

# Nachhaltige Entwicklung

—

## Bilanz zur Umsetzung der Strategie Nachhaltige Entwicklung des Kantons Freiburg (Periode 2011–2018)



ETAT DE FRIBOURG  
STAAT FREIBURG

**Direction de l'aménagement, de l'environnement et des  
constructions DAEC**  
**Raumplanungs-, Umwelt- und Baudirektion RUBD**

—

Direction de l'aménagement, de l'environnement et des  
constructions **DAEC**  
Raumplanungs-, Umwelt- und Baudirektion **RUBD**

# 1 Hintergrund

Die nachhaltige Entwicklung ist in der Verfassung des Kantons Freiburg als Staatsziel verankert und wird über die Strategie Nachhaltige Entwicklung umgesetzt, die für jede Legislaturperiode erneuert wird. Ziel ist es, Freiburg zu einem nachhaltigen und vorbildlichen Kanton zu machen und die ökologische Verantwortung, die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit und die gesellschaftliche Solidarität in die öffentliche Politik zu integrieren. Die erste Strategie Nachhaltige Entwicklung des Kantons Freiburg wurde 2011 verabschiedet und 2014 überarbeitet. Sie stützt sich auf Artikel 3 Abs. 1 Bst. h der Verfassung des Kantons Freiburg vom 16. Mai 2004 (KV; SGF 10.1), der die nachhaltige Entwicklung als eines der acht Staatsziele definiert. Die Strategie, die über zwanzig Massnahmen umfasst, soll eine nachhaltige Mobilität, den Bodenschutz, die Gesundheit, den sozialen Zusammenhalt, den sparsamen Umgang mit den natürlichen Ressourcen, die Bildung für nachhaltige Entwicklung sowie die ökologischen und sozialverträglichen Einkäufe fördern.

Das vorliegende Dokument evaluiert das Konzept, aber auch den Prozess der Ausarbeitung und der Umsetzung der ersten Strategie Nachhaltige Entwicklung, mit dem Ziel, ihre Kohärenz, Effizienz, Wirksamkeit, Relevanz und Auswirkungen zu analysieren.

## 2 Evaluationskonzept

Der Evaluationsansatz basiert auf einem vom Bundesamt für Raumentwicklung (ARE) entwickelten Modell, das sowohl das Konzept und den Prozess der Ausarbeitung (Massnahmen und Strukturen: «Input») als auch deren Umsetzung (Leistungen und Wirkungen: «Output», «Outcome», «Impact») umfasst. Die Evaluationsfragen sind nach diesem Modell gegliedert. Grundlage für die Evaluation waren Befragungen von Personen in der Kantonsverwaltung, die an der Erarbeitung der ersten Strategie Nachhaltige Entwicklung beteiligt waren oder eine Massnahme betreuen, sowie Unterlagen, die für die Erarbeitung der Strategie hinzugezogen worden waren, und Tätigkeitsberichte.

## 3 Ergebnisse

### 3.1 EVALUATIONSFRAGEN

- a) Verfügt die Strategie (einschliesslich einer Auswahl konkreter Massnahmen) über einen definierten Rahmen und, wenn ja, welchen (in Bezug auf Zeithorizont, Umfang der behandelten Themen, Governance [einschliesslich Organisation], Umfang der Massnahmen, Grenzen des Systems, Definition der Nachhaltigkeit, vertikale/horizontale Integration)?
- b) Deckt die Strategie (einschliesslich des Aktionsplans) aktuelle Themen und Herausforderungen der nachhaltigen Entwicklung ab?

### 3.2 BEFUNDE

- > Zeithorizont: Die Strategie hatte eine anfängliche Dauer von sieben Jahren (2011–2017) und wurde um drei Jahre verlängert (bis Ende 2020), währenddessen die neue Strategie entwickelt wurde. Die Ziele beziehen sich auf einen Zeitraum von 15 Jahren. Eine Legislaturperiode beträgt jeweils fünf Jahre, im vorliegenden Fall 2012–2016 und 2017–2021. Die Dauer der Ziele der Aktionen variiert zwischen zwei und sechs Jahren (manchmal sogar länger); viele Massnahmen haben keinen genau definierten Zeithorizont.
- > Umfang der Themen: Die Strategie ist in sechs Ziele unterteilt, die ein breites Spektrum an wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Themen abdecken. In ihrer Gesamtheit gehen sie die wichtigsten Herausforderungen laut Nachhaltigkeitsstrategie des Bundes an. Die Nachhaltigkeitsziele der Vereinten Nationen, die es damals noch nicht gab, sind nicht berücksichtigt.
- > Governance: Der Staatsrat genehmigt die Strategie sowie die für ihre Umsetzung erforderlichen Mittel. Er delegiert die Verantwortung für die Überwachung der Massnahmen an den Steuerungsausschuss (COFIL), in dem

---

der Staatsrat mit zwei Mitgliedern und ausserdem alle Direktionen und die Staatskanzlei vertreten sind. Die nachhaltige Entwicklung fällt nach Artikel 8 Abs. 1 Bst. a<sup>bis</sup> der Verordnung vom 12. März 2002 über die Zuständigkeitsbereiche der Direktionen des Staatsrats und der Staatskanzlei (ZDirV; SGF 122.0.12) in den Zuständigkeitsbereich der Raumplanungs-, Umwelt- und Baudirektion (RUBD); die Direktion schuf eine neue Einheit, um diesem Auftrag nachzukommen. Eine Konsultativkommission dient als Plattform für den Dialog mit wichtigen Interessengruppen, darunter auch Vertreterinnen und Vertreter der Fraktionen im Grossen Rat.

- > Umfang der Massnahmen: Die Strategie – und damit die darin festgelegten Massnahmen – bezeichnet die Kantonsverwaltung als Hauptakteur. Dies schliesst staatliche Anstalten mit eigener Rechtspersönlichkeit ein, während die Beteiligung von staatsnahen Unternehmen zu einem späteren Zeitpunkt vorgesehen ist. Der Umfang der Massnahmen beschränkt sich jedoch nicht auf verwaltungsinterne Themen (z. B. Abfall, Gebäudesanierung, Mobilitätspläne), sondern umfasst in der Mehrzahl der Fälle auch Auswirkungen auf verwaltungsexterne Zielgruppen und/oder auf den ganzen Kanton (z. B. Beteiligung der Bevölkerung am Klimaschutz, multisektorale Gesundheitsförderung, Gewässerbewirtschaftung).
- > Grenzen des Systems: Die meisten Massnahmen mit Auswirkungen auf die nachhaltige Entwicklung werden entweder intern in der Kantonsverwaltung oder auf dem Kantonsgebiet durchgeführt. Einige Massnahmen haben jedoch über die Grenzen Freiburgs hinaus eine positive Wirkung; die Kriterien der sozialen Verantwortung im Bereich des öffentlichen Beschaffungswesens (z. B. die Zusammenarbeit zwischen dem Einkaufsgemeinschaft «Partenariat des Achats Informatiques Romand» und der internationalen Nichtregierungsorganisation «Electronics Watch» für IT-Beschaffungen) sind ein Beispiel dafür. In diesen Fällen wird eine Vision des weltweiten Wohlbefindens adoptiert.
- > Definition der Nachhaltigkeit: Die Strategie übernimmt im Wesentlichen die Brundtland-Definition, d. h. das Modell der drei Kreise (Wirtschaft, Gesellschaft, Umwelt) und ergänzt das Modell durch langfristige Effekte (intergenerationelle Dimension) sowie die Verteilung der Ressourcen zwischen Nord und Süd.
- > Vertikale und horizontale Integration: Die Strategie ist teilweise auf der vertikalen Ebene integriert. Die Strategie Nachhaltige Entwicklung des Bundes und die Agenda 21 bzw. Agenda 2030 der UNO (die nach der Strategie Freiburgs verabschiedet wurde) werden nicht als Referenzdokumente erwähnt. Die Vereinbarkeit des Aktionsplans mit der bundesrätlichen Strategie wurde indes a posteriori bestätigt. Die Kohärenz wird auch durch die Berücksichtigung des Cercle Indicateurs gestärkt. Auf der horizontalen Ebene zielt die Strategie darauf ab, Aspekte der nachhaltigen Entwicklung in die Strategien und Konzepte anderer Politikbereiche zu integrieren. Artikel 197 Abs. 1 Bst. e<sup>bis</sup> des Grossratsgesetzes vom 6. September 2006 (GRG; SGF 121.1) legt hierfür fest, dass die Botschaften, die die Gesetzes- und Dekretsentwürfe begleiten, Rechenschaft über die Auswirkungen für die nachhaltige Entwicklung ablegen müssen.
- > Abdeckung der aktuellen Themen: Seit der Ausarbeitung der Strategie haben wichtige Entwicklungen stattgefunden, wie etwa der rasche Fortschritt der Digitalisierung, die deutlichen Auswirkungen des Klimawandels oder das Aufkommen von Geschäftsmodellen, die auf der Idee der Sharing Economy beruhen. Diese Entwicklungen sind eine wichtige Motivation für die Revision oder vollständige Überarbeitung der Strategie.

### 3.3 EVALUATIONSFRAGEN

- c) Sind die Ziele der Strategie und die einzelnen Massnahmen aufeinander abgestimmt?
- d) Wie ehrgeizig sind die Ziele der Strategie und die Massnahmen des Aktionsplans?

### 3.4 BEFUNDE

- > Ziele der Strategie: Die Strategie enthält sechs Handlungsfelder mit zugehörigen Zielen. Die Ziele haben die Form eines erläuternden Textes, in dem entweder geplante Situationen, Handlungsabsichten oder konkrete Massnahmen beschrieben werden. Es gibt keine quantitativen Ziele.
- > Ziele der Massnahmen des Aktionsplans: Die Massnahmen werden in der Strategie einzeln beschrieben, einschliesslich der zu erreichenden Ziele. Die Massnahmen sind in die Themen der Handlungsfelder integriert; die Kohärenz ist somit gewährleistet. Die Massnahmen selbst unterscheiden sich in ihrem Umfang und ihren

---

Ambitionen erheblich (z. B. «Verstärkung des Austausches auf Friportal» einerseits und «Gesamtheitliche Gewässerbewirtschaftung» andererseits). Ein paar Massnahmen sind als Modellprojekte ausgewiesen.

### 3.5 EVALUATIONSFRAGEN

e) Erlauben es die Organisationsstrukturen, die Ziele der Strategie zu erreichen und den Aktionsplan umzusetzen?

### 3.6 BEFUNDE

- > Steuerungsausschuss: Dem COPIL gehören zwei Staatsräte sowie Vertreterinnen und Vertreter der von den Massnahmen des Aktionsplans direkt betroffenen Direktionen an. Diese Struktur ist der adäquaten Umsetzung der festgelegten Massnahmen förderlich.
- > Kantonale Konsultativkommission Nachhaltige Entwicklung: In der KKNE sind die Wirtschaft, die Umwelt, die Gesellschaft, der Grosse Rat, die Gemeinden und Berufsverbände vertreten. Auf diese Weise können die Zielgruppen der Aktivitäten für mehr Nachhaltigkeit ihre Bedürfnisse direkt zum Ausdruck bringen und die Überlegungen der Verwaltung bereichern.

### 3.7 EVALUATIONSFRAGEN

- f) Können die Ziel der Strategie mit den beschriebenen Umsetzungsinstrumenten erreicht werden?
- g) Wurden die Ziele des Aktionsplans gemäss der SMART-Methode formuliert?
- h) Sind die erwarteten Auswirkungen der einzelnen Massnahmen eindeutig definiert?

### 3.8 BEFUNDE

- > Instrumente: Die Strategie beschreibt eine Reihe von Umsetzungsinstrumenten, namentlich den Aktionsplan, die Nachhaltigkeitsbeurteilung von Projekten, das Monitoring der nachhaltigen Entwicklung im Kanton sowie die Kommunikation und Zusammenarbeit mit Bund, Kantonen und Gemeinden. Die Instrumente spielen eine komplementäre Rolle und unterstützen in ihrer Gesamtheit die Ziele der Strategie. Der Aktionsplan ist eindeutig das Hauptinstrument der Strategie, sowohl im Hinblick auf die zugewiesenen Ressourcen als auch im Hinblick auf den Umfang der Aktivitäten. Es gibt jedoch viele andere Aktivitäten, die zur nachhaltigen Entwicklung beitragen, unabhängig von der Strategie Nachhaltige Entwicklung verwaltet werden (z. B. Klimastrategie und Energiestrategie) und nicht unbedingt mit ihr koordiniert sind.
- > Ziele des Aktionsplans: Die meisten Steckbriefe des Aktionsplans basieren auf qualitativen Zielen und werden von spezifischen Indikatoren begleitet. Die Mehrheit der Ziele erfüllt die SMART-Kriterien. Einige haben keinen definierten Schwellenwert, sodass ein Interpretationsspielraum bleibt bei der Frage, ob ein Ziel erreicht worden ist oder nicht.
- > Die Massnahmen des Aktionsplans unterscheiden nicht unbedingt zwischen Auswirkungen, Leistungen und erwarteten Wirkungen.

### 3.9 EVALUATIONSFRAGEN

- i) Gibt es relevante Indikatoren?
- j) Werden Fortschritte bei der Umsetzung regelmässig erfasst und in einem Bericht festgehalten?
- k) Gibt es einen wirksamen Mechanismus zur Anpassung der Strategie an aktuelle Entwicklungen?

### 3.10 BEFUNDE

- > Indikatoren: Die Strategie verwendet zwei komplementäre Sätze von Indikatoren. Der erste besteht aus den Indikatoren des Cercle Indicateurs, den Bund und Kantone gemeinsam entwickelt haben und der den Stand der nachhaltigen Entwicklung im Kanton zum Gegenstand hat. Diese Indikatoren, die auf der Website des Bundes veröffentlicht werden, liefern eine aktuelle Einschätzung des Zustands von Umwelt, Wirtschaft und Gesellschaft. Sie ermöglichen den Vergleich mit anderen Kantonen. Das Instrument ist nützlich als Orientierungshilfe für die

---

Richtung und das Tempo der Entwicklung des Kantons. Der zweite Satz von Indikatoren besteht aus den Indikatoren, die zur Überwachung des Aktionsplans verwendet werden. Sie stellen somit den Aspekt «Leistung» der Strategie dar.

- > Monitoring: Der Fortschritt des Aktionsplans wird jährlich in einem öffentlichen Bericht bewertet. Die Strategie selbst ist bisher noch nicht evaluiert worden.

### 3.11 EVALUATIONSFRAGEN

- l) War der Prozess der Strategieentwicklung effizient (Verhältnis zwischen investierter Zeit und erzielten Ergebnissen)?

### 3.12 BEFUNDE

- > Prozess: Nach einer Vorbereitungsphase von acht Jahren der Reflexion dauerte die Entwicklung der Strategie etwa 18 Monate (2009–2011, einschliesslich Vernehmlassung). Sie war wie folgt organisiert:
  - > Rund 40 (verwaltunginterne) Personen nahmen an 6 thematischen Arbeitsgruppen (Teilprojekte) teil. Ihre Aufgabe bestand darin, die Aktivitäten des Staats im Bereich der nachhaltigen Entwicklung in den vorrangigen Sektoren zu analysieren, Lücken und Möglichkeiten zu ermitteln und ergänzende Massnahmen vorzuschlagen. Insgesamt wurden zirka 35 Sitzungen abgehalten.
  - > Der COPIL traf sich achtmal, um den Prozess zu koordinieren, die Ergebnisse der Teilprojekte zu validieren und die strategischen Richtungen festzulegen.
  - > Es fand eine interne Vernehmlassung in den Direktionen statt, gefolgt von einer externen Vernehmlassung mit einer Sitzung der KKNE als Kernstück.
  - > Teilprojekte: Die Mitglieder der Arbeitsgruppen nahmen aktiv an den Überlegungen teil, doch war die Arbeitsbelastung gross; insbesondere die Bestandsaufnahme war sehr anspruchsvoll. Die Abgrenzung der Aufgaben zwischen den verschiedenen Gruppen war komplex, eine Komplexität, die durch die kurzen Fristen zusätzlich verstärkt wurde. Die Arbeit in thematischen Gruppen ermöglichte einen Gedankenaustausch zwischen Dienststellen. Allerdings wurde eine mangelnde Repräsentativität der verschiedenen hierarchischen Ebenen hervorgehoben.
- > COPIL: Die regelmässigen Sitzungen des COPIL ermöglichten es, die notwendigen Entscheidungen zum richtigen Zeitpunkt zu treffen.
- > Gesamtbeurteilung: Die Dauer der Entwicklungsphase (ohne Vorbereitungsphase) ist für ein Projekt dieser Grösse angemessen. Während der Prozess insgesamt effizient war, waren einige Teilnehmer der Arbeitsgruppe gleichzeitig der Meinung, dass die Arbeitsbelastung hoch war.

### 3.13 EVALUATIONSFRAGEN

- m) Wie ist der Stand der Umsetzung der 28 Massnahmen des Aktionsplans?
- n) Wie effizient sind die einzelnen Massnahmen (Verhältnis zwischen Inputs, d. h. finanzielle und personelle Ressourcen, einerseits und Ergebnissen andererseits)?

### 3.14 BEFUNDE

- > Stand der Umsetzung: Ende 2018 waren 23 der 28 Aktionen im Gange, 4 waren abgeschlossen und 1 offen (das Projekt «Nachhaltiges Quartier La Poya» verzögerte sich wegen der Entscheidung der Armee, die Schliessung der Kaserne aufzuschieben). Zehn Massnahmen gelten als kontinuierliche Massnahmen. Der Status der Massnahmen stellt sich wie folgt dar:
  - > Mobilitätspläne – Pilotphase: Aktion abgeschlossen.
  - > Entwicklung der Mobilitätspläne des Staats: Die Rahmenbedingungen wurden festgelegt und bestimmte Instrumente etabliert (AG, Massnahmenkatalog). Die Massnahme erfordert jedoch eine kontinuierliche Überwachung der Dienststellen und Aktualisierung der Instrumente.

- 
- > Nachhaltiges öffentliches Beschaffungswesen (alle Arten von Beschaffungen): Verschiedene Grossprojekte wurden abgeschlossen, insbesondere im Bereich des Bürobedarfs; der Umfang ist indes sehr weit, vor allem in komplexen Bereichen wie Hoch- und Tiefbau, für die noch keine Kriterien entwickelt wurden. Darüber hinaus konnte aufgrund mangelnder Ressourcen kein Monitoring der Nachhaltigkeit der Beschaffungen eingerichtet werden.
  - > Sanierung der Staatsgebäude: Mit der Gründung der Energie-Stiftung Freiburg wurde ein grosser Schritt nach vorne gemacht. Sie ermöglichte es, das Energiemanagement bestimmter Gebäude zu optimieren und den Sanierungsbedarf zu definieren. Diese Sanierungsarbeiten müssen jedoch noch geplant, finanziert und umgesetzt werden.
  - > Staatliches Umweltmanagement: Es wurden Fortschritte erzielt, sei es im Bereich der Abfallbewirtschaftung, der Reinigung oder des Energieverbrauchs. Es gibt allerdings noch Raum für Verbesserungen, insbesondere in den Bereichen Unterhalt und Energieverbrauch.
  - > Beteiligung der Bevölkerung am Klimaschutz: Es haben Sensibilisierungsaktivitäten stattgefunden, die zahlreiche interessierte Parteien zusammengebracht haben. Das Thema ist aktueller denn je; die Sensibilisierung von Menschen, die sich vielleicht weniger betroffen fühlen, sowie die Einführung von Massnahmen zur Anpassung an den Klimawandel und zur Minderung seiner Auswirkungen werden im künftigen Klimaplan des Staats Freiburg behandelt. Die Massnahme gilt somit als beendet.
  - > Förderung der multisektoralen Gesundheit: Im März 2017 verabschiedete der Staatsrat die neue Strategie zur Gesundheitsförderung und Prävention (Perspektiven 2030). Die Strategie wurde 2018 durch einen Aktionsplan ergänzt, der in den folgenden Jahren umzusetzen ist.
  - > Migration und Gemeinsam in der Gemeinde: Die Aktion ist erfolgreich; es werden Kurse gegeben und regelmässig VernetzerInnen geschult. Die Massnahme wird durch die zuständige Dienststelle fortgeführt.
  - > Sensibilisierung der Staatsangestellten für nachhaltige Entwicklung: Dieser Punkt wurde in den Einführungskurs für neue Mitarbeitende integriert und auch in Form der Information «Nachhaltiges Verhalten», die an die Mitarbeitenden geschickt und auf der Website des Staats veröffentlicht wurden, umgesetzt. Da die Bewusstseinsbildung ständige Investitionen erfordert, und sei es auch nur wegen der Personalfuktuation, müssen diese Bemühungen fortgesetzt werden.
  - > Revitalisierung von Wasserläufen: Es wurden Sensibilisierungsmassnahmen zuhanden der Gemeinden ergriffen; diese haben Früchte getragen. So wurden vier Renaturierungsprojekte verwirklicht. Die in Kilometern ausgedrückten Zielvorgaben wurden jedoch noch nicht erreicht.
  - > Gesamtheitliche Gewässerbewirtschaftung: Alle Grundlagenstudien wurden durchgeführt, damit sich die Gemeinden 2019 zu Einzugsgebieten zusammenschliessen und die Richtpläne erstellen können.
  - > Kantonales Konzept für die ökologische Vernetzung: Die Massnahme ist beendet. Das Konzept [Ökologische Vernetzung – Umsetzungshilfe](#) ist auf Französisch im Internet verfügbar.
  - > Schonender Unterhalt der Strassenränder: Es wurde ein Leitfaden für das Strassenunterhaltspersonal erarbeitet. Die Bilanz der Umsetzung muss noch erstellt werden.
  - > Einsatz von Holz bei öffentlichen Bauten: Die erste Massnahme ist abgeschlossen, insoweit als die Grundsätze in der Holz-Richtlinie, die auf der Website der Nachhaltigen Entwicklung heruntergeladen werden kann, festgehalten wurden. Mit dem neuen Gebäude der Kantonspolizei in Granges-Paccot (MAD3) wurde eines der ersten bedeutenden Freiburger Gebäude aus Holz eingeweiht. Mit den Pavillons der PH und dem Bio-Schulbauernhof in Grangeneuve werden weitere folgen.
  - > Verwertung des Bodenaushubs in der Landwirtschaft: Zehn Pilotprojekte wurden gestartet und werden überwacht. Die Ergebnisse dieses Pilotprojekts wurden Ende 2018 vorgelegt. Ergänzungen könnten 2019 vorgenommen werden; danach wird die Aktion abgeschlossen sein.
  - > Bildung für nachhaltige Entwicklung in der obligatorischen Schule, Weiterbildung der Lehrpersonen im Bereich der nachhaltigen Entwicklung, Präsenz auf Friportal: Es wurden verschiedene Massnahmen ergriffen wie zum Beispiel die Schaffung von Arbeitsgruppen, die Überlegungen zur Integration der nachhaltigen



---

Entwicklung in die Lernpläne oder die Bereitstellung von Lernmitteln. Dennoch gibt es noch Raum für Verbesserungen. Im Grossen und Ganzen sind die Massnahmen abgeschlossen, doch sind die Bedürfnisse immer noch vorhanden.

- > Intergenerationelles Mentoring: Aufgrund fehlender Ressourcen wurde in diesem Bereich nur sehr wenig erreicht. Im Jahr 2018 erhielten einige Jugendliche bei ihrer Suche nach einer Lehrstelle Unterstützung von Paten und Patinnen. Es ist geplant, das Projekt fortzusetzen.
- > Ausbildung Sozialer Betrieb: Es wurde das Certificate of Advanced Studies (CAS) «Entrepreneuriat social» geschaffen. Der Erfolg dieses Angebots wird 2019 evaluiert werden können, nachdem die Registrierungen im Frühjahr 2018 begonnen haben.
- > Leitfaden «KMU und nachhaltige Entwicklung»: Die Aktion ist beendet.
- > Blue Economy im Bild: Die Aktion ist beendet. Die Filme stehen online unter der Adresse <http://blue-economy.ch> zur Verfügung.
- > Förderung der biologischen Landwirtschaft: Landwirte, die sich in der Umstellung befinden, werden regelmässig beraten. Es gibt keinen wirklichen Grund für einen Rückgang der Nachfrage.
- > Gründe für die Verzögerungen:
  - > Ausmass der Massnahmen: Die Dauer der Grossprojekte überschreitet die Geltungsdauer der Strategie (z. B. nachhaltiges Quartier La Poya, Sanierung der Staatsgebäude, gesamtheitliche Gewässerbewirtschaftung).
  - > Langfristigkeit: Viele Massnahmen sind keine Projekte mit einem klar definiertem Ende, sondern langfristige angelegte Projekte (z. B. nachhaltiges öffentliches Beschaffungswesen, Einsatz von Holz bei öffentlichen Bauten, Sensibilisierung auf die nachhaltige Entwicklung in der Weiterbildung des Staats).
  - > Finanzierung: Einige Massnahmen erfordern eine kontinuierliche Unterstützung und Begleitung durch den Staat (z. B. intergenerationelles Mentoring, Ausbildung Sozialer Betrieb, Förderung der biologischen Landwirtschaft).
- > Effizienz: Die Ergebnisse der Massnahmen decken ein sehr breites Spektrum von Leistungen ab. Es ist daher sehr schwierig, ihre Effizienz zu vergleichen. Ein paar Feststellungen können jedoch gemacht werden:
  - > Gratis-Massnahmen: Einige Massnahmen konnten ohne externe Kosten und mit einem bescheidenen Einsatz interner Ressourcen durchgeführt werden. Dies betrifft insbesondere Aktivitäten im Bereich der Bildung.
  - > Kostengünstige Massnahmen: Ein gutes Verhältnis zwischen den eingesetzten Ressourcen und den erzielten Ergebnissen wurde durch die Anpassung interner Prozesse erreicht. Nach den anfänglichen Bemühungen entfalten diese Massnahmen eine kontinuierliche Wirkung, ohne dass zusätzliche Anstrengungen erforderlich sind. Dies ist etwa der Fall bei der Abfallbewirtschaftung oder dem Kauf von Büromaterial.
  - > Kostspielige Massnahmen: Für die gesamtheitliche Gewässerbewirtschaftung musste vor allem in den ersten Jahren der Grossteil des operationellen Budgets eingesetzt werden, während sie eine gesetzliche Verpflichtung ist.

### 3.15 EVALUATIONSFRAGEN

- o) Kommt die Nachhaltigkeitsbeurteilung zum Einsatz, und liefert sie einen konkreten Wert?
- p) Wird die Strategie über das Internet ausserhalb der kantonalen Verwaltung kommuniziert?
- q) Werden externe Ressourcen (Partner, andere Kantone, Gemeinden, Privatsektor) zur Unterstützung der Umsetzung eingesetzt?

### 3.16 BEFUNDE

- > Nachhaltigkeitsbeurteilung: Die Interviews innerhalb der Verwaltung haben gezeigt, dass diejenigen, die mit dem Kompass21 gearbeitet haben, dieses Instrument nützlich finden, wenngleich sie die Subjektivität der Ergebnisse hervorheben.

- 
- > Kommunikation: Die durchgeführten Interviews deuten darauf hin, dass die Strategie Nachhaltige Entwicklung noch unzureichend bekannt ist. Der Kanton Freiburg versucht, das Thema der nachhaltigen Entwicklung vor allem über seine Website zu vermitteln. Die Massnahmen des Aktionsplans beinhalten zielgruppenspezifische Ressourcen (z. B. Massnahmenportfolio zugunsten der nachhaltigen Entwicklung für die Freiburger Gemeinden, Blue Economy im Bild, Friportal [Website für Lehrpersonen], Informationsdossier zum Biolandbau).
  - > Nutzung externer Ressourcen: Der Kanton beteiligt sich an Veranstaltungen und Arbeitsgruppen, die vom Bund initiiert wurden (Agenda 2030, Cercle Indicateurs) und arbeitet mit den Westschweizer Kantonen über die Austauschplattform Coord21 zusammen. Was den Aktionsplan betrifft, so gibt es nur zwei Massnahmen, an denen Dritte beteiligt sind: die Gemeinden (Migration und Gemeinsam in der Gemeinde) und Cleantech Freiburg (Blue Economy im Bild).

### 3.17 EVALUATIONSFRAGEN

- r) Welche Auswirkungen hatten die Massnahmen auf das Zielpublikum?
- s) Nutzt das Zielpublikum die Outputs der Massnahmen (z. B. Leitfäden)?
- t) Wird die Strategie von internen und externen Akteuren als Referenz verwendet?

### 3.18 BEFUNDE

- > Auswirkung der Massnahmen auf das Zielpublikum: Zu den Zielgruppen des Aktionsplans gehören die Verwaltung selbst, Gemeinden, Unternehmen, die breite Öffentlichkeit sowie spezifische Akteure wie Lehrpersonen oder Landwirtinnen und Landwirte. Die Auswirkungen der Massnahmen auf diese Gruppen wurden nicht evaluiert, weil dies ein komplexes und ressourcenintensives Unterfangen wäre.
- > Nutzung der Outputs: Der Jahresbericht erlaubt keine Bewertung der Nutzung der Outputs der Massnahmen durch die Zielgruppen. Nur in einem einzigen Fall (Schonender Unterhalt der Strassenböschungen und Strassenrandbepflanzungen) wurde eine gute Anwendung der entwickelten Richtlinie bestätigt.
- > Verwendung als Referenz: Die Antworten aus den Interviews zeigen, dass die Strategie als nicht allzu wichtig eingestuft wird und nicht unbedingt eine Referenz darstellt.

### 3.19 EVALUATIONSFRAGEN

- u) Reichen die verwirklichten Massnahmen aus, um die Ziele der Strategie zu erreichen?
- v) Inwieweit trägt die Strategie zur nachhaltigen Entwicklung in anderen Politikbereichen oder ausserhalb der kantonalen Verwaltung (Gemeinden, Zivilgesellschaft, Privatsektor) bei?
- w) Sind die Ergebnisse nachhaltig?

### 3.20 BEFUNDE

- > Effekt der Massnahmen: Wie bereits erwähnt, decken die Ziele der Strategie ein breites Themenspektrum ab und sind eher allgemein gehalten. Infolgedessen ist es schwierig, die Massnahmen zu bestimmen, die für die Erreichung der Ziele nötig sind.
- > Unterstützende Funktion: Die Strategie und die damit verbundenen Massnahmen können eine wichtige Rolle spielen, wenn der Kanton vorbildlich handelt. Sie geben Impulse, motivieren und können Dritte zum Handeln anregen.
- > Nachhaltigkeit der Ergebnisse: Wie bereits erwähnt, erfordern einige Massnahmen eine kontinuierliche Unterstützung, um zu verhindern, dass die Anstrengungen verpuffen. Dies gilt insbesondere für Massnahmen, die auf verwaltungsexterne Gruppen abzielen. Wenn Massnahmen mit den internen Prozessen verknüpft sind, ist die Nachhaltigkeit der Ergebnisse in der Regel gewährleistet.