



Tripartite Koordination zur Umsetzung der Agenda 2030

Bericht der tripartiten Arbeitsgruppe

Bern, 19. Mai 2025

Auftraggeber

Tripartite Konferenz
Nadine Eckert, Projektleitung

Tripartite Konferenz
c/o Konferenz der Kantonsregierungen
Haus der Kantone
Speichergasse 6
3001 Bern

Tripartite ad hoc Arbeitsgruppe

Isabelle Baudin, Schweizerischer Verband Kommunale Infrastruktur SVKI
Guillaume De Buren, Office cantonal de la durabilité et du climat, Kanton Waadt
Delphine Rime, SECO
Manon Röthlisberger, Schweizerischer Gemeindeverband SGV
Ueli Stalder, Amt für Umwelt und Energie, Kanton Bern
Mirjam Walker Wedekind, ARE

Auftragnehmer

SusCon, Christen Sustainability Consulting
Marius Christen, Bern
mit Unterstützung von Mahé Besson

1. Ausgangslage & Grundlagen

Die Agenda 2030 für Nachhaltige Entwicklung der Vereinten Nationen mit ihren 17 Zielen für nachhaltige Entwicklung (*Sustainable Development Goals*, SDGs) bildet den aktuellen internationalen Referenzrahmen für Nachhaltigkeit. Auch der Bundesrat orientiert sich mit der Strategie Nachhaltige Entwicklung 2030 (SNE 2030; Bundesrat 2021) an der Agenda 2030 und den SDGs, ebenso wie verschiedene Kantone (z.B. Aargau, Basel-Stadt, Bern, Freiburg, Genf, Neuchâtel, St.Gallen, Tessin, Thurgau, Waadt, Wallis) und eine Vielzahl an Städten und Gemeinden. Die thematische Breite der SDGs – von Armutsbekämpfung (SDG 1) über die Förderung nachhaltiger Produktion und Konsum (SDG 12) und den Schutz der Biodiversität (SDG 15) bis hin zu Gouvernanz-Themen (SDGs 16 & 17) – sowie der globale Ansatz mit universell formulierten Zielen sind zugleich attraktiv, da offen, wie auch herausfordernd, da die SDGs einen geringen Bezug zu lokalen Verhältnissen aufweisen.

Um die Agenda 2030 in der Schweiz umzusetzen, sind sowohl Bund und Kantone wie auch Städte und Gemeinden gefordert. Die Zuständigkeiten für die in der Agenda 2030 behandelten Themen sind sehr unterschiedlich geregelt: Bei manchen SDGs liegt die Zuständigkeit beim Bund (z.B. im Bereich des Klimaschutz), bei anderen sind die Kantone (z.B. im Bereich der Bildung) oder die Städte und Gemeinden (z.B. bei der Förderung der Biodiversität im urbanen Raum) hauptsächlich zuständig. In den meisten Fällen sind die Verantwortlichkeiten auf allen drei Ebenen verteilt, so dass ein gemeinsames und koordiniertes Vorgehen gefordert ist. Gerade bei neueren Themen sind die Zuständigkeiten teils auch noch nicht präzise geklärt (z.B. gewisse Aspekte der Kreislaufwirtschaft). Zugleich besteht bei der Umsetzung der Agenda 2030 über die Staatsebenen hinweg ein gewisses Koordinationsdefizit. So gibt es keine übergeordneten Koordinationsmechanismen zur Umsetzung der Agenda 2030 und mögliche Synergieeffekte werden noch wenig genutzt. Gerade weil auf jeder staatlichen Ebene nur beschränkt Ressourcen für die Agenda 2030 zur Verfügung stehen, ist es entscheidend, dass die vertikale Zusammenarbeit zwischen allen Staatsebenen verbessert und vermehrt Synergien hergestellt werden.

Das föderalistische System der Schweiz bietet grundsätzlich eine gute Grundlage für eine koordinierte Umsetzung der Agenda 2030. Es ermöglicht, dass jede Staatsebene legitimiert, angemessen an die Kontextbedingungen und dank der Aufteilung der Aufwände effizient handeln kann. Auch die Entwicklung der letzten 25 Jahren von der klassischen föderalistischen Aufteilung der vertikalen Beziehungen zwischen Bund und Kantonen einerseits sowie zwischen Kantonen und ihren Gemeinden andererseits hin zu einer verstärkt tripartiten vertikalen Zusammenarbeit (Ladner 2018) bietet vielversprechende Ansatzpunkte für die Umsetzung der Agenda 2030 in der Schweiz.

Das Projekt «Tripartite Koordination für die Umsetzung der Agenda 2030» basiert auf folgenden Grundannahmen:

- Eine effektive und effiziente Umsetzung der Agenda 2030 in der Schweiz erfordert eine gute tripartite Koordination und Zusammenarbeit zwischen Bund, Kantonen und Gemeinden.
- Das föderalistische System der Schweiz bietet vielfältige Ansatzpunkte, um eine effektive tripartite Koordination und Zusammenarbeit zur Umsetzung der Agenda 2030 zu bewerkstelligen.
- Eine tripartite Koordination und Zusammenarbeit bedeutet Aufwand und erfordert ein bedachtes Vorgehen. Zugleich bietet sie bedeutende Mehrwerte für die Umsetzung der Agenda 2030.

TRIPARTIT – Dieser Bericht verwendet ein breites Verständnis «tripartiter Koordination», wonach die drei Staatsebenen in einem strukturierten Austausch zusammenwirken. Einmalige Aktivitäten wie Veranstaltungen, bei denen Vertreterinnen und Vertreter aller Staatsebenen zusammenkommen, fallen demnach nicht darunter.

Zentrale Grundlagen für eine tripartite Koordination zur Umsetzung der Agenda 2030 im föderalistischen System der Schweiz und folglich für dieses Projekt bilden die Souveränität der Kantone (BV Art. 3) die Notwendigkeit der expliziten Zuweisung von Bundesaufgaben in der Bundesverfassung (Art. 42), der Grundsatz der Subsidiarität (BV Art. 5a) sowie die Gemeindeautonomie (BV Art. 50). Auch der Nachhaltigkeitsartikel (BV Art. 73) bietet eine Grundlage für ein koordiniertes Vorgehen zwischen Bund und Kantonen im Nachhaltigkeitsbereich.

Neben diesen verfassungsrechtlichen Grundlagen und sich darauf abstützende Gesetze und Verordnungen sind auch umsetzungsorientierte Berichte und Weisungen relevant, insbesondere der Bericht zur Umsetzung von Bundesrecht durch die Kantone (Eidgenossenschaft und Konferenz der Kantonsregierungen 2012) sowie die Richtlinien zuhanden der Bundesverwaltung betreffend die Zusammenarbeit zwischen Bund, Kantonen und Gemeinden (Bundesrat 2002) sowie mit Blick auf die Raumpolitik der Bericht des Bundesrats «Agglomerationspolitik und Politik für die ländlichen Räume und Berggebiete: Beitrag des Bundes für eine kohärente Raumentwicklung 2024–2031» (Bundesrat 2024).

2. Fragestellung & Projektziele

Das Projekt «Tripartite Koordination für die Umsetzung der Agenda 2030» der Tripartiten Konferenz (TK) stellt sich der Frage, wie die tripartite Koordination und Zusammenarbeit für eine effektive Umsetzung der Agenda 2030 gestärkt werden kann.

Ziele des Projekts «Tripartite Koordination für die Umsetzung der Agenda 2030»

- Erfolgs- und Misserfolgskriterien für eine effektive tripartite und sektorübergreifende Koordination und Zusammenarbeit bei der Umsetzung der Agenda 2030 ermitteln
- Handlungsempfehlungen zur Verbesserung der tripartiten Koordination und Zusammenarbeit zur Umsetzung der Agenda 2030 entwickeln
- Zur Sensibilisierung der Fachebene für die Chancen und Herausforderungen einer tripartiten Koordination und Zusammenarbeit zur Umsetzung der Agenda 2030 beitragen

Das Projekt richtet Empfehlungen an den Bund, die Kantone sowie die Städte und Gemeinden sowie konkrete Handlungsempfehlungen an die Fachebene. Die Empfehlungen adressieren die Wirksamkeit öffentlichen Handelns im Kontext der Agenda 2030. Es geht entsprechend nicht darum, Nachhaltigkeit oder die Agenda 2030 zu diskutieren, sondern deren koordinierte Umsetzung im föderalen System der Schweiz zu optimieren.

AGENDA 2030 & NACHHALTIGKEIT – Die Agenda 2030 ist ein internationales, rechtlich nicht bindendes Nachhaltigkeitsprogramm. Der Bundesrat hat sich politisch verpflichtet, die Agenda 2030 umzusetzen. Die SDGs werden je nach Auslegung und Ambition und unter Berücksichtigung der Kontexte auf Bundes-, Kantons- und kommunaler Ebene, unterschiedlich interpretiert und priorisiert. Es ist möglich, dass für die Zeit nach 2030 andere Nachhaltigkeitsziele formuliert werden, wie es vor 2015 bereits andere Nachhaltigkeitsprogramme gab (z.B. die Agenda 21) oder die Schweiz sich an einem eigenständigen Nachhaltigkeitsverständnis orientiert.

Dieser Bericht verwendet ein inhaltlich offenes, prozessuales Verständnis von Nachhaltigkeit. Als Handlungsprinzip geht es bei der Nachhaltigkeit neben den inhaltlichen Zielvorgaben (dem «Was») insbesondere auch um das «Wie» der Politikgestaltung. Entscheidend ist dabei, dass Nachhaltigkeitsziele in alle Sektorpolitiken einbezogen, bei der Politikgestaltung die langfristigen Folgen menschlichen Handelns mitsamt den nicht intendierten Nebenfolgen berücksichtigt, die systemischen Wechselwirkungen zwischen den Sektorpolitiken bzw. den Nachhaltigkeitsdimensionen beachtet werden und dass die Akteure bei der Umsetzung der Nachhaltigkeitsziele partnerschaftlich zusammenwirken.

3. Vorgehen

Auf Basis laufender und kürzlich abgeschlossener Programme und Projekte, die einen Beitrag zur Umsetzung der Agenda 2030 und den SDGs leisten und an denen alle Staatsebenen beteiligt waren bzw. sind, wurden Erfolgs- und Misserfolgskriterien für eine effektive tripartite Koordination ermittelt. Aus den Erfolgs- und Misserfolgskriterien wurden anschliessend Handlungsempfehlungen zur Stärkung der tripartiten Koordination zuhanden der politisch-strategischen Ebene sowie der Fachebene abgeleitet.

Die Auswahl der vertieft analysierten Programme und Projekte (siehe Auflistung unten) erfolgte auf Basis von Präsentationen der Programm- und Projektverantwortlichen (Workshop vom 8. November 2024; Workshopteilnehmende siehe Anhang III). Von den elf präsentierten Programmen und Projekten hat die tripartite Arbeitsgruppe sechs für eine vertiefte Analyse ausgewählt. Hauptkriterium für die Auswahl war das Lernpotential der Programme und Projekte, d.h., dass von den Programmen und Projekten besonders gut gelernt werden kann, wie tripartite Koordination zur Umsetzung der Agenda 2030 effektiv gestaltet werden soll. Weitere Auswahlkriterien waren der Bezug zur Agenda 2030 und die Aktualität des Themas, die Raumrelevanz sowie die Datenzugänglichkeit.

Berücksichtigte Programme und Projekte (nur die Projekte 1-6 wurden vertieft analysiert)

- 1) Neue Regionalpolitik NRP-NPR
 - 2) Pilotprogramm «Anpassung an den Klimawandel»
 - 3) Pilotprojekt «Biodiversität und Landschaftsqualität im Siedlungsraum fördern»
 - 4) Charta der Lohngleichheit im öffentlichen Sektor
 - 5) Cercle Indicateurs
 - 6) Stratégie sur la restauration collective du Canton de Vaud
-
- 7) Beschaffungsleitfaden TRIAS
 - 8) Modellvorhaben Nachhaltige Raumentwicklung
 - 9) Charta zur Beschleunigung des Ausbaus thermischer Netze
 - 10) Projekte zur Regionalen Entwicklung PRE
 - 11) Toolbox Agenda 2030 für Kantone und Gemeinden

Die vertiefte Analyse fokussierte auf die tripartite Koordination und Zusammenarbeit in den Programmen und Projekten. Die Analyse folgte explizit einer Lern-, nicht einer Evaluationsperspektive. Als Datengrundlage dienten Dokumente (z.B. Konzepte, Berichte, Evaluationen) sowie leitfadengestützte Experteninterviews mit Programm- oder Projektpartner auf allen Staatsebenen. In einer juristischen Analyse wurden zudem die rechtlichen Grundlagen aufgearbeitet. Die Informationen wurden in Steckbriefen zusammengetragen (siehe Anhang II).

Die Steckbriefe dienten zur Entwicklung und Diskussion von Hypothesen zur effektiven tripartiten Koordination (Workshop vom 28. Februar 2025; Workshopteilnehmende siehe Anhang III), auf deren Basis die Empfehlungen entwickelt wurden.

JURISTISCHE ANALYSE – Das Institut für Föderalismus der Universität Freiburg hat die die rechtlichen Zuständigkeiten in den Themenfelder der ausgewählten Programme und Projekte aufgearbeitet. Diese Analyse behandelte folgende Fragen: Wie sind die Aktivitäten der Bundes-, kantonalen und kommunalen Stellen in den jeweiligen Bereichen rechtlich abgestützt? Welche Aufträge und Kompetenzen haben Bund, Kantone und Gemeinden jeweils im jeweiligen Bereich? Welche Form der föderalen Zusammenarbeit liegt vor? Die Ergebnisse flossen in die Steckbriefe ein (siehe Anhang II).

4. Empfehlungen an Bund, Kantone und Gemeinden und Städte

Die tripartite Arbeitsgruppe «Tripartite Koordination für die Umsetzung der Agenda 2030» richtet Empfehlungen an den Bund, an die Kantone, an die Städte und Gemeinden sowie an die Tripartite Konferenz. Die Empfehlungen zielen darauf ab, die tripartite Koordination und Zusammenarbeit zur Umsetzung der Agenda 2030 zu stärken und so die Wirksamkeit der Agenda 2030 zu erhöhen.

Vor dem Hintergrund der bestehenden Zuständigkeiten lädt die tripartite Arbeitsgruppe

- den *Bund*, die *Kantone* sowie die *Städte und Gemeinden* ein, die Sensibilität und das Bewusstsein für die Agenda 2030 zu fördern und die Möglichkeiten aktiv zu nutzen, die der Föderalismus und die tripartite Zusammenarbeit für ihre Umsetzung bieten.
- den *Bund* ein, die bestehenden Bemühungen zur Agenda 2030 zu intensivieren und bei der SNE 2030 sowie bei sektoralen Strategien, die einen Beitrag zur Agenda 2030 leisten, die Zuständigkeiten der Kantone aktiv zu berücksichtigen. Politische Massnahmen zur Umsetzung der Agenda 2030 sollten so ausgestaltet sein, dass Synergien genutzt und Konflikte zwischen den Politiken oder zwischen den Staatsebenen soweit möglich reduziert werden. Eine frühzeitige Koordination, Interessenabwägung und ein abgestimmtes Planen sind dafür unerlässlich. Gerade in Politikbereichen, in denen Zuständigkeiten und Rollen noch nicht präzise geklärt sind (z.B. nachhaltige Ernährung, Kreislaufwirtschaft, Gleichstellung), ist eine frühzeitige Klärung der Zuständigkeiten und ein tripartit koordiniertes Vorgehen entscheidend, um die Ziele zu erreichen, Parallelstrukturen zu verhindern und Synergien zwischen den Aktivitäten des Bundes und der Kantone, aber auch zwischen den Politiksektoren zu erzielen.
- die *Kantone* ein, selbst und in Abstimmung mit dem Bund, anderen Kantonen sowie Städten und Gemeinden Nachhaltigkeitsprogramme und -projekte auf Basis der Agenda 2030 zu entwickeln bzw. vorhandene Programme, Massnahmen und Projekte zu intensivieren. Dabei sollte auf bestehende Aktivitäten aufgebaut, diese im Sinne der Nachhaltigkeit und der Agenda 2030 weiterentwickelt und Grundlagen (z.B. des Bundes oder anderer Kantone) sowie Umsetzungserfahrungen auch von Städten und Gemeinden einbezogen werden. Um der Nachhaltigkeit und der Zusammenarbeit zwischen Bund und Kantonen in diesem Bereich mehr Gewicht zu verleihen, ist insbesondere der Austausch zu Nachhaltigkeitsthemen in den Direktorenkonferenzen zu intensivieren und der begonnene Austausch über das «Netzwerk der kantonalen Nachhaltigkeitsfachstellen (NKNF)» sowie Fachkonferenzen weiterzuführen. Auch Städte und Gemeinden sind in geeigneter Weise in Austauschgefässe einzubeziehen. Darüber hinaus können Kantone auch nachhaltigkeitsbezogene Aktivitäten von Städten und Gemeinden aktiv unterstützen.
- die *Städte und Gemeinden* ein, selbst und in Abstimmung mit anderen Städten und Gemeinden sowie mit dem jeweiligen Kanton Nachhaltigkeitsprogramme und -projekte auf Basis der Agenda 2030 zu entwickeln bzw. vorhandene Programme, Massnahmen und Projekte zu intensivieren. Ein horizontaler Austausch unter den Städten und Gemeinden stärkte ihr Gewicht in der tripartiten Koordination, aber auch gegenüber ihrem Kanton. Mit Blick auf etliche Themen der Agenda 2030 ist ferner empfehlenswert, die regionale Zusammenarbeit der Gemeinden in funktionalen Räumen zu fördern.
- die *Tripartite Konferenz* ein, die tripartite Koordination und Zusammenarbeit im Bereich der Nachhaltigkeit zu stärken. Empfehlenswert wäre etwa, dafür den über die tripartite ad hoc Arbeitsgruppe dieses Projektes begonnenen Austausch weiterzuführen und eine tripartite Austauschplattform Agenda 2030 zu etablieren oder in bestehenden Strukturen wie der TK selbst oder der Tripartiten Technischen Arbeitsgruppe (TTA) der Agenda 2030 und der Nachhaltigkeit systematisch mehr Aufmerksamkeit und Gewicht zu verleihen. Dies erlaubt, das gemeinsame Verständnis zu präzisieren, bei welchem Nachhaltigkeitsthema bzw. SDG welche Staatsebenen gemäss der Zuständigkeitsordnung in welcher

Verantwortung stehen, sowie mit Blick auf das Auslaufen der Agenda 2030 und darauf basierenden Nachhaltigkeitsstrategien und -aktivitäten auf allen drei Staatsebenen in der Schweiz strategische Überlegungen anzustellen, wie Nachhaltige Entwicklung über das Jahr 2030 hinaus tripartit koordiniert werden kann. Ferner kann im tripartiten Rahmen auch der Austausch zwischen Bund und Städten und Gemeinden im Bereich der Nachhaltigkeit gestärkt werden.

5. Empfehlungen an die Fachebene

Die Empfehlungen an die Fachebene richten sich an Mitarbeitende aus den Verwaltungen des Bundes, der Kantone sowie der Gemeinden und Städten, die für die Entwicklung und die Umsetzung von Programmen und/oder Projekten verantwortlich sind, die einen Beitrag zur Agenda 2030 und der SDGs leisten und bei denen potenziell unterschiedliche Staatsebenen betroffen oder beteiligt sind.

Es wird zwischen Empfehlungen unterschieden, die sich an Mitarbeitende in tripartiten Projekten richten, und solchen, die sich an Mitarbeitende von tripartiten Programmen richten.

- Tripartite Projekte haben einen zeitlich begrenzten Horizont ohne Anspruch auf Verstetigung (z.B. die Erarbeitung einer Strategie für nachhaltige Ernährung oder ein Pilotprojekt zu Biodiversität).
- Tripartite Programme haben einen weiten Zeithorizont oder keine definierte zeitliche Begrenzung bzw. einen Anspruch auf Verstetigung (z.B. die Umsetzung einer Strategie für nachhaltige Ernährung oder ein Förderprogramm Klimaanpassung).

Es ist ausserdem zu berücksichtigen, dass Bund, Kantone sowie Städte und Gemeinden die Agenda 2030 und Nachhaltigkeit unterschiedlich interpretieren. Die Empfehlungen sind entsprechend von den Fachpersonen auf die jeweiligen Kontexte und vorhandenen Grundlagen hin zu adaptieren. Zu diesem Zweck liegen die Empfehlungen auch in Form einer Checkliste für Programm- und Projektträger vor (siehe Anhang I).

Empfehlungen an die Fachebene	für Projekt-träger	für Programm-verantwortliche
1) Tripartite Koordination und Zusammenarbeit gestalten und auf Agenda 2030 ausrichten	1a)	1b)
2) Verantwortlichkeiten für Nachhaltigkeit teilen	2)	
3) «win-win-win»-Dynamik erzeugen	3)	
4) Persönliche Netzwerke und Motivation pflegen	4a)	4b)
5) Angepasste und messbare Wirkungen anstreben	5)	
6) Vorausschauend planen	6)	
7) Kenntnisse über Föderalismus vertiefen und nutzen	7)	

1a) Tripartite Koordination und Zusammenarbeit gestalten und auf Agenda 2030 ausrichten Projektträger gestalten die tripartite Koordination aktiv und frühzeitig.

Erläuterung: Die tripartite Zusammenarbeit ergibt sich nicht einfach so. Sie ist aktiv zu gestalten. Dazu sind die formalen Zuständigkeiten im Bereich des Projekts frühzeitig zu klären. Handelt es sich um eine Bundeskompetenz, eine kantonale Kompetenz, parallele Kompetenz von Bund und Kantonen, Verbundaufgabe, Kompetenzen der Städte und Gemeinden gemäss kantonalen Vorgaben? Ferner sind die Bundes-, kantonalen und kommunalen Stellen, die bereits Beiträge zum Thema leisten, zu identifizieren und frühzeitig und in geeigneter Form die Planung und Umsetzung des Projektes einzubeziehen. Ebenfalls ist zu prüfen, mit welchen anderen Sektorpolitiken Synergien hergestellt werden können und wo Zielkonflikte bestehen. Die SDGs können dabei als Orientierungsrahmen dienen. Es ist klar zu definieren,

wer die tripartite Koordination im Projekt anleitet. Diese Koordinationsfunktion kann z.B. von einer Bundes- oder kantonalen Stelle oder von einem eigens eingerichteten tripartiten Gremium wahrgenommen werden.

- 1b) Tripartite Koordination und Zusammenarbeit gestalten und auf Agenda 2030 ausrichten
Programmverantwortliche gestalten die tripartite Koordination aktiv mittels einer tripartiten «Koordinationsstelle».

Erläuterung: Bei Programmen, bei denen Bund, Kantone sowie Städte und Gemeinde zusammenwirken, übernimmt auf strategischer Ebene eine tripartit zusammengesetzte Programmleitung die tripartite Koordination («Koordinationsstelle»). Sie vereint die für das Programm relevanten Bundes-, kantonalen und kommunalen Stellen und sichert die Abstimmung unter den betroffenen Sektorpolitiken. Gemeinsam werden frühzeitig die formalen Zuständigkeiten geklärt und die Schnittstellen zu anderen betroffenen Sektorpolitiken gepflegt. Für operativen Aufgaben ist eine tripartite Arbeitsgruppe einzurichten, die von einer Geschäftsstelle mit administrativem Lead unterstützt wird. Die Agenda 2030 kann als Orientierungsrahmen dienen, indem z.B. Ziele und Themen des Programms mit Blick auf die SDGs bestimmt oder Schnittstellen zwischen den Sektorpolitiken anhand der SDGs thematisiert werden.

Wirkung auf die koordinierte Umsetzung der Agenda 2030: Eine aktiv und frühzeitig gestaltete tripartite Koordination und Zusammenarbeit ermöglicht es, grundlegende Werte, Probleme, Ziele, Verantwortlichkeiten und Arbeitsprozesse zu klären und den Wissenstransfer zu stärken. Sie sichert die Kohärenz und ermöglicht Synergieeffekte zwischen Aktivitäten von Bund, Kantonen sowie Städten und Gemeinden sowie zwischen den Sektorpolitiken. Eine geschickte Kombination der Handlungskompetenzen der tripartiten Partner erhöht ferner den Handlungs- und Gestaltungsspielraum insgesamt. Letztlich trägt eine aktiv gestaltete tripartite Koordination zu einer höheren Wirksamkeit bei, da Legitimität, Anerkennung und Sichtbarkeit der Projektergebnisse verbessert werden.

- 2) Verantwortlichkeiten für Nachhaltigkeit teilen
Programmverantwortliche und Projektträger eruieren Möglichkeiten, wie Bund, Kantone sowie Städte und Gemeinden Verantwortlichkeiten teilen können.

Erläuterung: Die an Programmen und Projekten beteiligten Stellen von Bund, Kantonen sowie Städten und Gemeinden tragen gemäss ihren jeweiligen Zuständigkeiten Verantwortung für die Umsetzung der Agenda 2030. Um die partnerschaftliche Umsetzung der Agenda 2030 weiter zu erhöhen, eignen sich geteilte Verantwortlichkeiten, z.B. über Co-Finanzierungen, tripartite Gremien (siehe Empfehlung 1) oder gemeinsame Kommunikation.

Wirkung auf die koordinierte Umsetzung der Agenda 2030: Die geteilte Verantwortlichkeit schafft gegenseitige Verbindlichkeit und stärkt die Verpflichtung gegenüber dem Programm bzw. Projekt. Eine Co-Finanzierung von Programmen bzw. Projekten kann die Ressourcenbasis erhöhen. Sie stärkt das gegenseitige Vertrauen und die Legitimität.

- 3) «win-win-win»-Dynamik erzeugen
Programmverantwortliche und Projektträger streben gezielt Lösungen an, von denen sowohl Bundes-, kantonale wie auch kommunale Stellen profitieren.

Erläuterung: Tripartite Koordination und Zusammenarbeit bedeutet Aufwand für alle Beteiligten. Damit sich der Koordinationsaufwand lohnt, müssen alle involvierten Akteure einen individuellen Nutzen aus der Zusammenarbeit ziehen können. Dies kann erreicht werden, indem im Rahmen der Handlungsspielräume aller beteiligten Akteure Schnittstellen und Komplementaritäten für eine gemeinsame Umsetzung der Agenda 2030 identifiziert werden. Dazu sollte eine offene und transparente Diskussionskultur gepflegt und in einem dialogischen Vorgehen kreative und mutige Lösungsvorschläge entwickelt sowie Konsens

ausgelotet werden. Es sind nur jene Positionen und Lösungen weiterzuverfolgen, die von allen Staatsebenen getragen werden.

Wirkung auf die koordinierte Umsetzung der Agenda 2030: Ein dialogisches Vorgehen fördert das «out of the Box»-Denken und trägt zur Findung innovativer Lösungen bei. Dies ist gerade bei Herausforderungen in noch wenig bearbeiteten Themen- und Politikbereichen besonders vielversprechend. Das Erarbeiten von tripartit geteilten Positionen und Lösungen erhöht deren Anerkennung und Legitimität sowie den Gestaltungs- und Handlungsspielraum aller einzelnen Akteure. Schliesslich trägt eine offene und transparente Diskussionskultur zur Überwindung des Gärtli-Denkens und der Skepsis gegenüber einer Einmischung von anderen Staatsebenen in eigene Projekte bei.

4a) Persönliche Netzwerke und Motivation pflegen

Projektträger fördern gezielt Kontakte, Netzwerke und die persönliche Motivation der Beteiligten.

Erläuterung: Auch – und gerade – in tripartiten Projekten sind formalisierte Prozesse notwendig. Sie sorgen für klare Abläufe und schaffen Verbindlichkeit. Für den Projekterfolg sind sie jedoch nicht hinreichend. Formalisierte Prozesse sollten mit direkten und informellen Kontakten kombiniert werden, z.B. Begehungen, Rundgängen, Apéros.

4b) Persönliche Netzwerke und Motivation pflegen

Programmverantwortliche fördern gezielt Kontakte, Netzwerke und die persönliche Motivation der Beteiligten sowie der Zielgruppen.

Erläuterung: Siehe 4a). Möglichkeiten für die Pflege informeller Kontakte im Rahmen von Programmen sind z.B. regelmässigen Austauschkonferenzen oder Site Visits.

Wirkung auf die koordinierte Umsetzung der Agenda 2030: Direkte Kontakte erleichtern den Wissenstransfer sowie den Austausch über Fachbereiche und Staatsebenen hinweg (diagonale Koordination). An Begehungen, Site Visits etc. werden Themen und Probleme konkret und erlebbar. Dies fördert das geteilte Verständnis, das gegenseitige Vertrauen und den gemeinsamen Lernprozess. Direkte Kontakte tragen auch dazu bei, dass politisch umstrittene und emotional aufgeladene Themen der Agenda 2030 (wie z.B. nachhaltige Ernährung) sachlicher behandelt werden. Ferner erhöhen geteilte Erfahrungen und Erlebnisse die individuelle Identifikation mit dem und die Motivation für das Programm bzw. Projekt.

5) Angepasste und messbare Wirkungen anstreben

Programmverantwortliche und Projektträger streben an die lokalen Kontexte angepasste und messbare Wirkungen zur Umsetzung der Agenda 2030 und der SDGs auf allen Staatsebenen an.

Erläuterung: Die Umsetzung der Agenda 2030 erfordert erhöhte Aufmerksamkeit und Sensibilisierung auf allen Ebenen. Zugleich nutzen sich Sensibilisierungsaktionen rasch ab. Ohne konkrete Ergebnisse wie z.B. Förderinstrumente für Umsetzungsprojekte, Empfehlungen zur Gestaltung der Umsetzungsarbeit etc. verliert die tripartite Zusammenarbeit an Kraft und Attraktivität. Die Ergebnisse der tripartiten Zusammenarbeit sind daher auf konkrete Herausforderungen vor Ort hin auszugestalten. Ihre Wirkung ist sichtbar zu machen und ein lokaler Bezug herzustellen. Die Wirkungen sollten mittels messbarer Indikatoren glaubhaft und auf allen Staatsebenen in Bezug zu den SDGs oder anderen geteilten Nachhaltigkeitszielen ausgerichtet und gesichert werden.¹

¹ Tool zur Entwicklung von Wirkungsmodellen, BAFU (2024): <https://www.bafu.admin.ch/bafu/de/home/themen/wirtschaft-konsum/oekonomische-beratung/wirkungsmodell.html>
Leitfaden Stiftung Mercator Schweiz (2020): <https://www.projekte-mit-wirkung.ch/>

Wirkung auf die koordinierte Umsetzung der Agenda 2030: Der Fokus auf konkrete und messbare Wirkungen macht tripartite Zusammenarbeit erst effektiv und erhöht langfristig ihre Anerkennung und Legitimität.

6) Vorausschauend planen

Programmverantwortliche nehmen einen weiten Planungshorizont ein, um den zeitlich versetzten Prozessen auf allen Staatsebenen Rechnung tragen zu können.

Erläuterung: Eine mangelhafte zeitliche Abstimmung der Prozesse auf den unterschiedlichen Staatsebenen führt zu Verzögerungen bzw. Leerläufen, wenn z.B. aufgrund von Budgetprozessen in Gemeinden Ausschreibungen für Förderbeiträge von Bund und Kantonen nicht bedient werden können. Mittels einer vorausschauenden Planung wird das Programm mit Blick auf die relevanten Prozesse (z.B. Budgetprozesse) zeitlich geplant und umgesetzt. Ein weiter Planungshorizont ermöglicht es, die relevanten Prozesse aller involvierten Akteure in der Programmgestaltung zu berücksichtigen und kritische Zeitfenster zu identifizieren. Auch eine Orientierung an einer übergeordneten Rhythmisierung, z.B. an der zweimal jährlich stattfindenden Tripartiten Konferenz kann unterstützend wirken.

Wirkung auf die koordinierte Umsetzung der Agenda 2030: Ein sorgfältiges Zeitmanagement gewährleistet, dass die Ergebnisse der tripartiten Zusammenarbeit von Akteuren auf allen Staatsebenen genutzt werden können.

7) Kenntnisse über Föderalismus vertiefen und nutzen

Allgemein ist zu empfehlen, dass die Kenntnisse über das föderale System der Schweiz und damit eine Kultur der tripartiten Zusammenarbeit auf Fachebene aller Staatsebenen weiter gefördert und gepflegt werden.

Erläuterung: Wie eingangs erwähnt, sind alle Staatsebenen gefordert, die Agenda 2030 umzusetzen. Um eine effektive tripartite Koordination und Zusammenarbeit zu erreichen, braucht es auf allen Ebenen ein tiefes Verständnis des föderalen Systems der Schweiz. Dies könnte beispielsweise mit Weiterbildungsangeboten zu Föderalismus und/oder Nachhaltigkeit für Angestellte auf allen Staatsebenen weiter gestärkt werden (z.B. mittels spezifischer Weiterentwicklung und breiten Bekanntmachung des Föderalismus-Seminars der Universität Freiburg²). Dieses Wissen ist sodann in tripartiten Programmen und Projekten zur Umsetzung der Agenda 2030 gezielt zu nutzen.

6. Fazit

Wer muss wann was tun, damit die Agenda 2030 effektiv tripartit umgesetzt werden kann? Die Erfahrungen aus den analysierten tripartiten Programmen und Projekten zeigen, dass zwischen strategisch-politischen Empfehlungen und technischen Empfehlungen für Programme sowie für Projekte unterschieden werden sollte. Insgesamt ist hervorzuheben, dass die Agenda 2030 und Nachhaltigkeit im Schweizerischen Kontext nur dank koordinierter Zusammenarbeit von Bund, Kantonen sowie Städten und Gemeinden effektiv umgesetzt werden können. Um die tripartite Koordination und Zusammenarbeit möglichst wirksam auszugestalten, sollten die Möglichkeiten des Föderalismus verstärkt genutzt werden. Dazu braucht es auf allen Ebenen eine sorgfältige Pflege der Kenntnisse über das föderale System der Schweiz. Tripartite Koordination zur Umsetzung der Agenda 2030 ergibt sich nicht von selbst, sondern muss aktiv gestaltet und gepflegt werden. Das frühzeitige Einbinden von Wissen, Erfahrungen, Bedürfnissen und Perspektiven der betroffenen Akteure bei Bund, Kantonen sowie Städten und Gemeinden ist dazu ein unerlässlicher erster Schritt.

² <https://www.unifr.ch/federalism/de/weiterbildung/foederalismus-seminar.html>

Literatur

Bundesrat (2002), Richtlinien zuhanden der Bundesverwaltung betreffend die Zusammenarbeit zwischen dem Bund, den Kantonen und den Gemeinden, Bern.

Bundesrat (2021), Strategie Nachhaltige Entwicklung 2030. Bern.

Bundesrat (2024), Agglomerationspolitik und Politik für die ländlichen Räume und Berggebiete: Beitrag des Bundes für eine kohärente Raumentwicklung 2024–2031, Bern.

Eidgenossenschaft und Konferenz der Kantonsregierungen (2012), Die Umsetzung von Bundesrecht durch die Kantone. Bericht und Anträge der gemeinsamen Arbeitsgruppe Bund-Kantone zuhanden des Föderalistischen Dialogs vom 16. März 2012, Bern.

Ladner, Andreas (2018): Der Schweizer Föderalismus im Wandel. Überlegungen und empirische Befunde zur territorialen Gliederung und der Organisation der staatlichen Aufgabenerbringung in der Schweiz, IDHEAP, Lausanne.

(Literaturangaben zu den analysierten Programmen und Projekten finden sich in den entsprechenden Steckbriefen, siehe Anhang II.)

Anhang I – Checkliste

Die Checkliste basiert auf den Empfehlungen an die Fachebene. Sie soll Programmverantwortlichen und Projektträgern anhand ausgewählter Fragen eine Anleitung bieten, was bei der Gestaltung und Umsetzung tripartiter Programme bzw. Projekte, die zur Umsetzung der Agenda 2030 oder von Nachhaltigkeit beitragen, insbesondere zu berücksichtigen ist.

- *Klärung der Zuständigkeiten:* Wie sind die formalen Zuständigkeiten im Bereich des Programms bzw. Projekts verteilt (Bundeskompetenz, kantonale Kompetenz, parallele Kompetenz von Bund und Kantonen, Verbundaufgabe, Kompetenzen der Städte und Gemeinden gemäss kantonalen Vorgaben)?
- *Analyse der Akteure:* Welche Akteure auf Bundes-, Kantons- und Gemeindeebene sind im Bereich des Programms bzw. Projekts bereits tätig?
- *Frühzeitiger Einbezug relevanter Akteure:* Welche Akteure sind frühzeitig zu konsultieren, bevor eine konkrete Vorgehensweise bzw. Umsetzungsvariante für das Programm bzw. Projekt gewählt wird?
- *Einbezug relevanter Grundlagen:* Werden die relevanten Grundlagen, Wissensbestände und Erfahrungen der drei Staatsebenen bei der Planung und Umsetzung des Programms bzw. Projekts einbezogen?
- *Einbezug betroffener Politiken:* Welche weiteren Sektorpolitiken sind ebenfalls massgeblich betroffen und zu berücksichtigen?
 - Welche formalen Zuständigkeiten liegen in diesen vor?
 - Welche Akteure auf Bundes-, Kantons- und Gemeindeebene sind bereits tätig?
- *Prüfung tripartiter Organisationsstruktur:* Braucht es tripartite strategische oder operative Gremien, die die tripartite Koordination steuern und umsetzen?
- *Verteilung der Verantwortlichkeiten:* Sind die Verantwortlichkeiten und Aufwände auf Bundes-, kantonale und kommunale Stellen so verteilt, dass sicherstellt ist, dass alle ihren Beitrag leisten?
- *Zeitmanagement:* Werden die massgeblichen Prozesse und kritische Zeitfenster aller Staatsebenen (z.B. Budgetprozesse) in der Planung und Umsetzung des Programms berücksichtigt?
- *Pflege des tripartiten Dialogs:* Wird eine offene und transparente Diskussionskultur gepflegt, so dass Entscheide zugunsten aller Staatsebenen gefällt werden?
- *Pflege der Kontakte und Motivation:* Mit welchen Massnahmen können das Netzwerk und die persönliche Motivation aller beteiligten Akteure gestärkt werden?
- *Herstellen von Nutzen für alle:* Werden konkrete Ergebnisse angestrebt, die für die beteiligten Akteure einen direkten Nutzen haben und deren Wirkungen gemessen?

Anhang II – Steckbriefe der analysierten Programme und Projekte

- Neue Regionalpolitik
- Pilotprogramm «Anpassung an den Klimawandel»
- Pilotprojekt «Biodiversität und Landschaftsqualität in Agglomerationen fördern»
- Charta für Lohngleichheit im öffentlichen Sektor
- Cercle Indicateurs
- Stratégie sur la restauration collective du Canton de Vaud

Steckbrief: Neue Regionalpolitik

Allgemeine Beschreibung

Status: Programm, laufend

Kurzbeschreibung: Die Neue Regionalpolitik (NRP) ist eine Verbundaufgabe von Bund und Kantonen zur Förderung der regionalen Wertschöpfung und der Innovationsfähigkeit der Regionen. Gemeinden können als Projektträger eingebunden werden.

Ziele: Die NRP hat zum Ziel, die Wettbewerbsfähigkeit einzelner Regionen zu stärken und deren Wertschöpfung zu erhöhen und so zur Schaffung und Erhaltung von Arbeitsplätzen in den Regionen, zur Erhaltung einer dezentralen Besiedlung und zum Abbau regionaler Disparitäten beizutragen.

Involvierte staatliche Akteure

- Bundesstellen: SECO
- Kantone: kantonale Wirtschaftsämter und Standortförderungen (aktuell nicht dabei: BS, GE, ZG)
- Gemeinden (als Projektträger)
- Weitere: regionale Verbände, Gruppen von Kantonen und Gemeinden sowie Zusammenschlüsse von Kantonen oder Gemeinden mit anderen öff.-rechtl. oder privaten Körperschaften oder Verbänden, Unternehmen

Rechtlicher Rahmen

Das **Bundesgesetz über Regionalpolitik** (BRP; SR 901.0) stützt sich auf Art. 103 **BV**. Die Bundeskompetenz schliesst kantonale Förderungsmassnahmen in Bereichen, in denen der Bund bereits tätig geworden ist, nicht aus. In der regionalen Strukturpolitik besteht somit eine **parallele Kompetenz von Bund und Kantonen**. Kantonale Massnahmen dürfen jene des Bundes weder behindern noch durchkreuzen. Die Finanzierung von Förderprojekten erfolgt seitens Bund und jeweiligem Kanton im gleichen Ausmass (Art. 16 BRP). Damit besteht in der regionalen Strukturpolitik eine **Verbundaufgabe**. Weitere kantonale und/oder kommunale Aktivitäten in diesem Bereich richten sich **nach dem kantonalen Recht**.

Koordinationsmechanismus

Koordinationsgefässe der Zusammenarbeit

- Konferenz der kantonalen NRP- und Interreg-Fachstellen (FSK)

Prozesse der tripartiten Zusammenarbeit: Basierend auf BRP, Art. 14 arbeitet der **Bund achtjährige NRP-Mehrjahresprogramme** (MP) aus. Sie dienen der strategischen Führung, betten die NRP in weitere nationale Strategien ein und sichern die Kohärenz der kantonalen Umsetzungen. Die **Kantone** haben über die FSK die Möglichkeit, bei der Ausarbeitung des MP **ihre Bedürfnisse einzubringen**. Dabei wird insbesondere die strategische Ausrichtung diskutiert, z.B. das NRP-Nachhaltigkeitskonzept, welches mit dem MP 2024-2031 Verbindlichkeit erlangt hat. Dem Bund obliegt weiter die Wirkungskontrolle der NRP. Gestützt auf die MP arbeiten die **Kantone vierjährige Umsetzungsprogramme** (UP) aus. Darin legen sie dar, wie die NRP in kantonale Strategien und Vorgaben eingebettet ist und wie der Kanton die NRP zur regionalwirtschaftlichen Entwicklung einsetzen will. Potenzielle Projektträger (z.B. Gewerbeverbände, Tourismusorganisationen, Regionen, Gemeindeverbände) werden je nach kantonalem Vorgehen über vorgelagerte Workshops und/oder Konsultationsverfahren in die Ausarbeitung der UPs einbezogen. Die Kantone reichen ihre UPs beim Bund zur Prüfung ein. Die UPs werden vom SECO geprüft und allfällige Verständnisfragen mündlich geklärt. Es folgt eine schriftliche Rückmeldung mit der gesprochenen Beitragshöhe. Die Zusammenarbeit wird über eine **Programmvereinbarung** geregelt, die vom Bundesrat und Regierungsrat unterzeichnet wird. Die Kantone leisten einen Äquivalenzbeitrag zum UP. Der Bund übernimmt nur so viel, wie der Kanton ebenfalls leistet und nur innerhalb des vorgegebenen Referenzrahmens. Die **Kantone sind zuständig für die Umsetzung der UPs**. Dazu gehört die Kommunikation der NRP in den Regionen,

Gemeinden und in der Wirtschaft, die Bewilligung und fachliche Unterstützung der Projekte sowie das Controlling auf Projektebene. In verschiedenen Kantonen initiieren auch die Kantone selbst NRP-Projekte. Das Umsetzungs-Controlling der UPs erfolgt über ein standardisiertes Tool (CHMOS), über jährliche Monitoring-Gespräche in den Kantonen und zweijährliche schriftliche Zwischenberichte für die grösseren UPs. **Die Gemeinden können Projekte initiieren.** Ihr Engagement ist nicht einheitlich und variiert je nach Kanton. Sie können die Projektentwicklung mit den kantonalen Stellen abstimmen, welche sie in der Ausarbeitung und bei der Projekteingabe teils auch als 'Facilitator' unterstützen. Die Förderung und Umsetzung wird über eine **Leistungsvereinbarung** geregelt. Sie erfolgt meist über **Partnerorganisationen**, nicht über die Gemeinden direkt. Als institutionelle Akteure gelten Gemeinden jedoch als besonders vertrauensbildende Projektträger. Die Projektträger beteiligen sich in der Regel mit wenigstens einem Drittel an den Projektkosten. Sie rapportieren gemäss Vereinbarung über die Umsetzung.

Die **FSK** tagt viermal pro Jahr, inklusive regionalen Vorkonsultationen unter den Kantonen. Sie dient der **Koordination unter den Kantonen** und als **Informationskanal zwischen Bund und Kantonen**. Zu spezifischen Themen (Reporting, Nachhaltigkeit, lokale Wirtschaft etc.) können Arbeitsgruppen mit kantonalen Vertretungen eingesetzt werden. Die Themensetzung erfolgt vielfach über das SECO. Auch die Kantone organisieren teils Austauschtreffen unter Regionen und Projektträgern.

In den letzten Jahren entwickelte sich die **Aufsichts- und Finanzierungsfunktion des Bundes hin zu einem partnerschaftlichen Ansatz** (Zusammenarbeit mit Kantonen auf Augenhöhe). Dabei wurde auch die Wirkungsorientierung gestärkt, z.B. mit kantonalen Wirkungsmodellen in den UPs. Das SECO pflegt in der NRP eine Dienstleistungs- und Kundenorientierung.

Einschätzung der Koordination durch die Interviewpartner

Die weitgehende **dezentrale Umsetzung** der NRP gilt als Erfolgsfaktor, wobei zugleich die **Heterogenität der UPs** einen erheblichen Koordinationsaufwand bedingt. Die **geteilte Verantwortung** aufgrund der geteilten Finanzierung und der **institutionalisierte regelmässige Austausch** schaffen eine **Vertrauensbasis** zwischen Bund und Kantonen. Die Zusammenarbeit basiert damit auf einem gegenseitigen **Grundverständnis über Vision, Ziele und Wirkungsorientierung** sowie auf klar **definierten Prozessen**. Insbesondere der frühzeitige und aktive Einbezug der Kantone im Rahmen von Strategieentwicklungsprozessen schafft wechselseitige Akzeptanz. Aufgrund der ausgeprägten Wirkungs- und Problemlösungsorientierung wird die finanzielle Förderung zwar als zentral, zugleich aber nicht als entscheidend für die Planung eines Projekts betrachtet.

Neben den klaren, formalisierten Prozessen werden auch die **kurzen Wege und persönlichen Kontakte** als entscheidend für den Erfolg der NRP wahrgenommen. Die kantonalen Stellen sowie die Regionen fungieren als Netzwerkstellen, als Schnittstelle gegen oben (Bund) und unten (Gemeinden, weitere). Sie können diese Funktion besonders gut ausüben, sofern die Gefässe und Prozesse gut bekannt sind. Die Unterstützung der Projektträger durch die Kantone während der Projektentwicklung und -umsetzung wird geschätzt.

Site Visits von SECO-Vertretungen im Rahmen der Jahresgespräche oder gezielte Besuche von Projekten (immer in Absprache mit der zuständigen kantonalen Stelle) sowie das **persönliche Engagement** der Bundesangestellten (Besuche von Projekten) schaffen Verständnis für die Umsetzungsebene. Umgekehrt suchen die Projektträger eher selten Kontakt «zum Bund».

Die Doppelrolle der Bundesvertreter als Aufsichts- und Finanzierungsbehörde und zugleich als Sparringpartner der Kantone führt teils zu Reibungen und Unklarheiten. Die NRP wird teils auch als eher **überstrukturiertes Konstrukt** wahrgenommen, was es erschwert, in die Prozesse und die NRP-Community reinzukommen.

Das **Reporting und Controlling** wird als eher aufwändig und bürokratisch wahrgenommen, wobei digitale Lösungen (CHMOS) zu Verbesserungen beitragen. Verschiedene Interviewpartner wiesen darauf hin, dass mit einem schlankeren Reporting mehr Ressourcen für die Projektumsetzung zur Verfügung stünden.

Fazit – 'Learnings' aus der NPR

Effektive tripartite Koordination kann erreicht werden, wenn

- Zuständigkeiten und Rollen klar definiert sind und gelebt werden
- ein gemeinsames Grundverständnis über Ziele und Ablauf der Zusammenarbeit besteht
- formalisierte Prozesse Klarheit schaffen und mit persönlichen Kontakten ergänzt werden
- die jeweils ‚untere‘ Staatsebene frühzeitig in die Erarbeitung von Strategien, Programmen und Positionen einbezogen wird

- neben den finanziellen Anreizen auch die Wirkungs- und Problemlösungsorientierung im Zentrum steht.

Effektive tripartite Koordination ermöglicht

- hohe Wirkung in der Umsetzung
- breite Akzeptanz und hohe Legitimität der Instrumente (wie z.B. die NRP)

Effektive tripartite Koordination wird erschwert durch

- als aufwändig wahrgenommenes Reporting und Controlling
- unklare Rollen bzw. Rollenvermischungen der Partner.

Quellen

Interviewpartner

- Ueli Ramseier, SECO
- Lukas Bleher und Daniel Kern, Amt für Wirtschaft und Arbeit, Kanton St. Gallen
- Sophie Suys, Service de la promotion de l'économie et de l'innovation, Canton de Vaud
- Matthias Müller, Gemeindepräsident, Lichtensteig

Schweizerische Eidgenossenschaft. 2023. Botschaft zur Standortförderung 2024-2027, Bern.

Kantonale Umsetzungsprogramme: <https://regiosuisse.ch/umsetzungsprogramme-2024-2027>

Staatssekretariat für Wirtschaft SECO (Hrsg.). 2022. Unabhängige Evaluation des Mehrjahresprogramms 2016-2023 der Neuen Regionalpolitik (NRP). Evaluationsbericht mit Management Response, Bern.

Staatssekretariat für Wirtschaft SECO. 2022. Nachhaltige Entwicklung in der Neuen Regionalpolitik, Bern.

Steckbrief: Pilotprogramm «Anpassung an den Klimawandel»

Allgemeine Beschreibung

Status: Programm, abgeschlossen

Kurzbeschreibung: Das Pilotprogramm «Anpassung an den Klimawandel» (1. Phase 2013-2017, 2. Phase 2019-2023) ist Teil des Aktionsplans «Anpassung an den Klimawandel in der Schweiz» des Bundes. Es reagierte auf die Situation, dass viele Anpassungsmassnahmen in den Zuständigkeitsbereich der Kantone fallen und vor Ort, von den Gemeinden und weiteren Akteuren, umgesetzt werden müssen. Das Pilotprogramm unterstützte insgesamt 81 Projekte in Kantonen, Regionen und Gemeinden (1. Phase 31, 2. Phase 50 Projekte).

Ziele: Übergeordnetes Ziel des Pilotprogramms war, die Umsetzung der Anpassungsstrategie auf lokaler, regionaler und kantonaler Ebene anzustossen und die «teils ungenügende horizontale Zusammenarbeit innerhalb der öffentlichen Verwaltungen bzw. die ungenügende Zusammenarbeit zwischen Bund, Kantonen und Gemeinden» zu optimieren (BAFU 2023, S. 40). Konkret verfolgte es folgende Ziele: (1) Mittels innovativer, beispielhafter und sektorenübergreifender Pilotprojekte zur Umsetzung der Anpassungsstrategie des Bundes in Kantonen, Regionen und Gemeinden beitragen, (2) Kantone, Regionen und Gemeinden für die Anpassung an den Klimawandel sensibilisieren, (3) Zusammenarbeit bei der Anpassung vertikal (zwischen Bund, Kantonen und Gemeinden) und horizontal (zwischen den betroffenen Fachgebieten) intensivieren

Involvierte Akteure:

- Bundesstellen: BAFU (Federführung) BABS, BFE, BAG, BLW, BLV, MeteoSchweiz, ARE, ASTRA, BWO
- Kantonale Stellen: 11 Kantone (im Rahmen von geförderten Projekten)
- Gemeinden: 6 Städte (im Rahmen von geförderten Projekten)
- Weitere: Unternehmen, Vereine, Universitäten, Forschungsinstitute, Stiftung (im Rahmen von geförderten Projekten)

Rechtlicher Rahmen

Der Bund verfügt im **Umweltschutz** nach Art. 74 **BV** über eine **umfassende Gesetzgebungskompetenz** mit nachträglich derogatorischer Wirkung. Art. 89 BV vermittelt dem Bund verschiedene Kompetenzen im Bereich der **Energiepolitik**. Gestützt auf diese Verfassungsnormen hat der Bund das **Bundesgesetz über die Reduktion von CO₂-Emissionen** (CO₂-Gesetz; SR 641.71) erlassen. Gemäss Art. 8, auf das sich das Pilotprogramm stützte, koordiniert der Bund die Anpassungsmassnahmen in Zusammenarbeit mit den

Kantonen und Privaten und beschafft die dafür notwendigen wissenschaftlichen Grundlagen. Der Bund und die Kantone sorgen im Rahmen ihrer Zuständigkeiten dafür, dass die notwendigen Massnahmen ergriffen werden (dies sieht Art. 8 KIG heute ausdrücklich vor). Die **Kompetenz- und Aufgabenteilungen zwischen Bund und Kantonen** wird sich je nach Massnahme unterscheiden.

Koordinationsmechanismus

Koordinationsgefässe der Zusammenarbeit:

- Bundesinterner Programmausschuss: BAFU (Federführung) BABS, BFE, BAG, BLW, BLV, ARE, ASTRA, BWO, MeteoSchweiz
- Austauschformate: Kickoff-, Midterm- und Abschlussveranstaltungen, Workshops, Site Visits
- Koordinationskonferenz Bund-Kantone zur Klimaanpassung

Prozesse der Zusammenarbeit: Das Pilotprogramm war ein **Programm des Bundes**. Bei der Zusammenarbeit zwischen den Staatsebenen ging es im Wesentlichen darum, **in einem neuen Politikbereich konzeptionelle Grundlagen mit Erfahrungen in der Umsetzung zusammenzubringen** bzw. Lösungen von lokalen Problemen zu testen, die auf andere Regionen übertragbar sind. Kantone und Gemeinden (sowie weitere Akteure, siehe oben) wirkten im Rahmen der geförderten Projekte mit. Darüber hinaus bestand ein informeller Austausch zwischen Bund und Kantonsvertretern sowie eine Zusammenarbeit zwischen Kantonen und Gemeinden. Es gab jedoch keine direkte Abstimmung zwischen Bund und Gemeinden.

Der **Programmausschuss** steuerte das Programm. Er war insbesondere zuständig für die **Projektauswahl** unter Berücksichtigung der jeweiligen Fachkompetenz der Bundesstellen und **vernetzte Projekte** mit inhaltlichen Berührungspunkten. Die **Bundesstellen co-finanzierten** die Projekte und betreuten sie fachlich. In der Entwicklung und Einreichung der Projekte kam den **Kantonen eine Schnittstellenfunktion** zu. Sie stiessen Projekte an, arbeiteten sie aus und suchten Umsetzungspartner auf der Gemeindeebene oder unterstützten Gemeinden (und weitere Akteure) fachlich bei der Entwicklung und Umsetzung von Projekten. Sie selektionierten damit auch die Projekte vor, wenn auch in nicht formalisierter Weise. Die Kantone beteiligten sich finanziell an den Projekten. **Gemeinden** (sowie weitere Akteure) setzten die Projekte um. Abhängig vom Finanzbeitrag des Kantons, beteiligten sie sich teilweise an der Finanzierung. Die Initiativen für Projekte kamen teils von kantonalen Stellen, teils von Gemeinden oder Privaten.

Das BAFU organisierte verschiedene **Austauschformate**: Kickoff-, Midterm- und Abschlussveranstaltungen, thematische Workshops für die Projektträger (gemäss Bedarf in den Projekten) und drei Site Visits (nur in der 2. Phase). Die Site Visits dienten der Vernetzung unter den Projekten. Sie wurden unter der Leitung der scnat mit Partnern vor Ort organisiert. Zur Vernetzung und Information richtete das BAFU ebenfalls einen Newsletter ein.

Gegenüber der 1. Phase wurde in der 2. Phase die **Zusammenarbeit zwischen Bund und Kantonen, aber auch die Vernetzung unter den Projektträgern verstärkt** (siehe z.B. Site Visits). Für die Weiterentwicklung des Pilotprogramms fanden neben der jährlich stattfindenden **Koordinationskonferenz Bund-Kantone zur Klimaanpassung** auch informelle Kontakte zwischen Bundes- und Kantonsvertretern statt. Hinweise aus den Kantonen wurden in die Gestaltung des Programms aufgenommen.

Einschätzung der Koordination durch die Interviewpartner

Der **Einbezug aller Staatsebenen** wird als **«Mehrwert, der neue Lösungen ermöglicht hat»** betrachtet (BAFU 2023). Die Zusammenarbeit zwischen Bund und Kantonen ermöglichte es den Bundesvertretern, ein besseres Verständnis für die Umsetzung zu entwickeln. Weiter konnten die Projekte in verschiedenen Kantonen als Stimulus für die kantonale Klimapolitik genutzt werden. Gemeinden wurden für die Herausforderungen der Klimaanpassung sensibilisiert.

Ein **geteiltes Verständnis der Dringlichkeit der Problematik**, die **Sinnhaftigkeit** der Tätigkeiten und die **Freude an der Innovation** waren zentrale Faktoren für das Gelingen einer insgesamt stark informell geprägten Zusammenarbeit. Das Pilotprogramm wurde entsprechend nicht nur als Vehikel verstanden, Geld zu akquirieren, sondern insbesondere auch als **Instrument, das Lernmöglichkeiten eröffnet** und zur Problemlösung beiträgt. Dabei spielten die **Netzwerkveranstaltungen und persönliche Kontakte** eine zentrale Rolle. Die Site Visits machten die Thematik greif- und erlebbar und unterstützten die sektoren- und institutionsübergreifende Zusammenarbeit. Die **geteilte Finanzierung** der Pilotprojekte schaffte Verbindlichkeit. Dass die Projekte von Bund und Kanton fachlich und finanziell getragen wurden, machte sie sowie das Programm insgesamt für die Gemeinden vertrauenswürdig. Auch verlieh die fachliche Unterstützung des BAFU den Kantonen die nötige Sicherheit, um ihrerseits Gemeinden unterstützen zu können.

In der 1. Phase des Pilotprogramms wurden **Kantone teils zu spät** darüber **informiert**, dass Projekte in ihrem Hoheitsgebiet unterstützt wurden. Mit einer **frühzeitigen Absprache zwischen Bund und Kantone**

konnte dies in der 2. Phase verbessert werden. Gewisse Kantone nutzen dies auch, um in der 2. Phase eine Vielzahl an Projekten aufzugleisen. Die **zeitliche Prozessgestaltung** war teils herausfordernd. So konnten z.B. der Antragsprozess beim BAFU nicht immer optimal mit der Finanzplanung in den Trägergemeinden abgestimmt werden, so dass Zusagen teils zu spät kamen, um in die Budgets der Gemeinden aufgenommen werden zu können. Das **Controlling durch die Kantone** wird als eher aufwendig beurteilt. Eine Herausforderung stellte auch die **Kommunikation** dar: Gemeinden, die nicht über Projekte involviert waren, wurden nicht in die Kommunikation einbezogen. Idealerweise wäre die Kommunikation tripartit organisiert worden. Das aufgebaute Netzwerk konnte nach der 2. Phase nicht mehr weiter gepflegt werden, wodurch Kontakte und Wissen verloren gingen (dies soll ab 2025 mit einem permanenten Förderprogramm korrigiert werden).

Fazit – ‘Learnings’ aus dem Pilotprogramm «Anpassung an den Klimawandel»

Effektive tripartite Koordination kann erreicht werden, wenn

- sie auf einem geteilten Problemverständnis beruht
- alle Partner einen individuellen Nutzen sehen
- sie finanziell abgestützt ist.

Effektive tripartite Koordination ermöglicht

- Wissenstransfer in alle Richtungen (gerade in neuen Themen wie der Klimaanpassung), von konzeptionellen, fachlichen und strategischen Grundlagen zur Anwendung vor Ort wie von der Felderfahrung zu den Grundlagen.

Tripartite Koordination wird erschwert durch

- mangelhafte bzw. späte Information zentraler Akteure (z.B. Kantone)
- nicht aufeinander abgestimmte (Budget-)Prozesse
- aufwändiges Controlling.

Quellen

Interviewpartner

- Roland Hohmann, BAFU
- Norbert Kräuchi, Abteilung Landschaft und Gewässer, Kanton Aargau
- Thomas Baumann, Gemeindrat Suhr

Schweizerische Eidgenossenschaft 2020: Anpassung an den Klimawandel in der Schweiz. Aktionsplan 2020–2025, Bern.

BAFU (Hrsg.) 2017: Impulse für eine klimaangepasste Schweiz. Erkenntnisse aus 31 Pilotprojekten zur Anpassung an den Klimawandel. Bundesamt für Umwelt, Bern.

BAFU (Hrsg.) 2023. Impulse für eine klimaangepasste Schweiz. Erkenntnisse aus 31 Pilotprojekten zur Anpassung an den Klimawandel. Bundesamt für Umwelt, Bern.

<https://www.nccs.admin.ch/nccs/de/home/massnahmen/pak.html>

<https://www.ag.ch/de/verwaltung/bvu/umwelt-natur-landschaft/natur-und-landschaftsschutz/natur-imsiedlungsraum/klimaoase>

Steckbrief: Pilotprojekt «Biodiversität und Landschaftsqualität in Agglomerationen fördern»

Allgemeine Beschreibung

Status: Projekt, abgeschlossen

Kurzbeschreibung: Das Pilotprojekt «Biodiversität und Landschaftsqualität in Agglomerationen fördern» ist Teil des Aktionsplans zur Strategie Biodiversität Schweiz (2017). Das Pilotprojekt war ergebnisoffen und folgte einer offenen Fragestellung: Wie können Biodiversität und Landschaftsqualität in Agglomerationen gefördert werden?

Ziele: (1) Akteure auf allen staatlichen Ebenen sowie regionale Akteure für die Thematik sensibilisieren, (2) Spannungsfelder aufzeigen, insbesondere jenes zwischen Biodiversität / Landschaftsqualität und

Siedlungsentwicklung nach innen, (3) Wege aufzeigen, wie sich die verschiedenen Zielsetzungen vereinbaren lassen, und (4) Rollen und Beiträge von allen Akteuren im Hinblick auf eine Stärkung der Thematik klären.

Involvierte staatliche Akteure (vollständige Liste siehe Synthesebericht 2023, Anhang):

- Bundesstellen: BAFU (Federführung), ARE, ASTRA, BLW, SECO
- Tripartite Konferenz (TK)
- Kantonale Stellen: KBNL (Vertreten durch Kantone SO und BE), VSSG, Kantone VD, ZH
- Gemeinden: SSV, SGV, Vertreterinnen der Städte Zürich, Bern

Rechtlicher Rahmen

Art. 78 Abs. 4 **BV** gibt dem Bund eine umfassende Rechtsetzungskompetenz im Bereich des Arten- und Biotopschutzes. Der **Vollzug des Biotop- und Artenschutzes** liegt grundsätzlich **bei den Kantonen** (Art. 24f des Bundesgesetzes über den **Natur- und Heimatschutz** NHG, SR 451). Art. 25a NHG verpflichtet **Bund und Kantone**, für die Information und Beratung der Behörden und der Öffentlichkeit über die Bedeutung und den Zustand von Natur und Landschaft zu sorgen, und trägt ihnen auf, geeignete Schutz- und Unterhaltmassnahmen zu empfehlen. Den Kantonen wird im NHG aufgetragen, ergänzendes Recht für den Schutz von Biotopen von lokaler und regionaler Bedeutung sowie für den Schutz seltener Pflanzen und Tiere zu erlassen (Art. 18b und Art. 20 Abs. 2 NHG). Hier liegt also **Vollzugsföderalismus** vor. Auch die kantonale Gesetzgebung in den Bereichen des Natur- und Heimatschutzes, der Raumplanung und der Bauordnung sowie die **Hoheit der Gemeinden und des Kantons über öffentliche Strassen und Plätze** Aktivitäten legitimieren. Die Zuständigkeit der **Gemeinden** richtet sich nach kantonalem Recht. Den Gemeinden kommt als Ortsplanungsbehörden i.d.R. eine wichtige Rolle zu.

Gemäss BR-Beschluss zum Aktionsplan Biodiversität sollen Massnahmen partizipativ ausgearbeitet werden, «um eine breit abgestützte Akzeptanz bei den von der Umsetzung betroffenen Partnern und Akteuren zu erreichen» (25.04.2012).

Koordinationsmechanismus

Koordinationsgefässe der tripartiten Zusammenarbeit:

- strategischer Projektausschuss: BAFU [Vorsitz], ARE, KdK, BPUK, SSV, SGV
- fachliche Begleitgruppe: Vertretungen aller Staatsebenen, Akteuren der regionalen Zusammenarbeit und Expert*innen
- TK

Prozesse der tripartiten Zusammenarbeit: Die **Projektleitung** oblag gemeinsam dem BAFU und der TK. Das BAFU konzipierte das Pilotprojekt, leitete es inhaltlich und finanziert es. Es folgte einer BAFU-internen Strategie und bereitete Diskussionsgrundlagen vor. Die **TK** validierte die Ergebnisse, finanzierte punktuell mit und war Absender der Kommunikationsprodukte. Die Geschäftsstelle TK der unterstützte das Projekt administrativ. Der **strategischen Projektausschuss**, bestehend aus Vertretungen vom BAFU, ARE, KdK, BPUK, SSV und SGV, steuerte das Pilotprojekt. Die **fachliche Begleitgruppe** leistete die fachliche Arbeit. Die kantonalen Stellen wurden über die KBNL über die (Zwischen-)Ergebnisse des Pilotprojekts informiert. Es gab keine Absprachen der Kantons- und Städtevertretungen in der Begleitgruppe mit den Kantons- bzw. Gemeindevertretungen im Projektausschuss.

Die Begleitgruppe diente vornehmlich als Echoraum. Sie entwickelte ein **geteiltes Problemverständnis (Referenzrahmen)**, ordnete Vorschläge von der Projektleitung aus Sicht der Akteure fachlich ein (z.B.: Welcher Bezug besteht zu kantonalen Vorgaben? Mit welchen Widerständen ist zu rechnen? Was bedeutet das für die Zusammenarbeit mit den Gemeinden?) diente der Identifikation der akteurspezifischen Bedürfnisse und gab Einschätzungen aus Sicht der Akteure ab (z.B. Welche Probleme sehen wir in Bereich Biodiversität und Landschaftsqualität? Was ist relevant? Welche Spannungsfelder und Synergien gibt es? Was funktioniert? Was funktioniert nicht?). Die Begleitgruppe legte damit eine **breit abgestützte Wissensbasis**. Wissenslücken wurden mit externen Studien geschlossen.

Der strategische Beirat befand über die Vorschläge. Er griff dabei teils auch inhaltlich ein (z.B. bei der Auswahl der Kantone für die vertiefte rechtliche Analyse) und traf politische Entscheidungen (z.B. Ausschluss von Agglomerationsprojekten als Zielgrösse).

Einschätzung der Koordination durch die Interviewpartner

Die tripartite Projektorganisation war effektiv und aufwendig zugleich. Beispielsweise konnte die breite Fragestellung durch die Bedürfnisaufnahme aller Akteure sinnvoll verengt und die Ergebnisse wiederum breit kommuniziert werden (Bild: Sanduhr). Das in der Begleitgruppe **tripartit erarbeitete Problemverständnis**

diente als Grundlage für die Erarbeitung von Lösungsoptionen und Produkte mit Wirkung auf allen drei Staatsebenen.

Die **Co-Projektleitung durch BAFU und TK** war gewinnbringend. Das BAFU leitete das Projekt inhaltlich, die TK verleiht ihm «Gewicht und Strahlkraft» (Ecoplan et al. 2022, 14). Sie diente als Garant, dass die Ergebnisse von allen drei Staatsebenen mitgetragen werden. So konnten auch heikle Ergebnisse breit publiziert werden (z.B. Bericht zu Überprüfung der Umsetzung des Bundesrechts im Bereich Biodiversität und Landschaftsqualität, ecoptima 2024). Die Projektleitung ermöglichte **echte Mitwirkung** in der Begleitgruppe. Die Mitglieder wurden als gleichberechtigt betrachtet. Beiträge wurden gehört (selbst wenn sie in der weiteren Verarbeitung nicht aufgenommen wurden). Es gab immer **genügend Zeit für Rückmeldungen**. Da es sich um eine fachliche Begleitgruppe handelte, konnten sich die Vertretungen selbstständig eingeben, ohne Rücksprache mit ihrer jeweiligen Organisation.

Ein **informeller Rundgang** der Begleitgruppe in Bern machte das Thema und die Problematik erlebbar, konkretisierten die abstrakten Begriffe und stärkte die persönlichen Kontakte. Insgesamt ist das **Verständnis über die jeweils anderen Staatsebenen** gewachsen.

Die durch die **zweimal jährlich stattfindende TK vorgegebene Rhythmisierung** hatte sowohl positive wie negative Effekte. Einerseits trieb sie das Projekt kontinuierlich an, andererseits engte sie den zeitlichen Arbeitsrahmen ein. Die aufwändigen tripartiten Abstimmungen verlangsamte das Projekt, wodurch es auch zu Verzögerungen gegenüber dem ursprünglichen Zeitplan kam. Die **Mehrsprachigkeit** in der fachlichen Begleitgruppe war aufwendig. Bei besonders heiklen Arbeiten (z.B. rechtliche Diskussionen zu Musterbestimmungen) wurde in einer französisch- und einer deutschsprachigen Gruppe gearbeitet. Auch der **Einbezug kleiner Gemeinden** gestaltete sich schwierig.

Fazit – ‘Learnings’ vom Pilotprojekt «Biodiversität und Landschaftsqualität in Agglomerationen fördern»

Effektive tripartite Koordination kann erreicht werden, wenn

- das Problemverständnis gemeinsam erarbeitet wird (siehe Referenzrahmen)
- auf fachlicher Ebene gleichwertig zusammengearbeitet wird
- der Prozess klar angeleitet und inhaltliche Grundlagen bereitgestellt werden.

Effektive tripartite Koordination ermöglicht

- die unterschiedlichen Handlungsspielräume der involvierten Akteure so zu kombinieren, dass das Handlungsspektrum insgesamt erweitert wird (siehe Erarbeitung von Wissensgrundlagen, Kommunikation)
- die Durchlässigkeit von konzeptionellen Grundlagen bis zur Umsetzung zu erhöhen.

Tripartite Koordination wird erschwert durch

- Mehrsprachigkeit.

Quellen

Interviewpartner

- Claudia Moll, BAFU
- Raymond Beutler, Amt für Gemeinden und Raumordnung, Kanton Bern
- Sabine Tschäppeler, *Fachstelle Natur und Ökologie*, Stadt Bern

Bundesamt für Umwelt (Hrsg.) (2017): Aktionsplan des Bundesrats 2017. Aktionsplan Strategie Biodiversität Schweiz, Bern.

Ecoplan et al. (2022): Synthese der Evaluationen von Los II im Rahmen der Evaluation ausgewählter Massnahmen des Aktionsplans Strategie Biodiversität Schweiz («Wirkungsanalyse 2022»), Bern.

TK (2023): Biodiversität und Landschaftsqualität in Agglomerationen fördern. Synthesebericht vom 1. Juni 2023, Bern.

ecoptima (2024): Überprüfung der Umsetzung des Bundesrechts im Bereich Biodiversität und Landschaftsqualität. Schlussbericht, Bern.

Steckbrief: Charta für Lohngleichheit im öffentlichen Sektor

Allgemeine Beschreibung

Status: Programm, laufend

Kurzbeschreibung: Die Charta für Lohngleichheit im öffentlichen Sektor und staatsnahen Betrieben wurde 2016 vom Eidgenössischen Büro für die Gleichstellung von Frau und Mann (EBG) initiiert. Das Ziel war damals die Lohngleichheit auf die politische Agenda stärker zu bringen und das im 2006 veröffentlichte Lohngleichheitsanalyse-Instrument "Logib" bekannt zu machen. Mit der Zeit hat sich der thematische Fokus der Charta erweitert, um weitere Themen der Geschlechtergleichstellung zu berücksichtigen. Ende 2024 wurden auch die tripartiten Prozesse gestärkt. Die Charta ist freiwillig und nicht rechtlich bindend.

Ziele: Durchsetzung des Grundsatzes des gleichen Lohns für gleichwertige Arbeit in den unterzeichnenden Organisationen durch Sensibilisierung, Überprüfung und Monitoring stärken.

Involvierte staatliche Akteure:

- Bundesstellen: EBG
- Kantonale Stellen: 17 unterzeichnenden Kantone (siehe Liste der Unterzeichnenden) davon 6 im Komitee der Charta vertreten (AG, BE, BS, GR, SG, ZH)
- Gemeinde: 146 unterzeichnenden Gemeinden (siehe Liste der Unterzeichnenden), davon 3 im Komitee der Charta vertreten (Stadt Lugano, Stadt Neuenburg, Stadt Thun)

Rechtlicher Rahmen

Art. 8 Abs. 3 Satz 3 **BV** verpflichtet Bund, Kantone und Gemeinden sowie die ihnen nahestehenden Unternehmen als Arbeitgeber, gleichwertige Arbeit von Frauen und Männern gleich zu entlohnen. Darüber hinaus sind Bund, Kantone und Gemeinden aufgrund von Art. 8 Abs. 3 Satz 2 BV verpflichtet, im Rahmen ihrer Zuständigkeiten Massnahmen zu ergreifen, um die Lohngleichheit im privaten Sektor zu fördern. Zur Umsetzung von Art. 8 Abs. 3 BV im Bereich des Erwerbslebens hat der Bundesgesetzgeber das **Gleichstellungsgesetz von Frau und Mann** (GLG) erlassen. Dabei handelt es sich um **umfassende Gesetzgebungskompetenzen mit nachträglich derogatorischer Wirkung**. Das **Lohnleichheitsgebot** ist auch **für die Kantone verbindlich**. Sie haben demnach Massnahmen zu ergreifen, um die Lohngleichheit bei ihrem Personal und dem Personal öffentlicher Betriebe umzusetzen. In den meisten Kantonen ist die Geschlechtergleichheit auch im **kantonalen Verfassungsrecht** verankert. Auf kantonaler und vereinzelt auch auf kommunaler Ebene bestehen Fachstellen, zu deren Aufgabenbereich die Förderung der Lohngleichheit gehört. Deren kantonalrechtliche Grundlagen finden sich in den Organisationserlassen und/oder in Einführungserlassen zum GLG bzw. kantonalen Gleichstellungsgesetzen. Die Charta stützt sich auf die BV und das GLG, insb. auf den 2020 eingeführten Art. 13a: "Pflicht zur Durchführung einer Lohngleichheitsanalyse". Politische Stärkung erfuhr die Charta durch die «Strategie zur Stärkung der Charta der Lohngleichheit» (Po. WBK-N 20.4263, Oktober 2020) und ihre Verankerung in der Gleichstellungsstrategie 2030 des Bundesrates (April 2021).

Koordinationsmechanismus

Koordinationsgefässe der tripartiten Zusammenarbeit:

- nationale Treffen: vom EBG organisiert, abwechselnd für Politiker:innen und HR-Expert:innen (Teilnehmer:innen sind sowohl Unterzeichnende als auch potenzielle Unterzeichnende); Informationsaustausch, Sensibilisierung und Bildung (Logib-Workshop)
- online Plattform: vom EBG bewirtschaftet (<https://www.ebg.admin.ch/de>)
- informeller Austausch: direkte Kontakte zwischen EBG und Unterzeichnenden im Rahmen vom Monitoring, Workshops oder bei punktuellen Fragen
- Komitee der Charta: Vertretungen aller Staatsebenen und Sprachregionen; Teilnahme erfolge ehrenamtlich; Vorsitz: Direktion des EBG; erste Tagung im Oktober 2024

Prozesse der tripartiten Zusammenarbeit: Die **Projektleitung** obliegt dem EBG. Mit der Gründung des **Komitees der Charta** wurde die Zusammenarbeit zwischen den Staatsebenen neu strukturiert.

Vor dem Komitee: Die **anfängliche Umsetzung der Charta erfolgte überwiegend "top-down"** mit wenig Mitgestaltungsmöglichkeiten für die kantonale und kommunale Ebene. Das EBG entwickelte Inhalte (gemeinsame Standards, Strategien etc.), führte das Monitoring durch, stellte Informationen und Werkzeuge (z.B. Logib-Software, online Plattform) und unterstützenden Dienstleistungen zur Verfügung und organisierte nationale Treffen. Die unterzeichnenden Kantone und Gemeinden waren für die Umsetzung der Charta in ihrer Organisation zuständig und gaben Rückmeldungen zu ihren Fortschritten im Rahmen des Monitorings oder punktuell bei der Ausgabe neuer Werkzeuge oder Informationen.

Nach dem Komitee: Das neue **Komitee der Charta soll eine stärkere tripartite Koordination ermöglichen**. Als beratendes Gremium erarbeitet es gemeinsam mit dem EBG thematische Schwerpunkte, koordiniert Massnahmen und festigt die Relevanz und Attraktivität der Charta. Das EBG übernimmt die Koordination und inhaltliche Vorarbeit der Komitee-Sitzungen. Zukünftig **soll das EBG vermehrt als Netzwerk-Hub fungieren**, indem es stärker eine verbindende Funktion zwischen den Unterzeichnenden annimmt, z. B. durch das Organisieren von Events und die Verbesserung der online Plattform. Zudem sollten die Unterzeichnenden durch das Komitee stärker in die Gestaltung und Umsetzung der Charta eingebunden werden.

Einschätzung der Koordination durch die Interviewpartner

Die **Nichtverbindlichkeit** der Charta hat Vor- und Nachteile: Sie erlaubte es, viele Stellen zur Unterzeichnung zu ermutigen ("man hat nichts zu verlieren"), machte die Umsetzung aber stark vom lokalen Engagement abhängig. Die **Möglichkeit der Unterzeichnung durch alle Staatsebenen** förderte die Bildung eines staatebenenübergreifenden Netzwerks und die direkte Verantwortungsübernahme für die Thematik bei den Unterzeichnenden (in Kontrast zu Delegation). Obwohl die Lancierung der Charta ein Momentum für die Thematik der Lohnungleichheit erzeugte, zeigte sich bei der GLG-Gesetzesrevision, dass das **Engagement auf kantonaler und kommunaler Ebene geringer als erwartet** ausfiel.

Die frühe Umsetzung der Charta wurde als **zu stark auf Sensibilisierung fokussiert** wahrgenommen. Vieles geschah auf schriftlichen Weg (E-Mails, Broschüre, Anleitungspapiere), ein Format, das alleinstehend nicht ausreichte, um weitgehend Aktivitäten zu erzeugen. Unterzeichnende mit hoher Eigenmotivation profitierten jedoch vom **direkten Austausch mit dem EBG**, das als hilfsbereit und kompetenter Ansprechpartner geschätzt wird. Dadurch konnte unterzeichnende Kantone und Gemeinden Wissen und Empfehlungen direkt beim Bund einholen. Dies beschleunigte die lokale Umsetzung. Der Beziehungsaufbau zwischen Kantonen und Gemeinde im Rahmen der Charta war allerdings unterschiedlich ausgeprägt. In gewisse Kantone wurde einen Austausch zwischen kantonale und kommunale Gleichstellungsverantwortliche bewusst gesucht, in anderen war der Austausch aufgrund fehlender Bereitschaft oder Gefässe kaum vorhanden.

Die Ausdehnung der tripartiten Zusammenarbeit durch die **Gründung des Komitees der Charta** wurde trotz späten Zeitpunkts positiv aufgenommen. Die diverse Zusammensetzung (Hintergründe, Staatsebene, Sprachregionen), der administrative Lead durch das EBG und die ersten Ergebnisse werden geschätzt. Der **gestiegene Koordinationsaufwand** wird dabei als **lohnenswert** erachtet.

Fazit – 'Learnings' aus der Charta für Lohnungleichheit im öffentlichen Sektor

Effektive tripartite Koordination kann erreicht werden, wenn

- hohes persönliches Engagement und Motivation von Beteiligten vorhanden ist
- ein formelles Gefäss für das Bespielen der tripartiten Zusammenarbeit existiert
- direkter und persönlicher Kontakt zwischen den Akteuren der drei Staatsebenen möglich ist
- die Beteiligten Stellen die direkte Verantwortung für die Umsetzung tragen.

Effektive tripartite Koordination ermöglicht

- die Entstehung eines losen staatebeneübergreifenden Netzwerks von Akteuren, die voneinander wissen
- die Unterstützung von einzelnen staatlichen Akteuren, die in einer Thematik weiterkommen wollen, aber keinen passenden Ansprechpartner in ihrem gewöhnlichen Netzwerk finden
- die Vermittlung von Leitprinzipien und Handlungsempfehlungen vom Bund zu Kantonen und Gemeinde, und von Umsetzungserfahrungen der Gemeinden und Kantone zum Bund
- die zentralisierte Erarbeitung und Weiterentwicklung eines gemeinsamen Werkzeugs durch den Bund (erlaubt ein einheitliches Monitoring auf nationale Ebene).

Effektive tripartite Koordination wird erschwert durch

- einen zu starken Fokus auf Sensibilisierung und Mahnung statt kreative Lösungsfindung
- ein zu starkes Verlassen auf schriftliche Vermittlung.

Quellen

Interviewpartner

- Oliver Schröter, Eidgenössisches Büro für die Gleichstellung von Frau und Mann
- Brigitte Meyer, Departement für Wirtschaft, Soziales und Umwelt, Kanton Basel-Stadt
- Daniela Raveglia, Fachstelle für Lohnpolitik und Organisation der Humanressourcen, Stadt Lugano

Bundesrat. 2022. Strategie zur Stärkung der Charta der Lohngleichheit. Bericht des Bundesrats in Erfüllung des Postulats 20.4263 WBK-N vom 15. Oktober 2020, Bern.

EBG. 2023. Medienmitteilung vom 25.08.23: Bundesverfassung und Gleichstellungsgesetz. <https://www.ebg.admin.ch/de/bundesverfassung-und-gleichstellungsgesetz>

EBG. 2024. Medienmitteilung vom 29.10.24: Neues Komitee zur Stärkung der beruflichen Gleichstellung im öffentlichen Sektor. <https://www.ebg.admin.ch/de/nsb?id=102938>

Gleichstellungsgesetz: https://www.fedlex.admin.ch/eli/cc/1996/1498_1498_1498/de
Webseite der Charta: <https://www.ebg.admin.ch/de/charta-der-lohnleichheit-im-offentlichen-sektor>

Liste der Unterzeichnenden der Charta: <https://backend.ebg.admin.ch/fileservice/sdweb-docs-prod-ebgch-files/files/2024/10/29/6d337b56-c7a3-489a-900a-f41d74aa958f.pdf>

Liste der Komitee-Mitglieder: <https://www.ebg.admin.ch/de/charta-der-lohnleichheit-im-offentlichen-sektor>

Steckbrief: Cercle Indicateurs

Allgemeine Beschreibung

Status: Programm, laufend

Kurzbeschreibung: Der Cercle Indicateurs (CI) ist ein nationales Netzwerk zur Messung der nachhaltigen Entwicklung (NE) in Kantonen und Städten. Der CI wurde vor über 20 Jahren auf Initiative von einigen Kantonen und Städten initiiert. Das Indikatoren-System sowie die Organisation wurden stetig weiterentwickelt und ausgebaut. Die Indikatoren dienen primär zum Monitoring und Benchmarking der NE auf Ebene der Kantone und Städte. Sie sind mit den 17 SDGs verknüpft und erlauben damit teilweise auch ein Monitoring der Umsetzung der SDGs auf kantonaler und städtischer Ebene.

Ziele: (1) Monitoring der NE und Benchmarking zwischen Kantonen und Gemeinden anhand einheitlicher Indikatoren, (2) Lokalisierung des NE-Monitorings auf Basis tripartit erarbeiteter Indikatoren, (3) Netzwerk zum Austausch zu Nachhaltigkeit allgemein und zur Messung von NE.

Involvierte staatliche Akteure:

- Bundesstellen: ARE, BFS (vormals auch BAFU und BAG)
- Kantonale Stellen³: unterschiedliche Stellen (zentrale Dienste, Statistikämter, Umweltämter, Nachhaltigkeitsfachstellen etc.)
- Gemeinden⁴: unterschiedliche Stellen (zentrale Dienste, Umweltämter etc.)

Rechtlicher Rahmen

Die **Nachhaltigkeit** ist in der Verfassung als **programmatische Vorgabe** im Art. 73 **BV** festgehalten. Die rechtliche Grundlage der öffentlichen Statistik ergibt sich aus dem Verfassungsauftrag und ist im **Bundesstatistikgesetz** (BStatG; SR 431.01) konkretisiert. Die Mehrheit der Rechtslehre vertritt die Ansicht, dass die **Statistik-Kompetenz des Bundes** nach Art. 65 BV nicht eine konkurrierende, sondern eine **parallele Kompetenz** darstellt. Die **Kantone** sind **befugt** – unabhängig allfälliger Erhebungen des Bundes – **selbst statistische Daten zu erheben**. Nicht alle Kantone verfügen über **kantonale Statistikgesetze**. Allerdings sind sie aufgrund des Legalitätsprinzips verpflichtet, für eigene statistische Erhebungen eine rechtliche Grundlage vorzusehen. In vielen Kantonen sind die entsprechenden gesetzlichen Grundlagen in einzelnen **Sachgesetzen** und/oder in der **Datenschutzgesetzgebung** enthalten. Die notwendigen Daten für den CI stammen mehrheitlich aus der **öffentlichen Statistik**.

Beim CI handelt es sich damit um eine **kooperative Zusammenarbeit der Staatsebenen** («partnerschaftlicher Föderalismus»).

³ Kantonale Mitglieder (Stand 2024): AG, AR, BE, BL, FR, GE, GL, LU, NE, SG, SO, SZ, TG, TI, UR, VD, VS, ZG, ZH.

⁴ Kommunale Mitglieder (Stand 2024): Baden, Basel, Binningen, Bülach, Bulle, Bussigny, Freiburg, Genf, Gland, Illnau-Effretikon, Lausanne, La Chaux-de-Fonds, Lugano, Luzern, Montreux, Neuchâtel, Nyon, Onex, Orbe, Pully, Renens, Riehen, Solothurn, St. Gallen, Uster, Wallisellen, Winterthur, Yverdon-les-Bains, Zürich, Zug. Es gibt keine strikte Untergrenze bei der Gemeindegrösse. Allerdings nehmen vor allem Städte und grössere Gemeinden am CI teil.

Koordinationsmechanismus

Koordinationsgefässe der tripartiten Zusammenarbeit:

- Trägerschaft: alle teilnehmenden Kantone und Gemeinden sowie ARE und BFS
- Strategischer Beirat: Kantone und Gemeinden, die Mitglieder der Trägerschaft sind

Prozesse der tripartiten Zusammenarbeit: Die **Trägerschaft** ist das zentrale **Koordinationsgefäss**. Sie hat (unter Berücksichtigung der Kriterien der öffentlichen Statistik) die Entscheidungskompetenz über Belange des CI (z.B. Indikatoren, Interpretation der Indikatoren, Arbeitsprogramm, Zusammenarbeitsform) und tagt ein- bis zweimal pro Jahr. Aufgrund der wachsenden Trägerschaft haben einige Mitglieder vor wenigen Jahren den **strategischen Beirat** initiiert. Dieser soll die strategische Steuerung durch die Mitglieder stärken. Der Beirat organisiert sich selbst und bereitet Entscheide zuhanden der Trägerschaft mit dem BFS und ARE vor. Den beiden **Bundesstellen** kommt aufgrund ihres Mandats und ihrer Kompetenzen eine **Schlüsselrolle** zu. Sie regeln ihre Zusammenarbeit über eine interne Zusammenarbeitsvereinbarung, stimmen sich intern ab und treten einheitlich auf. Das **ARE** hat die **Projektleitung** (Organisation und Vorbereitung der Trägerschaftssitzungen, Sekretariat des strategischen Beirats, Kommunikation, Mitgliederpflege); das **BFS** führt das **wissenschaftliche Sekretariat** (Organisation und Vorbereitung der Trägerschaftssitzungen, Erarbeitung, Aufarbeitung und Veröffentlichung der Daten und Indikatoren, Weiterentwicklung des Indikatoren-Systems). Die Bundesstellen übernehmen so den konzeptionellen, inhaltlichen und operativen Lead. Ihre Vorschläge werden dem Beirat vorgelegt und von der Trägerschaft beschlossen. Entscheide der Trägerschaft erfolgen entweder nach schriftlicher Konsultation und/oder Diskussion in der Trägerschaftssitzung. Im Grundsatz werden Entscheide im Konsens gefällt, de facto wird aufgrund der grossen Trägerschaft oft abgestimmt. Technische Fragen (z.B. als Grundlage für neue Indikatoren) werden in ad hoc-**Arbeitsgruppen** geklärt.

Die Kantone und Gemeinden beteiligen sich freiwillig am CI. Sie verpflichten sich mittels **Zusammenarbeitsvereinbarungen** für eine Teilnahme von jeweils vier Jahre. Neben der Teilnahme an Trägerschaftssitzungen und ggf. im strategischen Beirat erheben Kantone und Gemeinden kantonale bzw. kommunale Daten und kommunizieren und verwenden die Resultate intern.

Die **Kosten** werden zwischen den teilnehmenden Kantonen und Gemeinden und den beiden Bundesstellen geteilt (Kantone und Gemeinden: nicht ganz 2/3 der Kosten; BFS und ARE etwas mehr als 1/3 der Kosten).

Einschätzung der Koordination durch die Interviewpartner

Die Organisation des CI gleicht einer Vereinsstruktur (Trägerschaft = Mitgliederversammlung; Beirat = Vorstand; BFS & ARE = Geschäftsstelle / Sekretariat; 'Statuten'). Es gibt jedoch kein Präsidium und die Statuten genügen nicht den allgemeinen Anforderungen an Vereinsstatuten. Die strategische Leitung durch den **strategischen Beirat** wird teils als **eher schwach** wahrgenommen. **Rollen, Kompetenzen, Zuständigkeiten und Aufgaben** aller Partner sind klar festgeschrieben (in Zusammenarbeitsvereinbarungen, Arbeitsprogramm, Finanzplanung, Statuten). Damit wird ein gemeinsames Verständnis über Ziele und Art der Zusammenarbeit hergestellt. Die Dokumentation des CI erfolgt professionell und transparent gemäss den Kriterien der öffentlichen Statistik.

Die **konstruktive Stimmung** und das **Netzwerk** unter den Partnern wird aktiv gepflegt, z.B. mit thematischen Veranstaltungen im Rahmen der Trägerschaftssitzungen. Unterschiedliche Perspektiven und Einschätzungen werden im Rahmen der Trägerschaft **offen und transparent diskutiert**. Insgesamt wird ein **partizipativer und dialogischer Ansatz** der Zusammenarbeit praktiziert. Mitglieder werden in alle Entscheide im Rahmen der Trägerschaft einbezogen. Entscheidungsprozesse werden aufgrund der unterschiedlichen Hintergründe der Mitglieder zuweilen als träg beurteilt. Im Gegenzug erlaubt das Vorgehen, die diversen und teils divergierenden Bedürfnisse einzubinden. Das Finden eines grösstmöglichen gemeinsamen Nenners unter allen Mitgliedern ist anspruchsvoll. Der Koordinations- und damit einhergehende Dokumentationsaufwand wird als gross beurteilt (und schränkt teils die inhaltliche Weiterentwicklung ein). Die teils **sehr beschränkten Ressourcen der Mitglieder** sowie personelle Fluktuationen bei gleichzeitiger Notwendigkeit eines kontinuierlichen Engagements ist herausfordernd. Für die Kontextualisierung der Indikatoren wird die Mitwirkung der Kantone und Gemeinden jedoch als unerlässlich erachtet. Der sorgfältige Einbezug aller Teile der Schweiz (inkl. Simultanübersetzungen) ermöglicht das gewinnbringende Zusammenbringen der vielfältigen Perspektiven.

Fazit – 'Learnings' vom CI

Effektive tripartite Koordination kann erreicht werden, wenn

- ein Akteur mit Fachkompetenz den operativen Lead übernimmt

- Rollen, Kompetenzen, Zuständigkeiten und Aufgaben klar geregelt sind
- die Akteure die Funktionsweisen der Zusammenarbeit kennen
- neben formellen Kontakten auch informeller Austausch gepflegt wird
- eine offene und transparente Diskussionskultur herrscht.

Effektive tripartite Koordination ermöglicht

- die Entwicklung von Staatsebenen-übergreifenden, tragfähigen und glaubwürdigen Lösungen (z.B. gemeinsame Indikatoren-Systeme).
- effiziente Nutzung von Ressourcen mit Blick auf geteilte Ziele

Tripartite Koordination wird erschwert durch

- mangelnde strategische Führung
- zu offene und partizipative Ansätze
- mangelnde Ressourcen (insb. auf kantonaler und kommunaler Ebene).

Quellen

Interviewpartner

- Maria Stoll, ARE & Anne Bösch, BFS
- Tobias Andres, Amt für Umwelt und Energie Kanton Bern
- Aline Hayoz-Andrey, **Développement durable**, Ville de Fribourg
- Daniel Egli, Verkehr, Tiefbau und Umwelt, Binningen

ARE. 2023. Cercle Indicateurs: Kurzporträt (ARE).

ARE und BFS. Arbeitsprogramm für die Periode 2022-2025 (inkl. Statuten).

ARE und BFS. 2021. Statuten des strategischen Beirats (vom März 2021).

Methodische Aspekte: <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/nachhaltige-entwicklung/cercle-indicateurs/methodische-aspekte.html>

Steckbrief: Strategie für die Gemeinschaftsgastronomie des Kantons Waadt

Steckbrief

Status: Projekt, laufend

Kurzbeschreibung: Die Strategie für die Gemeinschaftsgastronomie (SGG) des Kantons Waadt wurde als Reaktion auf einen parlamentarischen Vorstoss erarbeitet. Dieser verlangte, der bestehenden Strategie für die Förderung lokaler und saisonaler Produkte in der Gemeinschaftsgastronomie (GG) mehr Dynamik zu verleihen. Der Staatsrat des Kantons Waadt beauftragte das Kantonale Amt für Nachhaltigkeit und Klima (Office cantonal de la durabilité et du climat, OCDC) mit der Erarbeitung der Strategie. Das OCDC integrierte dabei die Empfehlungen und Erfahrungen anderer staatlicher Akteure auf Bundes-, Kantons- und Gemeindeebene.

Ziele: Festlegung von Zielen und Massnahmen entlang der vier Stossrichtungen Gesundheit, Nachhaltigkeit, lokale Dimension und Geschmack, insbesondere für eine Reduktion der durch die GG verursachten Treibhausgasemissionen.

Involvierte staatliche Akteure:

- Bundesstellen: BAFU, BLV und BLW
- Kantonale Stellen: Amt für Nachhaltigkeit und Klima des Kantons Waadt (Office cantonal de la durabilité et du climat)
- Gemeinden: Stadt Lausanne, Stadt Vevey und Stadt Genf

Rechtlicher Rahmen

Auf Bundesebene ist die **Nachhaltigkeit** in Artikel 73 der **Bundesverfassung** verankert, und der **Klimaschutz** ist im **Klima- und Innovationsgesetz** geregelt. Im Kanton Waadt bieten Artikel 6 Absatz 1 Buchstabe c und e (Nachhaltigkeit und Klimaschutz) sowie Artikel 65 Absatz 2 (Gesundheitsförderung) der

Waadtländer Verfassung eine Rechtsgrundlage für Aktivitäten zur Verbesserung der Nachhaltigkeit in der GG. Die SGG ist Teil des im Legislaturprogramm 2017-2022 enthaltenen **Klimaplan**s.

Koordinationsmechanismus

Koordinationsgefässe der tripartiten Zusammenarbeit:

- Gruppen von Expertinnen und Experten, die die drei Staatsebenen vertreten
- Workshops mit Teilnehmenden der drei Staatsebenen, verschiedener Amtsstellen des Kantons Waadt, staatlicher Leistungserbringer und zivilgesellschaftlicher Organisationen
- Informelle bilaterale Kontakte zwischen Mitarbeitenden des Kantons Waadt und Angestellten von Bundesämtern sowie kantonalen und kommunalen Diensten

Prozesse der tripartiten Zusammenarbeit: Die tripartite Zusammenarbeit erfolgt auf Initiative und unter der Leitung des OCDC, das auch die Entscheidungskompetenz für den Inhalt der SGG hatte. Während der **Erarbeitung der Strategie** bestand der Austausch zwischen den drei Staatsebenen im Wesentlichen darin, dass das OCDC bei Bund, Kantonen und Gemeinden **Informationen und vorbildliche Praktiken sammelte**. Dieser in unterschiedlichen Formen – bilaterale Diskussionen, Sitzungen mit Gruppen aus Expertinnen und Experten sowie interaktive Workshops – durchgeführte Prozess ermöglichte einen **Wissens- und Erfahrungsaustausch** zwischen der Waadtländer Kantonsverwaltung und verschiedenen Organisationen, die sich für eine nachhaltige GG einsetzen. Im gesamten Verfahren sprach das OCDC zahlreiche Akteure an: aus verschiedenen Dienststellen des Kantons, aus im Bereich der nachhaltigen GG führenden Kantonen und Städten, aus für das Thema GG zuständigen Bundesämtern sowie wie Expertinnen und Experten der Zivilgesellschaft oder von staatlichen Leistungserbringern. Mit der Integration der verschiedenen Sichtweisen sollte einerseits für eine **Übereinstimmung** der SGG mit den Empfehlungen des Bundes und andererseits für **Pragmatismus** bei den Zielen und Massnahmen gesorgt werden.

Die **Umsetzung** der vom Kanton Waadt finanzierten Strategie umfasst Massnahmen mit einer gegenüber der Erarbeitungsphase verstärkten tripartiten Zusammenarbeit. Über die **Konkretisierung der Leitfäden des Bundes zur GG** (BLV 2024, BLV 2025) wird der Kanton in der Lage sein, dem Bund Rückmeldung aus der Praxis zu geben. Der Kanton sieht sich auch in der Rolle eines Akteurs, der die **Waadtländer Gemeinden orientiert und unterstützt**, damit sie Massnahmen für eine nachhaltige GG ergreifen (über Subventionen, Sensibilisierung und Hilfe bei der Umsetzung). **Operative Synergien** zwischen Kanton und Gemeinden sind ebenfalls geplant (z. B. Erarbeitung einer Schulung für Köchinnen und Köche). Die horizontale Zusammenarbeit mit den Westschweizer Kantonen wird im Rahmen des Programms «Cuisinons notre région» fortgesetzt.

Einschätzung der Koordination durch die Interviewpartner

Die **Integration von Akteuren der drei Staatsebenen ab der Anfangsphase** der Erarbeitung der SGG brachte einen erheblichen Mehrwert – vor allem für das OCDC. Dieses konnte durch die Verankerung der Strategie in erprobtem Wissen und soliden Erfahrungen **Zeit gewinnen und die Legitimität** der gewählten Ziele und Massnahmen **erhöhen**. Das Verhältnis zwischen dem erforderlichen Mehraufwand und dem daraus gezogenen Nutzen wird als positiv beurteilt. Dem **Spielraum** des OCDC beim Inhalt der Strategie kam eine Schlüsselrolle in diesem Prozess zu, weil der Kanton dadurch externe Empfehlungen aufnehmen konnte, ohne in Konflikt mit bereits vorgeschriebenen internen Vorgaben zu geraten. Die Bundesämter profitierten ebenfalls vom proaktiven Vorgehen des OCDC: Sie konnten ihre **Rolle bei der Identifizierung und Bekanntmachung** von Leitlinien, Standards und vorbildlichen Praktiken in Sachen GG auf gesamtschweizerischer Ebene wahrnehmen.

Die Erarbeitung eines vollständigen **Überblicks** über die aktuellen Kenntnisse im Bereich der nachhaltigen Gastronomie in der Schweiz war mit einem erheblichen Aufwand für das OCDC verbunden, insbesondere für die Identifizierung der relevanten Ansprechpartnerinnen und -partner sowie der einschlägigen Dokumente. Das **Netzwerk der am Projekt beteiligten Mitarbeitenden** spielte dabei eine zentrale Rolle. Auch die Koordination zwischen Kanton und Gemeinden stellt eine Herausforderung dar. Grund dafür ist die grosse **Vielfalt der Gemeinden** hinsichtlich der Funktionsweise und des Entwicklungsstands der GG. Bei Gesprächen mit anderen für die GG zuständigen Personen zeigte sich, dass die Zurückhaltung beim Austausch über Fehler oder die Tendenz, die Projekte im bestmöglichen Licht zu präsentieren, selbst wenn sie nicht gut funktioniert haben, zu einem **Austausch schlechter statt vorbildlicher Praktiken** führen kann.

Fazit – «Learnings» aus der Strategie für die Gemeinschaftsgastronomie

Effektive tripartite Koordination kann erreicht werden durch

- gemeinsame Werte, eine gemeinsame Vision und/oder gemeinsame Ziele
- eine hohe Motivation und ein grosses Engagement der beteiligten Akteure
- diversifizierte und über eine einzige Sprachregion hinaus reichende persönliche Netzwerke
- genügend Spielraum bei der Festlegung der Inhalte
- eine Konsultation der verschiedenen Staatsebenen ab der Projektentstehung

Effektive tripartite Koordination ermöglicht

- die Identifikation von inhaltlichen und/oder operativen Synergien zwischen Staatsebenen
- die Durchlässigkeit zwischen der Erarbeitung von Konzepten und der Umsetzung in der Praxis
- einen Zeit- und Ressourcengewinn dank des Austauschs von Wissen und vorbildlichen Praktiken
- einen Gewinn an Legitimität auf kantonaler und kommunaler Ebene dank der Unterstützung durch die Empfehlungen des Bundes

Effektive tripartite Koordination wird erschwert durch

- Sprachbarrieren (Simultanverdolmetschung ist kostspielig)
- die Zurückhaltung, offen über Misserfolge und Schwierigkeiten zu sprechen (siehe «Austausch schlechter Praktiken»)

Quellen

Interviewpartner

- Baptiste Bays, Office cantonal de la durabilité et du climat, Kanton Waadt
- Samira Dubart, Unité durabilité et participation, Stadt Lausanne
- Raphaël Reinert, Bundesamt für Lebensmittelsicherheit und Veterinärwesen

BLV. 2024. Praxisleitfaden für eine gesundheitsfördernde und nachhaltige Gemeinschaftsgastronomie. Bereich «Business». Bern.

BLV. 2025. Praxisleitfaden für eine gesundheitsfördernde und nachhaltige Gemeinschaftsgastronomie. Bereich «Education». Bern.

Präsentation von Baptiste Bays im Rahmen des Workshops der Tripartiten Konferenz vom 8. November 2024

OCDC. 2023. Klima-Factsheet: «Le Canton de Vaud renforce sa politique climatique: Une vingtaine de mesures plus de 200 millions de francs» (Juni 2023)

Kanton Waadt. 2020. Klimaplan: «Stratégie du Conseil d'Etat vaudois pour la protection du climat: Plan climat vaudois - 1ère génération» (Juni, 2020)

Anhang III – Teilnehmende an Workshops

Workshop vom 08.11.2024

Vertreter*innen der tripartiten Arbeitsgruppe

- Guillaume de Buren, Kanton Waadt
- Isabelle Baudin, SVKI
- Nadine Eckert, KdK
- Manon Röthlisberger, SGV
- Mirjam Walker-Wedekind, ARE

Vertreter*innen der Programme und Projekte

- Baptiste Bays, Kanton Waadt
- Pascal Bieri, BPUK
- Anne Boesch, BFS
- Dario Giacometti, SECO
- Roland Hohmann, BAFU
- Josianne Maury, ARE
- Claudia Moll, BAFU
- Daphne Rüfenacht, SSV
- Vincent Schmitt, BLW
- Oliver Schröter, EBG
- Maria Stoll, ARE

Weitere

- Mahé Besson, *SusCon*
- Marius Christen, *SusCon*
- Prof. Andreas Stöckli, Universität Freiburg

Workshop vom 28.02.2025

Vertreter*innen der tripartiten Arbeitsgruppe

- Guillaume de Buren, Kanton Waadt
- Isabelle Baudin, SVKI
- Nadine Eckert, KdK
- Manon Röthlisberger, SGV
- Ueli Stalder, Kanton Bern
- Mirjam Walker-Wedekind, ARE

Vertreter*innen der Programme und Projekte

- Baptiste Bays, Canton de Vaud
- Samira Dubart, Ville de Lausanne
- Anne Boesch, BFS
- Maria Stoll, ARE
- Raymond Beutler, Kanton Bern
- Dario Giacometti, SECO
- Lukas Bleher, Kanton St.Gallen
- Thomas Baumann, Gemeinde Suhr
- Oliver Schröter, EBG
- Brigitte Meyer, Kanton Basel-Stadt
- Daniela Raveglia, Città di Lugano
- Vincent Schmitt, BLW

Weitere

- Mahé Besson, *SusCon*
- Marius Christen, *SusCon*
- Dr. Elisabeth Joller, Universität Freiburg
- Luis Maiorini, Universität Freiburg