokumentenanalyse (Controlling -Daten) und Interviews mit der Projektleitung. Danach wurde der Ist-Zustand mit dem Sollzustand verglichen und beurteilt.

Für die Analyse und Beurteilung wurde ein Raster (vgl. Anhang 1) mit Vergleichskriterien und entsprechenden Evaluationsfragen entwickelt, welcher alle Ebenen der Wirkungskette umfassen. Um die Ergebnisse in aggregierter Form darstellen zu können wurden die Kriterien basierend auf den Ergebnissen operationalisiert (im Sinne von das Kriterium ist: „voll erfüllt“, „eher erfüllt“, „eher nicht erfüllt“ oder „nicht erfüllt“). Abschliessend wurde aus Sicht der Evaluator/-innen eine Gesamtbeurteilung vorgenommen und Handlungsempfehlungen formuliert.

Tabelle 1 zeigt eine Übersicht der untersuchten Projekte, deren Umsetzungsstand im Oktober 2021 und die Schwerpunktsetzung der Evaluation. Demnach ist eine Mehrheit der untersuchten Projekte nicht plangemäss umgesetzt oder nicht gestartet worden. Der Stand der Umsetzung lässt sich folgendermassen gruppieren:

- Vier Projekte (A1.1, A3.1, A4.2, A5.3 vgl. Tabelle 1) wurden nicht gestartet. Bei diesen Projekten wurden die Gründe für den Verzicht, Sistierung oder Verschiebung untersucht.
- Bei drei Projekten (MN4.2.1, MN4.2.9, A1.3) wurde ein Projektmanagementplan erstellt (Ziele, Massnahmen, Ressourcen usw. sind konkretisiert), die darin formulierten Outputziele wurden jedoch (noch) nicht erreicht. Bei diesen Projekten lag der Evaluationsschwerpunkt auf der Ebene des Vollzugs beziehungsweise der Umsetzung.
- Drei Projekte (MN4.2.4, MN4.2.5 und MN4.2.7) sind etwas weiter fortgeschritten und es wurden erste Outputziele erreicht. Untersucht wurden daher die Ebenen Vollzug und teilweise auch der Output.
- Bei einem Projekt (A.2.1) steht der Projektmanagementplan erst im Entwurf. Hier konnte nur die Konzeption analysiert werden.

Tabelle 1: Projekte des AP SBS, die im Rahmen der internen Evaluation untersucht wurden mit Umsetzungsstand im Oktober 2021.

Nr.	Name	Typ	Umfang und Laufzeit	Umsetzungsstand (Oktober 2021)	Schwerpunkt der Evaluation
MN4.2.1	Konzeption der landesweiten Ökologischen Infrastruktur	Synergienmassnahme	4 Massnahmenbereiche (15 Teilmassnahmen) Ende offen, soll nach 2027 weiterlaufen	Verzögert: 1 Teilmassnahme abgeschlossen; 4 in Arbeit; 4 wenig fortgeschritten und 4 noch nicht gestartet	Vollzug
MN4.2.4	Evaluation der Wirkung von Bundessubventionen	Synergienmassnahme	2 Massnahmen (5 Teilmassnahmen) 2019 bis Ende 2022	Verzögert: 2 Teilmassnahmen abgeschlossen; 2 in Arbeit; 1 noch nicht gestartet	Vollzug
MN4.2.5	Berücksichtigung von Ökosystemleistungen bei raumrelevanten Entscheidungen	Synergienmassnahme	3 Massnahmen (9 Teilmassnahmen) Mitte 2018 bis Ende 2022	Verzögert: 3 Teilmassnahmen abgeschlossen; 1 Teilmassnahme in Arbeit, 2 noch nicht gestartet	Vollzug und Output
MN4.2.7	Anforderungen der Biodiversität in Musterbaureglementen	Synergienmassnahme	5 Massnahmen (9 Teilmassnahmen) Mitte 2019 bis Ende 2021	Auf Kurs: 5 Teilmassnahmen abgeschlossen; 3 Teilmassnahmen in Arbeit; 1 Teilmassnahme noch nicht gestartet	Vollzug und Output
MN4.2.9	Nutzung internationaler Erkenntnisse	Synergienmassnahme	3 Massnahmen Massnahme 1: 2019 bis Ende 2020 Massnahme 2: Start 2020 (fortlaufend) Massnahme 3: Start 2021 (fortlaufend)	Verzögert: Massnahme 1 noch nicht abgeschlossen; Massnahme 2 in Arbeit; Massnahme 3 noch nicht gestartet	Vollzug
A1.3	Wo der Wald noch wild ist	Pilotprojekt	3 Massnahmen Massnahme 1: 2018 bis Ende 2020 2 und 3: kein Zeitplan	Verzögert (weiteres Vorgehen offen): Massnahme 1 noch nicht abgeschlossen, Massnahme 2 in Arbeit; Massnahme 3 noch nicht gestartet	Vollzug
A2.1	Eindämmung des Klimawandels: Nachhaltige Nutzungen helfen den Schweizer Mooren	Pilotprojekt	2 Massnahmen (5 Teilmassnahmen) Massnahme 1: 2019 bis Ende 2022 Massnahme 2: 2020 bis Ende 2024	Auf Kurs: Massnahme 1 und 2 in Arbeit.	Konzept
Sistierte, verschobene oder nicht ausgelöste Projekte					
A1.1	Vision Wasserschloss	Pilotprojekt	Keine Massnahmen definiert	Verzicht auf das Projekt	Gründe für Entscheid
A3.1	Rückzonungen zugunsten der Biodiversität	Pilotprojekt	Keine Massnahmen definiert	Sistierung und Verschiebung auf AP SBS Phase 2	Gründe für Entscheid
A4.2	Anreizsystem zur Ausscheidung und Pflege von Gebieten zur Förderung von Arten	Pilotprojekt	Keine Massnahmen definiert	Verzicht auf das Projekt	Gründe für Entscheid
A5.3	Die Natur vor der Haustür	Pilotprojekt	Entwurf PMP erstellt, keine genaueren Massnahmen definiert	Verzicht auf das Projekt	Gründe für Entscheid

3 Zentrale Ergebnisse

Die nachfolgende Tabelle 2 zeigt summarisch die Evaluationsergebnisse entlang der definierten Beurteilungskriterien, jeweils pro Ebene im Wirkungsmodell. Da die Projekte meist wenig fortgeschritten sind (vgl. Tabelle 1), liegen meist nur Ergebnisse für die Ebenen Konzeption und Vollzug vor. Wo möglich wurden auch Aussagen zum Output gemacht. Bei jenen Projekten, die nicht gestartet, verschoben oder sistiert wurden, wurden die angegebenen Gründe dem jeweiligen Evaluationskriterium zugeordnet und entsprechend beurteilt.

Da die Projekte wenig weit fortgeschritten sind, sind Aussagen zur Wirkung der gewählten Massnahmen und Erreichung der gesetzten Ziele auf Ebene Outcome und Impact (noch) nicht möglich. Aus einer theoretischen Perspektive kann die Annahme getroffen werden, dass die Zielerreichung und Wirkungsentfaltung nur dann erfolgreich ist, wenn die vorgelagerten Elemente in der Wirkungskette erfüllt sind beziehungsweise optimiert werden. Die Evaluationsergebnisse zeigen, dass die Herausforderungen pro Projekt jeweils sehr unterschiedlich sind. Dennoch lassen sich folgende Hauptproblembereiche identifizieren:

Ebene Konzept:

- Die personellen Ressourcen sind aus Sicht der Evaluatoren/-innen unzureichend. Die Projektleitenden verfügen meist über ungenügende zeitliche Ressourcen, um die Projekte angemessen zu betreuen und vorwärts zu treiben. Zwar wären die finanziellen Mittel für die Vergabe externer Mandate grundsätzlich vorhanden, aber es ist den Projektleitenden aus zeitlichen Gründen oft nicht möglich die notwendigen Umsetzungsschritte (erstellen der Pflichtenhefte, Begleitung der Mandate etc.) durchzuführen.
- Bei jenen Projekten, die verschoben werden oder sistiert sind, war zudem die Zielgruppendefinition mangelhaft respektive es wurden teilweise «ähnliche» Zielgruppen adressiert wie in anderen Projekten.
- Bei der Konzeption wurden inhaltliche Schnittstellen zu anderen Projekten des AP SBS zu wenig systematisch berücksichtigt. Schnittstellen unter den Projekten wurden erst vergleichsweise spät erkannt und zu wenig bewirtschaftet.

Ebene Vollzug:

- Die Umsetzungsorganisation ist aus Sicht der Evaluatoren/-innen bei 4 von den 6 Projekten, bei denen dieser Aspekt aufgrund des Projektfortschrittes vertieft untersucht werden konnte, eher ungeeignet respektive es besteht Optimierungspotenzial. Primäre Herausforderung ist die mangelnde Abstimmung zu anderen Projekten innerhalb des AP SBS aber vor allem auch zu anderen Politiken des BAFU und darüber hinaus. Dabei geht es nicht nur um die Abstimmung bei der Zielgruppenadressierung, sondern es fehlt grossmehrheitlich auch das Stakeholdermanagement und eine einheitliche Kommunikation gegen aussen.
- Ein zentraler Grund für die fehlende aktive Bearbeitung dieser Schnittstellen ist aus Sicht der Evaluatoren/-innen der Ressourcenmangel. Die Einführung des AP SBS bedeutete für das BAFU zusätzliche Aufgaben und Sachmittel, aber keine zusätzlichen Stellenprozent für die Umsetzung. Die Programmleitung oder die Projektleitenden haben nicht die Möglichkeit, die internen personellen Ressourcen aufzustocken.
- Die Projektleitenden sind in der Regel Mitarbeiter/-innen einer Sektion/Abteilung des BAFU. Sie unterstehen organisatorisch in der Regel einer Sektionsleitung. Dies führt dazu, dass ihre Arbeiten für den AP SBS mit anderen Arbeiten konkurrieren, die sie für die Sektion erledigen. Bei Ressourcenengpässen werden daher in der Regel die sektions-/abteilungsinternen Arbeiten priorisiert und nicht die Arbeiten für den AP SBS.
- Generell sind die Projekte sehr heterogen was die Komplexität und Grösse (Anzahl Massnahmen, Laufzeit) betrifft. Entsprechend fallen die fehlenden personellen Ressourcen bei grösseren Projekten wie beispielsweise MN4.2.1 (Konzeption Ökologische Infrastuktur) stärker ins Gewicht als bei kleineren Projekten.
- Ein weiteres Problem ist aus Sicht der Evaluatoren/-innen die fehlende Entscheidungskompetenz aber auch unklare Rolle der Programmleitung. Bei der Vergabe von externen Mandaten liegt z.B. der Entscheid über die Mittelfreigabe ab einem bestimmten finanziellen Umfang beim jeweiligen Abteilungsleiter/-in oder bei der Direktion (Linienstruktur). Dies führt zu weiteren Arbeitsschleifen, Änderungen, Verzögerungen und zu Unsicherheiten bei den Projektleitenden.

Tabelle 2: Summarische Ergebnisse entlang der Evaluationskriterien

Nr.	Kurztitel	Konzept			Vollzug				Output			
		Empirische Evidenz und Kohärenz, Vollständigkeit	Ressourcen (finanziell/personell/Wissen)	Definition der Zielgruppen	Eignung der Umsetzung/organisation für den Vollzug	Fortschritt (Entfernung IST-SOLL)	Erfolgskontrolle	Nachhaltigkeit von Ressourcen und Prozessen	Angemessenheit der erbrachten Leistungen	Laufzeit	Reichweite und Beurteilung der Leistungen durch Zielgruppe	Leistungsbezogene Effizienz
MN4.2.1	Konzeption Öl	NA	NA	NA					NA	NA	NA	NA
MN4.2.4	Evaluation Bundessubventionen						NA	NA	NA	NA	NA	NA
MN4.2.5	Berücksichtigung Ökosystemleistungen im Raum	NA	NA	NA			NA					
MN4.2.7	Musterbaureglements	NA	NA	NA			NA					
MN4.2.9	Nutzung int. Erkenntnisse	NA	NA	NA					NA	NA	NA	NA
A1.3	Wilder Wald	NA	NA	NA					NA	NA	NA	NA
A2.1	Nachhaltige Nutzung Moore				NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA
Sistierte, verschobene oder nicht ausgelöste Projekte												
A1.1	Wasserschloss											
A3.1	Rückzonung für Biodiversität	NA		NA								
A4.2	Anreize Flächen für Arten	NA			NA							
A5.3	Natur vor der Haustür											

Legende: erfüllt = ■ / eher erfüllt = ■ / eher nicht erfüllt = ■ / nicht erfüllt = ■

NA (fehlende Datengrundlage: Projekt nicht so weit fortgeschritten ist oder im Rahmen der Evaluation Kriterium nicht geprüft)

4 Übergeordnete Empfehlungen

Die detaillierten Empfehlungen an die jeweiligen Projektleitenden und die Programmleitung sind in den Evaluationsberichten festgehalten. Mit Blick auf die weitere Umsetzung des AP SBS ergeben sich aus Sicht der Evaluatoren/-innen übergeordnete Empfehlungen, die sich in erster Linie an die Programmleitung und an den Auftraggeber des AP SBS richten:

1. Die *personellen Ressourcen* sollten aufgestockt werden. Falls dies nicht möglich sein sollte, sollten die Projekte untereinander stärker priorisiert werden, um die Projekte zeitlich zu staffeln. Dies kann auch bedeuten, dass Projekte abgebrochen oder in die nächste Umsetzungsphase verschoben werden. Insbesondere die Synergiemaßnahmen haben zahlreiche Schnittstellen zu anderen Politikfeldern und zu anderen Abteilungen und Sektionen innerhalb und ausserhalb des BAFU. Dies erhöht deren Komplexität und der personelle Ressourcenbedarf für die Umsetzung der Projekte. Bei der Priorisierung sollte daher auch die Komplexität der Projekte berücksichtigt werden und wie hoch die personellen Ressourcen in den betroffenen Sektionen und Abteilungen ist und inwieweit diese gesichert werden können.
2. Insbesondere die Synergiemaßnahmen bedürfen einer laufenden inhaltlichen Abstimmung mit anderen Politiken des Bundes. Neben der inhaltlichen Abstimmung und der Etablierung einer effizienten Zusammenarbeit (Einbezug des relevanten Fachwissens), sollte vor allem auch eine stärkere *Sensibilisierung und ein systematischer Wissenstransfer* (akteurspezifische Kommunikation) gegenüber anderen Abteilungen und Bundesämtern stattfinden. Es wäre hilfreich, wenn die Projektleitenden dabei von der Programmleitung unterstützt würden. Die Ergebnisse zeigen auch, dass die aktive Bearbeitung von Schnittstellen zu anderen Politiken mit potentiell konkurrierenden Zielen bei gewissen Projekten sehr gut funktioniert. Ein Erfahrungsaustausch zu diesem Thema und gegenseitiges Lernen zwischen den Projektleitenden könnte erste Lösungsansätze aufzeigen.
3. Auf Programmebene gibt es zurzeit noch *kein Stakeholdermanagement*. Die Praxis zum Einbezug der Stakeholder ist je nach Projekt sehr unterschiedlich und teilweise noch gar nicht konzipiert. Da die Projekte in unterschiedlichen Sektionen umgesetzt werden und primär die bestehenden Gefässe und «informellen» Kanäle genutzt werden, gibt es wenig einheitliche Kommunikation nach aussen. Als Folge davon können mögliche Synergien auch nicht genutzt werden (z.B. bereits etablierte Beziehungen/Kanäle, die in einer anderen Sektion oder Abteilung funktionieren). Bei jenen Projekten mit personellen Ressourcenengpässen wurde der Einbezug der Stakeholder noch wenig angegangen. Dies führte zu vielen Fragen und Anfragen seitens der Stakeholder, welche reaktiv und mit einem beträchtlichen Aufwand bearbeitet werden mussten. Mit Blick auf die Menge und die Heterogenität an Anspruchsgruppen, sollten geeignete Austauschformate definiert werden. Zudem sollte der Inhalt und das Vorgehen mit bestehenden Aktivitäten und Kanälen des BAFU abgestimmt werden. Die gezielte *Kommunikation gegen aussen* und eine positive Zusammenarbeit mit den Anspruchsgruppen ist für die Wirksamkeit des AP SBS von zentraler Bedeutung.

Anhang 1: Kriterien für die interne Evaluationen

Ein Analyseraster mit Vergleichskriterien und mögliche Fragestellungen wurde für die interne Evaluationen entwickelt, welche alle Ebenen der Wirkungskette umfassen. Je nach Stand des Projektes, sollen die jeweiligen Kriterien der entsprechenden Ebene angewandt/erhoben werden.

Diese Kriterien wurden basierend aus der Evaluationsliteratur¹ und auf vergangenen Evaluationsprojekten ausgeführt². Die Kriterien sind in der Tabelle 1 dargestellt. Sie wurde im Rahmen der Mandatsvergabe der externen Evaluationen weiter geprüft und validiert.

¹ Sager, Fritz; Ingold, Karin und Balthasar, Andreas (2018): Policy-Analyse in der Schweiz. NZZ Libro – Politik und Gesellschaft in der Schweiz. Kapitel 5.5 Evaluation. Seiten 142-156.

Knoepfel/Larze/Varone/Savard (2015) : Analyse et pilotage des politiques publiques, Presses de l'Université du Québec. Chapitre 10.2 Les critères d'évaluation d'une politique publique. Pages 284-296.

Peter H. Rossi, Mark W. Lipsey, Mark W. Lipsey, Howard E Freeman (2004): Evaluation: A Systematic Approach, SAGE Publications, Chapter 3 Identifying Issues and Formulating Questions. Pages 67-99.

² Interface Politikstudien Forschung Beratung (2014): Methodik Monitoring und Controlling kantonaler Richtplan Aargau. Ergänzung zum Konzept Richtplan Monitoring / Controlling der Abteilung Raumentwicklung des Kantons Aargau.

Rieder, Stefan; Landis Flurina; Schwenkel, Christof (2007): Evaluation der Information und Beratung der Agenturen von EnergieSchweiz. Schlussbericht zuhanden des Bundesamtes für Energie (BFE), Interface Politikstudien Forschung Beratung, Luzern.

Rieder, Stefan; Feige, Stephan; Amberg, Helen; Hertig, Vera (2015): Evaluation der landwirtschaftlichen Absatzförderung. Schlussbericht zuhanden des Bundesamtes für Landwirtschaft (BLW), Interface Politikstudien Forschung Beratung, Luzern.

Tabelle 1: Summarischen Evaluationskriterien und mögliche Fragestellungen für die internen Evaluationen

Stufe des Wirkungsmodells	Kriterium für die Beurteilung	Mögliche Fragestellungen Um den Gründen für die ermittelten Wirkungen nachzugehen, werden die vorgelagerten Elemente des Wirkungsmodells analysiert. Dabei stellen sich folgende typische Evaluationsfragen:	Quellen, Erhebungen
1. Konzept	1.1. Empirische Evidenz und Kohärenz, Vollständigkeit	1.1.1. Liegt eine Problemdefinition vor? 1.1.2. Sind die Ziele respektive die Zielindikatoren „smart3“ definiert? 1.1.3. Sind auch innovative/neuartige Lösungsansätze enthalten? 1.1.4. Ist das Wirkungsmodell verständlich und soweit möglich komplett? 1.1.5. Können die vorgesehenen Massnahmen einen Beitrag zur Zielerreichung leisten? 1.1.6. Ist die Konzeption so angelegt, dass die gewünschten Wirkungen erwartet werden können? 1.1.7. Welches sind auf Programmkonzeptebene die zentralen Schnittstellen zu anderen relevanten Politikbereichen? 1.1.7.1. Wie werden diese Schnittstellen im Projekt bewirtschaftet?	<i>PMP, Daten aus dem Controlling, Gespräch mit PL</i>
	1.2. Ressourcen (finanziell/personell/Wissen)	1.2.1. Inwiefern stehen finanzielle und personelle Ressourcen angemessen bei den relevanten Akteuren und Umsetzungspartnern zur Verfügung? 1.2.2. Ist das Wissen und die Fachkompetenz den relevanten Akteuren und Umsetzungspartnern angemessen?	<i>PMP, Daten aus dem Controlling, Gespräch mit PL</i>
	1.3. Definierte Zielgruppen	1.3.1. Ist die bzw. sind die Zielgruppe/n definiert? 1.3.2. Wird die definierte Zielgruppe auch über andere Programme/Massnahmen des BAFU/UVEK adressiert? 1.3.2.1. Falls Ja: Inwiefern wird die Zielgruppenadressierung auf Stufe BAFU/UVEK abgestimmt? Inwiefern sind Anpassungen angezeigt?	<i>PMP, Daten aus dem Controlling, Gespräch mit PL</i>
2. Vollzug	2.1. Eignung der Umsetzungsorganisation für den Vollzug	2.1.1. Inwiefern sind Umsetzungsstrukturen und Umsetzungsprozesse angemessen? 2.1.2. Inwiefern sind auf Prozessebene die zentralen Schnittstellen zu anderen relevanten Politikbereichen/Abteilungen auf Stufe BAFU/UVEK (vertikal) abgestimmt?	<i>PMP, Daten aus dem Controlling, Gespräch mit PL</i>

³ S – Spezifisch, M – Messbar, A – Akzeptiert, R – Realistisch, T – Terminiert



		<p>2.1.3. Inwiefern sind auf Prozessebene die zentralen Schnittstellen zu anderen relevanten Politikbereichen/Abteilungen auf Stufe Bund (horizontal) abgestimmt?</p> <p>2.1.4. Inwiefern ist auf Prozessebene die Zusammenarbeit und Kompetenzverteilung zwischen Bund und Kantonen zielführend und effektiv?</p> <p>2.1.5. Inwiefern ist auf Prozessebene die Zusammenarbeit und Kompetenzverteilung zwischen Vollzugsakteuren (Bund oder Kantone) und weiteren Umsetzungspartnern effektiv?</p>	
	2.2. Fortschritt	<p>2.2.1. Wie weit ist der Ist-Zustand vom Soll-Zustand entfernt?</p> <p>2.2.2. Ist es bei aktuellem Ist-Zustand realistisch, dass der Soll-Zustand während der verbleibenden Massnahmendauer erreicht wird?</p>	<i>PMP, Daten aus dem Controlling, Gespräch mit PL</i>
	2.3. Erfolgskontrolle	<p>2.3.1. Weisst die Massnahme eine verbindliche Erfolgskontrolle auf?</p> <p>2.3.1.1. Falls ja: Ist die vorgesehene Erfolgskontrolle zielführend und im Sinne der Projektumsetzung?</p>	
	2.4. Nachhaltigkeit von Ressourcen und Prozessen	<p>2.4.1. Ist die Umsetzungsorganisation institutionell genügend verankert?</p> <p>2.4.2. Besteht eine Finanzierungssicherheit, um die zukünftige Leistungserbringung entsprechend den Vorgaben aus dem Programmkonzept zu erbringen?</p>	<i>PMP, Daten aus dem Controlling, Gespräch mit PL</i>
3. Output	3.1. Angemessenheit der erbrachten Leistungen	<p>3.1.1. Welche Leistungen wurden in welcher Qualität erstellt?</p> <p>3.1.2. Entsprechen die Leistungen den definierten Standards? (z.B. Botschaften, Informationsgehalt, Verständlichkeit, Prägnanz, Sprache, Lösungswege, etc.)</p> <p>3.1.3. Entsprechen die Leistungen in Art, Umfang und Qualität den Vorgaben aus dem Programmkonzept?</p>	<i>PMP, Daten aus dem Controlling, Gespräch mit PL</i>
	3.2. Laufzeit	3.2.1. In welchem Zeitraum wurden diese Leistungen erreicht?	<i>PMP, Daten aus dem Controlling, Gespräch mit PL</i>
	3.3. Reichweite und Beurteilung der Leistungen durch Zielgruppe	<p>3.3.1. Welcher Anteil der angesprochenen Zielgruppe wurde erreicht?</p> <p>3.3.2. Wie werden die Outputs durch die Zielgruppe/n beurteilt?</p>	<i>PMP, Daten aus dem Controlling, Gespräch mit PL</i>
	3.4. Leistungsbezogene Effizienz	<p>3.4.1. Wieviel Ressourcen wurden pro Output investiert?</p> <p>3.4.2. Ist das Verhältnis von Ressourceneinsatz und Leistungserbringung angemessen?</p>	<i>PMP, Daten aus dem Controlling, Gespräch mit PL</i>
4. Outcome	4.1. Reichweite	4.1.1. Wie gross ist die Reichweite der einzelnen Massnahmen (absolut oder relativ zur angestrebten Reichweite)?	Monitoring oder Controllingdaten, Erhebungen bei den Zielgruppen

	4.2. Verhaltensänderung	4.2.1. Wie weit und wie langfristig hat sich das Verhalten der Zielgruppe/n in die gewünschte Richtung verändert? 4.2.2. Wie sehen die entsprechenden Statistiken aus? 4.2.3. Welches sind die Gründe, welche das Verhalten der Zielgruppen positiv/negativ beeinflusst haben?	Monitoring oder Controllingdaten, Erhebungen bei den Zielgruppen
	4.3. Wirksamkeit	4.3.1. Als wie wirksam werden die Massnahmen beurteilt (qualitativ) bezüglich Beeinflussung der Zielgruppe? 4.3.2. Wie ist der Grad der Übereinstimmung zwischen beabsichtigter (im Rahmen der Massnahme erwünscht) und tatsächlich eingetretener Verhaltensänderung (möglicherweise unerwünscht) bei der Zielgruppe/n?	Ergebnisse aus vorangehenden Kriterien
	4.4. Wirkungsbezogene Effizienz	4.4.1. Wie ist das Verhältnis von eingesetzten Ressourcen und tatsächlich erzielter Verhaltensänderung bei der Zielgruppe/n? 4.4.2. Hätte die Verhaltensänderung auch ressourcenschonender erreicht werden können?	Ergebnisse aus vorangehenden Kriterien
5. Impact	5.1. Entwicklung der Zielgrösse	5.1.1. Wie haben sich die Zielgrössen entwickelt? 5.1.2. Wie ist der Grad der Übereinstimmung zwischen beabsichtigter (im Rahmen der Massnahme erwünscht) und tatsächlich eingetretener Wirkung (möglicherweise unerwünscht) in Bezug auf die Entwicklung der Zielgrösse?	Monitoring, Gespräche PL, Ergebnisse aus vorangehenden Kriterien
	5.2. Einfluss der umgesetzten Massnahmen	5.2.1. Wie gross war der Einfluss der umgesetzten Massnahmen bislang auf die Zielerreichung? 5.2.2. Wie gross kann der langfristige Einfluss der umgesetzten Massnahmen auf die Zielerreichung aktuell erwartet werden?	Monitoring, Gespräche PL
	5.3. Einfluss anderer Entwicklungen	5.3.1. Welche Entwicklungen/andere Massnahmen/Umstände haben die Zielerreichung unterstützt/vermindert?	Gespräche PL, Ergebnisse aus vorangehenden Kriterien
	5.4. Wirkungsbezogene Effizienz	5.4.1. Wie ist das Verhältnis von eingesetzten Ressourcen und eingetretener Wirkung (Entwicklung der Zielgrösse)?	Ergebnisse aus vorangehenden Kriterien
6. Gesamtbeurteilung	6.1. Gesamtbeurteilung	6.1.1. Wie wird die Wirksamkeit insgesamt beurteilt? 6.1.2. Hat sich das Konzept bewährt oder nicht (Konzeptversagen)? 6.1.3. War die Umsetzung erfolgreich oder nicht (Umsetzungsversagen) 6.1.4. Was müsste für die restliche Projektdauer verbessert/geändert werden? 6.1.5. Empfehlungen für nächste Phase AP SBS: Soll dieses weiterentwickelt werden oder z.B. upscaling? Wenn ja, wie? 6.1.6. Welchen Beitrag leistet das Projekt zur Zielerreichung der SBS	

Aktenzeichen: BAFU-410.1-1/2/1/2/39/29/1/9