

DIGITALER SONDERDRUCK

Zeitschrift für
Evaluation,
20. Jahrgang,
Heft 1/2021
ISSN 1619-5515

© Waxmann
Verlag GmbH,
2021



Zeitschrift für Evaluation

• Theorie, Methoden und Praxis der Evaluation

Entwicklung und Validierung eines praxistauglichen Evaluationsinstruments zur Messung und Optimierung von Lerntransfer

Intendierte Wirkungen von MINT-Vorkursen im Studienverlauf. Methodische Herausforderungen der Evaluation von Unterstützungsangeboten am Beispiel einer Längsschnittstudie an vier deutschen Universitäten

Evaluation überfachlicher Studienanteile an Hochschulen.
Das Beispiel des *Studium Integrale* an der Universität zu Köln
The Twelve-Part Typology of Evaluation Uses

• Information & Service

Praxisberichte:

Und was hat das jetzt gebracht? Zum Nutzen von Evaluationen bei partizipativen Evaluationsstrategien im Universitätskolleg der Universität Hamburg

Evaluationstätigkeit in der schweizerischen Bundesverwaltung

Folgenabschätzung und Wirkungsanalysen im Bereich Kulturerbe

Dashboard-Lösungen als Instrument zur Beteiligung von Fachkräften in Evaluationen und Wirkungsanalysen

Prozessanalyse als Beitrag zur Evaluation der Vollzugswirtschaftlichkeit

Literaturüberblick und Rezensionen:
Roorda; Stockmann/Meyer/Taube

• DeGEval ...Info

WAXMANN

20. Jg. · Heft 1 · April 2021

1/2021



WAXMANN

Steinfurter Str. 555
48159 Münster

Fon 02 51 – 2 65 04-0
Fax 02 51 – 2 65 04-26

info@waxmann.com
www.waxmann.com

Mehr zur ZfEval
finden Sie [hier](#).

Evaluationstätigkeit in der schweizerischen Bundesverwaltung

Uschi Anthamatten,¹ Bertrand Bise,² Philipp Röser,³ Dominique Schneuwly,³ Nicolas Wallart,¹ Lilith Wernli,³ Martin Wicki⁴

Zusammenfassung: Die schweizerische Bundesverwaltung blickt auf eine rund 25-jährige Evaluationstätigkeit zurück, die in den 1990er und 2000er Jahren ihren Anfang nahm und mit einer zunehmenden Institutionalisierung der Evaluation in der Schweiz einherging. Mit der Totalrevision der Bundesverfassung wurde 1999 Artikel 170 eingeführt, welcher die Bundesversammlung mit der Überprüfung der Maßnahmen des Bundes beauftragt und mittelbar auch den Bundesrat und die Bundesverwaltung umfasst. Der Bundesrat hat 2004 die Evaluationstätigkeit in der Bundesverwaltung gestärkt und Anfang 2020 die inzwischen etablierten Prozesse und Grundlagen für Ex-ante-Evaluationen weiter gefestigt. Eine Evaluationskultur entwickelt sich stetig weiter und ist meist ein langwieriger, nie abgeschlossener Prozess. Ein reger und kontinuierlicher Austausch zwischen den Evaluationsverantwortlichen der einzelnen Bundesstellen ist unabdingbar, um eine zu große Heterogenität zu vermeiden.

Schlagwörter: Evaluationspraxis, Evaluationskultur, Regulierungsfolgenabschätzung, Ex-post-Evaluation

Evaluation Activities in the Swiss Federal Administration

Abstract: The Swiss Federal Administration looks back on approximately 25 years of evaluation activity, which originated in the 1990s and 2000s and was accompanied by an increasing institutionalization of evaluation in Switzerland. With the total revision of the Federal Constitution, Article 170 was introduced in 1999, which mandates the Federal Assembly to review federal measures and ultimately also includes the Federal Council and the Federal Administration. In 2004, the Federal Council strengthened evaluation activities in the federal administration and, at the beginning of 2020, further consolidated the processes and principles that have been established for ex-ante-evaluations. An evaluation culture is constantly evolving and is usually a lengthy, never-ending process. An active and continuous exchange between those responsible for evaluation in the individual federal offices is essential to avoid too much heterogeneity.

Keywords: Evaluation Practices, Evaluation Culture, Regulatory Impact Assessment, Ex-post-Evaluation

- 1 Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO), Bern
- 2 Bundesamt für Justiz (BJ), Bern
- 3 Bundesamt für Umwelt (BAFU), Bern
- 4 Bundesamt für Sozialversicherungen (BSV), Bern

1. Evaluationstätigkeit in der schweizerischen Bundesverwaltung

1.1 25 Jahre Evaluation im Rückblick

Die Entwicklung der Evaluationstätigkeit in der schweizerischen Bundesverwaltung geht mit der zunehmenden „Institutionalisierung der Evaluation“ in den 1990er und 2000er Jahren in der Schweiz einher (Widmer 2020: 47). Bereits 1990 wurde die parlamentarische Oberaufsicht mit der Schaffung der Parlamentarischen Verwaltungskontrolle als Evaluationsdienst der Bundesversammlung verstärkt. Ein Schlussbericht der Arbeitsgruppe Gesetzesevaluation (AGEVAL 1991) sowie das Nationale Forschungsprogramm ‚Wirksamkeit staatlicher Maßnahmen‘ (NFP 27) haben wesentliche Grundlagen dafür gelegt, dass 1995 das Netzwerk Evaluation in der Bundesverwaltung und 1996 die Schweizerische Evaluationsgesellschaft (SEVAL) gegründet wurden (vgl. Bussmann 2005; Widmer 2001: 11-39). Die SEVAL fördert den Austausch zwischen Politik, Verwaltung, Wissenschaft und Beratung zu Evaluation und trägt wesentlich zur Sicherstellung der Qualität und Verbreitung von Evaluationen bei.⁵ Auch das bundesinterne Netzwerk für Evaluation fördert die Qualitätssicherung von Evaluationen und ermöglicht den Austausch unter Evaluierenden, Auftraggebenden und Nutzenden von Evaluationen (vgl. Mader 2005).⁶

Im Jahr 1999 wurde mit der Totalrevision der Bundesverfassung der Schweizerischen Eidgenossenschaft (BV) Artikel 170 eingeführt, welcher die Bundesversammlung damit beauftragt, die Maßnahmen des Bundes auf ihre Wirksamkeit zu überprüfen. Dieser Auftrag betrifft unmittelbar das Parlament, mittelbar aber auch den Bundesrat und die Bundesverwaltung und umfasst sowohl prospektiv als auch retrospektiv ausgerichtete Evaluationen (Bundesamt für Justiz).⁷ Gestützt auf Artikel 170 BV und Artikel 5 des Finanzkontrollgesetzes evaluiert die Eidgenössische Finanzkontrolle Bundesmaßnahmen mit besonderer finanzieller Bedeutung.⁸ Die Bundesverwaltung selbst wird durch Evaluationsklauseln zu Wirkungsanalysen von Programmen und Maßnahmen verpflichtet. Im Jahr 2002 wurde von der Generalsekretärenkonferenz die interdepartementale Kontaktgruppe ‚Wirkungsprüfungen‘ eingesetzt, welche einen Bericht zur Umsetzung von Artikel 170 BV erarbeitet hat (Mader 2005: 33). Auf dieser Grundlage hat der Bundesrat am 3. November 2004 verschiedene Maßnahmen zur Verstärkung der Wirksamkeitsüberprüfungen bei Bundesrat und Bundesversammlung beschlossen.⁹

5 Schweizerische Evaluationsgesellschaft (SEVAL). Verfügbar unter: <https://www.seval.ch/> [27.10.2020]

6 Netzwerk Evaluation in der Bundesverwaltung. Verfügbar unter: <https://www.bj.admin.ch/bj/de/home/staat/evaluation/netzwerk.html> [27.10.2020]

7 Bundesamt für Justiz (BJ), Umsetzung von Artikel 170 BV in der Bundesverwaltung. Verfügbar unter: <https://www.bj.admin.ch/bj/de/home/staat/evaluation/umsetzung.html> [27.10.2020]

8 Fachbereich Evaluationen. Verfügbar unter: <https://www.efk.admin.ch/de/ueber-uns-d/organisation/fachbereiche-efk/221-fb6-d.html> [27.10.2020]

9 Bundesratsbeschluss vom 3. November 2004 zur Verstärkung der Wirksamkeitsüberprüfungen bei Bundesrat und Bundesverwaltung.

Effektiv sind Evaluationen mittlerweile bei mehreren Bundesverwaltungsstellen verankert (Widmer 2020: 50). Die Organisation der Evaluationstätigkeit, der Grad der Institutionalisierung sowie der Umfang der Evaluationsaktivitäten unterscheiden sich jedoch zwischen den Bundesstellen, so dass es keine amts- oder departementsübergreifende Evaluationskultur in der Bundesverwaltung gibt (vgl. Widmer 2020). Entsprechend haben die einzelnen Bundesstellen unterschiedlich ausgeprägte Evaluationskulturen sowie auf den spezifischen Kontext zugeschnittene Grundlagen und Leitfäden. So existieren im Falle von Ex-ante-Evaluationen nebst dem vom Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO) entwickelten Handbuch für die Regulierungsfolgenabschätzung (Eidgenössisches Departement für Wirtschaft, Bildung und Forschung (WBF) 2013) der vom Bundesamt für Umwelt (BAFU) entwickelten Leitfaden¹⁰ für die Volkswirtschaftliche Beurteilung von Umweltmaßnahmen sowie der Leitfaden des Bundesamts für Raumentwicklung für Nachhaltigkeitsbeurteilungen¹¹, welche für den jeweiligen Politikbereich spezifische Ergänzungen und Vertiefungen enthalten. Die seit Februar 2020 in Kraft getretenen Richtlinien des Bundesrates für die Regulierungsfolgenabschätzung bei Rechtsetzungsvorhaben des Bundes¹² richten sich wiederum an sämtliche federführenden Bundesstellen im Gesetzgebungsprozess. Entsprechend ist der Prozess bei Ex-ante-Evaluationen zur groben Abschätzung der wichtigen Auswirkungen von Vorhaben des Bundes und der frühzeitigen Identifikation der Notwendigkeit weiterer Analysen einheitlich geregelt. Bei Ex-post-Evaluationen bieten die SEVAL-Standards, der Austausch im Netzwerk sowie der von Widmer an der Universität Zürich entwickelte Leitfaden für Wirksamkeitsüberprüfungen beim Bund ein Instrument zur einheitlichen Qualitätssicherung (Widmer 2005)¹³. Eine Untersuchung der Eidgenössischen Finanzkontrolle (EFK) zur Umsetzung der Evaluationsklauseln von 2011 offenbart gewisse Grenzen und zeigt auf, dass einer präzisen Formulierung der Evaluationsklauseln eine wichtige Rolle zukommt (EFK 2011). Damit können Unklarheiten in der Umsetzung vermieden und die Evaluationskultur insgesamt gestärkt werden.

10 Bundesamt für Umwelt, Leitfaden für Volkswirtschaftliche Überprüfungen von Umweltmassnahmen (VOBU-Leitfaden), August 2020. Verfügbar unter www.bafu.admin.ch/bafu/de/home/themen/wirtschaft-konsum/fachinformationen/oekonomische-beratung.html [24.11.2020]

11 Bundesamt für Raumentwicklung, Nachhaltigkeitsbeurteilung – Leitfaden für Bundesstellen und weitere Interessierte, 2008. Verfügbar unter: www.are.admin.ch/are/de/home/nachhaltige-entwicklung/evaluation-und-daten/nachhaltigkeitsbeurteilung/nachhaltigkeitsbeurteilung-beim-bund.html [17.11.2020]

12 RFA-Richtlinien vom 6. Dezember 2019

13 Der Leitfaden bezieht sich auf die frühere Version der SEVAL-Standards, seit 2016 gilt eine überarbeitete Version. Verfügbar unter: <https://www.seval.ch/standards-kompetenzen/standards/d> [17.11.2020]

1.2 Institutionalisierung der Ex-ante-Evaluation: Regulierungsfolgenabschätzung

1.2.1 Hintergrund und Entwicklung der Regulierungsfolgenabschätzung

Die administrative Belastung der Unternehmen und die Regulierung nehmen zu. So jedenfalls sahen es die Initianten einer Reihe von Vorstößen in den Neunzigerjahren. Als Reaktion darauf führte die Schweizerische Bundesverwaltung 1999 die Regulierungsfolgenabschätzung (RFA) ein. Heute ist die RFA auf Bundesebene das zentrale Instrument für die Ex-ante-Evaluation und sie hat sich als grundlegender Bestandteil des Gesetzgebungsprozesses etabliert, wobei sich der Fokus der RFA im Laufe der Jahre stetig vergrößert hat. Ausschlaggebend ist insbesondere die Erkenntnis, dass nicht nur kostspielige, sondern auch unwirksame oder qualitativ schlechte Regulierungen schädlich sind. Das hat zu einer breiteren, ganzheitlicheren Betrachtung geführt, mit dem übergeordneten Ziel, staatliche Interventionen effizienter zu gestalten. Bei diesem Konzept der ‚Better Regulation‘ sollen qualitativ hochstehende Regulierungen mit einer guten Kosten-Nutzen-Bilanz entwickelt werden. Neben den Auswirkungen auf die Wirtschaft sind auch die Folgen für die Gesellschaft und die Umwelt relevant. Dazu kommt, dass die RFA den Rechtsetzungsprozess schon von Anfang an begleiten und so zur Optimierung einer Regulierung beitragen soll. Diese Entwicklung spiegelt sich im 2013 revidierten Handbuch¹⁴ wider, in welchem die Methodik der RFA stark weiterentwickelt wurde. Sie entspricht heute dem internationalen Standard. Seit 2006 existieren zudem ‚vertiefte RFA‘, bei denen das federführende Bundesamt gemeinsam mit dem Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO) eine externe Analyse in Auftrag gibt. Damit verfügt die Verwaltung über ein Instrument, das regelmäßig aussagekräftige Resultate liefert, so beispielsweise bei der Revision des Stromversorgungsgesetzes (Vettori/Iten/Küng 2017), des Lebensmittelrechts (Oesch/Gehrig/Graff 2015) oder des Medizinprodukterechts (Ecoplan/axxos 2018).

Die RFA wurde in den letzten Jahren immer bekannter und ist heute ein fester Bestandteil in der politischen Diskussion. Auch das Parlament verlangt immer öfter nach objektiven Entscheidungsgrundlagen in Form einer RFA, wie beispielsweise bei der Frage, ob der Umsatzschwellenwert für die Eintragungspflicht der Einzelunternehmen ins Handelsregister (B,S,S. Volkswirtschaftliche Beratung AG 2019) erhöht werden soll. In der politischen Diskussion wird die RFA allerdings wieder vermehrt als Instrument für den Abbau von Regulierungskosten wahrgenommen, obwohl sie in der Bundesverwaltung weit mehr als nur die Auswirkungen auf die Unternehmen darstellt. Politik und Wirtschaft bemängelten denn auch vermehrt, dass die RFA bisher selten zu einem Abbau der administrativen Belastung bei den Unternehmen geführt habe. In den letzten Jahren forderten deshalb zahlreiche Vorstöße aus dem Parlament Verbesserungen und eine unabhängige Kontrolle der RFA.

14 Eidgenössisches Departement für Wirtschaft, Bildung und Forschung WBF, RFA-Handbuch, März 2013. Verfügbar unter: www.seco.admin.ch/rfa [30.11.2020]

Evaluationen haben darüber hinaus gezeigt, dass bei vielen Vorlagen keine ausreichend umfassende RFA durchgeführt wird oder dass diese zu spät erfolgt.

1.2.2 Neue Richtlinien und heutige Regulierungsfolgenabschätzung

Als Reaktion auf Evaluationen und parlamentarische Vorstöße führte der Bundesrat 2020 die neuen *Richtlinien des Bundesrates für die Regulierungsfolgenabschätzung bei Rechtsetzungsvorhaben des Bundes*¹⁵ ein. Mit diesen Richtlinien werden die Vorgaben für die RFA präziser und verbindlicher geregelt. Gezielte Maßnahmen wie etwa die Einführung eines Quick-Checks¹⁶, vermehrt vertiefte RFA und eine verbesserte Regulierungskostenschätzung für die Unternehmen sollen die Anwendung und die Resultate der RFA verbessern. Der Bundesrat setzt damit auf eine Optimierung der bestehenden Prozesse, um mehr Transparenz zu schaffen und die Qualität der jeweiligen Regulierung zu erhöhen. Auf die vom Parlament geforderte Prüfstelle will er aus Kosten- und Effizienzgründen verzichten.

Eine RFA soll den Gesetzgeber zwingen, sich in systematischer Weise mit den Zielen auseinanderzusetzen und zu prüfen, ob eine Regulierung überhaupt notwendig ist, was ihre Auswirkungen sind und was mögliche Alternativen sein könnten. Insgesamt gibt es fünf Punkte, die geprüft werden müssen:

- *Notwendigkeit und Möglichkeit staatlichen Handelns*: Welche Probleme motivieren die Vorlage und machen diese Probleme staatliches Handeln notwendig? Welche Ziele soll sie erreichen? Liegt ein Markt- oder ein Regulierungsversagen vor?
- *Alternative Regelungen*: Können die angestrebten Ziele mit alternativen Regelungsinstrumenten und -inhalten wirksamer, kosteneffizienter und mit geringeren Einschränkungen für die Adressaten erreicht werden?
- *Auswirkungen auf die einzelnen gesellschaftlichen Gruppen*: Welche Auswirkungen (Kosten, Nutzen, Verteilungswirkungen) hat die Vorlage für einzelne gesellschaftliche Gruppen (Unternehmen, Haushalte, Staat, Regionen usw.)?
- *Auswirkungen auf die Gesamtwirtschaft*: Welche Auswirkungen (Kosten, Nutzen, Verteilungswirkungen) hat die Vorlage auf die Gesamtwirtschaft (Wachstum, Wettbewerb, Standort, Umwelt, Nachhaltigkeit usw.)?
- *Zweckmäßigkeit im Vollzug*: Ist der Vollzug der Regelung so ausgestaltet und vorbereitet, dass der Aufwand für die Adressaten möglichst gering, die Wirksamkeit möglichst hoch und die Einführung möglichst erfolgreich ist?

Die fünf Prüfpunkte müssen für alle regulatorischen Vorlagen des Bundes möglichst früh im Rechtsetzungsprozess beantwortet werden. Sie sollen laufend neu beurteilt und öffentlich zugänglich gemacht werden. Das heißt, sie werden bereits in den Vernehmlassungsunterlagen und später auch in den Botschaften des Bundesrates dargestellt. Eine quantitative Kosten-Nutzen-Analyse ist zwar wünschenswert, in vielen Fällen ist sie jedoch nicht oder nur ansatzweise möglich. Denn der Um-

15 RFA-Richtlinien vom 6. Dezember 2019

16 Staatssekretariat für Wirtschaft, Quick-Check Formular. Verfügbar unter: www.seco.admin.ch/rfa [30.11.2020]

fang und die Ausrichtung der RFA sollten auch in einem angemessenen Verhältnis zur volkswirtschaftlichen Bedeutung der Vorlage stehen. Bei kleineren Vorlagen ist eine kurze und transparente Beantwortung der Prüfpunkte ausreichend, bei komplexeren Vorlagen ist eine RFA in Form einer detaillierten Studie sinnvoll. Verantwortlich für die Durchführung einer RFA ist das federführende Amt, welches über die notwendigen Informationen und Daten verfügt. Das kann allerdings auch zu Interessenkonflikten führen. Denn es liegt in der Natur jedes Regulators, dass für ihn das Erreichen des Regulierungsziels im Vordergrund steht und unerwünschte Nebenwirkungen tendenziell vernachlässigt werden.

Das zuständige Team im SECO unterstützt die Ämter bei der Durchführung von RFA und stellt das methodische Handbuch zur Verfügung. Auch weitere rechtsetzende Leitfäden auf Bundesebene wie der Botschaftsleitfaden¹⁷ weisen auf die Anwendung der RFA hin oder verpflichten die Verwaltung zur Beantwortung der fünf RFA-Prüfpunkte.

1.2.3 Verbesserung durch Quick-Checks und vertiefte Regulierungsfolgenabschätzung

Mit den neuen Richtlinien wurde auch der Quick-Check eingeführt, ein zweiseitiges elektronisches Formular, das von den verantwortlichen Ämtern zu Beginn eines Rechtsetzungsprojektes ausgefüllt wird. Der Quick-Check verfolgt zwei Ziele: Einerseits ist es eine Kurzabschätzung der RFA-Prüfpunkte zu einem frühen Zeitpunkt. Beim Vorentwurf für ein Gesetz oder eine Verordnung soll das federführende Amt also bereits transparent Auskunft geben zur Notwendigkeit, zu den Auswirkungen und zu den möglichen Alternativen der Regulierung. Andererseits soll der Quick-Check aufzeigen, wo relevante Auswirkungen oder entsprechende Unsicherheiten zu erwarten sind. Je nach Relevanz dieser Punkte wird entschieden, ob und in welcher Tiefe eine RFA durchgeführt wird. Weiter will der Bundesrat bei Vorlagen, welche die Unternehmen betreffen, die direkten Kosten für die Unternehmen (Regulierungskosten¹⁸) im Rahmen der RFA systematisch schätzen und in den Botschaften standardisiert darstellen.

Bei Vorlagen von großer volkswirtschaftlicher Bedeutung ist eine vertiefte RFA gemeinsam mit dem SECO angezeigt. Nach dem neusten Bundesratsentscheid soll dieses bewährte Instrument in Zukunft vermehrt eingesetzt werden, denn mit der vertieften RFA verfügt die Verwaltung über ein Instrument, um dem oben genannten Interessenskonflikt entgegenzutreten. Einerseits wird die Studie an einen externen Auftragnehmer vergeben, andererseits setzt sich der Auftraggebende aus zwei Parteien, meistens dem federführenden Amt und dem SECO, zusammen. Diese Kombination soll die Unabhängigkeit der Studien verbessern.

Die neuen Richtlinien sind seit dem 1. Februar 2020 in Kraft. Die ersten Erfahrungen zeigen, dass insbesondere der Quick-Check breit eingesetzt wird und die Diskussion rund um die RFA positiv verändert hat. Bereits in einer frühen Phase der

17 Schweizerische Bundeskanzlei, Botschaftsleitfaden, August 2020

18 Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO), Leitfaden zur Schätzung der Regulierungskosten, Januar 2020

Rechtsetzung wird das Bewusstsein über mögliche Alternativen und Auswirkungen gestärkt. Der Quick-Check kann gewährleisten, dass bei wichtigen Vorlagen frühzeitig eine erste Analyse durchgeführt wird. Zudem trägt er zu einem möglichst verhältnismäßigen Ressourceneinsatz bei der Anwendung der RFA bei.

Der Quick-Check ist sehr vielversprechend, er muss sich in der Praxis aber noch bewähren. Quick-Check, RFA und Rechtsetzungsprozess müssen gut aufeinander abgestimmt sein. Dabei sollen auch Handbücher und Schulungen helfen. Mit der gezielteren Anwendung entwickelt sich innerhalb der Verwaltung ein immer größeres Netzwerk an RFA-Spezialisten, was die Umsetzung der RFA im politischen Alltag erleichtert. Trotzdem darf man von der RFA keine Wunder erwarten. Ihr Mehrwert ergibt sich insbesondere aus einer systematischen Vorgehensweise und den frühzeitigen Resultaten. Sie zwingt die Verwaltung und die Politik, sich mit den Vor- und Nachteilen einer Regulierung sowie möglichen Alternativen vertieft auseinanderzusetzen. Damit soll die RFA den politischen Entscheidungsträgern objektive Informationen liefern, damit diese eine faktenbasierte Beurteilung einer Vorlage vornehmen können.

1.3 Institutionalisation der Ex-post-Evaluationen

1.3.1 Evaluationsauftrag auf Verfassungsebene

In den 1990er Jahren schlug eine Expertenkommission vor, ein unabhängiges Evaluationsorgan der Bundesversammlung zu schaffen. Bei der Formulierung des 1999 in Kraft getretenen Artikels 170 der Bundesverfassung wurde jedoch auf die Begriffe ‚Unabhängigkeit‘ und ‚Evaluation‘ verzichtet und der Begriff ‚Wirksamkeitsüberprüfung‘ gesetzt, womit der Bund, also Parlament, Bundesrat und Bundesverwaltung, verpflichtet wird, seine Maßnahmen auf ihre Wirksamkeit hin zu überprüfen. Die oben erwähnte interdepartementale Kontaktgruppe ‚Wirkungsprüfungen‘ (IDEKOWI) legte in ihrem Bericht zur Bestandsaufnahme dar, wie Art. 170 BV umgesetzt wird und gab Empfehlungen ab, wie die Umsetzung verbessert werden kann. Der Bericht schlägt zur Stärkung der Wirkungsorientierung vor, ein gemeinsames Verständnis zu entwickeln, mehr Transparenz zu schaffen, vermehrt auf Qualität zu orientieren, sich auf die Qualitätsstandards der SEVAL auszurichten und die Wirtschaftlichkeit stärker zu gewichten (IDEKOWI 2004). Konkret beschließt der Bundesrat im November 2004 zur Stärkung der Wirkungsorientierung:

- die Ämter behalten die Hauptverantwortung für Wirksamkeitsüberprüfungen
- die Departemente sollen eine aktivere Rolle einnehmen und Planung und Strategien der Ämter überprüfen. Dazu sollen Wirksamkeitsüberprüfungen vermehrt genutzt werden
- das Bundesamt für Justiz (BJ) soll unterstützend und beratend wirken beim Einbezug von Wirkungsdimensionen in der Gesetzgebung

- die Eidgenössische Finanzkontrolle (EFK) und das Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO) sollen das Kriterium der Wirtschaftlichkeit von Bundesmaßnahmen stärker berücksichtigen
- zum Kompetenzaufbau soll das Eidgenössische Personalamt (EPA) Kurse zu Wirkungsüberprüfungen durchführen
- die Forschungs- und Evaluationsdatenbank der Bundesverwaltung ARAMIS soll das Erfassen von Evaluationen verbessern

Das 2002 in Kraft getretene Parlamentsgesetz verpflichtet in Art. 27 die Organe der Bundesversammlung dafür zu sorgen, dass die Maßnahmen des Bundes auf ihre Wirksamkeit überprüft werden. „Sie können hierzu: a. verlangen, dass der Bundesrat Wirksamkeitsüberprüfungen durchführen lässt; b. die im Auftrag des Bundesrates durchgeführten Wirksamkeitsüberprüfungen prüfen; c. selbst Wirksamkeitsüberprüfungen in Auftrag geben“ (Art. 27 ParlG). Kommissionen haben dabei die Aufgabe, für Wirksamkeitsprüfungen in ihren Zuständigkeitsbereichen zu sorgen (Art. 44 ParlG).

Im ‚Gesetzgebungsleitfaden‘ des Bundesamtes für Justiz (BJ) bezieht sich das letzte Kapitel auf die Evaluation, definiert den Begriff und hält als Zweck der Evaluation die vier Funktionen Rechenschaftslegung, Ansatzpunkt für Lernprozesse, Erkenntnisse für Gestaltung, Anpassungen und Planung von Maßnahmen sowie Wissen über Erfolgsvoraussetzungen staatlichen Handelns (BJ 2019: 312).

1.3.2 Evaluationsklauseln in der Gesetzgebung

Mit der Zeit wurden in vielen Gesetzen und Verordnungen Evaluationsklauseln eingeführt. Der erwähnte Leitfaden des BJ bietet auch Empfehlungen zur Formulierung von Evaluationsklauseln. Das BJ führt zudem eine Liste mit über 100 Artikeln von Gesetzen und Verordnungen auf, die von Gleichstellung, Asyl, Opferhilfe über Berufsbildung, Forschung oder Filmkultur bis zu Subventionen, CO₂-Emissionen oder Energiepolitik reichen.¹⁹ Die Evaluationsklauseln sind gemäß einem Prüfbericht der EFK von 2011, der die Umsetzung der Klauseln überprüfte, allerdings sehr unterschiedlich formuliert: nur in gut der Hälfte von ihnen wird Evaluation im Sinne von Wirksamkeitsüberprüfung erwähnt, die restlichen Bestimmungen enthalten entweder Controlling- oder Monitoringvorgaben oder erfüllen Aufsichtsfunktionen (EFK 2011). Dennoch bieten Evaluationsklauseln eine nicht zu unterschätzende Grundlage für die Durchführung von Evaluationen in den Verwaltungseinheiten. Wirths/Rosser/Horber-Papazian (2017: 178) stellen zudem eine katalysierende Wirkung der Evaluationsklauseln auf Bundesebene auch für die Kantone fest. Vor allem Verwaltungsakteure sind direkt in Evaluationsprozesse involviert und wichtigstes Argument für die Einführung von Evaluationsklauseln ist es, staatliche Leistungen evidenzbasiert steuern zu können (ebd.: 179).

¹⁹ Verfügbar unter: <https://www.bj.admin.ch/bj/de/home/staat/evaluation/materialien/uebersicht.html> [05.10.2020]

1.3.3 Evaluationspraxis: der Bund als Auftraggeber

Die schweizerische Bundesverwaltung ist eine der größten Auftraggeberinnen von Ex-post-Evaluationen (Balthasar/Strotz 2017: 89): Die zentrale Datenbank²⁰ umfasst 1.414 vom Bund veranlasste Evaluationen, die zwischen 1999 und 2015 durchgeführt wurden, also ungefähr 83 pro Jahr und sie beziehen sich auf sehr unterschiedliche Inhalte, die etwa von der internationalen Entwicklungszusammenarbeit über Umwelt- bis zu Gesundheits- oder Sozialversicherungsthemen reichen oder auch auf administrative Prozesse fokussieren. Dabei gab es recht große Unterschiede zwischen den Ämtern und Schwankungen in der Intensität über die Zeit, so dass insgesamt die Evaluationstätigkeit in der schweizerischen Bundesverwaltung auf eine limitierte Gruppe von Verwaltungseinheiten beschränkt ist (ebd.: 96). Konstant blieb über die untersuchten 15 Jahre hinweg, dass es Ämter mit viel und solche mit wenig Evaluationstätigkeit gibt. Gemäß einer Auswertung aus der ARAMIS-Datenbank wurden in der Vierjahresperiode 2006 bis 2009 insgesamt 148 Evaluationen durchgeführt, wovon 42 im Bereich des Eidgenössischen Departement des Innern (EDI), 23 beim Eidgenössischen Volkswirtschaftsdepartement (EVD) und 17 vom Eidgenössischen Departement für Umwelt, Verkehr, Energie und Kommunikation (UVEK) durchgeführt wurden. Weiter wurden 16 Evaluationen von der Finanzkontrolle (EFK) und 15 von der Parlamentarischen Verwaltungskontrolle (PVK) durchgeführt. Die restlichen 35 Evaluationen verteilen sich auf die übrigen Verwaltungseinheiten. Der Bundesrat und die Bundesämter sind federführend und formulieren autonom die Evaluationsaufträge (EFK 2011). Eine Zusammenstellung der 1.252 erfassten Evaluationen in der Periode 2000 bis 2014 zeigt, dass 73 Prozent von Bundesrat, Departementen oder Ämtern in Auftrag gegeben wurden, während nur 12 Prozent vom Parlament mandatiert wurden (Balthasar/Strotz 2017: 97). Dabei darf jedoch die Bedeutung des Parlaments für die Evaluationstätigkeit nicht unterschätzt werden, wurden doch etwa der Art. 170 BV oder Art. 27 ParlG, aber auch die Evaluationsklauseln in vielen Spezialgesetzen durch das Parlament eingeführt, und in etlichen Postulaten werden von Parlamentsangehörigen Evaluationen gefordert (Bise 2019). Das quantitative Übergewicht der Exekutive bei den Evaluationsaufträgen zeigt aber, dass die Evaluationen vorwiegend der Optimierung des Gesetzesvollzugs oder der Rechenschaftsablegung dienen. Kritisch hält der EFK-Bericht aber fest: „Die Analyse hat gezeigt, dass viele Evaluationsergebnisse durch die politischen Instanzen je nach Verwendungszweck in ein positives Licht gerückt werden. Oft wird der Schluss gezogen, dass ein Handlungsbedarf zurzeit aus diversen – expliziten oder nicht genannten Gründen – nicht gegeben ist“ (EFK 2011).

Hier ist auf die Bedeutung der Eidgenössische Finanzkontrolle (EFK) hinzuweisen, die seit 2002 über einen Fachbereich für Evaluationen und Wirtschaftlichkeitsprüfungen verfügt. Aufgrund ihrer Unabhängigkeit wählt sie die Themen für ihre Evaluationen selbst. Meist sind Konzeption, Vollzug und Wirkungen von Bun-

20 ARAMIS, Die Forschungsdatenbank der Bundesverwaltung. Verfügbar unter: <https://www.aramis.admin.ch/> [27.10.2020]

desmaßnahmen im Fokus ihrer Berichte, die auch Empfehlungen enthalten, wie das Handeln des Bundes wirksamer gemacht werden kann (Bise 2019).

1.3.4 Verankerung der Evaluationstätigkeit

So unterschiedlich die Verbreitung von Evaluationen in den Verwaltungseinheiten des Bundes ist, so unterschiedlich ist sie auch institutionalisiert. In Verwaltungseinheiten, in denen Evaluationen nicht nur punktuell sondern mit einer gewissen Systematik durchgeführt werden, lässt sich die Position, wo die Evaluationsverantwortung angesiedelt ist, grob zwischen zwei Polen verorten: In einigen Ämtern liegt sie bei den Fachabteilungen mit dafür qualifizierten Mitarbeiter(inne)n, in anderen Ämtern liegt die Evaluationsverantwortung bei spezialisierten, von den Fachabteilungen unabhängigen Querschnittseinheiten, die mit letzteren zusammenarbeiten. Bei der ersten Variante wird Fachkompetenz, bei der zweiten die unabhängige Evaluationsexpertise höher gewichtet. Inzwischen haben sich auch Institutionalisierungsformen entwickelt, die versuchen, die beiden Kompetenzformen zu kombinieren und damit Fach- und Evaluationskompetenzen gleich zu gewichten.

2. Evaluationspraxis in zwei Bundesämtern

Evaluation ist ein Instrument der Wissensbeschaffung von Verwaltungseinheiten unter anderen. Sie ist in diesen organisatorisch unterschiedlich angesiedelt, was Implikationen für den Stellenwert der Evaluation, deren Nutzung im Politikprozess aber auch deren Unabhängigkeit von den für die Entscheidungen verantwortlichen Stellen hat. Die verschiedenen Instrumente der Wissensbeschaffung für die Behörden und Verwaltungseinheiten, Forschung, Evaluation und weitere Instrumente wie Monitoring oder Controlling haben je unterschiedliche Funktionen und Gewichtungen in den Organisationen und sind unterschiedlich mit Ressourcen ausgestattet. So verfügen einige Bundesämter über eigene Forschungsanstalten, andere leisten Beiträge an die universitäre Grundlagenforschung, während dritte nur ein relativ enges Themenfeld mit Forschungs- und Evaluationsaufträgen abdecken. Nichtsdestotrotz können auch Ämter mit kleinen Evaluationsressourcen eine tragfähige Evaluationskultur aufbauen.

Als Prinzipien zur Entwicklung einer Evaluationskultur haben sich in der Bundesverwaltung folgende Elemente bewährt:

- Verantwortung und Commitment der Fachabteilung: Die politisch verantwortliche Abteilung muss Evaluation als ein Teil ihres Strategieprozesses erkennen und entsprechend nutzen.
- Um die Unabhängigkeit der Evaluationen sicherzustellen, werden diese mehrheitlich extern und im Wettbewerbsverfahren vergeben.
- Partizipative Durchführung: Evaluationen werden eng begleitet und dabei in der Regel zentrale Akteure in Begleit- oder Soundingboardgruppen einbezogen.

- Grundsätzlich werden die Resultate in Form von Schlussberichten veröffentlicht. Dabei nehmen Bundesämter vielfach im Vorwort der Publikation Stellung zum Bericht, der nicht zwingend die Meinung des Amtes wiedergeben muss.
- Verwertung der Empfehlungen: Werden im Bericht an die Verwaltungseinheit Empfehlungen abgegeben, so positionieren sich die Verantwortlichen dazu und sie fließen gegebenenfalls in die Strategieplanung ein.
- Etablierung und Förderung einer Evaluationskultur: Die Evaluationskultur in den einzelnen Ämtern wird stetig weiterentwickelt und aktiv gefördert.

Die Entwicklung einer solchen Evaluationskultur ist ein langwieriger Prozess, der viele unterschiedliche Stadien kennt und nie ein für alle Mal abgeschlossen ist. Vielmehr gilt es immer von Neuem, die Nützlichkeit, Aktualität, Präzision, aber auch die Unabhängigkeit der Evaluationen zu fördern und verteidigen. Selbstverständlich können die erwähnten Prinzipien in den einzelnen Verwaltungseinheiten in ihrem eigenen Kontext unterschiedlich gewichtet werden.

2.1 Evaluation im Bundesamt für Sozialversicherungen

2.1.1 Entwicklung und aktueller Stand der Evaluationstätigkeit im Bundesamt für Sozialversicherungen

Die Schweiz verfügt über ein solides, historisch verhältnismäßig spät entstandenes und kontinuierlich gewachsenes Sozialversicherungsnetz. Das Bundesamt für Sozialversicherungen (BSV) sorgt in seinem Zuständigkeitsbereich – Alters- und Hinterlassenenversicherung (AHV), Invalidenversicherung (IV), Ergänzungsleistungen (EL), berufliche Vorsorge (Pensionskassen), Erwerbsersatzordnung für Dienstleistende und bei Mutterschaft (EO) sowie Familienzulagen – dafür, dass das Sozialversicherungsnetz gepflegt und den immer neuen Herausforderungen angepasst wird. Zudem ist es auf Bundesebene für die Themenfelder Familie, Kinder, Jugend und Alter, Generationenbeziehungen sowie für allgemeine sozialpolitische Fragen zuständig. Es kontrolliert auch die Arbeit der meist kantonalen Durchführungsorgane.

Die Konstituierung des (heutigen) Bereichs Forschung und Evaluation im BSV geht auf Mitte der 1990er Jahre zurück. Die Verordnung zum 1996 in Kraft getretenen Krankenversicherungsgesetz (KVG), das mit der Einführung des Obligatoriums einen grundlegenden Systemwechsel vollzogen hatte, enthielt den Auftrag an das Bundesamt für Sozialversicherung(en)²¹, die Auswirkungen des KVG zu evaluieren (Art. 32 KVG). Rund 25 Studien wurden von unabhängigen wissenschaftlichen Expert(inn)en zur Wirkung der wichtigsten Maßnahmen, zum Verhalten der zentralen Akteure und zur Erreichung der mit dem KVG gesteckten Ziele durchgeführt (BSV 2001).

21 bis 2005 „Bundesamt für Sozialversicherung“, ab 2006 „Bundesamt für Sozialversicherungen“ (im Plural)

Das Know-how über Evaluationen und deren Management wurde bewusst in einer von der Abteilung Kranken- und Unfallversicherung unabhängigen Einheit – heute Forschung und Evaluation (FuE) – angesiedelt, um die nötige Distanz zum Tagesgeschäft zu gewährleisten, und mit den einzelnen Studien wurden konsequent externe Evaluator(inn)en betraut. Diese Positionierung als relativ unabhängige Querschnittseinheit war nicht immer unbestritten, konnte sich aber mit der Zeit durchsetzen und behaupten. Bei den durchgeführten Projekten handelt es sich nicht immer um Evaluationen im engeren Sinn. FuE unterscheidet nicht strikt zwischen Evaluation und angewandter Forschung, weil auch diese Art von Forschungsprojekten meist Evaluationselemente enthält, sei es auf der Umsetzungs-, der Leistungs- oder der Wirkungsebene. Bei den Evaluationen handelt es sich mehrheitlich um Ex-post-Evaluationen mit primär summativer Perspektive, die aber formative Elemente nicht ausschließt. In sechs Bundesgesetzen bzw. -verordnungen gibt es das BSV betreffende Evaluationsklauseln.²²

Die Funktion des Bereichs FuE besteht darin, Fragestellungen für Einzelprojekte in enger Zusammenarbeit mit den Expert(inn)en der Fachabteilung zu entwickeln, mit dieser eine Begleitgruppe aus internen und meist auch externen Expert(inn)en zusammenzustellen, die Ausschreibung und die Auftragsvergabe durchzuführen und mit der Begleitgruppe Zwischen- und Schlussberichte zu diskutieren. Der Schlussbericht wird danach von den Verantwortlichen der Fachabteilung genehmigt und immer in der Forschungsreihe des BSV publiziert. Heute führt das BSV auf diese Weise jährlich durchschnittlich etwa zwanzig Forschungs- und Evaluationsprojekte durch (BSV/OFAS 2020), wovon rund ein Viertel als Evaluationen im engeren Sinn gezählt werden können.

Die Evaluationstätigkeit im BSV ist primär, aber nicht ausschließlich, auf die Ex-post-Evaluation ausgerichtet. Mit der Evaluation von „Pilotprojekten“, die auf einer gesetzlichen Grundlage bestimmte Maßnahmen oder Leistungen in einem klar abgegrenzten Feld implementieren, um Nutzen und Kosten abschätzen zu können, lassen sich als ein Evaluationstyp zwischen ex-ante und ex-post bezeichnen: ex-post insofern, als dass ein Pilotprojekt formativ oder summativ evaluiert wird, um auf der Grundlage der Resultate eine allfällige generelle Einführung oder Ausweitung des Angebots ex-ante zu antizipieren und eine Gesetzesänderung vorzubereiten. Als Beispiel lässt sich im Bereich der Invalidenversicherung der Pilotversuch „Assistenzbudget“ anführen. Menschen mit Behinderungen sollten ein selbstständiges Leben zu Hause dadurch ermöglicht werden, dass sie zulasten der IV Assistent(inn)en anstellen können, die ihnen bei den täglichen Verrichtungen helfen (Subjektfinanzierung im Gegensatz zur Objektfinanzierung eines Heimplatzes). Eine Reihe von Evaluationen gab Auskunft über die Nutzung, die Wertschätzung durch die Betroffenen

22 Evaluationsklauseln im Kompetenzbereich des BSV: Art. 68 des Bundesgesetzes über die Invalidenversicherung (IVG, SR 831.20), Art. 97 Abs. 1bis des Bundesgesetzes über die berufliche Alters-, Hinterlassenen- und Invalidenvorsorge (BVG, SR 831.40), Art. 98 der Verordnung über die Invalidenversicherung (SR 831.201), Art. 6 der Verordnung des BSV über Pilotversuche nach dem Bundesgesetz über die Invalidenversicherung, (SR 831.201.7), Art. 32 des Bundesgesetzes über die Krankenversicherung, (KVBG, SR 832.10), Art. 24 des Bundesgesetzes über die Förderung der außerschulischen Arbeit mit Kindern und Jugendlichen (Kinder- und Jugendförderungsgesetz) (KJFG, SR 446.1)

und die Kosten dieses Angebots (Balthasar/Müller 2007). Dies legte die Grundlage zur späteren Einführung des „Assistenzbeitrags“ im Jahre 2012 bei Inkraftsetzung der IVG-Revision 6a.

Evaluationsprojekte werden prinzipiell immer von einer Person aus der politisch verantwortlichen Facheinheit und einer Person aus dem unabhängigen, als Querschnittsbereich fungierenden Bereich FuE im Sinne einer Tandemorganisation geleitet.

2.2 Evaluation im Bundesamt für Umwelt

2.2.1 Ausgangslage

Vor dem Hintergrund eines zunehmenden Bewusstseins für die Umweltproblematik ist das Bundesamt für Umweltschutz (BUS) 1971 gegründet worden, welches 1989 mit dem Bundesamt für Forstwesen und Landschaftsschutz (BFL) zum Bundesamt für Umwelt, Wald und Landschaft (BUWAL) fusioniert wurde. Das heutige Bundesamt für Umwelt (BAFU) ging 2006 aus einer Fusion des BUWAL mit großen Teilen des Bundesamtes für Wasser und Geologie (BGW) hervor. Das BAFU ist Teil des Eidgenössischen Departements für Umwelt, Verkehr, Energie und Kommunikation (UVEK) und hat den Auftrag, die nachhaltige Nutzung der natürlichen Ressourcen und den Schutz vor Naturgefahren sicherzustellen, die Umwelt und die Gesundheit der Menschen vor übermäßigen Belastungen zu bewahren sowie für die Erhaltung der Biodiversität und der Landschaftsqualität zu sorgen. Außerdem gilt es, den Vollzug der bestehenden Gesetze in Zusammenarbeit mit den Kantonen zu stärken sowie den Dialog mit der Wirtschaft und der Gesellschaft über den Wert der Umwelt zu fördern. Als Grundlage der Ressourcenbewirtschaftung betreibt das BAFU Umweltbeobachtung und informiert über den Zustand der Umwelt und die Möglichkeiten, die natürlichen Ressourcen ausgewogen zu nutzen und zu schützen. Aktuelle Herausforderungen der Umweltpolitik betreffen insbesondere den Klimaschutz, die Erhaltung der Biodiversität sowie den Umgang mit natürlichen Ressourcen.²³ Dabei sind Kenntnisse über die Wechselwirkungen zwischen einer effektiven Umsetzung von Umweltschutzmaßnahmen und wirtschaftlicher Entwicklung zentral. Entsprechend wurde – und wird – der Beurteilung der Wirksamkeit und Kosteneffizienz der Umweltpolitik beständig ein hoher Stellenwert beigemessen (vgl. Mauch/Balthasar 2005: 7).

2.2.2 Von einem Evaluationsgegenstand zur eigenen Evaluationstätigkeit

Kurz nach der Fusionierung des BUS und BFL, wurde das BUWAL Gegenstand einer im Auftrag der Geschäftsprüfungskommission (GPK) des Nationalrates (NR) durchgeführten Evaluation, welche die Politikleistungen und Organisationsstrukturen des neu geschaffenen Amtes untersuchte (vgl. Knoepfel/Zimmermann/Sai-

23 Das Bundesamt für Umwelt. Verfügbar unter: www.bafu.admin.ch [24.11.2020]

ler/Matafora 1992). Entsprechende Empfehlungen zielten sowohl auf die Politikleistungen als auch auf die Verwaltungsorganisation (vgl. Widmer 2006). 2008 war das BAFU unter den Fallstudien einer von den GPK beauftragen und von der PVK durchgeführten Evaluation zur Zusammenarbeit der Bundesverwaltung mit Nichtregierungsorganisationen.²⁴ Auch die Eidgenössische Finanzkontrolle (EFK) hat wiederholt Audits im BAFU durchgeführt – so wurden beispielsweise 2010 die Datengrundlagen und das Kosten-Nutzen-Verhältnis von CO₂-Reduktionsmaßnahmen untersucht.²⁵ Im Jahr 2000 wurde das seit 1985 etablierte Beschwerderecht der Umweltschutzorganisationen aufgrund zahlreicher Kontroversen und einer parlamentarischen Initiative, welche die Aufhebung des Beschwerderechts verlangte, im Auftrag des damaligen BUWAL evaluiert. Die Schlussfolgerungen der Autoren unterstützten das Beschwerderecht als wirksames und effizientes Instrument für die Verbesserung des Vollzugs der Umweltgesetzgebung (vgl. Flückiger/Tanquerel/Morand 2000). Wiederum ausgelöst durch einen politischen Vorstoß²⁶ beauftragte die Direktion des BUWAL eine Evaluation der Umweltverträglichkeitsprüfung (UVP), welche 2004 die Auswirkungen der UVP auf den Vollzug der Umweltschutzvorschriften und die Bewilligungsverfahren untersuchte (Sager/Schenkel 2004: 9-11).

Eine gezielte Auseinandersetzung mit der amtsinternen Evaluationstätigkeit wurde durch eine von der Direktion des BUWAL 2003 beauftragten Machbarkeitsstudie „Evaluation der bisherigen Umweltpolitik“ ausgelöst (vgl. Mauch/Balthasar 2005). Die Studie hat aufgezeigt, in welchen Umweltbereichen bzw. in Bezug auf welche Instrumente Evaluationsbedarf besteht und Empfehlungen für vertiefte Untersuchungen der Auswirkungen der bisherigen Umweltpolitik erarbeitet (Mauch/Balthasar 2005: 7-9). Zudem wurde in diesem Rahmen von den Autor(inn)en der Studie ein Konzept zur Verankerung der Evaluation im BUWAL vorgeschlagen. Zusätzlich unterstützt wurde diese Stoßrichtung durch den Bundesratsbeschluss 2004 zur Stärkung der Wirksamkeitsüberprüfungen bei Bundesrat und Bundesversammlung. Das BAFU hat in der Folge 2008 die Universität Zürich mit der Entwicklung einer Evaluationsstrategie für Ex-post-Evaluationen beauftragt. Da der Fokus vorerst jedoch auf der Institutionalisierung von Ex-ante-Evaluationen (Volkswirtschaftliche Beurteilung von Umweltmaßnahmen; VOBÜ) lag, wurde die Evaluationsstrategie für Ex-post-Evaluationen nicht umgesetzt.

Die Ex-ante-Evaluation wurde 2006 in der Abteilung Ökonomie und Innovation angesiedelt und im Beratungsportfolio der Sektion Ökonomie des BAFU aufgenommen, um die volkswirtschaftlichen Aspekte im Amt zu stärken. Ex-ante-Evaluationen wurden durch die Entwicklung eines Leitfadens bzw. einer Weisung weiter systematisiert. Ex-post-Evaluationen wurden seither von den Fachabteilungen selbstständig durchgeführt. Eine Systematisierung der Ex-post-Evaluation fand schlussendlich im Jahr 2019 statt, als in der Sektion Ökonomie auch eine Stelle für Ex-post-Evaluationen geschaffen wurde.

24 Zusammenarbeit der Bundesverwaltung mit Nichtregierungsorganisationen. Bericht der Parlamentarischen Verwaltungskontrolle zuhanden der Geschäftsprüfungskommission des Ständerates vom 10. Juni 2009

25 Eidgenössische Finanzkontrolle EFK, Jahresbericht 2010

26 Das Postulat 01.3266 der Kommission für Rechtsfragen wurde am 17. September 2001 vom Nationalrat an den Bundesrat überwiesen.

2.2.3 Ex-ante- und Ex-post-Evaluationen im Bundesamt für Umwelt

Seit 2007 verfügt das BAFU mit der volkswirtschaftlichen Beurteilung von umweltpolitischen Maßnahmen und Zielen (VOBU) über eine umweltspezifische Umsetzung der bundesweiten Regulierungsfolgenabschätzung (RFA) und erfüllt in den meisten Fällen die Anforderungen an eine Nachhaltigkeitsbeurteilung (NHB). Dazu wurde ein entsprechender Leitfaden²⁷ entwickelt sowie eine amtsinterne Weisung, wonach das Instrument VOBU amtsübergreifend bei allen neuen Maßnahmen auf Verordnungs-, Gesetzes- und Verfassungsstufe systematisch und einheitlich angewendet wird. Grundlage für den Entscheid betreffend Durchführung, Form und Tiefe einer VOBU ist der VOBU Quick-Check. Die VOBU ist ein „Werkzeug“, das dazu beiträgt, die Unterstützung für einen Vorschlag (Gesetz, Verordnung usw.) zu stärken und seine Umsetzung zu erleichtern. Eine systematische Herangehensweise optimiert den Prozess, dies kann zu Zeitersparnissen führen und vor allem hat das BAFU während des politischen Prozesses relevante Argumente zur Hand. Die Sektion Ökonomie führt mindestens einmal im Jahr eine VOBU-Schulung durch. Die einmalige Teilnahme an einer Schulung ist für alle Sektions- und Stabsleitenden des BAFU obligatorisch. Die Teilnahme an einer VOBU-Schulung ist für alle anderen Mitarbeiter(innen) des BAFU empfohlen, welche eine Gesetzes- oder Verordnungsrevision betreuen.

Durch Evaluationsklauseln²⁸ in insgesamt fünf Gesetzen bzw. Verordnungen sind die Fachabteilungen des BAFU in einigen Umweltbereichen verpflichtet, Ex-post-Evaluationen durchzuführen und über deren Ergebnisse Bericht zu erstatten. Nebst diesen rechtlichen Grundlagen kann die Durchführung von Ex-post-Evaluationen am BAFU durch einen Bundesratsbeschluss zu Programmen, Aktionsplänen u.a. oder durch politische Vorstöße²⁹ veranlasst werden. Die Fachabteilungen des BAFU bzw. die Direktion können grundsätzlich jederzeit Evaluationen durchführen bzw. extern in Auftrag geben, um damit eine Faktenbasis für die Weiterentwicklung und/oder Optimierung von Maßnahmen oder eine Grundlage für eine politische Diskussion zu schaffen. Zusätzlich können von der Parlamentarischen Verwaltungskontrolle (PVK) im Auftrag der Geschäftsprüfungskommissionen (GPK) Studien zur Rechtmäßigkeit, Zweckmäßigkeit und Wirksamkeit der Tätigkeiten durchgeführt werden.

27 Bundesamt für Umwelt, Leitfaden für Volkswirtschaftliche Überprüfungen von Umweltmassnahmen (VOBU-Leitfaden), August 2020. Verfügbar unter: www.bafu.admin.ch/bafu/de/home/themen/wirtschaft-konsum/fachinformationen/oekonomische-beratung.html [24.11.2020]

28 Evaluationsklauseln im Kompetenzbereich des BAFU: Bundesgesetz über den Umweltschutz (SR 814.01) Art. 44, Art 49 Abs. 3; Verordnung über die Lenkungsabgabe auf flüchtigen organischen Verbindungen (VOCV) (SR 814.018) Art. 4; Bundesgesetz über den Schutz der Gewässer (SR 814.20) Art. 50; Lärmschutz-Verordnung (LSV) Art. 20 Abs. 2; Bundesgesetz über die Reduktion der CO₂-Emissionen (SR 641.71) Art. 40

29 Das Parlament kann im Rahmen von Motionen und Postulaten vom Bundesrat verlangen, dass Wirksamkeitsüberprüfungen vorgenommen werden.

2.2.4 Organisation der Evaluationstätigkeit

Die Sektion Ökonomie ermittelt jährlich den Bedarf an ökonomischer Beratung bei den Fachabteilungen. Auf dieser Grundlage unterstützt sie die Fachabteilungen bei der Durchführung von Evaluationen und erstellt eine jährlich zu aktualisierende Vier-Jahres-Planung für Ex-post-Evaluationen, welche von der Direktion des BAFU jährlich genehmigt wird. Damit wird ein Überblick über die Evaluationstätigkeit für Ex-post-Evaluationen des Amtes geschaffen. Die Evaluationstätigkeit im BAFU ist im Vergleich zu anderen Bundesämtern³⁰ dezentral organisiert. Dies hängt sicherlich auch mit der Entstehung des Amtes³¹ zusammen. Sowohl Ex-ante- als auch Ex-post-Evaluationen werden mit großer Mehrheit federführend von den Fachabteilungen durchgeführt, d.h., die Finanzierung, Auftragsvergabe und inhaltliche Begleitung erfolgt durch die Fachabteilung. Die Sektion Ökonomie unterstützt die Fachabteilungen bei der Durchführung mit ihrem Evaluations- und Prozess-Know-how.

Für die Ex-post-Evaluation verfügt die Sektion Ökonomie zudem über ein Budget, welches die Finanzierung von einer bis zwei Ex-post-Evaluationen pro Jahr erlaubt. Somit übernimmt die Sektion Ökonomie die Federführung für einzelne Ex-post-Evaluationen, indem der externe Auftrag von der Sektion Ökonomie finanziert und vergeben wird. Die Auftragsbegleitung erfolgt durch die Sektion Ökonomie, welche für fachliche Aspekte in engem Austausch mit der Fachabteilung steht.

2.2.5 Herausforderungen

Sowohl für Ex-ante- als auch für Ex-post-Evaluationen ist die frühe Kontaktaufnahme der Fachabteilung mit der Sektion Ökonomie entscheidend. Die Sektion Ökonomie ist seit einem guten Jahr zuständig für Ex-post-Evaluationen und hat seither die Federführung für ein Projekt übernommen. Die Erfahrungen dazu sind sehr positiv und es ist denkbar, dass diese Evaluationsform in Zukunft verstärkt umgesetzt wird im Amt.

3. Fallbeispiele

3.1 Forschungsprogramm zur Invalidenversicherung im Bundesamt für Sozialversicherungen

Ab 2006 wurde das Forschungsprogramm zur Invalidenversicherung (FoP-IV) entwickelt, dessen Strukturierung und Funktionieren hier kurz erläutert werden soll (BSV 2006, 2009, 2015a). Ausschlaggebend für die Lancierung dieses Programms waren die stark steigende Zahl der Invalidenrenten seit der letzten Dekade des aus-

30 u.a. BAG, BFE, BAV

31 2006 entstand aus dem Bundesamt für Umwelt, Wald und Landschaft (BUWAL) und großen Teilen des Bundesamts für Wasser und Geologie (BWG) das Bundesamt für Umwelt (BAFU).

gehenden 20. Jahrhunderts, was zu einer zunehmenden Überschuldung der Invalidenversicherung führte. Die Reformen 4, 5 und 6a, die in den Jahren 2004, 2008 und 2012 in Kraft traten, sollten Abhilfe schaffen indem unter anderem die Eingliederung in den Arbeitsmarkt mit Maßnahmen wie der Früherkennung und Frühintervention, den Integrationsmaßnahmen und Arbeitsversuchen verstärkt sowie die Zusammenarbeit mit den entscheidenden Akteuren (Ärzt(inn)en, Arbeitgeber(inne)n, Bildungsbereich) verbessert wurde. Bei der Konzeption der 4. und im Hinblick auf die 5. Revision wurde das Fehlen von Wissensgrundlagen offensichtlich und das Beziehen von Forschung und Evaluation unumgänglich.

Gestützt auf den mit der 4. Revision des Invalidenversicherungsgesetzes (IVG) eingeführten Art. 96 (IVG), beauftragte der Bundesrat das Eidgenössische Departement des Innern (EDI) mit der Lancierung eines mehrjährigen Programms, dessen Durchführung wiederum ans BSV delegiert wurde.

Im Rahmen des 2006 lancierten Forschungsprogramms zur Invalidenversicherung (FoP-IV) wurden bisher rund fünfzig Forschungs- und Evaluationsprojekte durchgeführt, die in zwei Syntheseberichten zusammengefasst wurden (BSV 2010, 2015b; Wicki 2016). Darin werden etwa Evaluationen zu Maßnahmen der Anspruchsprüfung von IV-Leistungen, zu Maßnahmen zum Verbleib im oder zur Eingliederung in den Arbeitsmarkt von Personen mit Behinderungen oder zur Verminderung von Schnittstellenproblemen zwischen der IV und anderen Zweigen des sozialen Sicherungssystems behandelt. Ein nächster Synthesebericht ist für 2022 vorgesehen.

Die Verantwortung für die Umsetzung des Forschungsprogramms teilen sich das Geschäftsfeld IV und der Bereich FuE, indem sowohl die Programmleitung als auch die Leitung der Einzelprojekte heute als Tandem strukturiert ist: die Facheinheit ist primär inhaltlich, die FuE-Einheit methodologisch und operativ verantwortlich. Diese Organisationsstruktur wurde über die Jahre so entwickelt. Als Entscheidungsgremium gab es ursprünglich eine aus anderen Ämtern sowie einer Vertretung der IV-Stellen offenes Steeringboard und ein noch breiteres Soundingboard, heute ist das verantwortliche Gremium zur Programmsteuerung ein rein intern zusammengesetztes, an dem aber neben der Programmleitung alle Bereichsleitenden des Geschäftsfeldes IV teilnehmen. Es trifft sich regelmäßig neunmal jährlich, um neue Projekte zu genehmigen, sich über den Fortgang laufender Projekte zu informieren und Resultate von abgeschlossenen Projekten zu diskutieren. Dies ermöglicht es, das aktuell erforderliche Wissen aufbauen, diffundieren und nutzen zu können.

Auf der Ebene der Einzelprojekte werden Begleitgruppen eingesetzt. Sie setzen sich sowohl aus Vertretungen der für die Fragestellung relevanten Fachbereiche als auch aus anderen interessierten Bundesämtern oder oft auch externen Stakeholdern zusammen. Diese Begleitgruppen haben beratende Funktion bei der Auswahl der Offerten – grundsätzlich werden fast alle Projekte ausgeschrieben – und sie diskutieren die Zwischen- und Schlussberichte.

Die übergeordnete AHV/IV-Kommission, ein beratendes Organ des Bundesrates, wird mehrmals jährlich informiert und es werden Projektergebnisse vorgestellt.

3.2 Ex-ante-Evaluation zu möglichen Maßnahmen für lärmarme Reifen im Bundesamt für Umwelt

3.2.1 Ausgangslage

Lärm stört und kann krank machen. Der menschliche Körper reagiert auf störende Geräusche mit der Ausschüttung von Stresshormonen. Blutdruck, Herzfrequenz und weitere Kreislauffaktoren verändern sich. Auch das Risiko anderer Krankheiten wie Bluthochdruck und Herzinsuffizienz steigen mit zunehmendem Lärm. Der Straßenverkehr ist mit Abstand die wichtigste Lärmquelle in der Schweiz. Übermäßiger Straßelärm verursacht in der Schweiz externe Kosten von rund 2 Mia. CHF/Jahr. Hochgerechnet sterben in der Schweiz jährlich rund 450 Menschen wegen Herzkreislauf-Krankheiten bedingt durch Straßelärm, 2500 Menschen erkranken an Diabetes (Rööslü/Wunderli/Brink/Cajochen/Probst-Hensch 2019: 77ff.). Im Bereich Straßelärm sind der Einbau von lärmarmen Straßenbelägen, die Reduktion der Geschwindigkeit sowie lärmmindernde Eingriffe am Fahrzeug quellennahe Maßnahmen zur Reduktion des Lärms. In den letzten Jahren sind lärmarme Beläge vermehrt zum Einsatz gekommen, auch Temporeduktionen aus Lärmgründen wurden verstärkt politisch diskutiert. Reifenseitig hingegen sind bisher keine signifikanten Fortschritte hinsichtlich der Geräusentwicklung festzustellen. Es stellt sich somit die Frage, mit welchen Maßnahmen das Verursacherprinzip, der Grundsatz der Emissionsbegrenzung und dem Vorsorgeprinzip gemäß Umweltschutzgesetzgebung künftig auch im Bereich leise Reifen vermehrt Rechnung getragen werden kann.

Das BAFU hatte Ende 2018 eine Anfrage der Konferenz der Kantonsingenieure (KIK) erhalten, welche eine Kosten-Nutzen-Abklärung im Bereich Maßnahmen zur Förderung leiser Reifen wünschte.

3.2.2 Prozess im Bundesamt für Umwelt

Im BAFU ist die Sektion Ökonomie verantwortlich für die Ex-ante-Evaluation und unterstützt die Fachabteilungen bei deren Durchführung. Die Abteilung Lärm hat nach der Anfrage der KIK im Mai 2019 Kontakt mit der Sektion Ökonomie aufgenommen. In einem ersten Schritt wurde ein Quick-Check durchgeführt. Entsprechende Resultate bildeten die Grundlage für den Entscheid, ob eine VOBÜ durchgeführt wird und in welcher Form und Untersuchungstiefe diese erfolgen soll. Gemäß dem Quick-Check und der durchgeführten Relevanzanalyse wurde entschieden, eine VOBÜ durchzuführen und den Auftrag extern zu vergeben. Die frühzeitige Durchführung des Quick-Checks ermöglichte eine Konkretisierung, welche für die Auftragsvergabe zur Durchführung einer VOBÜ wesentlich ist.

Die Fachabteilung hat mit der Unterstützung der Sektion Ökonomie ein Pflichtenheft erstellt, welches einem Anbieter mit der Bitte um eine Angebotserstellung zugeschickt wurde. Dabei boten sowohl der durchgeführte Quick-Check als auch eine von der Sektion Ökonomie erstellte Vorlage zur Erstellung von Pflichtenheften eine für die Fachabteilung wertvolle Grundlage zur Strukturierung des Auftrags.

Anfang Juni 2019 entschied sich die Fachabteilung des BAFU für ein Angebot und Mitte Juni 2019 bis Ende November 2019 wurde der Auftrag durchgeführt. Für die Ausführung des Auftrags unterstützend war, dass der Auftragnehmer bereits mit der Durchführung von VOBUs vertraut war.

3.2.3 Analyse und Ergebnis

Das BAFU beauftragte den Auftragnehmer zu folgenden Maßnahmen eine vertiefte Analyse der Auswirkungen auf Umwelt, Gesellschaft und Wirtschaft zu erstellen.

Tabelle 1: Übersicht zu prüfender Maßnahmen

Zu prüfende Maßnahme	Kurzbeschreibung
A: Nulloption	Keine Aktionen. Es gelten weiterhin die Minimalanforderungen für Reifen, daneben gibt es das Reifenlabel. Lärmbelastung, Anzahl Betroffene und externe Kosten bleiben unbeeinflusst.
B: Informationskampagne	Es wird eine Informationskampagne zur Förderung leiser Reifen durchgeführt, je nachdem mit Partnern (Ämter, Branche). Zielpublikum Private und/oder Branche. Kommunikationsmaßnahmen je nach Partner und Zielpublikum.
C: Branchenvereinbarung	Mit der Branche (Garagen, Importeure, Flottenbetreiber) werden Ziele vereinbart: Verzicht laute Kategorie in bestimmten Zeitrahmen.
D: Finanzielle Anreize	Es werden finanzielle Anreize geschaffen: Bonus beim Kauf leiser/Malus beim Kauf lauter Reifen.
E: Verbot laute Kategorie	Die gesetzlichen Grundlagen werden dahin gehend angepasst, dass in der Schweiz nur noch Reifen mit einer Schallwelle verkauft werden dürfen, Reifen mit 2 Schallwellen werden nach einer Übergangsfrist verboten (Konflikt EU-Gesetzgebung).

Aus den Ergebnissen der Wirkungsanalyse – basierend auf Interviews, Sichtung von Datengrundlagen, quantitativer Abschätzung der Umweltwirkung und Experteneinschätzungen – wurde eine Gesamteinschätzung der Wirkungen der Maßnahmen vorgenommen. Die Gesamteinschätzung umfasste die Kriterien Effektivität (Zielerreichungsgrad), Kosten, Effizienz (Verhältnis von Nutzen zu Kosten), Verteilungswirkungen (zwischen verschiedenen sozialen Gruppen oder Regionen) sowie Zweckmäßigkeit im Vollzug mit mehreren Teilkriterien.

Tabelle 2: Gesamteinschätzung der Maßnahmen

Kriterien	Informations- kampagne	Branchenver- einbarung	Finanzielle Anreize	Verbot
Effektivität (Zielerreichungsgrad, ‚Nutzen‘)	gering	mittel	mittel	hoch
Kosten	gering	gering	mittel-hoch	mittel
Effizienz (Kosten versus Nutzen)	mittel	eher hoch	eher tief	eher hoch
Verteilungswirkung	-	-	Benachteiligung von Fz mit Spezialreifen (gering)	Benachteiligung von Fz mit Spezialreifen (gering)
<i>Zweckmäßigkeit im Vollzug</i>				
Vollzugaufwand	gering	sehr gering	hoch	gering-mittel
Akzeptanz: politisch-gesellschaftlich	hoch	hoch	eher tief	eher tief
Akzeptanz: Reifenbranche	hoch	mittel	mittel	tief
Realisierbarkeit	einfach	mittel	schwierig	schwierig

Quelle: Killer/Sutter/Ehmann 2019: 7

Die Studie kam zum Schluss, dass von den untersuchten Maßnahmen die beiden Maßnahmen ‚Informationskampagne‘ und ‚freiwillige Branchenvereinbarung‘ (Zielvereinbarung) kurz- und mittelfristig am vielversprechendsten sind. Sie schneiden in Bezug auf die Effizienz sowie die Zweckmäßigkeit im Vollzug (Realisierbarkeit, Akzeptanz, Vollzugaufwand) am besten ab. Die Ergebnisse der Ex-ante-Evaluation sind eine wichtige Grundlage, auf deren Basis die Fachabteilung eine gut abgestützte Entscheidung für die Weiterentwicklung einer oder mehrerer Maßnahmen treffen kann.

3.2.4 Folgearbeiten

Aufbauend auf den Erkenntnissen der Studie, insbesondere bezüglich Umsetzbarkeit, werden die Optionen Branchenvereinbarung sowie Informationskampagne zumindest in einem ersten Schritt zur Umsetzung empfohlen. Derzeit lässt das BAFU die Umsetzung der Maßnahme Branchenvereinbarung im Rahmen eines Folgeauftrages vertiefen und konkretisieren, da dieses Instrument im Vergleich zur bereits erprobten Informationskampagne bisher noch wenig eingesetzt wurde. Erste Ergebnisse werden Ende 2020 erwartet.

4. Fazit

Grundsätzlich lässt sich konstatieren, dass die vor rund 25 Jahren vom Bund aufgenommene Evaluationstätigkeit im Verlaufe der Jahre zunehmend gestärkt wurde. Einen wichtigen Beitrag dazu hat der Bundesratsbeschluss vom 3. November 2004 zu entsprechenden Maßnahmen geleistet. Mit der Einführung des obligatorischen Quick-Checks für die gesamte Bundesverwaltung wurden 2020 die bereits etablierten Prozesse und Grundlagen speziell für Ex-ante-Evaluationen weiter gestärkt und systematisiert. Es werden sowohl Regulierungsfolgenabschätzungen (Ex-ante-Evaluationen) wie auch Wirkungsanalysen (Ex-post-Evaluationen) abgedeckt, womit der Kreis des Politikzyklus geschlossen wird.

Die Mehrheit der Evaluationsaufträge werden von der Bundesverwaltung zur Wirkungsoptimierung selbst vergeben. Gleichzeitig kommen insbesondere Ex-post-Evaluationen immer wieder auch durch politische Vorstöße zustande, welche eine Wirksamkeitsüberprüfung fordern. Auch die Evaluationsklauseln zwingen Bundesrat bzw. Bundesverwaltung dazu, über die Wirksamkeit und den Nutzen von Bundesmaßnahmen Bericht zu erstatten und wo nötig, Optimierungsvorschläge für Gesetzesanpassungen zu unterbreiten.

Die Organisation der Evaluationstätigkeit, die Verankerung der Evaluationsfunktion sowie der Umfang der Evaluationsaktivitäten in den einzelnen Bundesstellen unterscheiden sich nach wie vor erheblich. Wie die Fallbeispiele illustriert haben, hängt dies unter anderem mit der Entstehungsgeschichte der einzelnen Ämter, der Abläufe und Prozesse sowie nicht zuletzt maßgeblich mit der mehr oder weniger dezentralen bzw. zentralen Budgetverwaltung zusammen. Einzelne Ämter haben noch gar keine bzw. kaum Evaluationen durchgeführt und haben entsprechend noch keine Evaluationskultur entwickelt. Die Entscheidung über die organisatorische Ansiedelung der Evaluation in der Verwaltungseinheit ist abhängig von der Gewichtung der Nutzung einerseits und der Unabhängigkeit andererseits. Es ist notwendig, ein Gleichgewicht zwischen diesen beiden Zielsetzungen zu finden.

Obwohl sich die Evaluationstätigkeit in den einzelnen Bundesstellen je nach Kontext sehr unterschiedlich entwickelt hat, sind dennoch gewisse Ähnlichkeiten auszumachen: die Mehrheit der Evaluationen werden beim Bund extern und im Wettbewerbsverfahren vergeben, um die Unabhängigkeit der Evaluationen zu gewährleisten. Die in Kapitel 2 aufgeführten Grundprinzipien sowie die SEVAL-Standards werden ämterübergreifend geteilt. Zudem fließen unabhängig von der Organisationsform stets sowohl Fachwissen wie auch evaluationspezifische Methodenkenntnisse in die vom Bund beauftragten Evaluationsprojekte ein.

Eine Evaluationskultur entwickelt sich stetig weiter und ist meist ein langwieriger, nie abgeschlossener Prozess, welcher grundsätzlich in allen Verwaltungseinheiten implementiert werden sollte. Den unterschiedlichen Rahmenbedingungen sollte Rechnung getragen werden. Ein reger und kontinuierlicher Austausch (u.a. im Netzwerk Evaluation der Bundesverwaltung und SEVAL) zwischen den Evaluationsverantwortlichen der einzelnen Bundesstellen ist unabdingbar, um eine zu große Heterogenität zu vermeiden

5. Literatur

- Balthasar, Andreas/Müller, Franziska (2007): Pilotversuch Assistenzbudget: Zwischensynthese. Bern. BSV Forschungsbericht, Nr. 12/07.
- Balthasar, Andreas/Strotz, Chantal (2017): Verbreitung und Verankerung von Evaluationen in der Bundesverwaltung. In: Sager, Fritz/Widmer, Thomas/Balthasar, Andreas (Hg.): Evaluation im politischen System der Schweiz. Entwicklung, Bedeutung und Wechselwirkungen. Zürich: NZZ Libro.
- Bise, Bertrand (2019): Wer überwacht die Wirksamkeit der öffentlichen Politik? In: Die Volkswirtschaft, 92 (10), S. 12-13.
- B,S,S Volkswirtschaftliche Beratung AG (2019): Regulierungsfolgenabschätzung zum Umsatzschwellenwert für die Eintragungspflicht in das Handelsregister, April 2019.
- Bundesamt für Justiz (BJ) (2019): Gesetzgebungsleitfaden. Leitfaden für die Ausarbeitung von Erlassen des Bundes (4. Aufl.).
- Bundesamt für Sozialversicherungen (BSV) (2001): Wirkungsanalyse Krankenversicherungsgesetz. Synthesebericht (Bericht 6/05).
- Bundesamt für Sozialversicherungen (BSV) (2006): Mehrjähriges Forschungsprogramm zu Invalidität und Behinderung und zur Umsetzung des Invalidenversicherungsgesetzes (FoP-IV). Programmkonzept vom 26. Mai 2006.
- Bundesamt für Sozialversicherungen (BSV) (2009): Zweites mehrjähriges Forschungsprogramm zur Umsetzung des Invalidenversicherungsgesetzes (FoP2-IV). Konzept vom 11. Dezember 2009.
- Bundesamt für Sozialversicherungen (BSV) (2010): Synthesebericht des Forschungsprogramms zur Invalidenversicherung FoP-IV 2006-2009. Bern. BSV-Forschungsbericht 10/10.
- Bundesamt für Sozialversicherungen (BSV) (2015a): Drittes mehrjähriges Forschungsprogramm zur Invalidenversicherung 2016-2020 (FoP3-IV). Konzept vom 27.8.2015.
- Bundesamt für Sozialversicherungen (BSV) (2015b): Synthesebericht zum zweiten IV-Forschungsprogramm (2010-2015). Bern. BSV-Forschungsbericht 16/15.
- Bundesamt für Sozialversicherungen (BSV)/Office fédéral des assurances sociales (OFAS) (2020): Jahresbericht Forschung und Evaluation 2019/Rapport annuel Recherche et évaluation 2019.
- Bundesamt für Umwelt (BAFU) (2020): Volkswirtschaftliche Überprüfung von Umweltmaßnahmen. VOB-LEITFADEN, August 2020.
- Bussmann, Werner (2005): Evaluationen staatlicher Massnahmen erfolgreich begleiten und nutzen: Ein Leitfaden. Chur: Verlag Rüegger.
- Ecoplan/axxos (2018): Regulierungsfolgenabschätzung zur Revision des Medizinprodukterechts, Dezember 2018.
- Eidgenössische Finanzkontrolle (EFK) (2011): Umsetzung der Evaluationsklauseln in der Bundesverwaltung. Prüfung. EFK, Oktober 2011. Verfügbar unter: [https://www.efk.admin.ch/images/stories/efk_dokumente/publikationen/andere_berichte/Andere%20Berichte%20\(38\)/10361BE-QP-Ev-Klauseln-Final-Publ-Vorb-120221.pdf](https://www.efk.admin.ch/images/stories/efk_dokumente/publikationen/andere_berichte/Andere%20Berichte%20(38)/10361BE-QP-Ev-Klauseln-Final-Publ-Vorb-120221.pdf) [30.11.2020].
- Eidgenössisches Departement für Wirtschaft, Bildung und Forschung (WBF) (2013): RFA-Handbuch, März 2013.
- Flückiger, Alexandre/Tanquerel, Thierry/Morand, Charles A. (2000): Evaluation du droit de recours des organisations de protection de l'environnement, Schriftenreihe Umwelt Nr. 0314. Bern: BUWAL.
- Interdepartementale Kontaktgruppe ‚Wirkungsprüfungen‘ (IDEKOWI) (2004): Wirksamkeit von Bundesmaßnahmen. Vorschläge zur Umsetzung von Artikel 170 der Bundesverfassung bei Bundesrat und Bundesverwaltung. Bericht der Interdepartementalen Kontaktgruppe ‚Wirkungsprüfungen‘ an die Generalsekretärenkonferenz der Schweizerischen Eidgenossenschaft (BJ, 14. Juni 2004).
- Killer, Maura/Sutter, Daniel/Ehmann, Beatrice (2019): Kosten-/Nutzenbetrachtung von Maßnahmen zur Förderung leiser Reifen. Schlussbericht. Zürich, 14. November 2019. Von Infras verfasste Studie im Auftrag des Bundesamtes für Umwelt (BAFU).
- Knoepfel, Peter/Zimmermann, Willi/Sailer, G./Matafora, E. (1992): Evaluation des BUWAL. Expertenbericht zur Evaluation der Luftreinhaltung, des ländlichen Gewässerschutzes und der UVP des Bundes, Schlussbericht, 18. November 1991. Bern.
- Mader, Luzius (2005): Artikel 170 der Bundesverfassung: Was wurde erreicht, was ist noch zu tun? In: LeGes, 16 (1), S. 29-37.

- Mauch, Corine/Balthasar, Andreas (2005): Machbarkeitsstudie „Evaluation der bisherigen Umweltpolitik“ – Schlussbericht. Umwelt-Materialien Nr. 202. Bern: Bundesamt für Umwelt, Wald und Landschaft, S. 7-9.
- Oesch, Thomas/Gehrig, Matthias/Graff, Anna-Lucia (2015): Regulierungsfolgenabschätzung zum neuen Lebensmittelrecht, Oktober 2015.
- Sager, Fritz/Schenkel, Walter (2004): Evaluation UVP – Kurzbericht. Umwelt-Materialien Nr. 175. Bern: Bundesamt für Umwelt, Wald und Landschaft, S. 9-11.
- Schweizerische Bundeskanzlei (2020): Botschaftsleitfaden, August 2020.
- Röösli, Martin/Wunderli, Jean-Marc/Brink, Mark/Cajochen, Christian/Probst-Hensch Nicole (2019): Die SiRENE-Studie. In: Schweizerisches Medizin-Forum, S. 77ff. Verfügbar unter: <https://medicforum.ch/article/doi/smf.2019.03433> [29.12.2020]. <https://doi.org/10.4414/smf.2019.03433>
- Vettori, Anna/Iten, Rolf/Küng, Lukas (2017): Regulierungsfolgenabschätzung zur Revision Stromversorgungsgesetz (StromVG), Mai 2017.
- Wicki, Martin (2016): Synthesebericht FoP2-IV. In: Soziale Sicherheit – CHSS 1/2016, S. 55-59.
- Widmer, Thomas (2001): Qualitätssicherung in der Evaluation – Instrumente und Verfahren. In: *LeGes*, 12 (2), S. 11-39.
- Widmer, Thomas (2005): Leitfaden für Wirksamkeitsüberprüfungen beim Bund. Instrument zur Qualitätssicherung gestützt auf die Evaluationsstandards der Schweizerischen Evaluationsgesellschaft (SEVAL-Standards). Erarbeitet im Auftrag des Bundesamts für Justiz. Bern: Bundesamt für Justiz. 2005. https://doi.org/10.1007/978-3-531-90175-6_10
- Widmer, Thomas (2006): Meta-Evaluation: Kriterien zur Bewertung von Evaluationen. Bern/Stuttgart/Wien: Haupt.
- Widmer, Thomas (2020): Wechselwirkungen von Politik und Evaluation: Befunde aus der Schweiz. In: *der moderne staat – dms: Zeitschrift für Public Policy, Recht und Management*, 13 (1), S. 44-60. <https://doi.org/10.3224/dms.v13i1.07>
- Wirths, Damian/Rosser, Christia/Horber-Papazian, Katia (2017): Über die gesetzliche Verankerung von Evaluation: die Verteilung von Evaluationsklauseln und deren Auswirkungen auf kantonaler Ebene. In: Sager, Fritz/Widmer, Thomas/Balthasar, Andreas (Hg.): *Evaluation im politischen System der Schweiz. Entwicklung, Bedeutung und Wechselwirkungen*. Zürich: NZZ Libro.