



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Eidgenössisches Departement für Umwelt, Verkehr, Energie und
Kommunikation UVEK

Bundesamt für Energie BFE

ECONCEPT
Oktober 2018

Externe Evaluation des Programmes Energie-Vorbild Bund

Auftraggebende

Bundesamt für Energie BFE

www.bfe.admin.ch

contact@bfe.admin.ch

Tel. +41 58 462 56 11

Fax +41 58 463 25 00

Mühlestrasse 4, CH-3063 Ittigen; Postadresse 3003 Bern

Auftragnehmende

ECONCEPT AG (www.econcept.ch)

AutorInnen

Meta Lehmann, Flavia Amman, Reto Dettli, Nicole Kaiser

Dieser Bericht wurde im Rahmen der Evaluationen des Bundesamts für Energie erstellt. Für den Inhalt sind alleine die Autorin und Autoren verantwortlich

Projektleitung BFE

Sophie Perrin (Bundesamt für Energie – Abteilung Energiewirtschaft, Evaluationen)

Begleitgruppe

Claudio Menn BFE

Olivier Meile BFE (bis Ende 2017)

Markus Bareit BFE

Bezug

Als Download (kostenfrei) unter:

<http://www.bfe.admin.ch/themen/evaluationen>

Energie-Vorbild Bund 2013–2020: Wir nehmen Fahrt auf!

Der vorliegende Bericht evaluiert ein Programm, an dem sich Akteure aus unterschiedlichsten Sparten beteiligen: Es war ein starkes Zeichen der Unterstützung für die Umsetzung der Energiestrategie 2050, als die Konzernchefs von Post, SBB, Skyguide und Swisscom im Juni 2012 mit Bundesrätin Doris Leuthard vor die Medien traten und konkrete Massnahmen zur Effizienzsteigerung in Aussicht stellten, deren Umsetzung noch vor Ort durch Unterschrift aller Teilnehmenden bekräftigt wurde.

Das Programm Energie-Vorbild Bund setzte dort an, ging und geht weiter: Hauptziele bis 2020 sind eine Effizienzsteigerung von 25 Prozent (gegenüber 2006) und die Umsetzung von 39 gemeinsamen Massnahmen zu mindestens 80 Prozent. Dies in den drei Aktionsbereichen «Gebäude und erneuerbare Energien», «Mobilität» sowie «Rechenzentren und Green IT». Jeder der mittlerweile zehn Akteure definiert zudem eine Reihe spezifischer Massnahmen; Diese reichen vom Einsatz rollwiderstandsarmer Reifen bis zum energieoptimierten Sinkanflug.

Jedes neue Team braucht ein Ziel, hinter das jedes Mitglied stehen kann. Bei der Festlegung der 25 Prozent Effizienzsteigerung und bei der Findung der 39 Massnahmen hatte man Weitsicht und Realitätssinn bewiesen: Die Akteure setzten die Massnahmen tatsächlich um, und 2017 hatte man die 25-Prozent-Marke bereits überschritten. Ein weiteres Plus: bis 2017 sind drei neue Akteure dazugestossen.

So stellt denn auch der folgende Bericht dem Energie-Vorbild Bund ein gutes Zeugnis aus. Das Massnahmen-Ziel sei positiv zu werten, dieses Programm trage zur Umsetzung der Energiestrategie 2050 bei, entfalte besonders gegen Innen eine positive Wirkung und sei organisatorisch gut aufgestellt. Das Programm hat also Fahrt aufgenommen und ist auf Kurs.

Die Arbeitsgruppe zur Entwicklung des Konzepts Energie-Vorbild Bund 2020+ hat jetzt die Möglichkeit – auf soliden Grundsteinen –, das Programm gegen aussen bekannter zu machen, interne Abläufe zu vereinfachen und zu homogenisieren, und damit diese Unternehmung mit frischem Wind zu ambitionierteren Effizienzzielen zu lenken. Die gesamte Schweiz benötigt, heute und in Zukunft, Initiativen, die mit starkem Engagement und im Bewusstsein der eigenen Vorreiterrolle an der Erreichung der Energieziele arbeiten.

Daniel Büchel
Vizedirektor Bundesamt für Energie BFE
Leiter Koordinationsgruppe Energie-Vorbild Bund

Inhalt

	Abkürzungsverzeichnis	i
	Zusammenfassung	ii
	Résumé	v
1	Einleitung	1
1.1	Ausgangslage	1
1.2	Ziele und Zeitraum der Evaluation	1
1.3	Evaluationsgegenstand und Wirkungsmodell	2
1.4	Evaluationsfragestellungen	4
2	Methodik	7
2.1	Evaluationsdesign	7
2.2	Dokumentenanalyse	7
2.3	Interne Expertise zur Verortung in der energiepolitischen Landschaft	7
2.4	Interviews	8
2.5	Schriftliche Befragung der CEOs	10
2.6	Analyse der parlamentarischen Vorstösse	11
2.7	Validierungs- und Empfehlungsworkshop	11
3	Ergebnisse	13
3.1	Konzeption von Energie-Vorbild Bund	13
3.2	Umsetzung bei den VBE-Akteuren	18
3.3	Leistungen von und Zufriedenheit mit VBE	23
3.4	Wirkungen von VBE	30
3.5	Beurteilung Vorreiterrolle und Potenzial von VBE	36
4	Gesamtbeurteilung und Empfehlungen	43
4.1	Gesamtbeurteilung Evaluation Energie-Vorbild Bund	43
4.2	Empfehlungen für VBE2020+	46
	Anhang	55
A-1	Literatur	55
A-2	Wirkungsmodell	57
A-3	Verortung von VBE in der energiepolitischen Landschaft	58
A-4	Analyse parlamentarischer Vorstösse	62
A-5	Leitfaden vertiefende Interviews	64
A-6	Leitfaden Kurzinterviews	68

Abkürzungsverzeichnis

Abkürzungen	
act	Cleantech Agentur Schweiz
AG	Arbeitsgruppe
ARE	Bundesamt für Raumentwicklung
armasuisse	Bundesamt für Rüstung
ASTRA	Bundesamt für Strassen
BAFU	Bundesamt für Umwelt
BBL	Bundesamt für Bauten und Logistik
BFE	Bundesamt für Energie
BIT	Bundesamt für Informatik und Telekommunikation
BR	Bundesrat/rätin
CORE	Eidgenössische Energieforschungskommission
EnAW	Energieagentur der Wirtschaft
energo	Kompetenzzentrum für Energieeffizienz in Gebäuden
ERFA	Erfahrungsaustausch-Veranstaltungen
ES2050	Energiestrategie 2050
EFD	Eidgenössisches Finanzdepartement
EPA	Eidgenössisches Personalamt
ETH	Eidgenössisch Technische Hochschule
FINMA	Eidgenössische Finanzmarktaufsicht
FM	Facility Management
GS-VBE	Geschäftsstelle Energie-Vorbild Bund
IFMA	International Facility Management Association
ISB	Informatiksteuerungsorgan des Bundes
ISC-EPD	Informatik Service Center Eidgenössisches Justiz- und Polizeidepartement EJPD
ISCeco	Informatik Service Center des Eidgenössischen Departements für Wirtschaft, Bildung und Forschung WBF
IT EDA	Informatik des Eidgenössischen Departements für auswärtige Angelegenheiten EDA
KBOB	Koordinationskonferenz der Bau- und Liegenschaftsorgane der öffentlichen Bauherren
KG-VBE	Koordinationsgruppe Energie-Vorbild Bund
MuKE n	Mustervorschriften der Kantone im Energiebereich
NR	Nationalrat/rätin
PSI	Paul Scherrer Institut
RNZ	Rückerstattung der Netzzuschläge
RUMBA	Ressourcen- und Umweltmanagement der Bundesverwaltung (bis 2017 Programm, seit 1.1.2018 Dauernder Auftrag des Bundesrates an die zivile Bundesverwaltung)
RZ	Rechnungszentren
SBB	Schweizerische Bundesbahnen
SIA	Schweizerischer Ingenieur- und Architektenverein
SRG	Schweizerische Radio- und Fernsehgesellschaft
SVIT	Schweizer Verband der Immobilienwirtschaft
UREK	Kommission für Umwelt, Raumplanung und Energie
UVEK	Eidgenössisches Departement für Umwelt, Verkehr, Energie und Kommunikation
VBE	Energie-Vorbild Bund
VBE2020+	Ausrichtung von Energie-Vorbild Bund ab dem Jahr 2020
VBS	Eidgenössisches Departement für Verteidigung, Bevölkerungsschutz und Sport

Zusammenfassung

Ausgangslage und Ziele der Evaluation

Die Vorbildfunktion des Bundes für einen sparsamen und effizienten Energieeinsatz wurde vom Bundesrat in der Botschaft zum ersten Massnahmenpaket der Energiestrategie 2050 vom 4.9.2013 als Massnahme festgehalten. Folgende Akteure waren ab Projektstart des Programms Energie-Vorbild Bund (VBE) im Jahr 2013 dabei: die zivile Bundesverwaltung, das VBS, der ETH-Bereich, die Post, die SBB, Swisscom, Skyguide; 2016 ist mit Genève Aéroport das erste öffentliche Unternehmen eines Kantons hinzugestossen, seit 2018 sind auch die SUVA und die Services Industriels de Genève SIG VBE-Akteure.

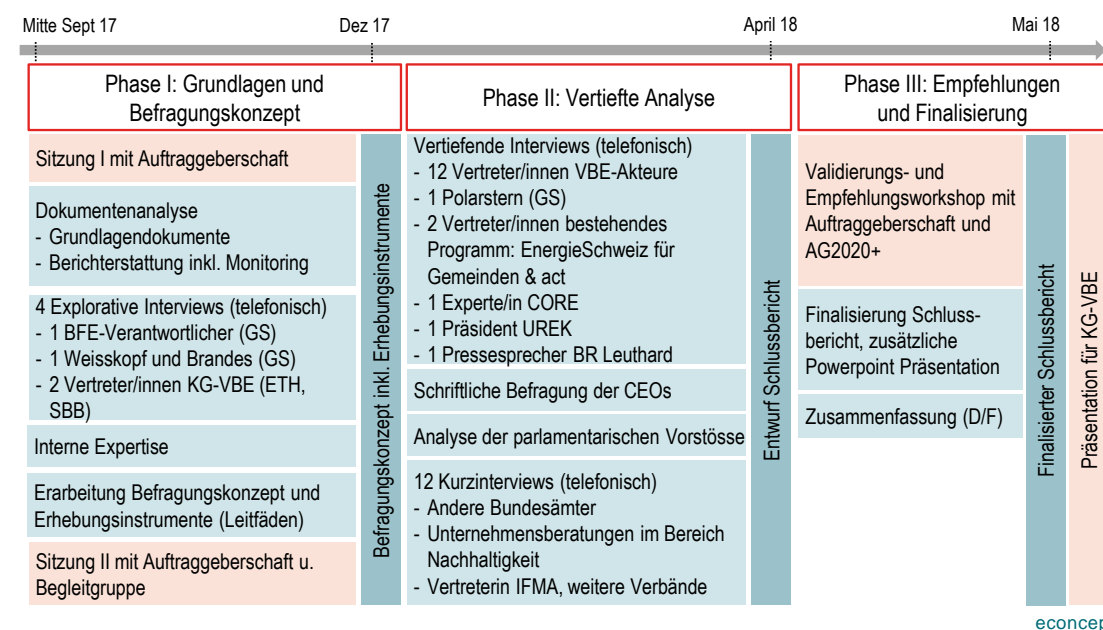
Mit der vorliegenden Zwischenevaluation wurde VBE nach drei Jahren Laufzeit beurteilt. Der Evaluationszeitraum umfasst die Jahre 2014 bis 2017.

Ziele der Evaluation	
1.	Konzeptüberprüfung und Rechenschaft: Die Evaluation soll zeigen, ob die Konzeption, Organisation und Umsetzung des Programms Energie-Vorbild Bund zielführend gestaltet sind (in Bezug auf den Auftrag gemäss Botschaft zum ersten Massnahmenpaket der Energiestrategie 2050 vom 4.9.2013). Zudem wird die bisher erzielte Wirkung nach innen (teilnehmende VBE-Akteure) und nach aussen ermittelt.
2.	Entscheidungsgrundlagen zur Optimierung: Die Ergebnisse der externen Evaluation inkl. Empfehlungen liefern dem Bundesamt für Energie Erkenntnisse zur Optimierung seiner Koordinations- und Steuerungsfunktion. Weiter liefert die Evaluation der Koordinationsgruppe (KG) von Energie-Vorbild Bund Grundlagen und Input für die Weiterentwicklung des Programms nach 2020.

Tabelle 1: Ziele der Evaluation von Energie-Vorbild Bund

Methodik

Zur schrittweisen Beantwortung der Evaluationsfragestellungen wurde ein multiperspektivischer und multimethodischer Ansatz in drei Phasen angewendet. Für den Einbezug der unterschiedlichen Perspektiven kamen folgende Methoden zum Einsatz:



Figur 1: Evaluationsdesign

Gesamtbeurteilung des Programms Energie-Vorbild Bund

Zur Zielerreichung

- Bei der Zielsetzung von 25 % Effizienzsteigerung von 2006 bis 2020 handelt es sich um ein grundsätzlich erreichbares Ziel. Es entspricht in der Grössenordnung dem, was auch von Unternehmen, die sich auf Grund gesetzlicher Vorgaben zu Effizienzmassnahmen verpflichten, erwartet wird. Es ist somit nicht besonders ambitioniert.
- Mit der Umsetzung von 80 % der 39 gemeinsam definierten Massnahmen in drei Themenbereichen wurde ein umfassendes Energiemanagement in den Unternehmen eingeführt, was vorbildlich ist. Es werden alle wesentlichen Tätigkeitsfelder der Unternehmen/Organisationen abgedeckt. Durch den Anspruch der Umsetzung von 80 % aller gemeinsamen Massnahmen bringt VBE die Unternehmen dazu, auch Massnahmen anzugehen, die sie ohne VBE nicht umgesetzt hätten. Dennoch sind einige VBE-Akteure der Meinung, dass VBE kaum Effizienzbemühungen ausgelöst habe, die über das ohnehin vorhandene Engagement hinausgingen.
- Das Ziel von 25 % Effizienzsteigerung dürfte von VBE als Gruppe erreicht werden. Von den acht VBE-Akteuren (Stand Ende 2017) wird nur ein Akteur das Ziel deutlich verfehlen. Das Gruppenziel von einem Durchschnitt von 80 % bei den umgesetzten gemeinsamen Massnahmen wird wohl knapp erreicht.

Zum Konsens

- Die Umsetzungsmotivation der Akteure wird durch die konsensuale Erarbeitung begünstigt, da sie auf Ebene der Massnahmen mitreden dürfen. Dank den gemeinsamen Massnahmen wird auch der Erfahrungsaustausch zwischen den Unternehmen ermöglicht und gefördert.
- Die konsensuale Erarbeitung von gemeinsamen Massnahmen führte jedoch auch dazu, dass für die gemeinsamen Massnahmen und deren Ziele tendenziell der kleinste gemeinsame Nenner vereinbart wurde.

Zur Transparenz

- Dank VBE werden nun Zahlen zum Energieverbrauch der einzelnen Akteure erhoben und kommuniziert. Diese Übersicht zum Energieverbrauch in der Bundesverwaltung und in den bundesnahen Unternehmen/Organisationen gab es vor VBE nicht.
- Die Kennzahlen sind aber untereinander nur begrenzt vergleichbar. Insbesondere kritisch beurteilt wird die Vermischung unterschiedlicher Berechnungsmethoden beim Monitoring der Effizienzsteigerung.

Zur Wirkung

- Die Energieeffizienz erhielt durch die öffentliche Lancierung von VBE im Beisein der CEOs und einem BR-Mitglied eine offizielle Legitimation in den Unternehmen. Für die mit der Umsetzung betrauten Personen in den Unternehmen ist diese Selbstverpflichtung der CEOs immer noch ein wichtiger Rückhalt in den alltäglichen Diskussionen um Ressourcen für das Anliegen der Energieeffizienz.

- Auf Grund der Evaluation muss man davon ausgehen, dass bisher keine Aussenwirkung erreicht wurde und keine Nachahmungseffekte eingetreten sind. VBE wird auch von Personen, die im Themenkreis um Energie und Effizienz in Unternehmen sowie bei Kantonen und Gemeinden tätig sind, kaum wahrgenommen und ist inhaltlich nicht bekannt.

Zur Zufriedenheit

- Die Organisation von VBE mit einer Geschäftsstelle sowie der Koordinationsgruppe wird für die Umsetzung des Programms als zielführend erachtet. Auch der Austausch in der KG-VBE wird von den Beteiligten mehrheitlich positiv beurteilt.
- Das jetzige Aufwand-Nutzen-Verhältnis ist für die VBE-Akteure unbefriedigend. Dies insbesondere auf Grund des hohen Monitoring- und Reporting-Aufwandes für VBE, der teilweise mässigen Innenwirkung und der fehlenden Aussenwirkung.

Empfehlungen

Gestützt auf die Ergebnisse wurden folgende acht Empfehlungen ausgearbeitet:

Empfehlungen zu Zielsetzung und Konzeption	
Empfehlung 1	econcept empfiehlt weiterhin ein Programm zur Stärkung der Vorbildfunktion des Bundes, des ETH-Bereichs und der bundesnahen Unternehmen zur Steigerung der Energieeffizienz und zur Erhöhung des Anteils erneuerbarer Energien.
Empfehlung 2	Es soll geklärt werden, welche Art der Vorbildfunktion nach 2020 im Vordergrund stehen soll und welche Zielgruppe(n) die Vorbildwirkung anvisiert. Aus dieser Festlegung können der künftig angestrebte Kreis der Teilnehmenden und die Ausgestaltung der Instrumente abgeleitet werden. econcept empfiehlt, die Vorbildfunktion hauptsächlich auf die Ebene der Unternehmensziele zu fokussieren – und damit auf Effizienzzielsetzungen, die höher liegen als die gesetzlich geforderten Effizienzbemühungen. Dies bedingt eine vorbildliche Eignerstrategie verbunden mit einer entsprechend vorbildlichen instrumentellen Umsetzung in den Unternehmen.
Empfehlung 3	Sofern die Vorbildwirkung in einer ambitionierten Effizienzzielsetzung bestehen soll, muss diese höher liegen, als generell von Unternehmen mit Zielvereinbarung erwartet bzw. gesetzlich gefordert wird. Sie muss also über dem wirtschaftlichen Einsparpotenzial gemäss Methodik der Zielvereinbarungen liegen und/oder explizit ein Engagement für Innovation, das Umsetzen von Leuchtturmprojekten oder das Ziel einer Branchen-Leadership beinhalten.
Empfehlungen zu Umsetzung und Kommunikation	
Empfehlung 4	«Form follows function»: Die künftige Organisation des Programms muss im Zusammenhang mit den Zielsetzungen und dem angestrebten Teilnehmerkreis festgelegt werden.
Empfehlung 5	Die von den VBE-Akteuren zu erhebenden Kennzahlen sollen so gewählt und aufbereitet werden, dass ein Vergleich zwischen den Akteuren möglich wird und sie auch als Benchmarks für andere Unternehmen dienen können.
Empfehlung 6	Nach erfolgter Diskussion zur künftigen Vorbildwirkung soll definiert werden, welche Aussenwirkung bei welcher Zielgruppe erreicht werden soll und welche (Kommunikations-)Massnahmen und Reporting-Häufigkeit dazu notwendig sind.
Empfehlung 7	Die nächste Programmperiode sollte wiederum mit einer öffentlichen Absichtserklärung der Geschäftsleitungen der beteiligten Unternehmen/Organisationen starten. Dies gilt insbesondere dann, wenn eine Programmvariante mit freiwilliger Verpflichtung gewählt wird.
Empfehlung 8	Die verschiedenen nationalen Programme im Bereich Energieeffizienz sollten besser miteinander vernetzt werden, um einen thematischen und methodischen Erfahrungsaustausch insbesondere auf Programmleitungsebene zu ermöglichen sowie Synergien zu nutzen.

Tabelle 2: Überblick über die Empfehlungen

Résumé

Situation initiale et objectifs de l'évaluation

Dans son message relatif au premier paquet de mesures de la Stratégie énergétique 2050 du 4 septembre 2013, le Conseil fédéral a défini que la Confédération doit assumer un rôle d'exemple dans le contexte de l'utilisation économique et efficace de l'énergie. Les acteurs suivants participent au programme d'exemplarité énergétique de la Confédération (programme EEC) depuis son commencement, en 2013 : l'administration fédérale civile, le DDPS, le domaine des EPF, la Poste, les CFF, Swisscom et Skyguide. En 2016, Genève Aéroport était la première entreprise cantonale à rejoindre le projet, suivie en 2018 par la SUVA et les Services industriels de Genève (SIG).

La présente évaluation intermédiaire analyse les résultats de ce programme EEC trois ans après son lancement. Elle prend en compte les années 2014 à 2017.

Objectifs de l'évaluation

3. **Analyse du concept et compte-rendu:** l'évaluation se donne pour objectif d'évaluer si la conception, l'organisation et la mise en œuvre du programme d'exemplarité énergétique de la Confédération sont configurées de manière pertinente (en ce qui concerne le mandat selon le message relatif au premier paquet de mesures de la Stratégie énergétique 2050 du 4 septembre 2013). Elle examine par ailleurs les effets obtenus en interne (acteurs EEC) et en externe.
4. **Bases de décision en vue d'une optimisation:** les résultats de cette évaluation externe et les recommandations qui en découlent visent à donner à l'Office fédéral de l'énergie des indications lui permettant d'optimiser sa fonction de coordination et de pilotage. La présente évaluation fournit par ailleurs au groupe de coordination Exemplarité énergétique de la Confédération des bases et d'autres apports pour le développement du programme après 2020.

Tableau 3 : objectifs de l'évaluation du programme d'exemplarité énergétique de la Confédération

Méthodologie

Pour apporter des éléments de réponse progressifs aux problématiques d'évaluation du programme, la présente évaluation a adopté une approche en trois phases, en regroupant plusieurs perspectives et méthodologies. Les méthodologies suivantes ont été utilisées afin d'aborder les problématiques sous différentes perspectives.

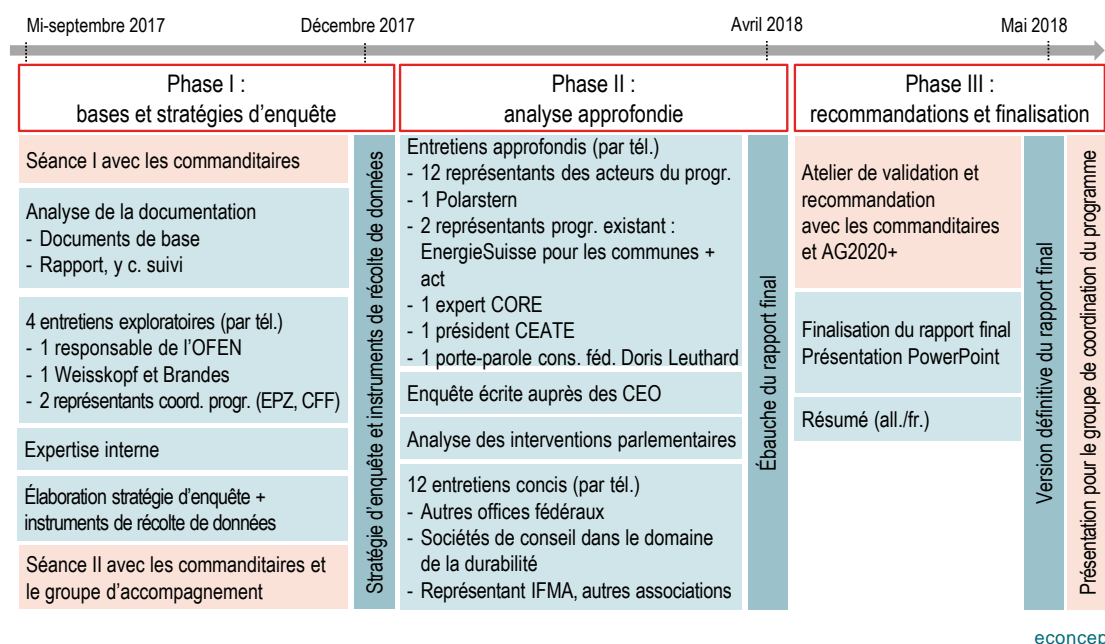


Figure 2 : approche méthodologique adoptée pour l'évaluation

Évaluation globale du programme d'exemplarité énergétique de la Confédération

Réalisation des objectifs

- L'objectif d'accroissement de l'efficacité énergétique de 25 % de 2006 à 2020 est en principe atteignable. Grosso-modo, cela correspond à ce que l'on pourrait attendre des entreprises qui s'engagent à mettre en œuvre des mesures d'efficacité conformément aux dispositions légales. Cet objectif n'est donc pas particulièrement ambitieux.
- La mise en œuvre de 80 % des 39 mesures définies en commun pour trois domaines a permis d'introduire une gestion globale de l'énergie au sein des entreprises, une avancée exemplaire. Tous les champs d'activité des entreprises/organisations sont couverts. Grâce aux exigences qui découlent de cette mise en œuvre, le programme EEC amène les entreprises à prendre également des mesures qu'elles n'auraient pas mises en œuvre autrement. Cependant, certains acteurs du programme EEC sont d'avis que le programme n'a pas véritablement engendré des efforts supplémentaires en matière d'efficacité par rapport à l'engagement existant.
- Dans l'ensemble, le groupe du programme EEC devrait atteindre son objectif d'accroissement de l'efficacité énergétique de 25 %. Seul un des huit acteurs du programme EEC manquera largement cet objectif (état fin 2017). L'objectif à l'échelle du groupe de mettre en œuvre de 80 % des mesures en moyenne devrait tout juste être atteint.

Consensus

- Le fait que les acteurs puissent s'exprimer sur les mesures (élaboration conjointe) renforce leur motivation à mettre en œuvre ces mesures. Comme ces mesures sont

communes, l'échange d'expériences entre les entreprises est possible et même encouragé.

- L'élaboration conjointe des mesures a cependant également eu tendance à réduire les mesures et leurs objectifs conjoints au plus petit dénominateur commun.

Transparence

- Des données chiffrées concernant la consommation énergétique des différents acteurs sont désormais récoltées et communiquées grâce au programme EEC. Auparavant, aucune vue d'ensemble de la consommation énergétique au sein des entreprises/organisations proches de la Confédération n'était disponible.
- Cependant, les indicateurs ne sont que partiellement comparables. La combinaison de différentes méthodes de calcul dans le suivi de l'accroissement de l'efficacité énergétique, en particulier, est jugé comme un point négatif.

Effets

- Grâce au lancement public du programme EEC en présence des CEO et d'un membre du Conseil fédéral, l'efficacité énergétique bénéficie d'une légitimité officielle au sein des entreprises. Pour les personnes chargées de la mise en œuvre au sein des entreprises, cet engagement des CEO reste un soutien important dans les discussions quotidiennes autour des ressources en matière d'efficacité énergétique.
- Sur la base de l'évaluation, l'on peut supposer que le programme n'a produit aucun effet en externe ni d'effet d'imitation. Ce programme EEC est à peine visible pour les personnes travaillant dans les domaines de l'énergie et de l'efficacité au sein des entreprises, des cantons et des communes. Celles-ci ne connaissent pas son contenu.

Satisfaction

- L'organisation du programme EEC, avec un secrétariat et un groupe de coordination, est jugée efficace pour la mise en œuvre. Les participants ont par ailleurs émis des opinions majoritairement positives quant aux échanges au sein du groupe de coordination EEC.
- Selon les acteurs du programme EEC, le rapport efforts-utilité est actuellement insatisfaisant. Cela s'explique surtout par les charges importantes liées au suivi et au reporting du programme EEC, par le manque partiel d'effets en interne et par le manque d'effets externes.

Recommandations

Sur la base des résultats obtenus, la présente évaluation émet les huit recommandations suivantes :

Recommandations pour la définition des objectifs et la conception	
Recommandation 1	econcept continue de recommander un programme de renforcement de l'exemplarité de la Confédération, du domaine des EPF et des entreprises proches de la Confédération afin d'augmenter l'efficacité énergétique et la part d'énergies renouvelables.
Recommandation 2	Il est recommandé de clarifier quel type d'exemplarité sera prioritaire après 2020 et quel(s) groupe(s) cible(s) est/sont visé(s) par cette exemplarité. Sur cette base, il s'agirait de définir le futur groupe de participants visé ainsi que la composition des instruments. econcept recommande d'axer l'exemplarité principalement sur les objectifs des entreprises, en fixant des objectifs d'efficacité qui surpassent les efforts d'efficacité prévus par la législation. Cela suppose une stratégie du propriétaire exemplaire ainsi qu'une mise en œuvre instrumentale exemplaire au sein des entreprises.
Recommandation 3	Si l'exemplarité aspire à des objectifs d'efficacité ambitieux, elle doit se situer au-delà de ce que l'on pourrait généralement attendre d'une convention d'objectifs en entreprise et des exigences légales en vigueur. Une telle exemplarité doit donc être conçue pour surpasser le potentiel d'économies sur le plan économique selon la méthode des conventions d'objectifs et/ou se fonder sur un engagement explicite en faveur de l'innovation/de la mise en œuvre de projets phares ou viser une position de leader de secteur.
Recommandations relatives à la mise en œuvre et à la communication	
Recommandation 4	« La forme suit la fonction » : à l'avenir, l'organisation du programme doit tenir compte des objectifs et du cercle de participants envisagé.
Recommandation 5	Les indicateurs récoltés par les acteurs du programme EEC doivent être choisis et traités de sorte qu'une comparaison entre les acteurs soit possible et que les indicateurs puissent servir de références pour d'autres entreprises.
Recommandation 6	Après avoir discuté du type d'exemplarité souhaitée à l'avenir, il s'agirait de définir les effets recherchés et les groupes cibles visés ainsi que les mesures (de communication) et la fréquence de reporting nécessaire.
Recommandation 7	Le début de la prochaine période du programme devrait de nouveau s'accompagner d'une déclaration d'intention publique des directions des entreprises/organisations concernées. Cette recommandation s'applique en particulier si la variante de programme retenue suppose un engagement volontaire.
Recommandation 8	Les différents programmes nationaux dans le domaine de l'efficacité énergétique devraient être mieux reliés entre eux, pour permettre des échanges d'expériences thématiques et méthodologiques, en particulier au niveau de la direction du programme, et mettre à profit les synergies.

Tableau 4 : vue d'ensemble des recommandations

1 Einleitung

1.1 Ausgangslage

Die Vorbildfunktion des Bundes für einen sparsamen und effizienten Energieeinsatz wurde vom Bundesrat in der Botschaft zum ersten Massnahmenpaket der Energiestrategie 2050 (ES2050) vom 4.9.2013 explizit als Massnahme festgehalten. In der Botschaft wird definiert, welche Einheiten zur «Ebene Bund» gezählt werden: die zivile Bundesverwaltung, das eidgenössische Departement für Verteidigung, Bevölkerungsschutz und Sport (VBS), der gesamte ETH-Bereich und die bundesnahen Unternehmen, die vom Bundesrat strategisch geführt werden. In der Botschaft wurde jedoch auch festgehalten, dass zu einem späteren Zeitpunkt noch weitere Einheiten in den Prozess eingebunden werden können. Es wurde festgelegt, dass die genannten Akteure des Energie-Vorbild Bundes (VBE-Akteure) bis 2020 eine Effizienzsteigerung gegenüber dem Basisjahr 2006 von 25 % erreichen müssen.

Die Vorbereitungsarbeiten für das Programm Energie-Vorbild Bund (VBE) starteten 2012 (Bundesrat 2013). Folgende Akteure waren ab Projektstart im Jahr 2013 dabei: die zivile Bundesverwaltung¹, das VBS, der ETH-Bereich, die Post, SBB, Swisscom und Skyguide. Damit waren von Beginn weg die grossen und bezüglich ihres Energieverbrauchs wichtigsten bundesnahen Unternehmen dabei.² 2016 ist mit Genève Aéroport das erste öffentliche Unternehmen eines Kantons als weiterer Akteur zu VBE hinzugestossen.

Das Bundesamt für Energie beauftragte econcept mit einer Zwischenevaluation des Programms Energie-Vorbild Bund. Damit sollte die Wirksamkeit dieses energiepolitischen Programms überprüft werden. Die Zwischenevaluation erfolgte auch vor dem Hintergrund, dass demnächst festgelegt werden soll, wie Energie-Vorbild Bund ab 2020 ausgestaltet sein soll. Die KG-VBE hat sich 2016 für die Fortführung von VBE nach 2020 ausgesprochen. Die Neugestaltung VBE2020+ wird unter der Leitung der Geschäftsstelle VBE (GS-VBE) durch eine Arbeitsgruppe mit Vertretern/innen der heutigen VBE-Akteure vorbereitet, welche bei Bedarf weitere Experten/innen beizieht (GS-VBE 2017a).

1.2 Ziele und Zeitraum der Evaluation

Mit der vorliegenden Zwischenevaluation wurde das Programm Energie-Vorbild Bund nach drei Jahren Laufzeit beurteilt. Der Evaluationszeitraum umfasst damit die Jahre

¹ Am 8. Dezember 2017 hat der Bundesrat im Rahmen des Bundesratsbeschlusses «Energie-Vorbild Bund: Umsetzung in der zivilen Bundesverwaltung und Fortsetzung 2021-2030» beschlossen, dass die Koordination des Akteurs zivile Bundesverwaltung ab 1.1.2018 beim BFE liegt. Das Evaluationsteam wurde erst im Rahmen des Workshops vom 19. April 2018 über den Bundesratsbeschluss in Kenntnis gesetzt. Für die Evaluation lagen somit erst im Anschluss an den Workshop Auszüge des BR-Beschlusses vor. Insofern sind die Kenntnisse über die Neuerungen mit dem BR-Beschluss nicht in die Erhebungen (Interviews) eingeflossen.

² Im Faktenblatt 1 zu den ersten Massnahmen der ES2050 vom 18.4.2012 (Bundesrat 2012) wird auch die RUAG genannt, die bis dato jedoch noch nicht bei VBE teilnimmt.

2014 bis 2017³. Untersucht wurden die Konzeption, die Umsetzung, die Leistungen sowie die Innen- und Aussenwirkung des Programms. Dabei wurde das bisher Erreichte dokumentiert und die Organisation und deren Wirkung gespiegelt. Der Rückblick und die Erkenntnisse daraus sollen in die Diskussion zur strategischen Weiterentwicklung des Programms Energie-Vorbild Bund einfließen. Die Erkenntnisse unterstützen das Bundesamt für Energie in seiner Koordinations- und Steuerungsfunktion und liefern der Koordinationsgruppe Energie-Vorbild Bund Grundlagen im Hinblick auf den Antrag an den Bundesrat für die Zeit nach 2020.

Ziele der Evaluation	
5.	Konzeptüberprüfung und Rechenschaft: Die Evaluation soll zeigen, ob die Konzeption, Organisation und Umsetzung des Programms Energie-Vorbild Bund zielführend gestaltet sind (in Bezug auf den Auftrag gemäss Botschaft zum 1. Massnahmenpaket der Energiestrategie 2050 vom 4.9.2013). Zudem wird die bisher erzielte Wirkung nach innen (teilnehmende VBE-Akteure) und nach aussen ermittelt.
6.	Entscheidungsgrundlagen zur Optimierung: Die Ergebnisse der externen Evaluation (inkl. Empfehlungen) liefern dem Bundesamt für Energie Erkenntnisse zur Optimierung seiner Koordinationsfunktion und im Hinblick auf seine Steuerungsfunktion. Weiter liefert die Evaluation der Koordinationsgruppe Grundlagen und Input für die Weiterentwicklung des Programms nach 2020.

Tabelle 5: Ziele der Evaluation von Energie-Vorbild Bund

Im Rahmen der Evaluation fanden im Oktober 2017 eine Startsitzen mit der Auftraggeberschaft und den Programm-Verantwortlichen statt und eine Sitzung zum Befragungskonzept im Dezember 2017, an welcher zudem ein weiterer BFE-Experte dabei war. Die vorläufigen Ergebnisse wurden im Rahmen eines Workshops mit der AG VBE2020+ diskutiert. Die Ergebnisse und Empfehlungen der Evaluation werden im Juni 2018 der KG-VBE vorgestellt.

1.3 Evaluationsgegenstand und Wirkungsmodell

1.3.1 Organisation von Energie-Vorbild Bund

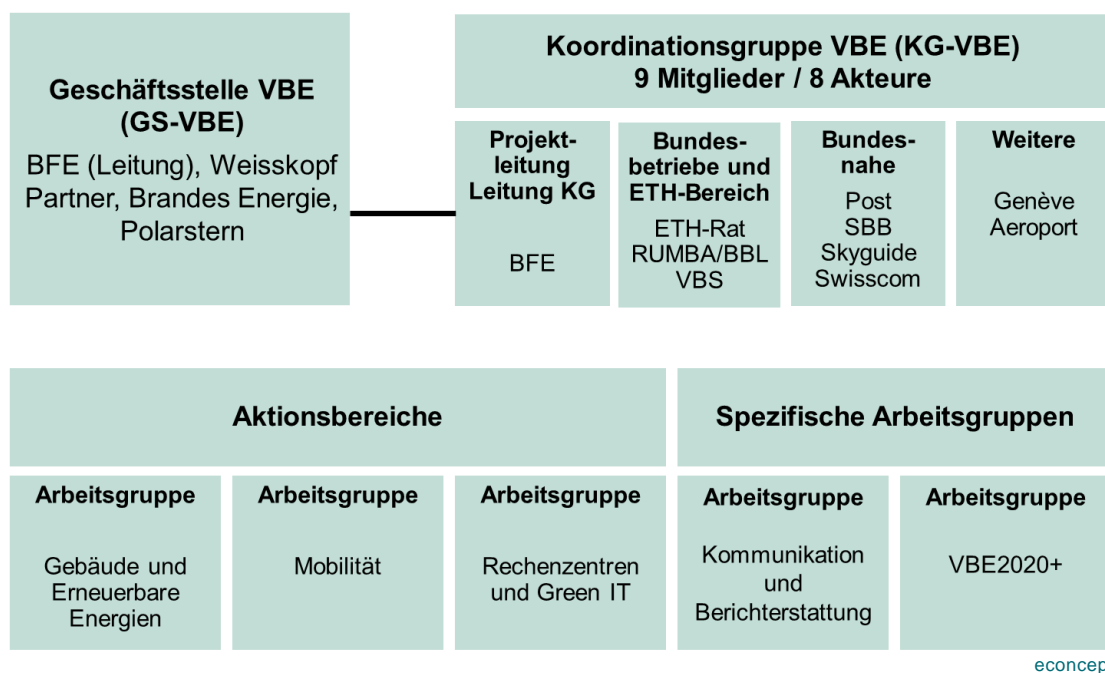
Gegenstand der vorliegenden Evaluation ist das Programm Energie-Vorbild Bund (VBE). VBE wird durch eine Geschäftsstelle VBE geführt. Mitglied der GS-VBE sind das BFE, Weisskopf Partner GmbH, Brandes Energie AG und die Kommunikationsagentur Polarstern GmbH. Die Projektleitung liegt bei Daniel Büchel, Vizedirektor des BFE und Abteilungsleiter Energieeffizienz und Erneuerbare Energien sowie Leiter des Aktionsprogramms EnergieSchweiz. Die Geschäftsstelle wird aktuell von Claudio Menn geführt, der diese Rolle am 1. Februar 2018 von Olivier Meile übernommen hat. Weisskopf Partner wird von Thomas Weisskopf und Stefanie Steiner, Brandes Energie von Cornelia Brandes und Charlotte Spöndli und Polarstern von Andreas Renggli in der GS-VBE vertreten.

Die VBE-Akteure haben alle eine Vertretung in der Koordinationsgruppe VBE (KG-VBE). Die Leitung der KG-VBE liegt bei der VBE-Geschäftsstelle. Die Koordinationsgruppe de-

³ Die Berichterstattung zum Jahr 2017 (insbesondere der Jahresbericht) konnte somit nicht miteinbezogen werden.

finiert den gemeinsamen Aktionsplan mit den verschiedenen Aktionsbereichen. Weiter bestehen Arbeitsgruppen pro Aktionsbereich (Gebäude und Erneuerbare Energien, Mobilität sowie Rechenzentren und Green IT) sowie spezifische Arbeitsgruppen für die Kommunikation und Berichterstattung sowie die Weiterentwicklung von VBE hin zu VBE2020+ (vgl. GS-VBE in Ausarbeitung).

Organigramm VBE 2013-2020



Figur 3: Organigramm VBE 2013-2020 (Quelle: GS-VBE in Ausarbeitung)

Gemäss Bundesratsbeschluss vom 18. April 2012 ist die Vorbildfunktion im Hinblick auf die Erreichung der Ziele der Energiestrategie 2050 (ES2050) Hauptziel von VBE.

Dies soll durch Massnahmen in den folgenden Bereichen erreicht werden (aus dem Faktenblatt übernommen, Bundesrat 2012):

- Organisationsentwicklung im Bereich des Energie- und Umweltmanagements
- Vollständige Übersicht über die relevanten Energiedaten
- Systematische Überprüfung und höhere Verbindlichkeit von Zielen, Zielvereinbarungen und Indikatoren – mit Möglichkeit für Sanktionen⁴
- Sensibilisierung der Mitarbeitenden
- Berichterstattung

Die Vorbildfunktion wurde entsprechend 2013 auch im ersten Massnahmenpaket der ES2050 vom Bundesrat festgehalten und darin weiter ausgeführt. Hauptziele sind demnach die Energieeffizienzsteigerung um 25 % gegenüber dem Basisjahr 2006 und die Ausrichtung der bestehenden Ziele und Massnahmen der Organisationen/Unternehmen

⁴ Sanktionen wurden in der effektiven Umsetzung verworfen.

auf die ES2050 unter Einbezug der Verwaltungstätigkeiten, Dienstleistungen und Produkte sowie des Benutzerverhaltens der Mitarbeitenden (Bundesrat 2013).

Der Schwerpunkt von VBE lag bei Programmbeginn und im Sinne der Botschaft zum ersten Massnahmenpaket primär auf der Innenwirkung. Während der Umsetzung des Programms wurde jedoch festgestellt, dass VBE auch eine Aussenwirkung haben kann und soll (GS-VBE 2016a).

1.3.2 Wirkungsmodell zur Evaluation

Für eine systematische Bearbeitung der zentralen Anliegen legte econcept der Evaluation ein Wirkungsmodell als Arbeitsinstrument zu Grunde. Das Wirkungsmodell ermöglicht, die Wirkungszusammenhänge darzustellen und den Evaluationsgegenstand zu definieren. Das Wirkungsmodell umfasst das Programm Energie-Vorbild Bund in seiner Gesamtheit. Dabei wird zwischen den drei Ebenen «Konzeption, Umsetzung, Organisation», «Fokus Intern» und «Fokus Extern» unterschieden. Dies ermöglicht – insbesondere für «Output» und «Outcome» – zwischen den Aspekten, die nach innen auf die VBE-Akteure wirken und Aspekten, die nach aussen wirken, zu unterscheiden. Denn VBE sieht sich einerseits als Vorbild nach innen gegenüber den Mitarbeitenden bei den Akteuren. Andererseits wurde im Zeitverlauf die angestrebte Vorbildfunktion für Aussenstehende stärker betont. Die grafische Darstellung des Wirkungsmodells findet sich im Anhang A-2.

Als «Input» im Wirkungsmodell erfasst sind die Vorgaben des Bundesrates, das VBE-Konzept und die Ressourcen, inkl. finanzieller Mittel. Zur «Umsetzung» zählen wir die Erarbeitung der Grundlagendokumente für VBE, die Strukturen sowie die Prozesse. Der «Output intern» umfasst die Leistungen des Programms bei den VBE-Akteuren und ihre Zufriedenheit mit VBE. Die Qualität der Kommunikation nach aussen wird dem «Output extern» zugeordnet. Bezüglich des «Outcome» umfassen die internen Wirkungen beispielsweise die Art, wie VBE auf die strategischen Entscheide der VBE-Akteure wirkt. Die externe Wirkung umfasst beispielsweise die Wahrnehmung von VBE durch das Parlament oder durch Städte und private Unternehmen. Das Wirkungsmodell mündet mit dem «Impact» im Beitrag von Energie-Vorbild Bund zur Erreichung der Reduktionsziele der Energiestrategie 2050. Die Verortung der verschiedenen Aspekte in den fünf Phasen des Wirkungsmodells erlaubt, die Leistungen und Wirkungen von Energie-Vorbild Bund mit den Vorgaben des Geldgebers zu vergleichen.

1.4 Evaluationsfragestellungen

Das Bundesamt für Energie hat für die externe Evaluation Evaluationsfragestellungen formuliert, welche durch das Evaluationsteam ergänzt wurden. In der nachfolgenden Tabelle sind die Evaluationsfragestellungen aufgeführt. Ebenfalls ist festgehalten, auf welcher Stufe des Wirkungsmodells (vgl. Anhang A-2) die Fragen verortet sind.

Evaluationsfragestellungen

1. Evaluationsfragestellungen auf Stufe Input/Konzept

1.1 Konzeption, Organisation

- Ist die Konzeption des Programms Energie-Vorbild Bund sinnvoll und zielführend?
- Ist die übergeordnete Zielsetzung (25% Effizienzsteigerung) ambitioniert genug?
- Sind die Massnahmen ambitioniert genug?
- Inwiefern ist das partizipative Vorgehen wie beim VBE sinnvoll für den Zieldefinitionsprozess?
- Inwiefern ist die Konzeption des Programms der zu erzielenden «Vorreiterrolle» förderlich? Oder nicht?
- Wie sind die besondere Organisation und die partizipative Zusammenarbeit der Akteure zu beurteilen?
- Ist der Aufbau des Programms Energie-Vorbild Bund sinnvoll und zielführend bezogen auf den Einbezug oder die Berücksichtigung bestehender Programme (Zielvereinbarungen, CO₂-Kompensation, Energiestädte, RUMBA o.ä.)?
- Gibt es Doppelspurigkeiten zwischen den Programmen? Sind die Lösungsansätze bei allfälligen Doppelspurigkeiten zufriedenstellend?

2. Evaluationsfragestellungen auf Stufe Umsetzung

2.1 Fokus Intern

- Ist der Aufbau des Programms Energie-Vorbild Bund sinnvoll und zielführend bezogen auf die Einbindung der verschiedenen Akteure in der Organisation? Sind im Organigramm die richtigen Ebenen vertreten (Führungsebenen/Umsetzungsebenen)?
- Wie erfolgt das Monitoring?
- Reporting/Monitoring. Welche Häufigkeit ist sinnvoll und zweckdienlich?
- Inwiefern liessen sich bestehende Reportings der VBE-Akteure für das VBE Reporting nutzen (Synergien, resp. Vermeidung von Zusatzaufwand)?

2.2 Fokus Extern

- Bei welchen Akteuren wäre es besonders wünschenswert, dass sie auch noch bei Energie-Vorbild Bund teilnehmen (bundesnahe und andere)?
- Wie wird durch die VBE-Akteure kommuniziert – gemeinsam, individuell? Welche Kommunikationskanäle werden dazu genutzt (Web, Jahresbericht, Jahresanlass)?

3. Evaluationsfragestellungen auf Stufe Output

3.1 Fokus Intern

3.1.1. Leistungen intern

- Welche Rolle hatte VBE energetisch bzw. in Bezug auf die Effizienzziele?
- Welche Effizienz-/Einsparwirkung konnte die Gruppe erzielen?
- Welche Effizienz-/Einsparwirkung konnten die einzelnen VBE-Akteure erzielen?
- Welche Rolle hat VBE bei der konkreten Planung und Umsetzung von Massnahmen bei den teilnehmenden VBE-Akteuren gespielt?
- Hat das Programm Energie-Vorbild Bund Effizienz-Aktivitäten ausgelöst, die ohne VBE nicht umgesetzt worden wären? Fördert das Programm Energie-Vorbild Bund die beabsichtigte Transparenz?

3.1.2. Kommunikation intern

- Welches sind die internen Zielgruppen und die Kernbotschaften der Kommunikation?
- Sind die Zielgruppen adäquat und die Kommunikationskanäle richtig gewählt?

3.1.3. Qualität

- Bewährt sich der Aktionsplan aufgeteilt in die drei Aktionsbereiche mit den insgesamt 39 Massnahmen als Instrument in der Umsetzung?
- War für die Beteiligten der Aufwand, die Massnahmen im Betrieb umzusetzen, verhältnismässig?
- Welchen Mehrwert bringt den VBE-Akteuren die Mitarbeit in der KG-VBE (Mitarbeit in der Koordinationsgruppe)?
- Glaubwürdigkeit: Werden genügend Kontrollen und Qualitätssicherung von der Geschäftsstelle durchgeführt?

3.1.4. Zufriedenheit der Stakeholder

- Sind die VBE-Akteure mit VBE zufrieden? (Leitung, Organisation, Kommunikation und Wirkungen)
- Welchen Nutzen sehen die VBE-Akteure im Programm VBE für sich?
- Was würde den VBE-Akteuren fehlen ohne VBE?

Evaluationsfragestellungen

3.2 Fokus Extern -> Kommunikation extern

- Welches sind die externen Zielgruppen und die Kernbotschaften der Kommunikation, die über die Geschäftsstelle Energie-Vorbild Bund läuft?
- Sind die Zielgruppen adäquat und die Kommunikationskanäle richtig gewählt?

4. Evaluationsfragestellungen auf Stufe Outcome

4.1 Fokus Intern

- Welche Wirkungen wurden in der ersten Phase 2014-2017 intern bei den VBE-Akteuren erzielt?
- Hat das Engagement in VBE bei Entscheidungen im Unternehmen und in Organisationen einen Einfluss gehabt? Falls ja, bei welcher Art der Entscheidungen und auf welcher Ebene?
- Inwiefern hat VBE zur Sensibilisierung und Unterstützung von Mitarbeitenden der VBE-Akteure beigetragen?
- Inwiefern wird VBE und das entsprechende Engagement der VBE-Akteure von weiteren Bundesämtern wahrgenommen?
- Wie wird VBE in die Unternehmens- bzw. Organisationsabläufe integriert (z. B. Aufnahme in Strategie, Budget)?

4.2 Fokus Extern

- Welche Wirkungen konnten in der ersten Phase 2014-2017 extern erzielt werden? (Bekanntheit, Nachahmungseffekte)
- Inwiefern wird VBE und das entsprechende Engagement der VBE-Akteure vom Bundesparlament und vom Bundesrat wahrgenommen?
- Hat das Programm Vorbildfunktion gegenüber weiteren Akteuren ausgeübt? (auf Gemeinde und Städte, private Unternehmen, Organisationen und Andere?)

5. Evaluationsfragestellungen auf Stufe Gesamtbeurteilung

5.1 Gesamtbeurteilung und Empfehlungen für die Zukunft

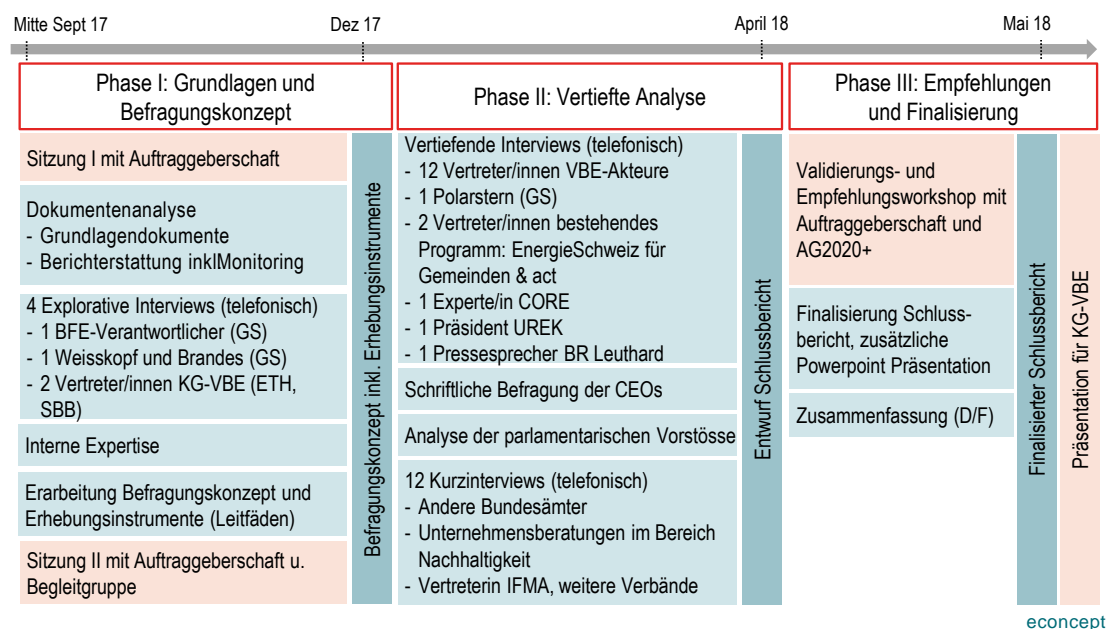
- Wie ist die Konzeption des Programms zu beurteilen?
- Inwiefern handelt es sich beim VBE um ein Vorreiterprojekt?
- Wo sehen die VBE-Akteure Anpassungsbedarf oder Verbesserungspotenzial?
- Welchen Nutzen wünschen sich die VBE-Akteure von VBE in Zukunft?
- Wie können Struktur und Organisation je nach künftiger Zielsetzung vom Programm (nur interne Wirkung, mehr Aussenwirkung, Intern und Aussenwirkung...) verbessert werden?
- Wie müsste die Organisation weiterentwickelt werden, wenn mehr Akteure hinzustossen würden?
- Hätte VBE Potential für mehr Aussenwirkung? Wie liesse es sich am besten ausschöpfen?

Tabelle 6: Detaillierte Evaluationsfragestellungen

2 Methodik

2.1 Evaluationsdesign

Zur schrittweisen Beantwortung der Evaluationsfragestellungen wurde ein multiperspektivischer und multimethodischer Ansatz in drei Phasen angewendet. Zur Erhebung der unterschiedlichen Perspektiven kamen folgende Methoden zum Einsatz: Dokumentenanalyse, explorative Interviews, interne Expertise, vertiefende Interviews, schriftliche Befragung der CEOs, Analyse parlamentarischer Vorstösse, Kurzinterviews sowie ein Validierungs- und Empfehlungsworkshop. Nachfolgende Grafik stellt das Evaluationsdesign in drei Phasen sowie die jeweiligen Produkte dar. Das Evaluationsdesign wurde im Rahmen der Startsitzung mit dem BFE konsolidiert.



Figur 4: Evaluationsdesign

2.2 Dokumentenanalyse

In der Dokumentenanalyse wurden die rechtlichen Grundlegendokumente (z. B. Botschaft zum ersten Massnahmenpaket der ES2050), die Grundlagen der Geschäftsstelle VBE sowie die Berichterstattung zu VBE gesichtet und ausgewertet. Die Dokumente lieferten Erkenntnisse zu Konzeption, Umsetzung und Leistungen von VBE. Die Aufarbeitung der Grundlagen diente zur Entwicklung des Befragungskonzepts und der Erhebungsinstrumente.

2.3 Interne Expertise zur Verortung in der energiepolitischen Landschaft

Der econcept-interne Experte Reto Dettli hat auf Grund seiner Erfahrung mit diversen anderen Programmen im Energiebereich eine Vorortung von VBE in der energiepoliti-

schen Landschaft vorgenommen und vor diesem Hintergrund die Zielsetzungen und Konzeption von VBE gewürdigt. Die Verortung von VBE in der energiepolitischen Landschaft findet sich in Anhang A-3. Die generelle Würdigung floss mit der Meinung und den Erkenntnissen des gesamten Projektteams in die Gesamtbeurteilung und die Empfehlungen ein.

2.4 Interviews

Explorative Interviews

Zu Beginn der Evaluation wurden vier explorative Interviews durchgeführt. Die explorativen Interviews lieferten Hinweise für die weiteren Erhebungen und die Erstellung der Leitfäden für die vertiefenden Interviews. Weiter flossen die Erkenntnisse aus den explorativen Interviews in die Beantwortung der Evaluationsfragestellungen ein (vgl. Kapitel 3 «Ergebnisse»). Die Interviews dauerten ca. 60 Minuten und wurden protokolliert. Folgende Personen wurden befragt:

Person	Institution	Rolle	Interview
Olivier Meile	BFE	VBE Geschäftsstelle	telefonisch
Cornelia Brandes Thomas Weisskopf	Brandes Energie Weisskopf Partner	Externe Unterstützung der VBE Geschäftsstelle	persönlich
Christoph Affentranger	ETH-Rat	VBE-Akteur, Mitglied KG-VBE	telefonisch
Christina Meier	SBB	VBE-Akteur, Mitglied KG-VBE	telefonisch

Tabelle 7: Interviewpartner/innen explorative Interviews

Vertiefende Interviews

Ziel der Telefoninterviews in der Phase II der Evaluation war es, Informationen und Einschätzungen zur Beantwortung der Evaluationsfragestellungen bei den verschiedenen Stakeholdern von VBE zu erheben. Der inhaltliche Fokus der Telefoninterviews unterschied sich je nach Interviewpartner/in, wie dies nachfolgend beschrieben wird. Insgesamt wurden 18 Personen telefonisch⁵ interviewt:

- *Mit zwölf Vertretern/innen der VBE-Akteure*, wobei pro VBE-Akteur jeweils der/die KG-VBE-Vertreter/in oder eine Person befragt wurde, die in die Umsetzung von oder Kommunikation zu VBE involviert ist. Der Inhalt dieser Interviews umfasste die Innensicht auf Konzeption, Umsetzung und Wirkung von VBE und die Zufriedenheit mit VBE. In zwei Interviews lag der Fokus primär auf den VBE-Kommunikationsaktivitäten des Unternehmens sowie der Aussensicht auf die Kommunikation durch die VBE-Geschäftsstelle.
- *Mit Polarstern*, der Firma, die für die VBE-Kommunikation zuständig ist. Dabei standen die Prozesse und die Einschätzungen zu Leistungen und Wirkungen mit Schwerpunkt Kommunikation im Fokus.

⁵ Die beiden Interviews mit den Swisscom-Vertretern/innen wurden schriftlich durchgeführt.

- *Mit zwei Vertretern/innen anderer nationaler Programme:* Mit act (Zielvereinbarungen) und mit einem Energiestadt-Vertreter (Programm EnergieSchweiz für Gemeinden). Es wurde die Abstimmung zwischen VBE und anderen Programmen erfragt und ermittelt, wie und ob VBE durch Teilnehmende an anderen Programmen wahrgenommen wird.
- *Mit einem Mitglied der Eidgenössischen Energieforschungskommission (CORE).* Ziel war dabei u. a. ein Aussenblick auf die Ziele von VBE.
- *Mit dem Präsidenten der Kommission für Umwelt, Raumplanung und Energie des Nationalrats* sowie mit dem Pressesprecher des UVEK, um die Wahrnehmung des Engagements durch Bundesrat und Parlament zu erfassen.

Die nachfolgende Liste enthält die von econcept interviewten Personen. Die Auswahl wurde vorgängig mit der Auftraggeberschaft diskutiert.

	Person	Institution/Unternehmen	Rolle
1	Dominik Brem Reto Suter	ETH-Bereich (ETH Zürich)	VBE-Akteur
2	Max Huser	ETH-Bereich (PSI)	VBE-Akteur
3	Anne Wolf	Die Schweizerische Post	VBE-Akteur, KG-VBE, inkl. Fokus Kommunikation
4	Paul Eggimann	Zivile Bundesverwaltung (BBL)	VBE-Akteur, KG-VBE
5	Pascal Gassner	Zivile Bundesverwaltung (BIT)	VBE-Akteur
6	Didier Castella	VBS	VBE-Akteur, KG-VBE
7	Stefan Köhler	SBB	VBE-Akteur, Umsetzung
8	Res Witschi	Swisscom	VBE-Akteur, KG-VBE
9	Marius Schlegel	Swisscom	VBE-Akteur, Fokus Kommunikation
10	Stefan Meyer	Skyguide	VBE-Akteur, KG-VBE
11	Michaël Maillard	Skyguide	VBE-Akteur, Fokus Kommunikation
12	Pierre-Yves Diserens	Genève Aéroport	VBE-Akteur, KG-VBE
13	Andreas Renggli	Polarstern	Geschäftsstelle (Kommunikation)
14	Andreas Rothen	act	Vertreter bestehendes Programm
15	Kurt Egger	EnergieSchweiz für Gemeinden	Vertreter bestehendes Programm
16	Dr. Henning Fuhrmann	Mitglied CORE / Siemens Schweiz	Experte/in
17	NR Roger Nordmann	Parlament	Präsident UREK
18	Harald Hammel	UVEK	Pressesprecher

Tabelle 8: Interviewpartner/innen vertiefende Interviews

Die 30 bis 60-minütigen Telefoninterviews fanden zwischen Mitte Dezember 2017 und Ende Februar 2018 statt. Die Angaben der Befragten wurden protokolliert und mit Blick auf die Beantwortung der Evaluationsfragestellungen ausgewertet. Die Ergebnisse wurden zuhanden dieses Schlussberichts synthetisiert.

Kurzinterviews

Ebenfalls in Phase II wurden zwölf Kurzinterviews durchgeführt. Ziel war dabei, zu ermitteln, wie VBE von weiteren Stakeholdern und potenziellen Zielgruppen wahrgenommen wird und ob eine gewisse Vorbildfunktion zu erkennen ist (Fokus Aussenwirkung). Die

Interviewpartner/innen wurden so gewählt, dass sie auf Grund ihrer Funktion ihre Stakeholdergruppe vertreten konnten (z. B. Verbandspräsidien). Folgende Personen wurden in Kurzinterviews befragt:

	Person	Institution/Unternehmen	Rolle
1	Annett Sieker	BAFU	Anderes Bundesamt, RUMBA-Fachgruppe
2	Geneviève Doublet	BAFU	Anderes Bundesamt, RUMBA-Fachgruppe
3	Daniel Peter	Peter Sustainability Consulting GmbH	RUMBA-Fachgruppe, Kenntnisse Wahrnehmung andere Bundesämter
4	Seta Thakur	öbu	Verband für nachhaltiges Wirtschaften
5	Stephan Lienin	sustainserv	Unternehmensberatung mit Fokus Umweltberichterstattung
6	Tanja Messerli	International Facility Management Association IFMA	FM-Verband
7	Andreas Meister	Fachkammer FM beim SVIT Schweiz	FM-Verband
8	Martin Tschirren	Städteverband	KBOB
9	Reto Lindegger	Gemeindeverband	KBOB
10	Caterina Mattle	Generalsekretärin EnDK/EnFK	Kantonale Energiedirektorenkonferenz
11	Beat Ruff	Stv. Leiter Infrastruktur, Energie & Umwelt, economiesuisse	Wirtschaftsverband
12	Emanuel Fleuti	Flughafen Zürich	Hat Teilnahme geprüft → Nicht-Teilnahme

Tabelle 9: Interviewpartner/innen Kurzinterviews

Die zwölf Kurzinterviews wurden telefonisch⁶ geführt und folgten einem standardisierten Fragebogen (vgl. Anhang A-6). Die 10 bis 20-minütigen Telefoninterviews fanden im Januar und Februar 2018 statt. Die Angaben der Befragten wurden protokolliert und mit Blick auf die Beantwortung der Evaluationsfragestellungen ausgewertet. Die Ergebnisse wurden zuhanden des Schlussberichts synthetisiert.

2.5 Schriftliche Befragung der CEOs

Den CEOs der fünf Unternehmen⁷ wurden Mitte Januar per E-Mail folgende fünf Fragen zur Beantwortung gestellt.

1. Welche Rolle spielt das Programm Energie-Vorbild Bund in Bezug auf die Energieeffizienzziele in Ihrem Unternehmen? Inwiefern hat Energie-Vorbild Bund Effizienz-Aktivitäten ausgelöst, die ohne Energie-Vorbild Bund nicht umgesetzt worden wären?
2. Wie haben Sie die Zielsetzungen von Energie-Vorbild Bund in die Organisationsabläufe/-prozesse integriert (z. B. Aufnahme in Strategie, Ziele, Budget, Stellenbeschriebe o.a.)?
3. Inwiefern ist das Programm Energie-Vorbild Bund Thema in Sitzungen der Geschäftsleitung oder des Verwaltungsrates?
4. Welchen Nutzen sehen Sie im Energie-Vorbild Bund für Ihr Unternehmen? Welchen Nutzen wünschen Sie sich für die Zukunft?

⁶ Das Interview mit Caterina Mattle, Generalsekretärin EnDK/EnFK, wurde schriftlich durchgeführt.

⁷ Die Schweizerische Post, Genève Aéroport, SBB, Skyguide, Swisscom

5. Haben Sie weitere Bemerkungen zum Programm Energie-Vorbild Bund?

Ziel der schriftlichen Befragung der CEOs war es, die Bedeutung von VBE für das Unternehmen in Bezug auf die Energieeffizienzziele zu ermitteln. Die Ergebnisse der Befragung wurden für den Schlussbericht synthetisiert.

2.6 Analyse der parlamentarischen Vorstösse

Um die Wahrnehmung des Engagements der VBE-Akteure durch Bundesrat und Parlament zu erfassen, wurde eine Analyse der parlamentarischen Vorstösse durchgeführt, die seit 2013 auf VBE Bezug nehmen. Ziel dieser Analyse war es, zu erfahren, wie oft und in welcher Art VBE in parlamentarischen Vorstössen genannt wurde. Daraus ergeben sich Hinweise auf die Wahrnehmung von VBE durch das Bundesparlament.

Über die Webseite des Parlaments (www.parlament.ch) wurden mittels Schlüsselwörtern parlamentarische Geschäfte⁸ gesucht, die auf VBE Bezug nehmen. Folgende Schlüsselwörter wurden angewandt: Energie-Vorbild Bund, VBE, Energieeffizienz+Vorbild. Die gefundenen Geschäfte wurden analysiert. Während der Analyse wurden weitere Geschäfte auf Grund von Hinweisen in den untersuchten Geschäften gefunden.

2.7 Validierungs- und Empfehlungsworkshop

Im Rahmen eines Workshops am 19. April 2018 wurden die Erkenntnisse aus Phase II der Auftraggeberschaft und der Arbeitsgruppe VBE 2020+ präsentiert und Rückmeldungen dazu entgegengenommen. Die Schlussfolgerungen wurden diskutiert, reflektiert und priorisiert. Darauf basierend wurden im Anschluss an den Workshop die Empfehlungen finalisiert.

Zur Vorbereitung des Workshops wurden den Geladenen der Entwurf des Schlussberichts sowie spezifische Diskussionspunkte zugestellt. Die Ergebnisse des Workshops sind in den vorliegenden Schlussbericht eingeflossen. Der Workshop hat im Rahmen einer Sitzung der Arbeitsgruppe VBE-2020+ stattgefunden. Zudem haben die Auftraggeberin und eine weitere Fachperson des BFE teilgenommen. Folgende Personen waren anwesend:

	Person	Institution/Unternehmen
1	Sophie Perrin	BFE, Auftraggeberin
2	Markus Bareit	BFE, Fachperson zur Begleitung der Evaluation
3	Claudio Menn	BFE, GS-VBE
4	Thomas Weisskopf	Weisskopf Partner, GS-VBE
5	Stefanie Steiner	Weisskopf Partner, GS-VBE
6	Cornelia Brandes	Brandes Energie, GS-VBE

⁸ Darunter verstehen wir gem. parlament.ch Interpellationen, Motionen, Postulate, Anfragen, Fragen zur Fragestunde (NR).

	Person	Institution/Unternehmen
7	Alexandre Bagnoud	SIG, AG VBE2020+
8	Dominik Brem	ETHZ, AG VBE2020+
9	Pierre-Yves Diserens	Genève Aéroport, AG VBE2020+
10	Christian Marfurt	Suva, AG VBE2020+
11	Carmen Maybud	BFE (Vertretung der zivilen Bundesverwaltung), AG VBE2020+
12	Christina Meier	SBB, AG VBE2020+
13	Stefan Meyer	Skyguide, AG VBE2020+
14	Dario Poroli	Genève Aéroport, AG VBE2020+
15	Dominik Saner	Post, AG VBE2020+
16	Flavia Amann	econcept AG
17	Meta Lehmann	econcept AG

Tabelle 10: Workshop-Teilnehmer/innen

3 Ergebnisse

Die Darstellung der Ergebnisse erfolgt entlang der Evaluationsfragestellungen (vgl. Kapitel 1.4) und kombiniert die Ergebnisse aus den verschiedenen methodischen Ansätzen. Unter den Kapitelüberschriften findet sich jeweils die Liste mit den im nachfolgenden Text beantworteten Evaluationsfragestellungen.

3.1 Konzeption von Energie-Vorbild Bund

3.1.1 Effizienzziel

– Ist die übergeordnete Zielsetzung (25% Effizienzsteigerung) ambitioniert genug?

Tabelle 11: Evaluationsfragestellung zum Effizienzziel

Im Rahmen von VBE wird bis 2020 eine Steigerung der Energieeffizienz um 25 % im Vergleich zu 2006 angestrebt. Dabei sollen die Ziele und Massnahmen der VBE-Akteure auf die Ziele der ES2050 abgestimmt werden. Zielbereiche sind erstens die Verwaltungstätigkeit, zweitens die Dienstleistungen und Produkte sowie drittens das Benutzerverhalten der Angestellten (GS-VBE o. J.). Die 25 % Energieeffizienzsteigerung wurden auf der Basis einer durch das BFE beauftragten und durch Weisskopf Partner GmbH durchgeführten Voranalyse von Stand und Potenzial der Akteure im Bereich Energieeffizienz festgelegt. Das Basisjahr 2006 trägt gemäss dem Startbericht von 2014 dem Umstand Rechnung, dass die Akteure zum Teil bereits seit längerem daran arbeiten, ihre Energiebilanz zu verbessern (GS-VBE 2014). Das Effizienzziel wurde vom Bundesrat bzw. dem UVEK beschlossen. Im Gegensatz zu den gemeinsamen Massnahmen (vgl. Kapitel 3.1.2 «Massnahmen») wurde diese Zielgrösse nicht in einem partizipativen Prozess durch die VBE-Akteure selbst erarbeitet.

Der Zielwert von 25 % Effizienzsteigerung bzw. 1.7 % pro Jahr liegt in der Grössenordnung dessen, was im Rahmen von Zielvereinbarungen bzw. dem Grossverbrauchermodell (vgl. Anhang A-3 «Verortung von VBE in der energiepolitischen Landschaft») von Unternehmen erwartet wird bzw. was einzelne Kantone als Zielwert beim Grossverbrauchermodell vorgeben. In der Praxis liegen die effektiv vereinbarten Zielwerte im Grossverbrauchermodell allerdings deutlich tiefer. Erfreulicherweise werden die Zielwerte im Grossverbrauchermodell jedoch meist übererfüllt (Energie-Agentur der Wirtschaft 2017). Die VBE-Akteure waren im Startjahr von VBE 2013 bereits bei einer Effizienzsteigerung von 17.3% gegenüber 2006. Damit reduzierte sich das noch zu erreichende Ziel bis 2020 auf noch 1.1 % pro Jahr.

Die Interviewpartner/innen⁹ beurteilten die beabsichtigte Effizienzsteigerung um 25 % unterschiedlich. Mehrere Befragte waren der Meinung, dass es sich um ein angemessenes Ziel handle, u. a. weil es für die Akteure erreichbar sei. Einzelne sagten, es wäre ambitioniert, wenn wirklich alle Tätigkeitsbereiche einbezogen würden. Einige Befragte waren der Meinung, dass die 25 % Effizienzsteigerung über 14 Jahre nicht ambitioniert genug sei. Bei den Zielvereinbarungen gehe man teilweise von 25 % in zehn Jahren aus – dann jedoch inklusive eines grossen Anteils an Massnahmen, die direkt finanzielle Investitionen bedingen. Weiter kritisierten mehrere Befragte, dass sich je nach beteiligtem Unternehmen die Definition¹⁰ und Ermittlung¹¹ der Effizienzsteigerung unterscheide. Somit sei ein Vergleich nicht aussagekräftig. Die 25 % Effizienzsteigerung gesamthaft über alle Akteure werde trotz sehr unterschiedlichen Niveaus des Energieverbrauchs mit dem arithmetischen Mittel ohne Gewichtung berechnet¹². Deshalb sei diese Zahl vorsichtig zu interpretieren.

3.1.2 Massnahmen

- Sind die Massnahmen ambitioniert genug?
- Bewährt sich der Aktionsplan aufgeteilt in die drei Aktionsbereiche mit den insgesamt 39 Massnahmen als Instrument in der Umsetzung?

Table 12: Evaluationsfragestellungen zu den Massnahmen

Im Aktionsplan (GS-VBE 2014), der in der KG-VBE definiert wurde, haben die VBE-Akteure gemeinsam und in Arbeitsgruppen 39 Massnahmen in den drei Bereichen «Gebäude und erneuerbare Energien», «Mobilität» sowie «Rechenzentren und Green IT» festgelegt. Zudem wurde als Ziel festgelegt, dass von den 39 gemeinsamen Massnahmen im Aktionsplan 80 % umzusetzen sind. Zusätzlich zu den 39 gemeinsam definierten Massnahmen setzen alle VBE-Akteure weitere, organisationsspezifische Effizienzmassnahmen um. Ende 2016 lag der durchschnittliche Umsetzungsgrad aller gemeinsamen Massnahmen bei 72 %. Im Aktionsbereich Gebäude und erneuerbare Energien war man dem Zielwert von 80 % am nächsten. Hingegen wurde der Schwerpunkt im Aktionsbereich Mobilität sehr unterschiedlich gelegt, weshalb hier der Umsetzungsgrad am meisten variiert (GS-VBE 2017c). Den VBE-Akteuren ist es freigestellt, über eigene, spezifische Massnahmen weitere Effizienzsteigerungen zu realisieren. Alle Akteure setzen mehrere eigene Massnahmen um (z. B. GS-VBE 2017c).

⁹ Wenn im Folgenden von Interviewpartnern/innen bzw. Interviews gesprochen wird, sind damit die explorativen Interviews und die vertiefenden Interviews gemeint. Wenn Ergebnisse explizit aus den Kurzinterviews dargestellt werden, wird darauf hingewiesen.

¹⁰ Z. T. hätten die Akteure andere, reduzierte Systemgrenzen definiert bzw. gewisse Unternehmensaktivitäten nicht in die Zielsetzung einbezogen.

¹¹ Die Effizienzentwicklung werde bei den Unternehmen auf unterschiedliche Arten ermittelt: Betrachtet werde entweder die Entwicklung von kWh pro Leistungseinheit, die Entwicklung der Leistungseinheiten pro kWh oder die Massnahmenwirkung gemäss Berechnungsmodell der EnAW. Für den Überblick über alle Akteure werden diese Unterschiede vernachlässigt, was wissenschaftlich nicht ganz korrekt ist.

¹² Nach Auskunft der Geschäftsstelle wird bei VBE bewusst auf eine Gewichtung verzichtet, weil sonst nur die grossen bundesnahen Unternehmen Anstrengungen unternehmen müssten, weil sie den Gesamtverbrauch dominieren.

Nach Auskunft der BFE-Geschäftsstelle dienten die gemeinsamen Massnahmen vor allem auch der Konkretisierung und Veranschaulichung des Effizienzziels. Mit konkreten Massnahmen könne eine Effizienzsteigerung besser fassbar gemacht und nach aussen kommuniziert werden als mit der Zahl von 25 %.

Die Frage, inwiefern die gemeinsamen Massnahmen ambitioniert seien, wurde in den Interviews unterschiedlich beurteilt. Mehr als die Hälfte der befragten Vertreter/innen der VBE-Akteure beurteilten die Massnahmen allgemein oder in spezifischen Bereichen als ambitioniert. Mehrmals wurden die Massnahmen im Bereich Mobilität als ambitioniert beurteilt, v. a. da die Akteure in diesem Bereich vor VBE noch nicht viel umgesetzt hätten. Einige beurteilten auch die Massnahmen für die Rechenzentren als ehrgeizig. Weiter wurde die Vielfalt und Anzahl der Massnahmen als ambitioniert beurteilt. Einige wiesen darauf hin, dass die Massnahmen zum Zeitpunkt der Ausarbeitung 2013/2014 ambitioniert gewesen seien, heute jedoch nicht mehr.

Demgegenüber waren einige befragte Vertreter/innen der VBE-Akteure sowie alle externen Befragten der Meinung, die Massnahmen seien nicht ambitioniert oder mutig. Bei den Massnahmen handle es sich um die Grundlagen für jedes fortschrittliche Unternehmen. Eine Person meinte, dass die Massnahmen auch für 2013 nicht sehr ambitioniert gewesen seien. Beispielsweise handle es sich bei den Massnahmen im IT-Bereich um Massnahmen, die für Unternehmen wie Post oder Swisscom, nicht mehr ambitioniert seien.

Zudem merkten einige befragte Personen in den explorativen und vertiefenden Interviews an, dass die Massnahmen auf unterschiedlicher Flughöhe und teils zu starr konzipiert seien. Sie würden je nach Akteur oft unterschiedlich starke oder eben schwache Wirkungen entfalten und zudem seien insgesamt zu viele Massnahmen formuliert worden. Es wird eine Verbesserung durch die Anpassungen im Rahmen der Arbeitsgruppe VBE2020+ (AG VBE2020+) erhofft.

Die Mehrheit der Interviewpartner/innen beurteilte es als grundsätzlich sinnvoll, dass 80 % der Massnahmen umgesetzt werden müssen. Die 80 % erlaubten den Unternehmen eine gewisse Flexibilität und liessen zu, dass auf gewisse Massnahmen verzichtet werden kann. Wenige Vertreter/innen der VBE-Akteure und ein Externer fanden, dass es anspruchsvoll sei, die 80 % umzusetzen.

3.1.3 Partizipativer Ansatz

- Inwiefern ist das partizipative Vorgehen wie beim VBE sinnvoll für den Zieldefinitionsprozess?
- Wie sind die besondere Organisation und die partizipative Zusammenarbeit der Akteure zu beurteilen?

Tabelle 13: Evaluationsfragestellungen zum partizipativen Ansatz

In der Botschaft zum ersten Massnahmenpaket der Energiestrategie (Bundesrat 2013) wurde festgelegt, dass die konkreten Massnahmen zur Zielerreichung von VBE konsensual erarbeitet werden sollen. «Konsensual» bedeutet unter Mitwirkung der Akteure

und auf Basis eines Konsenses. Zur Umsetzung der Energieeffizienzsteigerung von 25 % definierten die VBE-Akteure 39 Massnahmen gemeinsam.

Generell beurteilten die Interviewpartner/innen dieses partizipative Vorgehen als sinnvoll. Nur wenige beurteilten es als nicht gewinnbringend. Jeweils durch einzelne Stimmen als positiv hervorgehoben wurde, dass die Wahl der Massnahmen durch die Basis geschehe und somit mehr Gewicht habe in der Umsetzung. Weiter erfolgten durch das partizipative Vorgehen eine Sensibilisierung und ein Wissenszuwachs bei den Beteiligten. Zudem müssten Kompromisse und eine gemeinsame Sprache zwischen den Akteuren gefunden werden. Als herausfordernd wurde erachtet, dass das partizipative Vorgehen das Ambitionsniveau tendenziell nach unten senke. Dies stehe im Widerspruch zur angestrebten Vorbildfunktion. Zudem sei das Programm zwar freiwillig verpflichtend, es fehle aber Verbindlichkeit.

Durch die Interviewpartner/innen unterschiedlich beurteilt wurde die Frage, ob der Detaillierungsgrad der Massnahmen eher gering sein sollte, damit die Massnahme je nach Gegebenheit umgesetzt werden könne, oder ob er eher hoch sein sollte, damit ein einheitliches Ziel und Monitoring möglich sei. Ausblickend auf die Zukunft von VBE zeichnet sich gemäss den Vertretern/innen der GS-VBE ab, dass eher weniger gemeinsame Massnahmen ausgearbeitet würden.

3.1.4 Abstimmung mit anderen Programmen

- Ist der Aufbau des Programms Energie-Vorbild Bund sinnvoll und zielführend bezogen auf den Einbezug oder die Berücksichtigung bestehender Programme (Zielvereinbarungen, CO₂-Kompensation, Energiestädte, RUMBA o.ä.)?
- Gibt es Doppelspurigkeiten zwischen den Programmen? Sind die Lösungsansätze bei allfälligen Doppelspurigkeiten zufriedenstellend?

Tabelle 14: Evaluationsfragestellungen zur Abstimmung mit anderen Programmen

In der Schweiz gibt es verschiedene energie- und klimapolitische Instrumente zur Erhöhung der Energieeffizienz und zur Reduktion der CO₂-Emissionen bei Unternehmen. Dazu gehören Lenkungsabgaben, Effizienzvorschriften, die Förderung von freiwilligen Massnahmen mittels Anreizen und Unterstützungsprogrammen sowie Finanzbeiträge an Projekte. Die gesetzlich verpflichtenden Instrumente basieren auf dem CO₂-Gesetz (CO₂-Abgabe), dem Energiegesetz (z. B. Effizienzvorschriften) sowie den kantonalen Energie- und Baugesetzen (z. B. Grossverbraucherartikel und Vorschriften für Gebäude und Anlagen gemäss Mustervorschriften der Kantone im Energiebereich MuKE). Als wichtiges Instrument dient die Zielvereinbarung mit dem Bund, welche für die CO₂-Abgabebefreiung, die Rückerstattung des Netzzuschlages sowie die Erfüllung des Grossverbraucherartikels von den jeweiligen Vollzugsorganen anerkannt wird. Die wichtigsten Programme und Instrumente werden im Anhang A-3 «Verortung von VBE in der energiepolitischen Landschaft» dargestellt.

Bereits die Botschaft zum ersten Massnahmenpaket zur Energiestrategie 2050 hielt fest, dass die Massnahmen von VBE auf bestehenden Programmen und den bisherigen Pro-

gramm-Erfahrungen aufbauen sollen (Bundesrat 2013). Das Engagement im Programm VBE soll gemäss Geschäftsstelle nicht die Teilnahme an anderen nationalen Programmen beeinträchtigen. VBE habe vielmehr zum Ziel, die Energie-Engagements der Akteure umfassend sichtbar zu machen. Das Programm VBE liege im Spannungsfeld zwischen dem Anspruch, den Zusatzaufwand der Akteure für VBE möglichst gering zu halten und dem Ziel, mit allen Akteuren die festgelegten Ziele zu erreichen.

Nach Aussage der Geschäftsstelle seien sowohl die Erfahrungen aus dem Programm EnergieSchweiz für Gemeinden (Energistadt) als auch aus den EnAW Zielvereinbarungen in die Konzeption von VBE eingeflossen. Dies deshalb, weil die beiden mandatierten Firmen und Personen auch in den genannten Programmen aktiv seien. Allerdings erfolge kein institutionalisierter Austausch mit diesen oder anderen nationalen Programmen.

Gemäss Auskunft der Akteursvertreter/innen in den Interviews und im Workshop seien alle VBE-Akteure neben VBE in andere Programme mit dem Ziel der Reduktion der CO₂-Emissionen und/oder des Energieverbrauchs eingebunden, insbesondere in die Zielvereinbarungen mit dem Bund oder dem Kanton. Gewisse Akteure hätten sich zusätzlich für branchenspezifische oder internationale Vereinbarungen oder Standards entschieden, einzelne für interne Programme.

- *Zielvereinbarungen*: Die im Rahmen der Zielvereinbarungen umgesetzten Massnahmen seien ähnlich wie die 39 gemeinsamen Massnahmen bei VBE. Jedoch umfassten die Zielvereinbarungen im Allgemeinen nicht so viele Tätigkeitsbereiche wie VBE. Die Massnahmen bei der Zielvereinbarung im KMU-Modell mit Massnahmenziel sind im Gegensatz zu VBE verpflichtend. Das Reporting funktioniere bei VBE nicht gleich wie bei den Zielvereinbarungen, was zu Mehraufwand führe. Alle VBE-Akteure ausser der zivilen Bundesverwaltung und dem VBS haben eine Zielvereinbarung oder eine Vereinbarung mit dem Standortkanton.
- *RUMBA*: Nach Auskunft der GS-VBE würden viele Massnahmen von VBE in der zivilen Bundesverwaltung über den Auftrag RUMBA¹³ (vgl. auch Anhang A-3) umgesetzt. Gemäss dem Bundesratsbeschluss vom 8. Dezember 2017 werden künftig neun Massnahmen von VBE über die Koordination durch den Auftrag RUMBA umgesetzt. In den Interviews wurde teilweise eine zu geringe thematische Abgrenzung der beiden Programme bemängelt und andererseits eine vermehrte Nutzung von Synergien bis hin zur Verschmelzung der beiden Programme gewünscht. Inwiefern diese Problematik durch den neuen Auftrag RUMBA und die neue Koordination der VBE-Umsetzung innerhalb der zivilen Bundesverwaltung durch das BFE gelöst wird, wurde nicht erfragt und kann auf Grund der erst kürzlich erfolgten Neuerungen zu diesem Zeitpunkt nicht beurteilt werden.

¹³ RUMBA (Ressourcen- und Umweltmanagement der Bundesverwaltung) ist das systematische Ressourcen- und Umweltmanagement der zivilen Bundesverwaltung. Seit 1. Januar 2018 ist RUMBA kein Programm mehr, sondern ein dauernder Auftrag des Bundesrates an die zivile Bundesverwaltung. RUMBA schliesst auch Energie als Handlungsbereich ein, ist insgesamt aber umfassender als VBE. Der ETH-Bereich hat bezüglich RUMBA momentan einen Beobachterstatus inne. Momentan wird evaluiert, ob der ETH-Bereich RUMBA oder ein eigenes Programm umsetzen soll.

- *RUMS VBS*: RUMS VBS (Raumordnungs- und Umweltmanagementsystem VBS) ist ein Instrument des VBS zur Verbesserung der Umweltleistungen, das 1999 eingeführt wurde.¹⁴ Nach Auskunft der GS-VBE muss das VBS aus Geheimhaltungsgründen keine Zielvereinbarung abschliessen.

Gemäss Interview mit den Vertretenden der GS-VBE werden im Hinblick auf VBE2020+ die anerkannten Instrumente erhoben, welche die VBE-Akteure einsetzen. Damit soll mögliches Synergiepotenzial bspw. für das Reporting geortet werden.

Die befragten Vertreter anderer Programme nehmen VBE wenig wahr. Sie können sich aber vorstellen, dass sich ein – beispielsweise jährlicher – Austausch auf methodischer Ebene lohnen könnte (Sicht Programm EnergieSchweiz für Gemeinden) oder dass man die Massnahmen abgleichen und gegenseitig berücksichtigen könnte (Sicht Zielvereinbarungen). Mit einem periodischen Austausch wären die Programmverantwortlichen einerseits besser über die Aktivitäten und Zielsetzungen der jeweils anderen Programme informiert, andererseits könnte Synergiepotenzial ermittelt und genutzt werden.

3.2 Umsetzung bei den VBE-Akteuren

3.2.1 Verantwortliche für Umsetzung auf Ebene VBE-Akteure

- Ist der Aufbau des Programms Energie-Vorbild Bund sinnvoll und zielführend bezogen auf die Einbindung der verschiedenen Akteure in der Organisation? Sind im Organigramm die richtigen Ebenen vertreten (Führungsebenen/Umsetzungsebenen)?

Tabelle 15: Evaluationsfragestellung zu den Umsetzungsverantwortlichen auf Ebene VBE-Akteure

Aufbau/ Verantwortlichkeiten

Gemäss den Interviews wurde der Entscheid zur Teilnahme am Programm VBE durch die oberste Führungsebene getroffen. Die Umsetzung geschehe nun aber auf tieferer Hierarchiestufe; so würden Personen aus dem mittleren Management die Institutionen/ Unternehmen in der KG-VBE vertreten.

Die Umsetzung sei gemäss Interviewpartner/innen in den Organisationen/Unternehmen unterschiedlich organisiert:

- *Zivile Bundesverwaltung*: Die Umsetzung der VBE-Massnahmen sei bis 2017 grösstenteils über RUMBA erfolgt. Die Massnahmen im Bereich Gebäude würden durch das BBL umgesetzt, jene im Bereich Green IT/RZ durch das BIT. Mobilität sei eine Querschnittsaufgabe, wobei es keinen direkten Ansprechpartner in der zivilen Bundesverwaltung gebe. RUMBA sei nun teilweise für die Umsetzung zuständig. Mit dem Bundesratsbeschluss vom 8. Dezember 2017 sind neu zehn¹⁵ Stellen der Bundesverwaltung für die Umsetzung je unterschiedlicher Massnahmen zuständig.

¹⁴ Vgl. <https://www.vbs.admin.ch/de/themen/umwelt/umweltmanagement.html> [Stand: 23. April 2018]

¹⁵ Fachstelle RUMBA, ASTRA, BBL, EPA, ISB, BIT, ISC-EJPD, IT EDA (Inland), ISCeco und armasuisse

- *VBS*: Für die Umsetzung von VBE ist der Bereich Raum und Umwelt im Generalsekretariat verantwortlich, welcher die Umsetzung der Energieeffizienzmassnahmen an die verschiedenen Verwaltungseinheiten delegiere. Primär werde jedoch das eigene Energiekonzept des VBS umgesetzt.
- *ETH-Bereich*: Die beiden Eidgenössischen Technischen Hochschulen und die vier Forschungsanstalten im ETH-Bereich gestalten Verantwortlichkeit und Umsetzung unterschiedlich. Das Evaluationsteam sprach mit Vertretenden der ETH Zürich und des PSI. An der ETH Zürich seien die jeweiligen Organisationseinheiten (Immobilien, Informatikdienste) für die Umsetzung zuständig. Demgegenüber bestehe am PSI eine interne Umwelt- und Energiekommission mit spezifischen Arbeitsgruppen (Mobilität, Büro/Labor, Grossforschungsanlagen), in der auch der Leiter des Fachbereichs Logistik (in dieser Funktion auch Direktionsmitglied) vertreten ist. Somit ist das Thema auch in der Direktion verankert.
- *Skyguide*: Der Leiter Immobilien sei für das Programm und die Umsetzung in den Bereichen Gebäude und Green IT verantwortlich, eine weitere Person für die Umsetzung der Mobilitätsmassnahmen. Pro Bereich gebe es jeweils eine/n zuständige/n Mitarbeiter/in. Alle Personen inkl. Kommunikation vereinten sich im so genannten Green Team.
- *Swisscom, Post, SBB*: Hier seien die Nachhaltigkeitsteams für VBE verantwortlich und die Umsetzung geschehe in Koordination mit den bzw. über die jeweiligen thematischen Einheiten, Divisionen oder Geschäftsbereiche.
- *Genève Aéroport*: Gesamtverantwortung für die Programmumsetzung liege beim Leiter Infrastruktur. Insgesamt seien sechs Personen in die Umsetzung involviert.

Aus der CEO-Befragung ging hervor, dass das Programm Energie-Vorbild Bund auch Thema in Sitzungen der Geschäftsleitung oder des Verwaltungsrates ist.

- *SBB*: Die Konzernleitung thematisiert jährlich die Konzernziele zur ökologischen Nachhaltigkeit und zum Energiesparprogramm. Der VR beschliesst die Energiestrategie und gibt die Konzernziele frei.
- *Post*: Corporate Responsibility/Klima ist eines von sechs Konzernzielen. Entsprechend wird das Thema in der Konzernleitung und im VR der Post mehrmals im Jahr besprochen.
- *Swisscom*: Bisher war VBE nur Thema in der Geschäftsleitung betreffend Kommunikationsmassnahmen. Künftig könnte das Thema im Rahmen des Ausbaus der erneuerbaren Energien an Wichtigkeit gewinnen.
- *Skyguide*: Zweimal jährlich rapportiert das Green Team an die Geschäftsleitung, einmal jährlich wird an den Verwaltungsrat rapportiert.
- *Genève Aéroport*: Die Prozesse und Ergebnisse von VBE werden an Direktionssitzungen vorgestellt und im Umweltbericht veröffentlicht.

Beurteilung des Aufbaus/der Verantwortlichkeiten

Die Mehrheit der Interviewpartner/innen ist der Meinung, dass die richtigen Ebenen in der Organisation bzw. im Unternehmen vertreten seien. Die Vertretung der Organisationen/Unternehmen in der KG-VBE sei geeignet: Eine höhere Ebene wäre nicht zielführend, da es nicht ständig strategische Änderungen brauche. Eine tiefere Ebene wäre nicht sinnvoll, da zu viele Rücksprachen mit den Vorgesetzten getroffen werden müssten. Die Aufgabe der Mitglieder der KG-VBE sei teilweise deshalb anspruchsvoll, weil sie in einer Sandwich-Position zwischen Zugeständnissen in der KG-VBE und Vorgaben des Unternehmens seien. Sie müssten manchmal ermessen, wie viele Zugeständnisse sie machen dürften bzw. wo es einer Absprache mit der oberen Hierarchiestufe bedürfe.

3.2.2 Umsetzung von VBE bei den VBE-Akteuren

- Welche Rolle hat VBE bei der konkreten Planung und Umsetzung von Massnahmen bei den teilnehmenden VBE-Akteuren gespielt?
- Wie wird VBE in die Unternehmens- bzw. Organisationsabläufe integriert (z. B. Aufnahme in Strategie, Budget)?

Tabelle 16: Evaluationsfragestellungen zur Umsetzung von VBE bei den VBE-Akteuren

Gemäss Interviews mit der GS-VBE gehe es bei der Umsetzung der 39 Massnahme oft darum, in bestimmten Bereichen Mindeststandards zu definieren. Dies sei häufig gelungen, jedoch konnten die VBE-Ziele oftmals nicht explizit mit den Unternehmenszielen in Übereinstimmung gebracht werden. Gemäss Interviews mit den Vertretern/innen der VBE-Akteure und der Befragung der CEOs spiele VBE bei der konkreten Planung und Umsetzung von Massnahmen je nach Akteur eine unterschiedliche Rolle. Bei der Swisscom, der Post, den SBB und beim VBS würden gemäss Aussagen der jeweiligen Vertretenden die Massnahmen oder Teile davon auch ohne VBE umgesetzt. Dies erfolge z. B. im Rahmen eines Energiekonzepts, einer Energiestrategie oder von Roadmaps, die unabhängig von VBE entwickelt wurden. Somit sei VBE für die Planung und Umsetzung wenig relevant und biete nur bei wenigen Massnahmen ein zusätzliches Argument zur Umsetzung. VBE biete jedoch eine zusätzliche Plattform für die Berichterstattung und Kommunikation zum Thema.

Gemäss Interviews sei bei den SBB bspw. in der Division Immobilien der VBE-Massnahmenkatalog in eine interne Weisung überführt worden. Bei der Swisscom sei neben den Roadmaps weiter die Vereinbarung mit der EnAW massgebend, durch welche bereits ein hoher Ambitionslevel verankert war. Bei der zivilen Bundesverwaltung würden die Massnahmen bis 2017 über das Programm RUMBA und gemäss dem Bundesratsbeschluss vom 8. Dezember 2017 neu über die vom Bundesrat damit beauftragten Verwaltungseinheiten sowie den Auftrag RUMBA umgesetzt. Im ETH-Bereich seien einige Massnahmen bereits vor VBE umgesetzt worden, andere seien nach Start von VBE in Richtlinien eingeflossen. Somit habe VBE eine gewisse Rolle in der Umsetzung von Energieeffizienzmassnahmen gehabt, z. B. sei eine Mobilitätsplattform kreiert worden. Das VBS habe kurz vor dem Start von VBE eine eigene Energiestrategie entwickelt und orientiere sich nun daran. Viele Massnahmen waren da bereits implementiert, unabhängig von

VBE. Bei Genève Aéroport helfe VBE, die Planung und Umsetzung der bereits vor dem Eintritt in VBE bestehenden Energiestrategie zu koordinieren. VBE sei eine Ergänzung und ein Pfeiler der bereits vor VBE formulierten Energiestrategie und ermögliche eine Valorisierung der bestehenden Bemühungen. Bei Skyguide spiele VBE bei der Planung und Umsetzung von Massnahmen eine zentrale Rolle. Dies vor allem weil zum Zeitpunkt, als man zum Programm stiess, noch wenig bezüglich Energieeffizienz unternommen worden war. Unterdessen sei das Thema Energieeffizienz in den Einkaufsprozess integriert und es gebe bei energierelevanten Projekten eine Beurteilung der Energieeffizienz. Auch ein so genanntes «Green Team» sei auf Grund von VBE gegründet worden.

Gemäss den befragten VBE-Akteuren war für den Entscheid, ob eine VBE-Massnahme tatsächlich umgesetzt wurde, bedeutend, ob eine Hebelwirkung erreicht werde, d. h. ob auch Effizienzsteigerungen in weiteren Bereichen resultierten, und ob ein Eigeninteresse bestand wie beispielsweise eine realisierbare Kostenreduktion. Demgegenüber gebe es auch Massnahmen, deren Umsetzung bei einzelnen Akteuren nicht möglich sei, weil sie bspw. wegen Vorschriften in diesem Bereich keinen Handlungsspielraum hätten. Für die Umsetzung hinderlich sei auch ein schlechtes Kosten-Nutzen-Verhältnis einer Massnahme. Weiter sei die Umsetzung insbesondere dann erschwert oder nicht möglich, wenn die Energieeffizienzmassnahmen mit anderen, aus Unternehmenssicht prioritären Zielen konkurrieren und die knappen finanziellen Ressourcen anders eingesetzt würden.

3.2.3 Monitoring und Reporting

- Wie erfolgt das Monitoring?
- Reporting/Monitoring. Welche Häufigkeit ist sinnvoll und zweckdienlich?
- Inwiefern liessen sich bestehende Reportings der VBE-Akteure für das VBE Reporting nutzen (Synergien, resp. Vermeidung von Zusatzaufwand)?
- Glaubwürdigkeit: Werden genügend Kontrollen und Qualitätssicherung von der Geschäftsstelle durchgeführt?

Tabelle 17: Evaluationsfragestellungen zu Monitoring und Reporting

Monitoring Energieeffizienzkennzahlen

Die Unternehmen verwenden grundsätzlich drei unterschiedliche Berechnungsmethoden zur Ermittlung der Effizienzveränderung (GS-VBE 2017e).

- *Variante 1:* Es wird die Veränderung von Anzahl Leistungseinheiten pro Energieeinheit beobachtet – z. B. Personenkilometer pro kWh.
- *Variante 2:* Es wird die Veränderung von benötigten Energieeinheiten pro Leistungseinheit beobachtet – z. B. kWh pro Personenkilometer.
- *Variante 3:* Berechnungsmethodik Energie-Agentur der Wirtschaft (EnAW): Es wird pro Effizienzmassnahme berechnet, welche Energieeinsparung erreicht wird. Die Summe der berechneten Einsparungen der Massnahmen wird ins Verhältnis zum Gesamtenergieverbrauch gesetzt.

Gemäss Interviews mit der GS-VBE und den VBE-Akteuren stand den Akteuren frei, welche Berechnungsmethode sie wählten. Die Mehrheit habe sich für die Variante 1 ent-

schieden. Es sei anzumerken, dass bei den Varianten 1 und 2 auch Faktoren die Kennziffern beeinflussen, die nichts mit den Effizienzbemühungen des Unternehmens zu tun hätten. Beispielsweise führe bei den SBB eine Zunahme der Fahrgäste in der Berechnungsvariante 1 zu einer Effizienzsteigerung, auch wenn keine Effizienzmassnahme implementiert wurde. Wenn hingegen Effizienzmassnahmen umgesetzt würden, jedoch gleichzeitig eine Abnahme der Fahrgastzahlen zu verzeichnen sei, resultiere gegebenenfalls eine Effizienzverschlechterung.

Auch die Systemgrenzen seien von jedem Unternehmen selbst festgelegt worden. So könnten gewisse Unternehmensbereiche weggelassen werden, wodurch diese nicht unter das Effizienzziel von 25 % fallen würden.

Das Monitoring der Energiedaten bei den VBE-Akteuren erfolge gemäss GS-VBE über ein Excel-Tool, in welches sie folgende Grössen eintragen: Endenergieverbrauch, Produktion erneuerbarer Energien, Mobilitätskennzahlen und die Bezugsgrössen wie Energiebezugsfläche oder Anzahl Mitarbeitende, welche für die Berechnung der jeweils gewählten Indizes relevant sind. Für die VBE-Berichterstattung würden trotz der unterschiedlichen Berechnungsmethoden und der unterschiedlichen Systemgrenzen die Effizienzsteigerungen direkt miteinander zu einer Gesamtzahl VBE verrechnet.

Massnahmen-Monitoring

Auch für das Monitoring der gemeinsamen Massnahmen habe die VBE-Geschäftsstelle ein Excel-Tool entwickelt.

Dieses lag dem Evaluationsteam für die Evaluation vor: Es hält fest, wie viele Punkte pro Massnahme maximal erzielt werden können. Die erreichbare Punktezahl und die Gewichtung der Dimensionen «Energierrelevanz Effizienz + Erneuerbar», «Multiplikationswirkung» und «Rascher Ausweis»¹⁶ wurden von den Akteuren gemeinsam festgelegt. Zudem hinterlegt jeder VBE-Akteur für sich Informationen je Massnahme zum konkreten Handlungsspielraum¹⁷ und zum Handlungswillen¹⁸. Jährlich deklariert jeder Akteur, wie viele Prozentpunkte der Zielsetzung er bereits erreicht hat. Dabei handelt es sich in der Regel um eine qualitative Einschätzung der zuständigen Personen.

Qualitätssicherung

Da es sich um eine Selbstdeklaration handle, geschehe die Plausibilisierung der Monitoring-Daten durch die Geschäftsstelle nach Auskunft der GS-VBE vor allem durch einen Vergleich mit den Vorjahreszahlen. Dadurch könnten auffällige Veränderungen erkannt und im Gespräch mit dem jeweiligen VBE-Akteur plausibilisiert werden.

Seit 2016 würden gemäss GS-VBE zudem jährlich ein bis zwei gemeinsame Massnahmen vertieft abgefragt. Damit werde auch für die VBE-Akteure selbst besser fassbar, wie die Massnahmen bei den anderen Akteuren konkret umgesetzt werden. Im 2016 bei-

¹⁶ Rascher Ausweis bedeutet, dass die Bemühungen schnell sichtbar werden.

¹⁷ Bspw. Massnahmen, «welche aufgrund unveränderbaren Rahmenbedingungen nicht umgesetzt werden können». Diese Punkte zählen nicht zum Punktetotal.

¹⁸ Bspw. Massnahmen, «welche die Organisation nicht umsetzen möchte». Diese Punkte zählen trotzdem zum Gesamttotal.

spielsweise sei erhoben worden, welche minimalen Gebäudestandards die Akteure für sich definiert hätten (Massnahme 01: Energieeffiziente Neu- und Umbauten). Die Übersicht ist auf der VBE-Homepage abrufbar¹⁹.

Die VBE-Akteure beurteilten die Qualitätssicherung durch die GS-VBE in der jetzigen Art als sinnvoll. Rückfragen zur Plausibilisierung von Kennzahlen würden begrüsst. Eine Qualitätssicherung im Sinne einer Kontrolle sei aber nicht angebracht und nicht erwünscht.

Nutzung von Synergien im Monitoring

Für die Mehrheit der VBE-Akteure bestünden heute gemäss Interviews keine oder nur geringe Synergien mit anderen Monitoring oder Berichterstattungsgefässen. Mehrere VBE-Akteure könnten zwar für das Monitoring teilweise Kennzahlen nutzen, die sie auch für andere Programme zusammentragen würden. Dennoch sei es ein zusätzliches Reporting und bedeute somit Zusatzaufwand für die Organisation/das Unternehmen.

Beurteilung des Monitoring und Reporting durch die VBE-Akteure

Gemäss vielen Interviewpartnern/innen sei das Monitoring der Energieeffizienzkennzahlen zu aufwändig und teilweise nicht zielführend (z. B. Zählen der Veloparkplätze oder des Sparmodus an Computer-Arbeitsplätzen). Das Aufwand-Nutzen-Verhältnis von Monitoring und Reporting wurde von vielen befragten Akteursvertretern/innen als schlecht eingeschätzt. Da nur selten Synergien mit anderen Monitorings oder Berichterstattungsgefässen bestünden, handle es sich meist um einen Mehraufwand für die Akteure. Vereinzelt wurde auch eingewendet, dass ein umfassendes Reporting nur angebracht sei, wenn die Massnahmenumsetzung verbindlicher würde (analog zum EnAW-Reporting für die Zielvereinbarungen). Das Reporting müsse stärker auf messbaren Werten beruhen und die Kennzahlen der verschiedenen VBE-Akteure müssten vergleichbar sein. Zudem sei das jährliche Reporting zu häufig.

3.3 Leistungen von und Zufriedenheit mit VBE

3.3.1 Erreichen von Effizienzzielen

- Welche Rolle hatte VBE energetisch bzw. in Bezug auf die Effizienzziele?
- Welche Effizienz-/Einsparwirkung konnte die Gruppe erzielen?
- Welche Effizienz-/Einsparwirkung konnten die einzelnen VBE-Akteure erzielen?

Tabelle 18: Evaluationsfragestellungen zum Erreichen von Effizienzzielen

Die VBE-Akteure erreichten 2015 mit 26.7 % erstmals gemeinsam das Energieeffizienz-Ziel von 25 %. Auch 2016 konnten sich die Akteure nochmals steigern und lagen mit 27 % der im Schnitt erzielten Effizienzsteigerung sogar über dem Zielwert. Ziel ist es, die Anstrengungen fortzusetzen und das Effizienzniveau mindestens zu halten oder weiter zu

¹⁹ Dokument «Gebäudestandards» auf <https://www.energie-vorbild.admin.ch/vbe/de/home/dokumentation/hilfsmittel.html> (Stand 15.12.2017)

steigern. Eine bestimmte Effizienz in einem Jahr bedeute noch nicht, dass im nächsten Jahr dasselbe Effizienzniveau erreicht wird (GS-VBE 2017c).

In der folgenden Tabelle wird die Steigerung der Energieeffizienz pro VBE-Akteur dargestellt. Es zeigen sich dabei erhebliche Unterschiede zwischen den acht Akteuren: Sie konnten sie ihre Energieeffizienz bis 2016 um zwischen 3.3 % (VBS) und 53.9 % (zivile Bundesverwaltung) steigern.

Firma	Post	ETH-Bereich	Genève Aéroport	SBB	Skyguide	Swisscom	VBS	Bundesverwaltung
Steigerung der Energieeffizienz	26.7 %	19.7 %	21.5 %	18 %	30.3 %	42.9 %	3.3 %	53.9 %

Tabelle 19: Steigerung der Energieeffizienz der einzelnen VBE-Akteure, rot markiert: Zielwert von 25 % noch nicht erreicht (GS-VBE 2017c)

Aus den Interviews ist zudem bekannt, dass Genève Aéroport das Effizienzziel bis 2020 ebenfalls erreichen werde. Innerhalb des ETH-Bereichs ist bekannt, dass die ETH Zürich das Ziel erreichen werde, beim PSI sei die Zielerreichung stark vom Betrieb der Grossforschungsanlagen abhängig und noch unklar. Die SBB werde das Energieeffizienzziel voraussichtlich nicht erreichen. In der VBE-Effizienzkennzahl sei bei den SBB nur der Personen- und Güterverkehr berücksichtigt. Die Division Immobilien verfolge ein internes Effizienzziel. Das VBS werde gemäss Interviews das Energieeffizienzziel nicht erreichen. Beim VBS sei bereits bei der Absichtserklärung klar gewesen, dass sie nicht 25 % erreichen, u. a. weil der grosse Anteil an Spezialfahrzeugen einen hohen spezifischen Verbrauch und eine lange Nutzungsdauer aufweise. Man wollte das VBS dennoch bei VBE dabei haben.

Aus der Dokumentenanalyse ging zudem hervor, dass die Akteure individuell Potenzialanalysen zur Nutzung erneuerbarer Energien erstellt haben. Wegen den unterschiedlichen bereits vorhandenen Teilanalysen der Akteure wurden die Potenzialanalysen mit unterschiedlichen Methoden durchgeführt. Aus den Analysen der Akteure ergibt sich, dass die grössten technischen Potenziale zur Produktion erneuerbarer Wärme/Kälte bei der SBB, beim VBS, beim BBL und im ETH-Bereich vorhanden sind. Das technische Potenzial liegt diesbezüglich bei der erneuerbar erzeugten Wärme und für den ETH-Bereich auch Kälte, konkret in der Nutzung von Umweltenergie (für Kälte und Wärme) sowie Holzenergie. Das grösste Potenzial zur Produktion von erneuerbarem Strom liegt beim VBS und hauptsächlich in der Nutzung von Solarenergie sowie Wasser- und Windkraft (GS-VBE 2016b).

3.3.2 Kommunikation

- Welches sind die externen Zielgruppen und die Kernbotschaften der Kommunikation, die über die Geschäftsstelle Energie-Vorbild Bund läuft?
- Welches sind die internen Zielgruppen und die Kernbotschaften der Kommunikation?
- Sind die Zielgruppen adäquat und die Kommunikationskanäle richtig gewählt?
- Wie wird durch die VBE-Akteure kommuniziert – gemeinsam, individuell? Welche Kommunikationskanäle werden dazu genutzt (Web, Jahresbericht, Jahresanlass)?

Tabelle 20: Evaluationsfragestellungen zur Kommunikation

Kommunikation durch die Geschäftsstelle

Bis Ende 2015 kommunizierte die VBE-Geschäftsstelle noch kaum nach aussen. Hintergrund davon war, dass die Aussenwirkung erst im Verlauf der ersten Programmjahre als Zielsetzung hinzukam. 2015 erarbeitete Weissgrund Kommunikation²⁰ im Auftrag der Geschäftsstelle ein Kommunikationskonzept, welches Mitte 2016 fertiggestellt wurde. Im Kommunikationskonzept wurden die folgenden Kommunikationsziele festgelegt: Ziel der künftigen Kommunikation war, dass die verschiedenen Zielgruppen (1) die konkreten Massnahmen, Anstrengungen und Fortschritte der VBE-Akteure kennen, (2) dazu motiviert werden, eigene Beiträge zur Energiestrategie 2050 zu leisten und (3) einer breiten Öffentlichkeit gezeigt wird, «dass die Energiestrategie 2050 umgesetzt werden kann» (GS-VBE 2016a).

Im Folgenden werden die Kernbotschaften von VBE vorgestellt (aus dem Kommunikationskonzept übernommen, GS-VBE 2016a).

Kernbotschaften von VBE

- Was der Bund von der Schweizer Gesellschaft erwartet, erwartet er auch von der eigenen Verwaltung, dem ETH-Bereich, den bundesnahen Unternehmen und Organisationen: die Umsetzung der Energiestrategie 2050.
- Post, SBB, Skyguide und Swisscom, der ETH-Bereich, das VBS und die zivile Bundesverwaltung zeigen, wie es geht und bilden zusammen das Energie-Vorbild Bund.
- Das Energie-Vorbild Bund arbeitet gemeinsam auf die formulierten Ziele hin.
- Bis 2020 wollen die Akteure im Energie-Vorbild Bund mit gemeinsamen und unternehmensspezifischen Massnahmen ihre Energieeffizienz um 25 % steigern und ihren Stromverbrauch zu 100 % aus Erneuerbaren decken.
- Das Energie-Vorbild Bund lädt Städte, Gemeinden und Unternehmen ein, konkrete Beispiele und Erfolgsgeschichten zu übernehmen und nachzuahmen. Gleichzeitig lernt das Energie-Vorbild Bund von diesen Partnern und nutzt ihr Wissen zum eigenen Vorteil.

Tabelle 21: Kernbotschaften von VBE (Quelle: GS-VBE 2016a)

Für die einzelnen Zielgruppen wurden spezifische Botschaften formuliert, die in folgender Tabelle dargelegt werden:

Zielgruppe	Spezifische Botschaft
Bundesnahe Unternehmen	<ul style="list-style-type: none"> – Das Energie-Vorbild Bund lädt weitere bundesnahe Unternehmen zum Mitmachen ein. – Bundesnahe Unternehmen, die beim Energie-Vorbild Bund mitmachen, profitieren vom Austausch mit Gleichgesinnten und unterstreichen damit ihr Nachhaltigkeitsengagement.
Unternehmen der Privatwirtschaft	<ul style="list-style-type: none"> – Das Energie-Vorbild Bund publiziert konkrete Beispiele zur Erhöhung der Energieeffizienz und der Erhöhung des Anteils erneuerbarer Energien. In einem Werkzeugkoffer werden hilfreiche Tools, Instrumente und Standards zusammengestellt. – Energieexperten der Akteure im Energie-Vorbild Bund sind bereit, ihre Expertise mit Replikatoren zu teilen.
Kantone, Städte, Gemeinden	<ul style="list-style-type: none"> – Das Energie-Vorbild Bund publiziert konkrete Beispiele zur Erhöhung der Energieeffizienz und der Erhöhung des Anteils erneuerbarer Energien. In einem Werkzeugkoffer werden hilfreiche Tools, Instrumente und Standards zusammengestellt; diese können

²⁰ Bis Ende 2016 verantwortlich für Kommunikationsaktivitäten der Geschäftsstelle.

Zielgruppe	Spezifische Botschaft
	auch von der Zielgruppe stammen. – Energieexperten der Akteure im Energie-Vorbild Bund sind bereit, ihre Expertise zu teilen. ²¹
Energiefachleute	– Energiefachleuten stellt das Energie-Vorbild Bund in einem Werkzeugkoffer Tools, Instrumente und Standards zur Verfügung. – Energieexperten der Akteure im Energie-Vorbild Bund sind bereit, ihre Expertise mit Fachleuten zu teilen.
Politiker/innen sowie Wirtschaftsverbände (EnAW, Swissmem, bauenschweiz, SIA u.a.)	– Um einen massgeblichen Beitrag zur Energiestrategie 2050 zu leisten und eine Vorbildfunktion auszuüben, ist das Energie-Vorbild Bund auf entsprechende Strategien und Finanzierungen für seine Tätigkeit angewiesen.
Medienschaffende (für die interessierte Öffentlichkeit)	– Das Energie-Vorbild Bund belässt es nicht bei Worten, sondern überzeugt durch Taten. Es publiziert Erfolgsgeschichten und Gute Beispiele und berichtet transparent über den Stand der Zielerreichung. – Fachleuten im Energiebereich stellt das Energie-Vorbild Bund in einem Werkzeugkoffer Tools, Instrumente und Standards zur Verfügung (Botschaft für Fachjournalisten).

Tabelle 22: Spezifische Botschaften für einzelne Zielgruppen (GS-VBE 2016a)

Die wiederkehrenden Kommunikationsmassnahmen werden durch die Geschäftsstelle umgesetzt. Dazu gehören u. a. die folgenden (GS-VBE 2016a):

- *Jahresberichte*: Jährlich wird Ende Juni ein Bericht publiziert, der die aktualisierten unternehmensspezifischen Aktionspläne sowie Angaben zur Zielerreichung enthält. Der Jahresbericht wird neben den Akteuren auch interessierten Stakeholdern zugestellt sowie auf der VBE-Homepage veröffentlicht.
- *Website*: Die VBE-Website gibt einen Überblick über die Aktivitäten von VBE. Dreimal jährlich werde der Teaser aktualisiert²².
- *Werkzeugkoffer und Gute Beispiele*: VBE sammelt pro Massnahme gute Beispiele und Instrumente/Tools/Standards und stellt diese zur Multiplikation der Massnahme meist online unter «Hilfsmittel» zur Verfügung²³.
- *ERFA-Veranstaltungen*: Pro Aktionsbereich wird jährlich eine Veranstaltung zum Erfahrungsaustausch durchgeführt. Zielgruppe sind Mitglieder der jeweiligen Arbeitsgruppen und Mitarbeitende der VBE-Akteure.
- *Jahresanlass*: Der Jahresanlass findet wenn möglich bei einem VBE-Akteur statt. Alle zwei Jahre sollte es sich gemäss Kommunikationskonzept um einen Medienanlass inkl. Bundesrat und CEOs²⁴ handeln, in den Zwischenjahren richte sich der Anlass eher an Fachmedien. Die externen Zielgruppen werden jährlich je nach Thema des Anlasses neu definiert.

²¹ Bemerkung: Vorbildliche Städte und Gemeinden sind im Programm «Energistadt» von EnergieSchweiz für Gemeinden eingebunden.

²² <https://www.energie-vorbild.admin.ch/vbe/de/home.html>

²³ Der «Werkzeugkoffer» wurde per Anfang 2017 eingestellt, Dokumente mit Beispielen u. ä. stehen weiterhin unter «Hilfsmittel» auf der Website zur Verfügung.

²⁴ Aus den Interviews ist bekannt, dass BR Doris Leuthard, die CEOs von Post, SBB, Swisscom und Skyguide sowie der Präsident des ETH-Rates nur im November 2014 gemeinsam am Anlass zur Unterzeichnung der Absichtserklärung teilgenommen haben.

Weiter betreibt die GS-VBE Medienarbeit und präsentiert VBE an geeigneten Anlässen den Zielgruppen. Der ursprünglich geplante Newsletter wurde nach Auskunft der GS-VBE nicht umgesetzt, dafür wird der BFE-Blog als Newskanal verwendet (GS-VBE 2016a). VBE wird vor allem im Zusammenhang mit den Jahresanlässen von den Medien aufgenommen. Im Jahr 2014 erschienen acht Beiträge zu VBE in den Medien²⁵, im 2015 keine, im 2016 14 und im 2017 13 Beiträge.²⁶

Die Kommunikationsaktivitäten der GS-VBE werden von den Vertreter/innen der VBE-Akteure insgesamt als gut und inhaltlich korrekt beurteilt. Es handle sich primär um klassische Aktivitäten (Jahresbericht, Webseite, Pressekonferenz), mit welchen insbesondere Zielgruppen wie die VBE-Akteure und die Politik erreicht würden. Gegebenenfalls könne eine verbesserte zielgruppengerechte Kommunikation über eine erhöhte Präsenz an Veranstaltungen (z. B. Kongresse, Symposien, Jahrestagungen) oder in den sozialen Medien erreicht werden.

Name «Energie-Vorbild Bund»

Für die Zukunft müsse gemäss Interviews überprüft werden, inwiefern der Name «Energie-Vorbild Bund» zielführend sei. Der Name sei wenig aussagekräftig und aus dem Namen gehe nicht hervor, dass auch bundesnahe Unternehmen sowie weitere Unternehmen (bis anhin Genève Aéroport) eingeschlossen seien. Wiederholt wurde von den Interviewpartnern/innen als Alternative der Name «Energie-Vorbild Schweiz» genannt, der auch schon zur Diskussion gestanden habe. Weiter schrecke der Name «Energie-Vorbild Bund» private Akteure, die allenfalls am Programm teilnehmen möchten, eher ab, da sie die Nähe zum Bund als Nachteil sähen. Ebenfalls wurde eingebracht, dass insbesondere dann, wenn das Programm in Zukunft noch stärker als Marke positioniert werden solle, ein Kunstname geeigneter wäre.²⁷ Die Erarbeitung einer Marke benötige jedoch deutlich mehr Kommunikationsmassnahmen. Aber es sei fraglich, ob es überhaupt zielführend wäre zu versuchen, VBE als starke Marke aufzubauen. Denn die neue Marke stünde wahrscheinlich weiterhin im Schatten der noch bekannteren Marken der Akteure (die Unternehmen an sich: «SBB» etc.).

Jahresbericht

Der Jahresbericht sei gemäss der VBE-Geschäftsstelle ein Teil des Controllings und wichtig für die Rechenschaftsablegung der VBE-Akteure. Der Bericht sei notwendig, wenn man ein Vorbild sein wolle und eine Nachahmungswirkung anstrebe. Es handle sich um einen eher technischen Bericht, die Wiedergabe von Kennzahlen und der Vergleich der Akteure stehen im Vordergrund. Mit der Änderung, dass neu pro Jahr ein bis zwei Massnahmen vertieft beleuchtet werden, könne erstmals ein ungefährer Vergleich zwischen den Akteuren auch auf Massnahmenebene erfolgen (z. B. wurde für den Bericht 2016 erhoben, welche Standards die verschiedenen Akteure festgelegt haben). Ebenfalls sei es mit dem Monitoring und dem Jahresbericht erstmals möglich zu sehen,

²⁵ Es kann sich dabei um Beiträge in Zeitungen, Fernsehen, Radio, Fachzeitschriften, Blog oder Online-News handeln

²⁶ Vgl. <https://www.energie-vorbild.admin.ch/vbe/de/home/dokumentation/medienspiegel.html> [Stand: 27.2.2018]

²⁷ Als Beispiel wird «Minergie» genannt

wie viel Energie die Organisationen/Unternehmen tatsächlich verbrauchen. Gemäss GS-VBE müsse man auf Grund der geringen Bestellmengen für den gedruckten Bericht weiter davon ausgehen, dass der Jahresbericht für die VBE-Akteure eine untergeordnete Bedeutung habe. In den Interviews mit den VBE-Akteuren und externen Stakeholdern wurde vereinzelt kritisiert, dass ein Printprodukt nicht mehr zeitgemäss sei. Weiter wurde kritisiert, dass es sich um eine Art Image-Broschüre handle und die Dokumentation der Kennzahlen zum Teil Lücken aufweise.

Interne Kommunikation der VBE-Akteure

Gemäss den analysierten Dokumenten umfassen die internen Zielgruppen der VBE-Kommunikation alle Mitarbeitenden der VBE-Akteure. Die Akteure sind aufgerufen, verschiedene Kanäle (Intranet, Personalzeitung, -anlässe u. ä.) für die Kommunikation über VBE zu nutzen. Minimalstandards betreffend der Kommunikationsaktivitäten wurden keine festgelegt (GS-VBE 2016a).

Abgesehen von den gemeinsamen Kommunikationskanälen (Web, Jahresbericht, Jahresanlass) kommunizieren die VBE-Akteure individuell. Gemäss den befragten Vertretern/innen der VBE-Akteure informieren mehr als die Hälfte von ihnen über ihr Intranet bzw. die Homepage, wenn der VBE-Jahresbericht veröffentlicht wird und zum Teil auch zum Zeitpunkt des Jahresanlasses. Einzelne kommunizierten über das Intranet oder in internen Zeitschriften darüber hinaus zum Thema Energieeffizienz. VBE werde dabei nur zum Teil erwähnt. Bei einzelnen Akteuren werde der Jahresbericht intern aufgelegt. Zudem werde je nach Organisation/Unternehmen einmal oder mehrmals jährlich zu den VBE-Aktivitäten an die Geschäftsleitung rapportiert.

Externe Kommunikation der VBE-Akteure

Die VBE-Akteure kommunizieren nach aussen unter ihrem Namen. Dabei sind sie aufgerufen, VBE und ihre Teilnahme am Programm bei den entsprechenden Gelegenheiten zu nennen. Dies ist jedoch nicht verpflichtend. Den Akteuren wird von Seiten VBE empfohlen, bei ihrer Kommunikation Best Practice und Erfolgsgeschichten aufzuzeigen (GS-VBE 2016a).

Aus den Interviews ist bekannt, dass die Mehrheit der VBE-Akteure auf der Homepage sowie teils im Geschäfts- und/oder Umweltbericht bzw. für die zivile Bundesverwaltung im RUMBA-Bericht auf VBE oder den VBE-Jahresbericht verwiesen; das VBS kommuniziere nicht direkt zu VBE. Weitere Kommunikationsaktivitäten nach aussen gebe es nur vereinzelt, wie bspw. einen Beitrag von Skyguide in den sozialen Medien. Von Seiten des Departements für Umwelt, Verkehr, Energie und Kommunikation (UVEK) sei Energieeffizienz gemäss dem Pressesprecher latent ein Thema im Zusammenhang mit der Energiestrategie 2050. Jedoch werde VBE nicht direkt in die Kommunikation der Bundesrätin einbezogen.

Die Interviews zeigten, dass die Akteure lieber Leuchtturmprojekte und Aktivitäten unter dem eigenen Namen vorstellten, als ihr Engagement bei VBE zu kommunizieren. Im Gegensatz zur Marke VBE seien die Marken der einzelnen Organisationen/Institutionen sehr gut bekannt. Den SBB bspw. diene es deshalb mehr, wenn sie unter dem eigenen Na-

men kommunizieren. Die Kommunikation zu Energieeffizienz habe zwar einen gewissen Stellenwert. Die Marke VBE als solches sei aber gemäss der Vertreter/innen der VBE-Akteure zu wenig attraktiv für die externe Kommunikation, u. a. weil zu wenig bekannt.

3.3.3 Zufriedenheit mit VBE

- Welchen Nutzen sehen die VBE-Akteure im Programm VBE für sich?
- Welchen Nutzen wünschen sich die VBE-Akteure von VBE in Zukunft?
- Was würde den VBE-Akteuren fehlen ohne VBE?
- War für die Beteiligten der Aufwand, die Massnahmen im Betrieb umzusetzen, verhältnismässig?
- Welchen Mehrwert bringt den VBE-Akteuren die Mitarbeit in der KG-VBE (Mitarbeit in der Koordinationsgruppe)?
- Sind die VBE-Akteure mit VBE zufrieden? (Leitung, Organisation, Kommunikation und Wirkungen)

Tabelle 23: Evaluationsfragestellungen zur Zufriedenheit mit VBE

Aufwand-Nutzen-Verhältnis von VBE für VBE-Akteure

Die VBE-Akteure wurden gebeten, den Aufwand für VBE grob zu schätzen. Der Aufwand für die Teilnahme am Programm mit den KG-VBE Sitzungen, Monitoring etc. variere demnach zwischen weniger als 10 % bis 50 % pro Jahr eines Vollzeitäquivalents. Gemäss der Mehrheit der befragten Vertretern/innen der VBE-Akteure sei das Aufwand-Nutzen-Verhältnis der Teilnahme an VBE nicht gut. Hauptsächlich wurden das Monitoring und die Berichterstattung kritisiert, die mit übermässigem Aufwand verbunden seien. Der Mehraufwand für die Berichterstattung ergebe sich daraus, dass nicht einfach die Daten, die für andere Programme (insbesondere für die Zielvereinbarungen) erhoben werden, verwendet werden könnten. Nur ein Akteur meinte, das Aufwand-Nutzen-Verhältnis der Teilnahme am Programm stimme. Zum Aufwand für die eigentliche Umsetzung der Massnahmen im Betrieb liegen auch bei den Akteuren keine Informationen vor.

Beurteilung der Mitarbeit in KG-VBE

Mehr als die Hälfte der befragten VBE-Akteure beurteilte die Mitarbeit in der KG-VBE als positiv und gewinnbringend. Der Austausch unter den VBE-Akteuren sei spannend. Die Mitarbeit in der KG-VBE gebe die Möglichkeit, sich einzubringen und auf das Programm Einfluss zu nehmen. Dabei wurde vereinzelt hervorgehoben, dass insbesondere der Kontakt zu bzw. unter bundesnahen Akteuren und Grossverbrauchern wertvoll sei. Einige Befragte sind hingegen der Meinung, die Mitarbeit in der KG-VBE bringe keinen oder noch nicht den gewünschten Mehrwert. Der Austausch könne noch besser genutzt werden als das bisher der Fall sei. Dazu würde man aber mehr Zeit benötigen. Andererseits wurde vereinzelt gesagt, dass man mit den wichtigsten Partnern auch ohne KG-VBE in Kontakt sei und die KG-VBE somit keinen Mehrwert bringe.

Zufriedenheit mit VBE

Die Mehrheit der Akteure sei gemäss den Interviews insgesamt mit der Leitung und Organisation von VBE zum jetzigen Zeitpunkt zufrieden. Gemäss mehreren Interviewpartner/innen habe es jedoch zum Zeitpunkt des Programmstarts einige Differenzen zwischen den VBE-Akteuren und der GS-VBE gegeben, was zu Unzufriedenheit auf Seiten VBE-Akteure geführt habe. Mit einem personellen Wechsel in der Geschäftsstellenlei-

tung von Seiten BFE und weil sich von da an die Akteure aktiver einbringen konnten, habe sich dies jedoch verbessert. Bedingung für die Akzeptanz der Akteure sei, dass die Leitung beim BFE liege und die externen Firmen nur eine unterstützende Rolle hätten. Heute seien die VBE-Akteure mit der Arbeit in der KG-VBE und im Rahmen der Arbeitsgruppe VBE2020+ zufrieden. Es wird positiv gewürdigt, dass sich die GS-VBE um einen guten Kontakt und um eine professionelle Leitung und Organisation bemühe. Dies sei auf Grund der sehr unterschiedlichen Anliegen und Ansprüche der verschiedenen Akteure teilweise anspruchsvoll, wie einzelne Akteure selbst anmerkten. Es sei jedoch herausfordernd, dass die Leitung der GS-VBE in den letzten Jahren mehrmals gewechselt habe.

3.4 Wirkungen von VBE

3.4.1 Innenwirkung

- Welche Wirkungen wurden in der ersten Phase 2014-2017 intern bei den VBE-Akteuren erzielt?
- Hat das Engagement in VBE bei Entscheidungen im Unternehmen und in Organisationen einen Einfluss gehabt? Falls ja, bei welcher Art der Entscheidungen und auf welcher Ebene?
- Hat das Programm Energie-Vorbild Bund Effizienz-Aktivitäten ausgelöst, die ohne VBE nicht umgesetzt worden wären? Fördert das Programm Energie-Vorbild Bund die beabsichtigte Transparenz?
- Inwiefern hat VBE zur Sensibilisierung und Unterstützung von Mitarbeitenden der VBE-Akteure beigetragen?

Tabelle 24: Evaluationsfragestellungen zur Innenwirkung

Die wichtigste (Innen-)Wirkung von VBE ist, gemäss einer Mehrheit der Vertreter/innen der VBE-Akteure, dass VBE intern ein starkes Argument für Energieeffizienz bilde. Zum Auftakt von VBE fand eine Pressekonferenz mit allen CEOs und der zuständigen Bundesrätin Doris Leuthard statt. Damals verpflichteten sich die CEOs öffentlich zum Engagement für Energieeffizienz. Mit dem Hinweis auf die Verpflichtungen im Rahmen von VBE erhielten Massnahmen und Aktivitäten dadurch eine offizielle Legitimation. So könne durch VBE einem Thema mehr Gewicht gegeben werden, das sonst wenig Fürsprecher finde. Ebenfalls ermögliche das Bekenntnis zu VBE bereits umgesetzte Massnahmen in Zeiten des Kostendrucks weiterzuführen. Die Legitimation werde auch durch den Vergleich unter den Akteuren gestärkt. Die gemeinsamen Zielsetzungen setzten einen gewissen Standard bzw. trügen zu einem bestimmten Ambitionsniveau bei.

Ebenfalls sei gemäss einigen befragten Akteursvertretern/innen die konsolidierte Kommunikation der Akteure im Rahmen des öffentlichen Jahresberichts ein Nutzen von VBE. Für einen VBE-Akteur seien insbesondere die konzeptionellen Massnahmen nützlich. Gemäss einem weiteren Interviewpartner werde durch VBE auch der Kontakt zum Bund als Aktionär verbessert. Von der GS-VBE wurde zudem als Nutzen genannt, dass man nun dank VBE wisse, welche Organisation bzw. welches Unternehmen wie viel Energie gesamthaft verbraucht.

Weiter wurde in den Interviews gesagt, dass VBE vor allem zu Beginn Impulse gesetzt habe. Die Sensibilität für das Thema Energieeffizienz sei auf Stufe Geschäftsleitung und

bei den weiteren Involvierten erhöht worden. Allerdings habe bei diesen bereits eine Sensibilität für das Thema Energieeffizienz auf Grund anderer Initiativen zum Thema (z. B. Erarbeitung eines Energiekonzepts) bestanden. Eine Mehrheit der interviewten Akteursvertreter/innen war jedoch der Meinung, dass bei den nicht direkt involvierten Mitarbeiter/innen keine oder nur eine geringe zusätzliche Sensibilisierung bewirkt worden sei. Auf Grund der Interviews und Kurzinterviews ist davon auszugehen, dass auch in der zivilen Bundesverwaltung nur eine geringe Anzahl an Personen in den weiteren Bundesämtern das Programm VBE kennt.

Wie gross die Wirkung in den Unternehmen/Organisationen sei, sei gemäss Akteursvertretern/innen auch abhängig davon, wie viele Ressourcen für die Umsetzung eingesetzt werden. Die Ressourcen würden vor allem dort eingesetzt, wo das kurzfristige Kosten-Nutzen-Verhältnis der Massnahme positiv ist. Damit auch für weitergehende Massnahmen mit längerer Pay-Back-Zeit Ressourcen zur Verfügung gestellt würden, müsste aus Sicht der GS-VBE der politische Druck von Seiten Bundesrat und/oder Parlament erhöht werden. So könnte eine stärkere Effizienzwirkung von VBE erzielt werden.

Weiter war die Mehrheit der befragten Vertretenden der VBE-Akteure der Meinung, dass zwischen den Akteuren kein Wettbewerb bezüglich Energieeffizienz und Massnahmen spiele. Hintergrund dafür sei die geringe Vergleichbarkeit der Unternehmen/Organisationen. Der Schienenverkehr sei z.B. nicht vergleichbar mit der Briefauslieferung. Eine Person merkte an, dass allenfalls im Bereich Rechenzentren ein Wettbewerb bestehe, weil der Effizienzwert eines Rechenzentrums (PUE-Wert) konkret verglichen werden kann.

Aus Sicht der VBE-Akteure sei die Innenwirkung des Programms teilweise nicht befriedigend. Begründet wurde dies mit Überschneidungen mit anderen Programmen, mit dem Mehraufwand für die Berichterstattung und mit den gemeinsamen Massnahmen. Die gemeinsamen Massnahmen führten dazu, dass im Programm der kleinste gemeinsame Nenner im Vordergrund stehe und nicht die Glanzleistungen oder Leuchtturmprojekte der Organisationen/Unternehmen.

Dank VBE wurde die Transparenz bzgl. Energieverbrauch erhöht. In den Jahresberichten werde gemäss der GS-VBE erstmals ersichtlich, wie viel Energie die VBE-Akteure tatsächlich brauchen und wie sich diese zusammensetzt.

Nutzen aus Sicht der CEOs

Gemäss den befragten CEOs zeigt sich der Nutzen von VBE darin, dass sich die Organisationen/Unternehmen gemeinsam und aktiv in der Öffentlichkeit als Vorbilder für Energiethemen positionierten (zwei Antworten). VBE biete zudem zusätzliche Möglichkeiten zur Kommunikation des Engagements sowie eine strukturierte Herangehensweise zur Zielerreichung im Bereich Energieeffizienz (je Einzelmeinungen).

Als künftiger wichtiger Nutzen führten zwei befragte CEOs den Erfahrungsaustausch an. Dadurch könnten in ausgewählten Bereichen gemeinsam höhere Ziele gesteckt werden oder konkrete Kooperationen in bestimmten Bereichen lanciert werden. Weiter war ein

CEO der Meinung, dass der Reportingaufwand reduziert und mit bestehenden Reportings (EnAW oder Global Reporting Standard, GRI) zusammengelegt werden müsse. Nicht zuletzt wird gemäss Befragung der CEOs eine verstärkte Kommunikation gewünscht. Dabei solle die Kommunikation zum Jahresbericht bzw. der Jahresanlass vermehrt durch die Präsenz hochrangiger Exponenten/innen des Bundes und der VBE-Akteure oder mit einem Panel mit angesehenen Experten/innen im Bereich Energieeffizienz gestärkt werden (zwei Antworten). Ein befragter CEO sagte, dass die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen nicht beeinträchtigt werden dürfe. Dies gelinge, indem man auch weiterhin auf die Energieeffizienz und nicht auf die Reduktion des Energieverbrauchs fokussiere.

3.4.2 Aussenwirkung

- Welche Wirkungen konnten in der ersten Phase 2014-2017 extern erzielt werden? (Bekanntheit, Nachahmungseffekte)
- Inwiefern wird VBE und das entsprechende Engagement der VBE-Akteure vom Bundesparlament und vom Bundesrat wahrgenommen?
- Inwiefern wird VBE und das entsprechende Engagement der VBE-Akteure von weiteren Bundesämtern wahrgenommen?
- Hat das Programm Vorbildfunktion gegenüber weiteren Akteuren ausgeübt? (auf Gemeinde und Städte, private Unternehmen, Organisationen und Andere?)
- Bei welchen Akteuren wäre es besonders wünschenswert, dass sie auch noch bei Energie-Vorbild Bund teilnehmen (bundesnahe und andere)?

Tabelle 25: Evaluationsfragestellungen zur Aussenwirkung

Insgesamt muss auf Grund der Befragungen (Interviews und Kurzinterviews) bzgl. Aussenwirkung von VBE eine kritische Bilanz gezogen werden: die Aussenwirkung von Energie-Vorbild Bund ist bisher bescheiden, die Bekanntheit des Programms ist klein. Die Mehrheit der in den Kurzinterviews befragten externen Stakeholder hatte noch nie oder höchstens am Rand von VBE gehört. Auch die Vertreter/innen der VBE-Akteure selber merkten an, dass weder «Energie-Vorbild Bund» noch «VBE» etablierte Begriffe seien. Ebenfalls hätten die Kommunikationsinstrumente nur eine geringe Öffentlichkeitswirkung. Mehrere Befragte führen aus, dass die Bekanntheit und Visibilität des Programms gesteigert werden müssen, um mehr Aussenwirkung zu erreichen. Dies könnte über eine erhöhte Präsenz an Veranstaltungen oder die Präsenz in den sozialen Medien geschehen. Allerdings muss angefügt werden, dass die Kommunikationsaktivitäten zur Stärkung der Aussenwirkung erst im Verlauf des Jahres 2016 umfassend implementiert wurden. Der Wirkungszeitraum ist damit noch recht kurz.

Die Frage, ob VBE überhaupt eine Aussenwirkung haben sollte, wurde von den Vertretern/innen der VBE-Akteure unterschiedlich kommentiert. Einzelne Stimmen fanden, dies sei nicht nötig, weil die bundesnahen Unternehmen ohnehin lieber unter ihrem eigenen, sehr bekannten Namen kommunizierten. Eine andere Akteurs-Vertretung meinte, dass gerade die Aussenwirkung ein entscheidendes Erfolgsmerkmal von VBE sei. Eine positive Aussenwirkung könne Motivation sein für Akteure, überhaupt am Programm teilzunehmen – vor allem dann, wenn die Innenwirkung als gering betrachtet werde.

Wahrnehmung durch Bundesparlament und Bundesrat

Um die Wahrnehmung des Engagements der VBE-Akteure durch Bundesrat und Parlament zu erfassen, wurde eine Analyse der parlamentarischen Vorstösse, die auf VBE Bezug nehmen, durchgeführt.²⁸ Ziel dieser Analyse war es, zu erfahren, wie oft und in welcher Art VBE in parlamentarischen Vorstössen und den Antworten des Bundesrates genannt wird. Daraus ergaben sich Hinweise auf die Wahrnehmung von VBE durch das Bundesparlament.

Insgesamt wurden im Zeitraum von 2013 bis 2017 neun parlamentarische Vorstösse eingereicht, in denen die Vorbildfunktion des Bundes im Energiebereich erwähnt wurde. Auf das Programm Energie-Vorbild Bund wurde nur in der Interpellation Buttet (16.3088) direkt verwiesen u. a. mit dem Interpellationstitel: «Energie-Vorbild Bund. Wasser predigen und Wein trinken?». Die Interpellation behandelte die Erneuerung des Heizsystems des Werkhofs Siders. Das Bundesamt für Strassen (Astra) wollte bei der Erneuerung eine Gasheizung einer Holzheizung auf Grund finanzieller Aspekte vorziehen. Die Interpellation beauftragt den Bund u. a. dazu Stellung zu nehmen, ob das Astra somit VBE missachte und welche Massnahmen der Bund ergreife, dass die Vorbildfunktion des Bundes in Zukunft wirklich wahrgenommen werde. In der Antwort vom 4. Mai 2016 wies der Bundesrat darauf hin, dass in begründbaren Aussagen vom Aktionsplan VBE abgewichen werden kann. Weil in der Zwischenzeit in der Nähe des Werkhofs Siders ein Holzpellet-Lager ausgebaut wurde, prüfe das Astra nun gemeinsam mit dem Kanton Wallis Heizungsmöglichkeiten auf der Basis erneuerbarer Ressourcen.

Bei acht dieser neun Geschäfte nannte der Bundesrat in seiner Stellungnahme VBE. Viermal wurde in den Stellungnahmen des Bundesrates auf VBE-Massnahmen hingewiesen, zweimal wurden VBE-Akteure genannt und je einmal wurden die VBE-Geschäftsstelle und die KG-VBE genannt sowie auf die Aktionsbereiche hingewiesen. Zusätzlich zu den neun parlamentarischen Vorstössen, in denen die Vorbildfunktion genannt wurde, wurde in einem Bericht des Bundesrates in Erfüllung eines Postulats VBE genannt und auf gewisse Massnahmen hingewiesen. Einmal wurde VBE auch in einem Votum im Rat genannt (vgl. Anhang A-4 für genauere Informationen zu den parlamentarischen Vorstössen).²⁹ In Anbetracht der über 2'000 parlamentarischen Vorstössen pro Jahr ist die Aufmerksamkeit, die das Thema in den Räten genießt, marginal.

Gemäss dem Präsidenten der UREK des Nationalrats, Roger Nordmann, erwartet das Parlament, dass der Bund seinen Teil zur Energiestrategie 2050 beitrage. VBE werde im Parlament jedoch nur gering wahrgenommen. VBE sei auch äusserst selten Thema in der UREK. Er selbst erhalte den Jahresbericht und nehme teilweise wahr, wie einzelne VBE-Akteure ihre Aktivitäten im Bereich Energieeffizienz kommunizierten. Im Bundesrat müsste das Engagement der VBE-Akteure zwei Departemente interessieren: Zum einen

²⁸ Parlamentarische Vorstösse von 2013 bis Dezember 2017 (Zeitpunkt der Analyse)

²⁹ Um die Zahlen in Relation zu setzen, wird im Folgenden dargestellt, wie viele der jährlich eingereichten parlamentarischen Vorstösse jährlich das Schlüsselwort «Energieeffizienz» enthielten und wie viele Vorstösse insgesamt eingereicht wurden. 2013: 27 von 2'034, 2014: 23 von 2'097, 2015: 19 von 2'005, 2016: 9 von 1'899, 2017: 9 von 2'090 (vgl. parlament.ch bzw. <https://www.parlament.ch/de/%C3%BCber-das-parlament/fakten-und-zahlen/zahlen-geschaefte> [Stand: 8.3.2018]).

das UVEK, da es für die Energie zuständig ist, und zum anderem das Eidgenössische Finanzdepartement (EFD), weil diesem die Themen Bau und Logistik unterstehen.

Gemäss Pressesprecher des UVEK wurde das Engagement des zuständigen Bundesratsmitglieds Doris Leuthard für VBE im November 2014 wie folgt begründet: Erstens sollte gezeigt werden, dass es sinnvoll ist, die Energieeffizienz zu steigern, weil damit Energie und Geld gespart werden könne. Zweitens sollte gezeigt werden, dass Swisscom, Post, SBB und der ETH-Bereich bereits Massnahmen ergriffen hätten, um ihre Energieeffizienz zu steigern. Drittens sollte anhand der bundesnahen Betriebe gezeigt werden, dass die Ziele der ES2050 erreichbar seien. Zudem war das Engagement auch vor dem Hintergrund des damals absehbaren Abstimmungskampf zum Energiegesetz zu verstehen. Das zuständige Bundesratsmitglied hat sich somit primär 2014 aktiv für das Thema engagiert. An der Jahresveranstaltung 2017 am Flughafen Genf war das UVEK durch den Generalsekretär vertreten.

Wahrnehmung durch weitere Akteure

Auf Grund der Interviews muss davon ausgegangen werden, dass Energie-Vorbild Bund kaum bekannt ist und damit auch kaum eine Vorbildwirkung gegenüber weiteren Akteuren wie bspw. Gemeinden, Städte, privaten Unternehmen oder weiteren Organisationen ausgeübt hat. Die Mehrheit der Vertreter/innen der VBE-Akteure sagte, sie seien bisher noch nie auf ihr Engagement im Rahmen von VBE angesprochen worden. Nur der Vertreter von Genève Aéroport berichtete, sie seien von SIG kontaktiert worden. Einige Vertretende von VBE-Akteuren berichteten, dass sie mit anderen Firmen zum Thema Energieeffizienz im Austausch gewesen seien, jedoch nicht im Zusammenhang mit VBE. Gemäss den VBE-Akteuren hätten die jeweiligen Standortkantone nur teilweise vom Engagement der Akteure im Rahmen des Programms VBE Kenntnis. Gemäss Erfahrung eines VBE-Akteurvertreters würden interessierte Fachpersonen (z. B. Besucher/innen von Veranstaltungen im Bereich Energie) VBE kennen. Ein externer Stakeholder legte im Interview dar, dass zwar bekannt sei, dass der Bund im Bereich Energieeffizienz aktiv sei. Nicht bekannt sei, dass das Thema strukturiert und im Rahmen eines Programms bearbeitet wird. Weiter wurde in den Kurzinterviews gesagt, dass es im Energiebereich sehr viele Angebote gebe, z. B. zahlreiche Tagungen, Plattformen und öffentliche oder private Informationsmöglichkeiten. Damit VBE in dieser Masse wahrgenommen werde, müsse VBE für die angestrebten Zielgruppen einen wahrnehmbaren Mehrwert gegenüber den anderen Angeboten aufweisen. Das sei offensichtlich bisher nicht der Fall gewesen. Von der GS-VBE wurde angemerkt, dass das Kommunikationsbudget deutlich erhöht werden müsste, um VBE stärker als Marke zu etablieren.

Von den zwölf externen Stakeholdern, mit denen ein Kurzinterview geführt wurde (vgl. Kapitel 2.4 «Interviews»), kennt gut die Hälfte das Programm, ein weiteres Viertel hat schon einmal von der Vorbildfunktion des Bundes gehört, kennt aber das Programm nicht, und ein Viertel hat das Programm vor der Interviewanfrage noch nie wahrgenommen. Die Mehrheit der Kurzinterviewpartner/innen ist nicht mit der Zielsetzung (Energieeffizienzziel von 25 % und 39 gemeinsame Massnahmen) vertraut. Einzelne kennen die generelle Zielsetzung, nicht aber die detaillierten Massnahmen. Vereinzelt meinten die

Befragten, dass zwar Aktivitäten der bundesnahen Unternehmen im Bereich Energieeffizienz wahrgenommen würden, jedoch nicht im Zusammenhang mit VBE.

Weiter schätzten externe Stakeholder in Kurzinterviews auch die Bekanntheit von VBE bei ihren Mitgliedern (bei den Verbänden) oder Kunden/innen (bei den Beratungsunternehmen)³⁰ als gering ein.³¹ Die Befragten wurden von ihren Mitgliedern oder Kunden/innen auch noch nie auf die Energieeffizienzbestrebungen der VBE-Akteure angesprochen. Weiter glauben sie nicht, dass ihre Mitglieder oder Kunden/innen sich von den VBE-Akteuren im Bereich der Umsetzung von Energieeffizienzmassnahmen inspirieren liessen. Vorbilder oder Inspiration suchten sich die Unternehmen allenfalls in ihrer Branche. Nur vereinzelt würden Best Practice Beispiele auch von ausserhalb der Branche wahrgenommen. Für Gemeinden und Städte gebe es spezifische Programme wie «Energienstadt» von EnergieSchweiz für Gemeinden oder kantonale Vorgaben, an denen sie sich allenfalls orientierten.

Welche VBE-Massnahmen für die eigenen Mitglieder und Kunden/innen von Interesse sein könnten, beurteilten die Befragten in den Kurzinterviews unterschiedlich. Die Kantone und vor allem die (Energie-) Städte hätten oft die wichtigsten Massnahmen bereits in eigene Konzepte aufgenommen oder umgesetzt. Eine Person beurteilte die Massnahmen der Zielvereinbarungen als umfassender und detaillierter und somit für die Privatwirtschaft als interessanter, als die VBE-Massnahmen.

Betreffend Bekanntheit der Kommunikationsinstrumente kann aus den Kurzinterviews geschlossen werden, dass gut ein Drittel der Befragten den Jahresbericht kennt; zwei Personen kennen die Homepage und eine Person kennt die Jahresanlässe. Die Mehrheit kennt weder Jahresbericht, Homepage noch Jahresanlässe.

Nach Auskunft der Geschäftsstelle werde die VBE-Homepage nur sehr gering genutzt. Auch die online-«Hilfsmittel» mit den guten Beispielen würden kaum angeschaut oder abgerufen.

Mögliche neue VBE-Akteure

Die BFE-Geschäftsstelle von VBE habe sich in den letzten Monaten aktiv um neue Teilnehmende am Programm VBE bemüht und weitere Gespräche seien im Gang. Gemäss GS-VBE werde für VBE2020+ diskutiert, ob bei einer Ausweitung des Teilnehmerkreises die Kerngruppe 15 bis 20 Akteure umfassen solle und dass weitere Teilnehmer/innen eine Art «Follower»-Status erhielten. Allerdings wurde die angestrebte Ausweitung des Programms auf weitere bundesnahe oder private Akteure durch die Interviewpartner/innen unterschiedlich beurteilt. Die Mehrheit der Interviewpartner/innen kann sich eine Öffnung vorstellen, insbesondere auf weitere bundesnahe Organisationen und Unternehmen sowie Unternehmen mit einer öffentlichen Bedeutung. Einige interviewte VBE-Akteursvertreter/innen sprachen sich klar gegen die Aufnahme von nicht-

³⁰ Energie ist allerdings sowohl bei den Mitgliedern verschiedener befragter Verbände als auch bei den Kunden/innen der Beratungsunternehmen ein Thema. Die Verbandsvertretenden der Facility-Management-Branche sind jedoch der Meinung, dass Energie bei ihren Mitgliedern noch kein Thema sei und erst ganz langsam nun etwas mehr Beachtung finde.

³¹ Dabei sind die VBE-Akteure, die allenfalls Mitglied eines Verbands sind, natürlich ausgenommen.

bundesnahen Unternehmen aus. Es handle sich um ein Programm des Bundes und bei einer Ausweitung auf private Akteure sei der Austausch unter den bundesnahen Grossverbrauchern nicht mehr gegeben. Bei einer Ausweitung müsse die Frage gestellt werden, was «Bund» im Programm-Namen bedeute. Zudem müsse verhindert werden, dass eine Art Parallelstruktur zu den Unternehmen mit Zielvereinbarungen entstehe.

Die GS-VBE sei mit unterschiedlichen grösseren und kleineren Organisationen/Unternehmen für eine künftige Teilnahme an VBE im Gespräch. Konkret genannt wurde u. a. die Suva, SIG, RUAG, FINMA, SRG, Schweizer Nationalbank, Publica und der Flughafen Zürich. Suva, SIG und FINMA haben unterdessen der Teilnahme zugestimmt. Der Flughafen Zürich habe sich gegen eine Teilnahme entschieden, weil man kein bundesnahes Unternehmen sei und auch nicht als solches wahrgenommen werden möchte. Ähnlich habe die Schweizer Nationalbank argumentiert. Die SRG verzichtet ebenfalls auf eine Teilnahme. Im Zusammenhang mit der künftigen Teilnehmergruppe werde zudem diskutiert, ob die sechs Institutionen des ETH-Bereichs künftig separat auftreten sollen oder weiterhin gemeinsam als ETH-Bereich.

3.5 Beurteilung Vorreiterrolle und Potenzial von VBE

3.5.1 VBE als Vorreiterprojekt

- Wie ist die Konzeption des Programms zu beurteilen?
- Inwiefern ist die Konzeption des Programms der erzielten «Vorreiterrolle» förderlich? Oder nicht?
- Inwiefern handelt es sich beim VBE um ein Vorreiterprojekt?

Tabelle 26: Evaluationsfragestellungen zu VBE als Vorreiterprojekt

Die VBE-Akteure wurden gefragt, inwiefern sie eine Vorbildrolle der VBE-Akteure überhaupt als zielführend erachten. Sowohl die VBE-Akteure als auch externe Stakeholder beurteilten es als sinnvoll, dass der Bund Vorbild sein will. Wertvoll sei insbesondere, dass neben dem Bund auch die bundesnahen Unternehmen am Programm teilnehmen würden. Eine Person führte aus, dass mit VBE gezeigt werde, dass Energieeffizienz ein Teil einer volkswirtschaftlichen Strategie und im Interesse der Öffentlichkeit sei. Andere Stimmen sagten, es sei selbstverständlich, dass der Bund und die Betriebe in seinem Einflussgebiet ihren Beitrag zur Energieeffizienz zu leisten hätten.

Inwiefern es sich bei VBE tatsächlich um ein Vorreiterprojekt handle, wurde kritisch diskutiert. Die Massnahmen im Bereich Gebäude beispielsweise seien nicht besonders vorbildlich. Es werde primär umgesetzt, was rentabel sei und was die Privatwirtschaft auch bereits realisiere. Insofern habe das Programm keine Vorreiterrolle. Ein wichtiges Element der Konzeption von VBE sei die konsensuale Erarbeitung gemeinsamer Massnahmen. Gerade dieses Element wurde jedoch in den Interviews als Grund genannt, weshalb die gemeinsamen Massnahmen wenig ambitioniert seien.

Die externen Stakeholder attestierten dem Programm in den Kurzinterviews, dass es punktuell vorbildliche Initiativen in gewissen Bereichen und bei gewissen Akteuren gebe. Allerdings bewegten sich auch viele andere Organisationen/Unternehmen auf gleichem oder höherem Niveau. Es handle sich um einen zeitgemässen Umgang mit dem Thema, vieles sei aber nicht als Alleinstellungsmerkmal zu beurteilen. Wirkliche Vorreiter müssten mehr machen.

3.5.2 Anpassungsbedarf und Verbesserungspotenzial

- Wo sehen die VBE-Akteure Anpassungsbedarf oder Verbesserungspotenzial?
- Wie können Struktur und Organisation je nach künftiger Zielsetzung vom Programm (nur interne Wirkung, mehr Aussenwirkung, Intern und Aussenwirkung...) verbessert werden?
- Wie müsste die Organisation weiterentwickelt werden, wenn mehr Akteure hinzustossen würden?
- Hätte VBE Potential für mehr Aussenwirkung? Wie liesse es sich am besten ausschöpfen?

Tabelle 27: Evaluationsfragestellungen zu Anpassungsbedarf und Verbesserungspotenzial

Der Anpassungsbedarf und das Verbesserungspotenzial aus Sicht der interviewten Personen werden nachfolgend differenziert nach Innenwirkung und Aussenwirkung präsentiert. Anschliessend folgen die Ausführungen zu den bisherigen Überlegungen zur Zukunft von VBE nach 2020.

Innenwirkung

Die befragten Vertreter/innen der VBE-Akteure orteten Anpassungsbedarf und Verbesserungspotenzial betreffend die Innenwirkung:

- *Zielsetzung:* Knapp die Hälfte ist der Meinung, dass vor allem die gemeinsamen Massnahmen angepasst werden müssten. Zwei Personen forderten, dass die Ziele nur noch pro Akteur formuliert würden, zwei meinten, dass in Zukunft das Ambitionsniveau erhöht werden müsse und zwei fanden, dass insgesamt weniger, dafür periodisch neue Massnahmen formuliert werden sollten. Dies würde verhindern, dass die Massnahmen nach einigen Jahren nicht mehr vorbildlich sind. Eine Person ist der Meinung, dass vermehrt Leuchtturmprojekte umgesetzt werden sollten anstelle eines umfassenden Massnahmenkatalogs.

Bei der Zielfestlegung müsse berücksichtigt werden, dass es einen Zielkonflikt zwischen dem Erwirtschaften eines ökonomischen Gewinns (bundesnahe Unternehmen) bzw. dem Spardruck (Bundesverwaltung) und der Umsetzung von Energieeffizienzmassnahmen gebe. Bei der Umsetzung von VBE müsse diesen Umständen Rechnung getragen werden. Einige Akteure müssten gemäss Bundesauftrag gewinnorientiert wirtschaften. Auf Seite der Bundesämter wiederum stünden keine Mittel für die Umsetzung von Energieeffizienzmassnahmen zur Verfügung.³² Das Abliefern von Gewinn bzw. sinkende Mittel stünde mit dem Ziel einer Vorbildfunktion im Klimaschutz und in der Energieeffizienz in Konflikt.

³² BFE ist für die Organisation des Programms VBE zuständig, nicht jedoch für die Umsetzung in den einzelnen Ämtern.

- *Erhöhte Verbindlichkeit:* Gemäss einigen Befragten könnte die Innenwirkung durch mehr Verbindlichkeit gesteigert werden. Dies könnte erreicht werden, indem beispielsweise Synergien mit der EnAW/act oder weiteren Programmen verstärkt genutzt werden. Denn bei den Zielvereinbarungen ist die Umsetzung der einmal eingegangenen Verpflichtungen verbindlich. Alternativ müsste das Erreichen von Energieeffizienzzielen in die Leistungsvereinbarung der bundesnahmen Unternehmen aufgenommen werden. Wenn konkrete Energieeffizienzziele in die Leistungsvereinbarungen aufgenommen würden, wäre das Ziel der Energieeffizienzsteigerung in die Gesamtziele des Unternehmens integriert. Dann bräuchte es das Programm VBE, das freiwillig verpflichtend ist, nicht mehr. Es wurden allerdings von der GS-VBE Zweifel geäussert, ob sich das Parlament dazu entschliessen könnte, energetische Ziele in die Leistungsvereinbarungen aufzunehmen.
- *Weniger Reporting-Aufwand:* Der Grossteil der Befragten fordert einen geringeren Aufwand für das Reporting. Eine Person legte dar, dass ein umfassendes Reporting nur angebracht sei, wenn die Massnahmenumsetzung verbindlicher würde (analog zum EnAW-Reporting). Zudem sollte das Reporting stärker auf messbaren Werten beruhen und nicht jährlich durchgeführt werden.
- *Nutzung von Synergien:* Synergien zwischen VBE und RUMBA müssten stärker genutzt werden. Die Befragten äusserten sich dahingehend, dass die beiden Programme entweder sichtbarer voneinander abgegrenzt oder miteinander verschmolzen werden müssten. Inwieweit diese Forderung mit dem Bundesratsbeschluss vom 8.12.2017 erfüllt ist, kann auf Grund der Evaluation nicht beurteilt werden.
- *Interne Kommunikation und Sensibilisierung der Mitarbeitenden:* Zur weiteren Stärkung der Innenwirkung sollten gemäss zweier Befragten die internen Kommunikationsmassnahmen verstärkt werden. Beispielsweise könnte die GS-VBE einen Newsletter verschicken, den die Akteure intern übers Intranet oder die sozialen Medien weiterverbreiten könnten. Eine weitere Person schlug vor, am Eingangsbereich der Gebäude Grafiken zum Stromverbrauch z. B. des Gebäudes anzubringen. Damit würde den Mitarbeitenden der Stromverbrauch des Gebäudes näher gebracht.
- *Austausch und Kollaborationspotenzial:* Ein Akteur wünschte künftig einen intensivierten Austausch zwischen den VBE-Akteuren bspw. im Rahmen eines jährlichen zweitägigen Treffens. Gemäss einem Befragten könnten die VBE-Akteure auch in zusätzlichen Bereichen von einer Zusammenarbeit profitieren. Genannt wurden die gemeinsame Nutzung von Fahrzeugpools, die gemeinsame Nutzung von Büroflächen usw..
- *Neue Themen:* Mehrere Befragte nannten folgende Themen als mögliche Ergänzungen für VBE: Solarenergie, CO₂-Monitoring und -management, ökologische Beschaffung, Nachhaltigkeit generell oder Smart Buildings/Smart Campus. Der Fokus müsste weiterhin beim Thema Energie liegen. VBE dürfe nicht zu einem Gefäss für beliebige Themen werden.

- *Neue Unternehmen:* Insgesamt müsse der Kreis der Akteure klar definiert werden. Es müsse geklärt werden, wer dazu gehören sollte. Mit neuen Akteuren könnte auch die Innenwirkung gesteigert werden, insbesondere dann, wenn Akteure hinstossen, die in ihrer Branche betreffend Energieeffizienz vorbildlich sind. Dies würde für die bisherigen Akteure den Druck erhöhen, selbst wieder mehr zu unternehmen.
- *Austausch mit Energieforschung:* Ein Austausch zwischen der Energieforschung und VBE könnte gemäss einem Akteur fruchtbar sein. Denn die Forschung, bspw. eines der Swiss Competence Center for Energy Research (SCCER), hätte immer Bedarf an Demonstrationsobjekten. Diese könnten die VBE-Akteure liefern im Austausch für Knowhow zu noch nicht etablierten Technologien auf Seiten der Forschenden.

Aussenwirkung

Die Aussenwirkung ist bisher gering. Es zeigte sich aber in den Interviews mit den VBE-Akteuren, dass unterschiedliche Meinungen dazu bestehen, wie stark die Aussenwirkung ein Ziel von VBE sein sollte und welche Art der Aussenwirkung anzustreben sei. In einem ersten Schritt müsste festgelegt werden, welches Wirkungsziel bei welcher Zielgruppe angestrebt wird. Erst dann können die Kommunikationsaktivitäten gezielt verstärkt werden. Dabei wäre aus Sicht der Interviewpartner/innen folgendes zu berücksichtigen:

- *Verstärkung der Kommunikationsaktivitäten:* Wenn VBE eine erhöhte Aussenwirkung erreichen sollte, müssten die Kommunikationsaktivitäten verstärkt werden. Dazu müssten die Zielgruppen spezifischer mit Informationen bedient werden. Einige Interviewpartner/innen waren der Meinung, dass der Jahresbericht noch stärker auf Erfolgsgeschichten beruhen sollte. Diese könnten auch unter dem Jahr durch die Geschäftsstelle im Rahmen eines Newsletters kommuniziert werden, welcher wiederum durch die Akteure weiterverteilt würde. Darin könnten einzelne Erfolgsbeispiele, Tipps und Tools aus den ERFAs kommuniziert werden.

Ziel müsse es gemäss der Geschäftsstelle sein, dass sich eine intensivere Kommunikation der GS-VBE und die Kommunikation der Akteure gegenseitig stärken. Je mehr die Akteure VBE auf ihren Kanälen nach aussen transportieren, desto bekannter werde es und desto attraktiver sei es wiederum für die Akteure, an VBE teilzunehmen. Der Name «Energie-Vorbild Bund» müsste gemäss mehreren Interviews allerdings angepasst werden. Der Name sei wenig aussagekräftig und private Akteure, die allenfalls an einer Programmteilnahme interessiert wären, würden auf Grund von «Bund» abgeschreckt.

Eine Erkenntnis aus den Kurzinterviews ist u. a., dass die Kommunikation stärker zielgruppenorientiert erfolgen müsse, wenn VBE besser wahrgenommen werden soll. Dazu sollten zuerst die prioritären Zielgruppen definiert werden, z. B. Branchenverbände, Kantone und Gemeinden o. ä. Anschliessend sollte eine Zusammenarbeit mit den betroffenen Verbänden, Branchen oder Handelskammern geprüft werden. Beispielsweise könnte VBE oder gelungene Projekte von VBE-Akteuren an Verbandsveranstaltungen vorgestellt werden.

- *Kommunikation der Kennzahlen:* Weiter müsse die Kommunikation der Kennzahlen überdacht werden: Die jetzige Kommunikation von unterschiedlich berechneten Kennzahlen sei gemäss den Interviews wenig zielführend. Ein einheitliches Reporting der Kennzahlen über mehrere Jahre habe jedoch Potenzial. Es könnte die Basis bilden für einen branchenübergreifenden Benchmark zum Thema Energieeffizienz. Damit die Berichterstattung besser von Dritten genutzt werden kann, wurde von einem externen Stakeholder gewünscht, dass jeweils pro Firma oder Projekt eine Kontaktperson angegeben werde. So könnten bei Bedarf weiterführende Informationen bei den Akteuren eingeholt werden. Auch die Kurzinterviews zeigten, dass private Unternehmen es vor allem schätzen würden, wenn Kennzahlen veröffentlicht würden, die ihnen selbst als Benchmarks und Vergleichswerte dienen.
- *Engagement bekannter Personen:* Mehrere Vertreter/innen der VBE-Akteure würden ein grösseres Engagement des zuständigen Bundesratsmitglieds für VBE begrüssen. Gemäss Pressesprecher des UVEK ist aber aktuell nicht angedacht, diese Vorbildfunktion verstärkt in die Kommunikation der UVEK-Vorsteherin einzubinden. Falls man Handlungsbedarf orte, sei dies für die Zukunft aber eine Option. Gemäss VBE-Akteure würde die Aussenwirkung erhöht, wenn Jahresanlässe mit hochkarätig besetzt wären, inkl. dem zuständigen Mitglied des Bundesrats, den CEOs der VBE-Unternehmen und weiteren Persönlichkeiten aus Politik und Industrie.
- *Austausch mit anderen Programmen:* Damit VBE vermehrt auch von Teilnehmenden an anderen nationalen Programmen und deren Vertretern/innen wahrgenommen würde, würde sich ein institutionalisierter Austausch zwischen den Geschäftsstellen dieser Programme empfehlen. Dabei ginge es beispielsweise um «Energistadt» von EnergieSchweiz für Gemeinden.
- *Effektive Wahrnehmung der Vorreiterrolle:* Aus den Kurzinterviews ging weiter hervor, dass die Wahrnehmung durch externe Stakeholder wohl nur verbessert werden könne, wenn VBE tatsächlich als vorbildlich und innovativ wahrgenommen wird. Die bestehenden gemeinsamen Massnahmen seien kein ausreichendes Alleinstellungsmerkmal, weil das Thema Energieeffizienz bereits weit verbreitet sei und über viele Kanäle bespielt werde. Um sich durch besonderes Engagement abzuheben, müssten auch Investitionen getätigt werden. Es wurde in den Interviews verschiedentlich Potenzial darin geortet, dass die VBE-Akteure im Bereich Leuchtturmprojekte Vorreiter würden. Technologieerprobungen könnten/wollten sich Private oft nicht leisten. Deshalb sei es interessant, wenn der Bund und die bundesnahen Unternehmen diese durchführten. Bei einem Erfolg könnten die Privaten die getesteten Technologien oder Ansätze adaptieren. Allerdings wurde einschränkend angemerkt, dass eine stärkere Vorbildfunktion mittels Leuchtturmprojekten vor dem Hintergrund des Spardrucks in der Bundesverwaltung schwierig zu erreichen sei.

VBE in Zukunft: VBE2020+

Die KG-VBE hat sich 2016 für die Fortführung von VBE nach 2020 ausgesprochen, weshalb die Arbeitsgruppe VBE2020+ (AG VBE2020+) gegründet wurde. Sie setzt sich aus

Vertretern/innen aller VBE-Akteure zusammen, zieht, wenn nötig, weitere Experten/innen bei und bereitet die Neugestaltung von VBE ab 2020 vor (GS-VBE 2017a). Aus den Sitzungsprotokollen ist zu entnehmen, dass 2017 drei Sitzungen und 2018 bisher eine Sitzung der AG VBE2020+ (im Februar) stattgefunden haben. Ziel der AG VBE2020+ ist die Ausarbeitung des Projekts VBE2020+ sowie die Erarbeitung eines Grundlagenberichts zuhanden des BFE und eines Konzepts für VBE 2020+, das durch die Departementsvorsteherin des UVEK genehmigt werden soll.

Folgende Stossrichtungen bzgl. Grundlagen und Vorgehen für die Projektdefinition VBE2020+ wurden gemäss Protokollen der AG VBE2020+ und dem Entwurf des Grundlagenberichts für das BFE bereits festgelegt (AG VBE2020+ 2017, GS-VBE in Ausarbeitung):

- Hauptorientierungspunkt ist die Energiestrategie 2050. Auch das Zielsystem (gesamtes Gefüge an Zielen) und das Monitoring sollen sich danach richten. Neben der Energieeffizienz sollen der Anteil erneuerbarer Energien, die ökologische Stromproduktion absolut und die Massnahmen zum Zielsystem gehören;
- Übergeordneter Orientierungspunkt sind die Sustainable Development Goals (SDG) der UNO bis 2030. Der Bundesrat strebt gemäss seiner «Strategie Nachhaltige Entwicklung 2016–2019» eine möglichst umfassende Ausrichtung an diesen SDG an. Für VBE relevant sind diesbezüglich die Ziele zum Klimaschutz und der Aspekt des Zugangs zu bezahlbarer und nachhaltiger Energie;
- Neu soll als Zielgrösse mit der Energieintensität gemäss GRI-Standard³³ gearbeitet werden;
- Der Zielhorizont wird auf 2030 festgelegt und es soll ein Zwischenziel bis 2026 vereinbart werden. 2026 sollen die Zielwerte für 2030 vor dem Hintergrund der unterdessen erfolgten Technologieentwicklung überprüft werden;
- Die geografische Systemgrenze soll basierend auf der ES2050 die Schweiz bilden;
- Die Akteure sollen ihre Bezugsgrössen und Systemgrenzen wie bisher individuell festlegen;
- Die Höhe der Zielwerte soll neu durch die Akteure vorgeschlagen und durch einen vom BFE-beauftragte/n Auditor/in auf deren Vorbildlichkeit geprüft werden. Damit entfällt ein gemeinsames Ziel der Energieeffizienzsteigerung;
- Der Zielwert «Anteil erneuerbarer Strom» soll weiterhin bei 100 % liegen;
- Auch bei VBE2020+ soll an gemeinsamen und individuellen Massnahmen festgehalten werden. Gemeinsame Massnahmen sollen folgenden Grundsätzen folgen: es wird eine relevante energetische Wirkung angestrebt, die Massnahme soll einfach umsetzbar und damit auch für Nachahmer-Unternehmen interessant sein, das Monitoring

³³ Vgl. <https://www.globalreporting.org/standards/gri-standards-download-center/gri-302-energy/#user-details> [Stand: 7. März 2018]

soll möglichst über Kennzahlen erfolgen können, und wenn eine Organisation/Unternehmen betreffend einer bestimmten Massnahmen keinen Handlungsspielraum hat, soll sie/es darauf verzichten können;

- Die öffentliche Berichterstattung soll alle zwei Jahre erfolgen, die VBE-interne Kommunikation des Monitorings jährlich.

4 Gesamtbeurteilung und Empfehlungen

Zum Abschluss dieses Berichts folgt eine Gesamtbeurteilung der wichtigsten Themen und es werden Empfehlungen zur Optimierung des Programms auch hinsichtlich der Weiterentwicklung nach 2020 formuliert. Im Kapitel 4.2 mit den Empfehlungen wird punktuell auf die Diskussion unter den Teilnehmenden am Validierungs- und Empfehlungsworkshop verwiesen.

4.1 Gesamtbeurteilung Evaluation Energie-Vorbild Bund

4.1.1 Zielsetzung realistisch, umfassende Massnahmenpalette wichtig

Bei der Zielgrösse von 25 % Effizienzsteigerung handelt es sich um ein in der Praxis bewährtes und erreichbares Ziel. Diese Zielsetzung entspricht in ihrer Grössenordnung dem, was auch von Unternehmen, die sich freiwillig oder auf Grund gesetzlicher Vorgaben zu Effizienzmassnahmen verpflichten, erwartet wird. Sie ist somit nicht besonders ambitioniert.

econcept ist der Meinung, dass mit der Umsetzung von 80 % von 39 Massnahmen in drei Themenbereichen ein umfassendes Energiemanagement in den Unternehmen eingeführt wurde. Dies beurteilen wir als sehr wertvoll und in gewissem Sinne vorbildlich. Es werden alle wesentlichen Tätigkeitsfelder der Unternehmen/Organisationen abgedeckt. Bei diesen Unternehmen kann davon ausgegangen werden, dass das Effizienzpotenzial systematisch und in den verschiedenen Dimensionen ihrer Tätigkeiten betrachtet wird. Durch den Anspruch der Umsetzung von 80 % aller gemeinsamen Massnahmen bringt VBE die Unternehmen dazu, auch Massnahmen anzugehen, die sie ohne VBE nicht umgesetzt hätten und verhindert, dass nur die einfachsten Massnahmen umgesetzt werden.

Der Anspruch zur Umsetzung von 80 % der 39 Massnahmen ist jedoch nicht unbedingt im Sinne einer effizienten Zielerreichung. Denn darin enthalten sind Massnahmen, die bei einzelnen Akteuren nur relativ kleine Energieeinsparungen zur Folge haben. Es bestehen demgegenüber unternehmens- bzw. tätigkeitsspezifische alternative Massnahmen mit hoher Wirkung, welche nicht Teil des Standardkataloges der 39 Massnahmen sind.

4.1.2 Konsensanspruch mit Vor- und Nachteilen

Bezüglich der Frage zur konsensualen Erarbeitung zeigen die langjährigen Erfahrungen in anderen Programmen (Energie-Modell Zürich, Zielvereinbarungen etc.), dass «bottom-up», von den Akteuren selbst entwickelte Massnahmen und Ziele eine grössere Umsetzungschance haben, als solche, die «top-down», hier vom Bund oder dem BFE, aufgezungen werden. Deshalb gehen sowohl die Befragten als auch econcept davon aus, dass es die Umsetzungsmotivation der Akteure begünstigt, dass sie auf Ebene der Mas-

snahmen mitreden dürfen. Dank den gemeinsamen Massnahmen wird auch der Erfahrungsaustausch zwischen den Unternehmen ermöglicht und gefördert.

Die Konzeption von VBE mit dem zentralen Element der konsensualen Erarbeitung von gemeinsamen Massnahmen führte jedoch auch dazu, dass für die gemeinsamen Massnahmen und deren Ziele tendenziell der kleinste gemeinsame Nenner vereinbart wurde.

Sowohl aus Sicht mehrerer befragter Personen als auch aus Sicht von econcept sind weder das übergeordnete Effizienzziel von 25 % in 14 Jahren, noch ein Grossteil der einzelnen gemeinsam definierten Massnahmen ambitioniert.

Dies widerspricht dem Ziel von VBE, eine Vorreiterrolle betreffend Energieeffizienz einzunehmen. Allerdings wurde in der Botschaft zum ersten Massnahmenpaket der Energiestrategie 2050 vom Programm Energie-Vorbild Bund nicht explizit verlangt, dass die Massnahmen vorbildlich oder besonders ambitioniert sein sollten. In der Botschaft wurde nur gefordert, dass die Akteure zeigen, dass sie die Energiestrategie 2050 aktiv unterstützen. Die Vorbildfunktion wurde bisher auch in keinem anderen VBE-Dokument näher definiert.

4.1.3 Zielerreichung absehbar – trotz geringer Innenwirkung

Das Ziel von 25 % Effizienzsteigerung im Jahr 2020 gegenüber 2006 dürfte von VBE als Gruppe erreicht werden. Von den bisher acht VBE-Akteuren wird nur ein Akteur das Ziel deutlich verfehlen. Das Gruppenziel von einem Durchschnitt von 80 % bei den umgesetzten gemeinsamen Massnahmen wird wohl knapp erreicht. Einige VBE-Akteure sind jedoch der Meinung, dass VBE in den teilnehmenden Unternehmen keine zusätzlichen Effizienzbemühungen ausgelöst habe.

Die Lancierung von VBE mit der öffentlichen Unterzeichnung der Absichtserklärungen durch die CEOs im Beisein des zuständigen Bundesratsmitglieds hat ein starkes Zeichen nach innen gesetzt. Die Energieeffizienz erhielt dadurch in den Unternehmen/Organisationen eine offizielle Legitimation. Für die mit der Umsetzung betrauten Personen bei den bundesnahen Unternehmen ist diese Selbstverpflichtung der CEOs immer noch ein wichtiger Rückhalt in den alltäglichen Diskussionen um Ressourcen für das Anliegen der Energieeffizienz. Deshalb hatte die Teilnahme am Programm VBE trotz teilweise kritischer Beurteilung auch bei denjenigen Unternehmen eine gewisse positive Innenwirkung, die bereits vor VBE eigene Anstrengungen für mehr Energieeffizienz unternommen hatten. In der zivilen Bundesverwaltung war dieser Effekt jedoch fast nicht spürbar und VBE wird von den Mitarbeitenden kaum als separates Programm wahrgenommen.

Nach Einschätzung von econcept ist VBE ein Koordinations- und Motivationsinstrument, eine zusätzliche Plattform für die Kommunikation der Bemühungen der Akteure, ein Gefäss für den Erfahrungsaustausch und ein Instrument, das einen gewissen Reputationsdruck auf die Akteure erzeugt. Somit kann VBE die bestehenden Instrumente wie beispielsweise die Zielvereinbarungen stärken.

4.1.4 Kennzahlen nur begrenzt vergleichbar

Es ist positiv zu beurteilen, dass dank VBE nun Zahlen zum Energieverbrauch der einzelnen Akteure erhoben und kommuniziert werden. Diese Übersicht zum Energieverbrauch in der Bundesverwaltung und in den bundesnahen Unternehmen/Organisationen gab es vor VBE nicht.

Die Kennzahlen sind aber untereinander nur begrenzt vergleichbar. Von den Befragten und von econcept als kritisch beurteilt wird die Vermischung unterschiedlicher Berechnungsmethoden beim Monitoring der Effizienzsteigerung. Je nach Berechnungsmethode führen dieselben Ausgangswerte zu anderen Resultaten bei der Energieeffizienzkennzahl. Zudem sind Berechnungsmethoden kritisch, bei denen Entwicklungen, die nichts mit den Effizienzbemühungen des Akteurs zu tun haben, die Effizienzkennzahl massiv beeinflussen können.

4.1.5 Aussenwirkung noch nicht erreicht

Die Ziele einer Aussenwirkung des Programms mit der Wahrnehmung durch externe Stakeholder und der Fokus auf Nachahmungseffekte sind erst nachträglich als Programmziele hinzugekommen und werden erst seit 2016 gezielt bearbeitet. Auf Grund der Evaluation muss man davon ausgehen, dass diese Ziele bisher nicht erreicht werden.

VBE wird auch von Personen, die im Themenkreis um Energie und Effizienz in Unternehmen oder in Kantonen und Gemeinden tätig sind, kaum wahrgenommen und ist inhaltlich nicht bekannt. Somit ergeben sich auch keine Nachahmungseffekte von weiteren Akteuren wie Unternehmen, Kantonen, Städten, Gemeinden. Die Kommunikationsaktivitäten der GS-VBE werden insgesamt durch die VBE-Akteure als gut aber nicht besonders innovativ beurteilt. Der Jahresbericht – das Hauptkommunikationsinstrument – wird von einigen Stimmen auch kritisch betrachtet. Die Akteure selbst erwähnen VBE kaum in ihrer eigenen Kommunikation: Sie ziehen es vor, ihr Effizienzengagement unter ihrem eigenem Namen zu publizieren.

4.1.6 Zufrieden mit der Organisation, Programm-Aufwand eher zu gross

Die Organisation von VBE mit einer Geschäftsstelle sowie der Koordinationsgruppe (KG-VBE) wird für die Umsetzung des Programms als zielführend erachtet. Auch der Austausch in der KG-VBE wird von den Beteiligten mehrheitlich positiv beurteilt.

Mehrere Akteure legten in den Interviews jedoch dar, dass das jetzige Aufwand-Nutzen-Verhältnis für sie unbefriedigend ist. Als Grund dafür wird hauptsächlich angegeben, dass der Monitoring- und Reporting-Aufwand für VBE als zu hoch und teilweise nicht zielführend beurteilt wird. Es können kaum Synergien mit anderen Reportings genutzt werden. Weitere Gründe für das unbefriedigende Aufwand-Nutzen-Verhältnis sind die teilweise mässige Innenwirkung, da vieles bereits durch frühere Initiativen angestossen und umgesetzt wird, sowie die fehlende Aussenwirkung.

4.1.7 Ansätze für VBE2020+

VBE hat im Rahmen der AG VBE2020+ bereits begonnen, Verbesserungspotenziale und Lösungsansätze für das Programm nach 2020 zu diskutieren (vgl. Kapitel 3.5.2). econcept erachtet es als sinnvoll, dass neben der Energieeffizienz auch die erneuerbaren Energien und die ökologische Stromproduktion ins Zielsystem aufgenommen werden sollen. Die Anlehnung an die GRI dürfte hilfreich sein, damit Branchenbenchmarks entwickelt werden können. Zudem ist die Energieintensität, die bei der GRI verwendet wird, eine Grösse, die relativ einfach verständlich ist – im Gegensatz zu den Kennzahlen zur Effizienzsteigerung. Allerdings ist econcept der Ansicht, dass die Energieintensität keine ausreichende Beurteilungsbasis bildet, weil sie stark von exogenen Faktoren beeinflusst wird. Die Beurteilung der Effizienzbemühungen der VBE-Akteure sollte zusätzlich ähnlich der Methodik der Zielvereinbarungen über die Effizienzwirkung der einzelnen umgesetzten Massnahmen erfolgen. Einschränkend ist zu erwähnen, dass zwar fast alle VBE-Akteure auch eine Zielvereinbarung abgeschlossen haben. Die Zielvereinbarungen deckten nach Auskunft der Akteure jedoch nur einen – teilweise kleinen – Teilbereich der Aktivitäten ab, die bei VBE berücksichtigt würden. Dennoch sollte geprüft werden, ob das zukünftig GRI-kompatible Reporting um die für die Zielvereinbarung erhobene Effizienzwirkung ergänzt werden kann.

Wenn das Programm auf «freiwillig-verpflichtender» Basis weitergeführt wird, erachtet es econcept als wichtig, neben den akteurspezifischen Massnahmen eine breite Palette gemeinsamer Massnahmen beizubehalten. Dies stellt sicher, dass alle Unternehmensbereiche und -aktivitäten beachtet werden. Zudem ist es eine Hilfestellung an die Unternehmen zur Konkretisierung ihrer Effizienzzielsetzung.

Die Effizienzzielsetzung soll sich am effektiven Effizienzpotenzial jedes VBE-Akteurs orientieren. Deshalb ist es auch aus Sicht von econcept sinnvoll, wie vorgesehen auf ein gemeinsames Effizienzziel in Prozent eines Ausgangswerts zu verzichten. Allerdings sollte geprüft werden, ob für die Kommunikation beispielsweise ein gemeinsames Ziel für die Überschreitung des wirtschaftlichen Einsparpotenzials gesetzt werden kann. Z. B. jeder VBE-Akteur steigert bis 2030 die Effizienz mehr als 10 % über das wirtschaftliche Einsparpotenzial. Das «wirtschaftliche» Potenzial wäre definiert mit den Payback-Zeiten gemäss Methodik der Zielvereinbarungen von 4 Jahren im Prozessbereich und 8 Jahren im Gebäude- und Infrastrukturbereich. Für die VBE-Akteure könnte die Payback-Zeiten beispielsweise auf 5 und 10 Jahre erhöht werden.

4.2 Empfehlungen für VBE2020+

Die Empfehlungen aus der vorliegenden Evaluation sollen dem Bundesamt für Energie Informationen zur Optimierung seiner Koordinationsfunktion und seiner Steuerungsfunktion liefern. Zudem sollen die Empfehlungen der KG-VBE als Grundlage und Input für die Weiterentwicklung von VBE2020+ dienen.

Wir gliedern die Empfehlungen in drei Unterkapitel. Das erste Kapitel fokussiert auf die zentralen Empfehlungen zu Zielsetzung und Konzeption, das zweite Kapitel widmet sich

zwei möglichen Programmvarianten und das dritte Kapitel liefert Empfehlungen zur Umsetzung und Kommunikation des Programms Energie-Vorbild Bund. Dabei muss berücksichtigt werden, dass die Umsetzung schliesslich in Abhängigkeit davon erfolgt, wie vorgängig die Zielsetzungen und Konzeption weiter entwickelt wurden.

4.2.1 Konzeptionelle Empfehlungen

Schlussfolgerung 1: econcept empfiehlt weiterhin ein Programm zur Stärkung der Vorbildfunktion des Bundes, des ETH-Bereichs und der bundesnahen Unternehmen zur Steigerung der Energieeffizienz und zur Erhöhung des Anteils erneuerbarer Energien zu führen.

Hintergrund zu Empfehlung 1: Gemäss Botschaft zum ersten Massnahmenpaket der ES2050 soll der Bund mit geeigneten Massnahmen den Energieverbrauch senken und optimieren. Damit nehme er seine Vorbildfunktion im Rahmen der Energiestrategie 2050 wahr. Auch in Zukunft soll diese Vorbildfunktion durch ein spezifisches Programm gestärkt werden.

Dies aus folgenden Gründen: Das Thema Energieeffizienz ist auch für die Zukunft von grosser Bedeutung. Für die Erreichung der Ziele der Energiestrategie 2050 braucht es eine deutliche Steigerung der Energieeffizienz. Es wäre ein schlechtes Zeichen gegenüber Politik, Wirtschaft und Öffentlichkeit, die Bemühungen Vorreiter zu sein im Rahmen von VBE aufzugeben. Symbolisch könnte dies gar dafür stehen, dass das Thema für den Bund nicht mehr bedeutend ist.

Der öffentliche Sektor hat in unserem Gesellschaftssystem grosses Gewicht. Mit Blick auf die Umsetzung der Energiestrategie 2050 kommt deshalb dem Vorbild des Bundes in Sachen Energieeffizienz und Erhöhung des Einsatzes erneuerbarer Energien sowohl materiell als auch hinsichtlich der Verbindlichkeit für weitere öffentliche und privatwirtschaftliche Strategien und Massnahmen in diesen Bereichen grosse Bedeutung zu. Mit anderen Worten: Der Bund sollte auch inskünftig für nachgelagerte Staatsebenen wie auch für Private Vorbild sein.

Welche konkrete Ausrichtung das Programm in Zukunft haben soll (Zielsetzung, Struktur, Organisation, Teilnehmerkreis), sollte in der Konzeptionsphase im Hinblick auf VBE2020+ festgelegt werden (vgl. nachfolgende Empfehlung). Die Ausrichtung, die Teilnehmenden und die externen Zielgruppen des Programms müssen auch bei der Wahl des zukünftigen Namens des Programms berücksichtigt werden.

Empfehlung 2: Es soll geklärt werden, welche Art der Vorbildfunktion nach 2020 im Vordergrund stehen soll und welche Zielgruppe(n) die Vorbildwirkung avisiert. Aus dieser Festlegung können der künftig angestrebte Kreis der Teilnehmenden (Akteure) und die Ausgestaltung der Instrumente abgeleitet werden.

econcept empfiehlt, die Vorbildfunktion hauptsächlich auf die Ebene der Unternehmensziele zu fokussieren – und damit auf Effizienzzielsetzungen, die höher liegen als die gesetzlich geforderten Effizienzbemühungen. Dies bedingt eine vorbildliche Eignerstrategie verbunden mit einer entsprechend vorbildlichen instrumentellen Umsetzung in den Unternehmen.

Hintergrund zu Empfehlung 2: Für VBE2020+ muss geklärt werden, auf welcher Ebene die VBE-Akteure in Zukunft Vorbild sein sollen. Dabei können folgende drei Ebenen ausgemacht werden:

- **Ebene Eigentümerschaft öffentlicher Unternehmen (Eignerstrategie):** Inwiefern will der Bund Vorbild sein durch eine vorbildliche Führung seiner eigenen Unternehmen mit Zielvorgaben zur Energieeffizienz? Der Bund als Eigner wäre in diesem Fall Vorbild für Kantone und Städte als Eigentümer/innen von Unternehmen – z. B. von Energieversorgungsunternehmen, Spitälern, Kantonalbanken u. ä.
- **Ebene Unternehmensziele:** Sollen die einzelnen Akteure mit besonders ambitionierten Effizienzzielen und -massnahmen Vorbild für andere private oder öffentliche Unternehmen sein? Die VBE-Unternehmen/Organisationen wären in diesem Fall Vorbild betreffend Überschreiten gesetzlich geforderter Effizienzziele für Grossverbraucher (Grossverbraucherartikel der Kantone, freiwillige Zielvereinbarungen mit dem Bund).
- **Ebene unternehmensinterne Umsetzung:** Inwiefern sollen Führungspersonen im Unternehmen durch die verpflichtende Teilnahme am Programm Vorbildwirkung für die unternehmensinterne Umsetzung von Massnahmen entwickeln? Oder soll die instrumentelle Umsetzung der Ziele (Monitoring, Controlling, interne und externe Kommunikation) vorbildlich sein? Damit würden die Fachpersonen und deren Arbeit in den Unternehmen gestärkt und unternehmensinterne Entscheide für vorbildliche Energieeffizienzmassnahmen erleichtert.

Hinweise aus dem Workshop

Mehrere Teilnehmende würden es sehr begrüessen und erachten es als notwendig, dass die Fragen zu Art und Zielgruppe der Vorbildfunktion geklärt würden. Eine Person äusserte den Eindruck, dass bisher eher versucht wurde, möglichst viele (Vorbild-)Ziele zu verbinden. Ein gemeinsamer, etwas engerer Zielfokus könne das Programm stärken.

In der Schlussrunde des Workshops zur Bewertung der Empfehlungen wurden die Klärung der Vorbildfunktion und die Klärung der angestrebten Aussenwirkung (vgl. Empfehlung 6) beide mit der höchsten Priorität gewichtet.

Empfehlung 3: Sofern die Vorbildwirkung in einer ambitionierten Effizienzzielsetzung bestehen soll, muss die Zielsetzung höher liegen, als generell von Unternehmen mit Zielvereinbarung erwartet bzw. als gesetzlich gefordert wird. Sie muss also über dem als wirtschaftlich definierten Einsparpotenzial³⁴ liegen und/oder explizit ein Engagement für Innovation, das Umsetzen von Leuchtturmprojekten oder das Ziel einer Branchen-Leadership beinhalten.

Hintergrund zu Empfehlung 3: Gemäss Botschaft zum ersten Massnahmenpaket der Energiestrategie 2050 sollen VBE-Akteure zeigen, dass der Bund und die bundesnahen Betriebe ihren Anteil an die Energiestrategie 2050 leisten. Die Botschaft verlangt nicht, dass sie sich dabei ein besonders ambitioniertes Ziel setzen. So sind die 25 % Effizienzsteigerung der laufenden Periode von VBE nicht besonders ambitioniert. Sie liegen im Bereich der erwarteten oder von einzelnen Kantonen auch für Privatunternehmen geforderten Verbesserungen.

Das neue, unternehmensspezifische Effizienzziel müsste also ambitioniert sein gemessen am Potenzial des jeweiligen Akteurs, damit von einer Vorbildfunktion gesprochen werden kann. Die Berichterstattung zur Vorbildlichkeit der VBE-Akteure könnte darauf fokussieren, um welchen Prozentanteil das gemäss Methodik der Zielvereinbarungen als wirtschaftlich definierte Einsparpotenzial überstiegen wird bzw. werden soll.

Zusätzlich könnte eine der gemeinsamen Massnahmen lauten, dass jeder Akteur beispielsweise über die Laufzeit der zweiten Programmperiode zwei Leuchtturmprojekte umzusetzen hat. Dadurch erhalten die Akteure Ausstrahlung über die Programmerfüllung hinaus und können eher andere Unternehmen inspirieren.

Hinweise aus dem Workshop

Mehrere Teilnehmende äusserten sich skeptisch bzw. lehnten es ab, den Begriff «wirtschaftliche Massnahmen» in die Diskussion zu bringen. Vorbildlich heisse, dass eine Massnahme bzw. ein Projekt zumindest langfristig rentabel sein soll. Insofern werden Leuchtturmprojekte und Life-Cycle-Kosten-Betrachtungen bei Investitionen begrüsst. Ebenfalls wird es als vorbildlich beurteilt, dass im Rahmen von VBE verschiedene Tätigkeitsbereiche und Dimensionen berücksichtigt werden. Da die VBE-Akteure sehr heterogen seien, jedoch in den jeweiligen Bereichen über eine hohe Expertise verfügten, sei es denkbar, dass sie eine Art Branchenleader-Position einnehmen und so ihre Vorbildfunktion wahrnehmen würden.

³⁴ Das wirtschaftliche Potenzial wird in der Methodik der Zielvereinbarungen präzise definiert insbesondere über die Payback-Zeiten der Investitionen von 4 Jahren im Prozessbereich und 8 Jahren im Gebäude- und Infrastrukturbereich.

4.2.2 Zwei Programmvarianten zur Auswahl

Programmvariante A: Wirkungsorientierung

Sofern Zielsetzungen bzgl. Energieeffizienz, Anteil erneuerbarer Energien und ökologischer Stromproduktion für VBE-Akteure höher liegen sollen, als dies gesetzliche Regelungen vorschreiben oder das Marktgeschehen ergeben würde, so wird dies Einfluss haben auf die wirtschaftlichen Kennzahlen der Unternehmen. Dies bedeutet, dass entsprechende Anforderungen explizit in die Leistungsvereinbarungen mit diesen Institutionen aufgenommen werden müssen – verbunden mit einer Kompensation entsprechender Mehrkosten oder kurzfristig verminderter Wirtschaftlichkeit. Zudem müssen diese Anforderungen auch bei den Kriterien des öffentlichen Beschaffungswesens berücksichtigt werden, um es den bundesnahen Unternehmen zu ermöglichen, bei Beschaffungen energieeffizientere Investitionen mit längeren Payback-Zeiten gegebenenfalls gegenüber finanziell günstigeren Angeboten zu priorisieren. Mit diesem wirkungsorientierten Ansatz werden auch die wirtschaftlichen Leistungsvereinbarungen berührt. Deshalb müsste eine derartige Konzeption den üblichen Prozess zur Festlegung der Leistungsvereinbarungen via das jeweils thematisch zuständige Departement sowie das Finanzdepartement als Eignervertreter des Bundes berücksichtigen³⁵.

Bei derart verbindlichen Zielvorgaben zu Energieeffizienz, erneuerbaren Energien und ökologischer Stromproduktion in der Leistungsvereinbarung wäre es nicht mehr notwendig, gemeinsame Massnahmen für oder mit den Unternehmen zu definieren. In diesem wirkungsorientierten Ansatz werden die Ziele auf der Wirkungsebene (Outcome) festgelegt. Die Definition der institutionsspezifischen Organisation und Prozesse (Umsetzung) sowie der Massnahmen (Output) kann in diesem Fall den Unternehmen überlassen werden. Die nachfolgende Figur illustriert das Wirkungsmodell, das diesem Ansatz zu Grunde liegt.

³⁵ Mit dem Bundesratsbeschluss vom 8. Dezember 2018 wurde das UVEK (BFE) beauftragt, die Konzeption von VBE2020+ der Generalsekretärenkonferenz (GSK) bis spätestens Ende 2019 zur Genehmigung vorzulegen. Die GSK wird somit einen begleitenden Entscheid mit Blick auf eine harmonisierte Umsetzung von VBE2020+ treffen können. Die Anpassung der Leistungsvereinbarungen der bundesnahen Unternehmen bzw. des ETH-Bereichs müsste jedoch anschliessend über den dazu vorgesehenen Prozess erfolgen.

Programmvariante A: Wirkungsorientierter Ansatz

Input / Konzept	Umsetzung	Output	Outcome	Impact
VBE-Konzept - Botschaft zum 1. Massnahmenpaket ES2050 (4.9.2013)	Ebene VBE (GS-VBE / KG-VBE) - Gegenseitige Unterstützung durch Erfahrungsaustausch - Monitoring	Ebene VBE (GS-VBE / KG-VBE) - Kommunikationsmassnahmen (Jahresbericht etc.) z.H. Politik und externe Zielgruppen	Wirkungen auf Ebene Zielgruppen von VBE - Wahrnehmung durch andere Staatsebenen - Wahrnehmung durch private Unternehmen	Wirkungen auf Ebene Gesamtsystem - Beitrag zur Energiestrategie 2050 - Vorbildfunktion
Leistungsvereinbarung je Akteur - Zielsetzungen zu Energieeffizienz (Zielsetzung die über wirtschaftlich erreichbarem Einsparpotenzial liegt), erneuerbarer Energie (100% erneuerbare Energie bis 2030), ökologischer Stromproduktion - Reduzierte Gewinnerwartung	Ebene je Akteur - Institutionsspezifische Organisation und Prozesse für Umsetzung VBE	Ebene je Akteur - Institutionsspezifische Massnahmen zur Steigerung der Energieeffizienz, Anteil erneuerbarer Energie und Stromproduktion je Akteur - Qualität der Massnahmen	Wirkungen auf Ebene Akteur - Höhere Energieeffizienz - Mehr erneuerbare Energie - Mehr ökologische Stromproduktion	
«Womit wir es tun»	«Wie wir es tun»	«Was wir tun»	«Was wir bewirken»	

econcept

Figur 5: Wirkungsmodell des wirkungsorientierten Ansatzes Programmvariante A mit verbindlichen Effizienzzielen in den Leistungsvereinbarungen

Der Aufwand für die Programmleitung reduziert sich in der Programmvariante A mittelfristig. Sinnvollerweise beizubehalten wäre ein regelmässiger Erfahrungsaustausch unter den VBE-Akteuren. Der Fokus der Programmleitung könnte stärker auf der Kommunikation liegen und der Bekanntmachung von guten Beispielen mit Blick auf die Ausenwirkung des Programms sowie auf der gezielten Beratung der VBE-Akteure.

Programmvariante B: Freiwillig-verpflichtender Ansatz

Programmvariante B lehnt sich an der bisherigen freiwillig-verpflichtenden Programmkonzeption an. Die VBE-Akteure müssten in diesem Fall auch auf der Ebene Output bzw. der Massnahmen enger begleitet werden, um die Zielerreichung (Outcome) zu sichern.

Die nachfolgenden Empfehlungen gelten unabhängig von der gewählten Programmvariante, ausser wenn anders gekennzeichnet.

Hinweise aus dem Workshop

Im Workshop wurden beide Programmvarianten je von einigen Teilnehmenden befürwortet. Es wurde jedoch auch eingewendet, dass Programmvariante A eher mittelfristig diskutiert werden müsse, da der momentane politische Rückhalt von Programmvariante A als zu gering eingeschätzt werde. Als Kompromisslösung wurde eingebracht, dass neu eine gemeinsame Massnahme formuliert werden könnte, die vorsieht, dass im Programmverlauf Ziele zu erneuerbarer Energie und Energieeffizienz in die Leistungsvereinbarung bzw. je nach Organisation/Unternehmen in die strategischen Ziele des Eigners aufgenommen werden.

4.2.3 Empfehlungen zu Umsetzung und Kommunikation

Empfehlung 4: «Form follows function»: Die künftige Organisation des Programms muss im Zusammenhang mit den Zielsetzungen und dem angestrebten Teilnehmerkreis festgelegt werden.

Hintergrund zu Empfehlung 4: Im bisherigen Programm-Rahmen hat sich die aktuelle Organisation bewährt. Losgelöst von künftiger Zielsetzung und Teilnehmerkreis kann noch keine Empfehlung zu allenfalls notwendigen organisatorischen Anpassungen gemacht werden. Dazu folgende erste Hinweise:

- *Programmvariante A:* Mittelfristig reduziert sich der Aufwand für die Programmleitung mit Programmvariante A, da die Ziele auf Wirkungsebene verbindlich formuliert sind und die Massnahmen nicht mehr gemeinsam ausgearbeitet werden müssen. Gleichzeitig würde dies eine stärkere Förderung der Aussenwirkung mittels verstärkter Kommunikation ermöglichen, sofern dies weiterhin angestrebt wird.
- *Programmvariante B:* Die bisherige Organisation bewährt sich für die aktuelle Programmkonzeption. Sofern von einer zunehmenden Teilnehmerzahl ausgegangen wird, stösst die heutige Organisation mit Geschäftsstelle und Koordinationsgruppe, in der alle VBE-Akteure vertreten sind, jedoch an ihre Grenzen.
- *Unterschiedliche Teilnahme-Arten:* Wir begrüssen den Ansatz wie er für die Zukunft von VBE intern bereits diskutiert wird, wonach es einen inneren Kreis von VBE-Akteuren geben könnte verbunden mit einem äusseren Kreis von «Followern». Follower übernehmen die Zielsetzungen der Akteure, sie können freiwillig auch am Monitoring teilnehmen und erhalten als Gegenleistung Zugang zum Erfahrungsaustausch unter allen Teilnehmenden (bspw. Jahresanlass oder Themen-ERFAs) und können sich als «VBE-Follower» bezeichnen. Die Konzeption unterschiedlicher Teilnahme-Arten ist für beide Programmvarianten denkbar.

Empfehlung 5: Die von den VBE-Akteuren zu erhebenden Kennzahlen sollen so gewählt und aufbereitet werden, dass ein Vergleich zwischen den Akteuren möglich ist und sie auch als Benchmarks für andere Unternehmen dienen können.

Hintergrund zu Empfehlung 5: Die Kurzinterviews zeigten, dass private Unternehmen es schätzen würden, wenn Kennzahlen veröffentlicht würden, die ihnen selbst als Benchmarks und Vergleichswerte dienen könnten. Andere Unternehmen mit Zielvereinbarungen kennen den Begriff des «wirtschaftlichen Potenzials». Ihnen wären Informationen zum wirtschaftlichen Potenzial und zur tatsächlich realisierten Einsparung im Verhältnis zum wirtschaftlichen Potenzial als Benchmark dienlich. Für gewisse Tätigkeitsbereiche sind diese Zahlen bei den VBE-Akteuren vorhanden, weil fast alle eine Zielvereinbarung eingegangen sind. Allerdings decken nach Auskunft der Akteure die Zielvereinbarungen in der Regel nicht das gleiche, umfassendere Tätigkeitsspektrum von VBE ab. Private Unternehmen ohne Zielvereinbarung oder internationale Unternehmen sind mit

den Konzepten aus den Zielvereinbarungen wenig vertraut und wären wohl eher an Kennzahlen interessiert, die sich an der GRI (Global Reporting Initiative) orientieren. Verständliche Kennzahlen stärken die Vorbildfunktion und ermöglichen es, eine angestrebte Branchenleader-Position gegenüber den externen Zielgruppen zu dokumentieren.

Empfehlung 6: Nach erfolgter Diskussion zur künftigen Vorbildwirkung soll definiert werden, welche Aussenwirkung bei welcher Zielgruppe erreicht werden soll und welche (Kommunikations-)Massnahmen, welche Kommunikationsintensität und welche Reporting-Häufigkeit dazu notwendig sind.

Hintergrund zu Empfehlung 6: Das Programm Energie-Vorbild Bund wird heute von nicht direkt beteiligten Personen kaum wahrgenommen. Gleichzeitig wird der Monitoring- und Reporting-Aufwand durch die Akteure als zu hoch beurteilt. In den Kurzinterviews zeigten Vertreter/innen von Verbänden aber durchaus Interesse, zur Multiplikation des VBE-Knowhows beizutragen, sofern dies im Interessenbereich ihrer Mitglieder liegt. Anstelle eines aufwändigen und teuren Versuchs, die Marke VBE bekannter zu machen, könnte es sich deshalb lohnen, die relevanten Inhalte über gezielte Kanäle zu den identifizierten Hauptzielgruppen zu bringen. Die VBE-Akteure könnten ihre guten Beispiele bei den eigenen Branchenverbänden vorstellen oder bei Verbänden, die in gewissen Themen als Multiplikatoren funktionieren wie FM-Verbände oder Gebäudetechnikverbände u. ä.

Die im Rahmen von VBE erarbeiteten Instrumente im Bereich Eignerstrategie und bei den internen Prozessen könnten ebenfalls zur Steigerung der Aussenwirkung genutzt und den relevanten Zielgruppen zur Verfügung gestellt werden. Aspekte der Eignerstrategie wie das Controlling dürften eher Kantone oder Städte interessieren, Aspekte der Unternehmensführung und Prozesse wie Reporting-Instrumente und Zielvorgaben eher die privaten Unternehmen.

Empfehlung 7: Die nächste Programmperiode sollte wiederum mit einer öffentlichen Absichtserklärung der Geschäftsleitungen der beteiligten Unternehmen/Organisationen starten. Dies gilt insbesondere dann, wenn die Programmvariante B mit freiwilliger Verpflichtung gewählt wird.

Hintergrund zu Empfehlung 7: Eine der bisher wichtigsten Innenwirkungen von VBE war das öffentliche Bekenntnis der CEOs zur Energieeffizienzzielsetzung, das den für die Umsetzung verantwortlichen Personen ein starkes Legitimationsargument lieferte. Diese Innenwirkung sollte in jedem Fall beibehalten werden. Dies ist insbesondere dann zentral, wenn die Zielsetzungen der Unternehmen für die nächste Programmperiode sich nicht in Einsparbemühungen erschöpfen sollen, die unmittelbar zu Kosteneinsparungen führen, sondern auch Innovationen und Leuchtturmprojekte beinhalten sollen, die sich erst in einer Live-Cycle-Betrachtung lohnen.

Empfehlung 8: Die verschiedenen nationalen Programme im Bereich Energieeffizienz sollten besser miteinander vernetzt werden, um einen thematischen und methodischen Erfahrungsaustausch insbesondere auf Programmleitungsebene zu ermöglichen sowie um Synergien zu nutzen.

Hintergrund zu Empfehlung 8: Die Programme zu den Zielvereinbarungen (EnAW und act), EnergieSchweiz für Gemeinden, Energie-Vorbild Bund und energo bewegen sich alle im Themenfeld von Energieeffizienz und erneuerbaren Energien. Die ersten drei arbeiten mit Massnahmenkatalogen.

Wir empfehlen einen jährlichen eher informellen Austausch der Programmverantwortlichen auf Ebene Geschäftsstellen einzurichten. In diesem Rahmen können u. a. aktuelle Fragen aus den Unternehmen gemeinsam geklärt werden. Bei Bedarf könnte ca. alle zwei Jahre eine gemeinsame Tagung der oben genannten nationalen Programme durchgeführt werden. Zielpublikum der Tagung wären die Vertreter/innen der Geschäftsstellen und die Programmteilnehmenden. An der Tagung diskutierten die Teilnehmenden in Workshops methodische oder inhaltliche Fragen, die für zwei oder mehr Programme und ihre Beteiligten relevant sind. Zudem könnten gemeinsam übergreifende Fragen im Hinblick auf die Energiestrategie 2050 bearbeitet werden.

Anhang

A-1 Literatur

AG VBE2020+ (2017): Protokolle der Arbeitsgruppe (AG) VBE2020+ vom 18. Mai 2018, 17. August 2018 und 4. Oktober 2018, GS-VBE, Bern.

Bundesamt für Umwelt (2013): CO₂-Abgabebefreiung ohne Emissionshandel. Ein Modul der Mitteilung des BAFU als Vollzugsbehörde zur CO₂-Verordnung. Stand Dezember 2014. Bundesamt für Umwelt, Bern. Umwelt-Vollzug Nr. 1316: 75 S.

Bundesgesetz über die Reduktion der CO₂-Emissionen vom 23. Dezember 2011 (CO₂-Gesetz); SR. 641.71.

Bundesrat (2012): Faktenblatt 1: Erste Massnahmen Energiestrategie 2050. 18. April 2012, Bern.

Bundesrat (2013): Botschaft zum ersten Massnahmenpaket der Energiestrategie 2050 (Revision des Energierechts) und zur Volksinitiative «Für den geordneten Ausstieg aus der Atomenergie (Atomausstiegsinitiative)» vom 4. September 2013; SR. 13.074.

Ecoplan (2016): Müller A. & Steinmann S.: Evaluation der Zielvereinbarungen. Umsetzung, Wirkung, Effizienz und Weiterentwicklung. 18.11.2016, Bundesamt für Energie, Bern.

Energie-Agentur der Wirtschaft (2017): Tätigkeitsbericht 2016

Energiegesetz vom 26. Juni 1998 (EnG); SR 730.0.

Energieverordnung vom 7. Dezember 1998 (EnV); SR 730.01.

EnDK (2014): Mustervorschriften der Kantone im Energiebereich (MuKEEn), Ausgabe 2014.

EnDK (2016): Leitfaden zur Unterstützung der Kantone bei der Umsetzung des Grossverbrauchermodells. Oktober 2016

GS-VBE (2014): Energie-Vorbild Bund. Startbericht 2014. November 2014, Bern.

GS-VBE (2016a): Kommunikationskonzept 2017 Energie-Vorbild Bund. 19. August 2016, Bern.

GS-VBE (2016b): Konsolidierte Potenzialanalyse erneuerbare Energien und Abwärmennutzung. Von den Akteuren des Projekts Energie-Vorbild Bund. Bericht des Bundesamtes für Energie an den Bundesrat. 18. November 2016, Bern.

GS-VBE (2017a): Pflichtenheft der Energie-Vorbild Bund Arbeitsgruppe 2020+. 22. Mai 2017, Bern.

GS-VBE (2017b): Medienresonanz zum Jahresanlass 2017 von Energie-Vorbild Bund. 30. Juni 2017, Bern.

GS-VBE (2017c): Energie-Vorbild Bund Jahresbericht 2016. Juni, Bern.

GS-VBE (2017d): Kommunikation der Akteure zum Jahresbericht 2016 von Energie-Vorbild Bund. Bern.

GS-VBE (2017e): Berechnungsmethoden der organisationsspezifischen Energieeffizienzkennzahlen. 17.1.2017

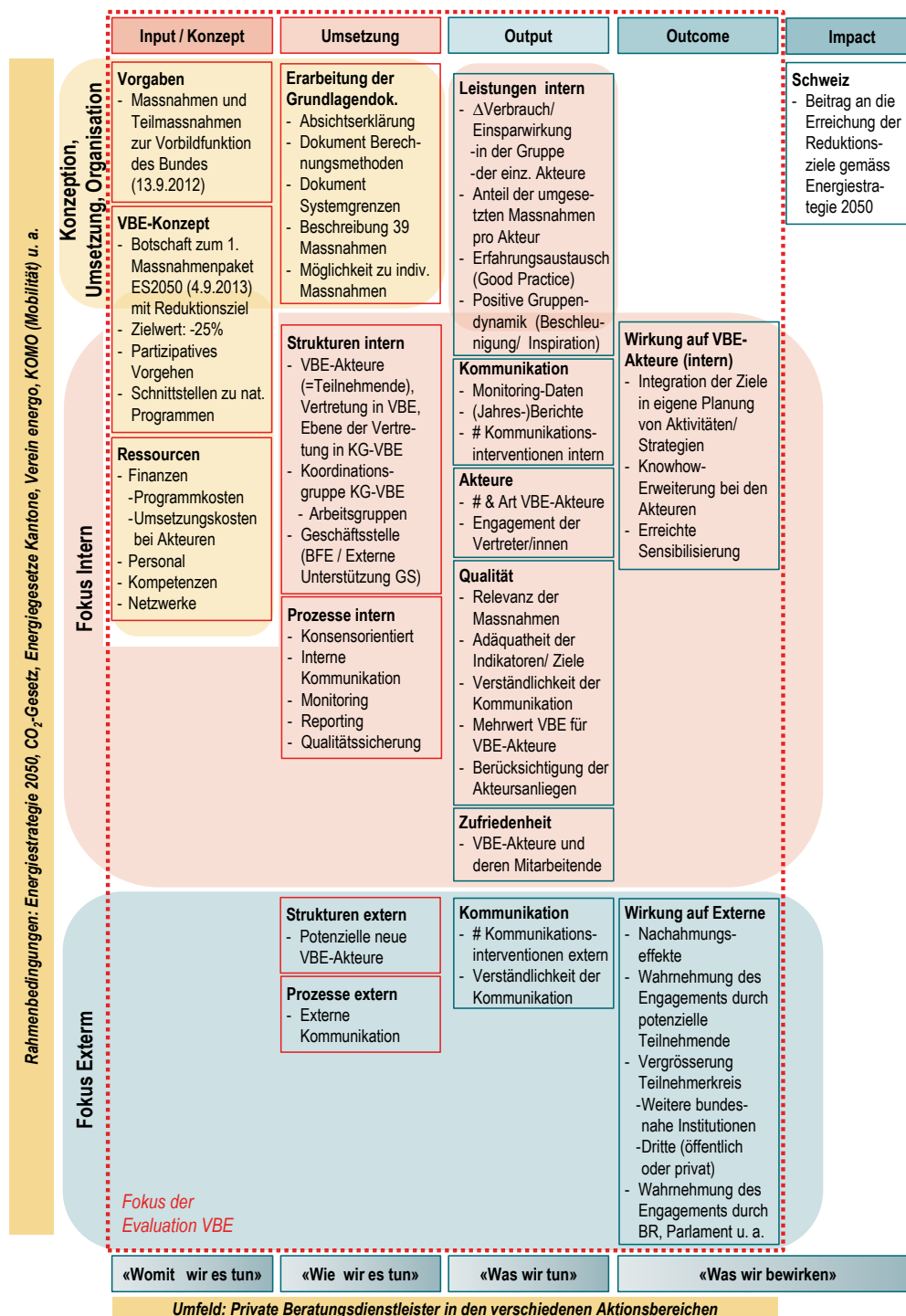
GS-VBE (o.J.): Vorlage Absichtserklärung für die Zusammenarbeit im Projekt Energie-Vorbild Bund (VBE). UVEK und GS-VBE.

GS-VBE (in Ausarbeitung): Energie-Vorbild Bund nach 2020 (VBE2020+). Grundlagenbericht der Koordinationsgruppe VBE zuhanden BFE. Stand 23. Oktober 2017, Bern.

Verordnung über die Reduktion der CO₂-Emissionen vom 30. November 2012 (CO₂-Verordnung); SR 641.711.

A-2 Wirkungsmodell

Nachfolgendes Wirkungsmodell zum Evaluationsgegenstand wurde erstellt, um das Programm VBE zu definieren und einzugrenzen.



Figur 6: Wirkungsmodell (inhaltlich analog zur kleineren Darstellung auf Seite 3); # = Anzahl, Δ = Veränderung. Stand 29.8.2017

Die Evaluationsfragestellungen konzentrieren sich auf den mit einer roten, gestrichelten Linie umfassten Bereich.

A-3 Verortung von VBE in der energiepolitischen Landschaft

In der Schweiz gibt es verschiedene energie- und klimapolitische Instrumente zur Erhöhung der Energieeffizienz und zur Reduktion der CO₂-Emissionen bei Unternehmen.

Die gesetzlich verpflichtenden Instrumente basieren auf dem CO₂-Gesetz (CO₂-Abgabe), dem Energiegesetz (z. B. Effizienzvorschriften) sowie den kantonalen Energie- und Baugesetzen (z. B. Grossverbraucherartikel und Vorschriften für Gebäude und Anlagen gemäss MuKE). Für Unternehmen ein bedeutender Anreiz zur Teilnahme sind die Möglichkeit der CO₂-Abgabebefreiung und der Rückerstattung des Netzzuschlages, interessant sind auch die Effizienzprogramme basierend auf wettbewerblichen Ausschreibungen sowie die finanzielle Unterstützung von Kompensationsprojekten.

Die nachfolgende Tabelle gibt einen Überblick über die wichtigsten nationalen energie- und klimapolitischen Instrumente. Im Anschluss an die Tabelle werden die beiden Programme, die aus unserer Sicht am nächsten mit den Themen von VBE verbunden sind (Grossverbraucherartikel und Zielvereinbarungen), kurz erläutert.

Programm/ Instrument	Art des Instrumentes / Zielgruppe	Zielsetzung	Beschreibung	Grundlagen	Verbindung untereinander
Grossverbraucherartikel	Verpflichtend für Unternehmen mit hohem Energieverbrauch	Steigerung der Energieeffizienz; verpflichtende Realisierung von wirtschaftlichen Massnahmen	Unternehmen müssen ihren Energieverbrauch analysieren und aufzeigen, mit welchen Massnahmen sie die Energieeffizienz verbessern.	Kantonale Gesetze	Kantone akzeptieren Zielvereinbarungen mit dem Bund zur Einhaltung des Grossverbraucherartikels
Freiwillige Zielvereinbarung mit dem Bund	Freiwillig, alle Unternehmen	Steigerung der Energieeffizienz	EnAW (Energieagentur der Wirtschaft) und act (Cleantech Agentur Schweiz) sind die unterstützenden Organisationen. Keine Sanktionen bei Nichterfüllung der vereinbarten Ziele.	Energiegesetz	Basisinstrument für CO ₂ -Abgabebefreiung, Grossverbraucherartikel und Rückerstattung Netzzuschlag
Zielvereinbarung mit dem Bund mit CO ₂ -Abgabebefreiung	Freiwillig, Ziele sind verpflichtend; Unternehmen mit bestimmten Tätigkeiten (v. a. Industrieprozesse, Anhang 7 der CO ₂ -Verordnung)	Emissions- oder Massnahmenziel (Massnahmen nur bis 1'500 t CO ₂ /a) zur Reduktion von CO ₂	EnAW und act sind die unterstützenden Organisationen. Die Zielvereinbarungen orientieren sich an den wirtschaftlich umsetzbaren Massnahmen. Im Gegenzug für die Bemühungen zahlen die Unternehmen keine CO ₂ -Abgabe. Sanktionen, wenn Ziele nicht eingehalten werden.	CO ₂ -Gesetz und -Verordnung	

Programm/ Instrument	Art des In- strumentes / Zielgruppe	Zielsetzung	Beschreibung	Grundlagen	Verbindung untereinander
Zielvereinbarung mit dem Bund mit Rückerstattung der Netzzuschläge	Freiwillig, Ziele sind verpflichtend Unternehmen mit hohem Strombedarf	Steigerung Energieeffizienz	EnAW und act sind die unterstützenden Organisationen. Die Zielvereinbarungen orientieren sich an den wirtschaftlich umsetzbaren Massnahmen. Im Gegenzug für die Bemühungen erhalten die Unternehmen den Netzzuschlag auf Strom zurückerstattet. Dieser musste bisher zu einem Teil wiederum in nicht-wirtschaftliche Effizienzmassnahmen investiert werden. Sanktionen, wenn Ziele nicht eingehalten werden.	Energiegesetz	
Emissionshandelssystem	Verpflichtend für Unternehmen mit bestimmter Tätigkeit (Anhang 6 der CO ₂ -Verordnung), u. a. fossile Verbrennung ab 20 MW Leistung Freiwillig basierend auf Gesuch für übrige Unternehmen	Begrenzung der CO ₂ -Emissionen	Wegen ihrer Teilnahme am Emissionshandel sind die Unternehmen von der CO ₂ -Abgabe befreit. In der Schweiz betrifft dieses Instrument rund 50 Unternehmen. Auf Gesuch können auch übrige Unternehmen daran teilnehmen.	CO ₂ -Gesetz und -Verordnung	
Kompensation der CO ₂ -Emissionen von Treibstoffen	Verpflichtend für Treibstoffimporteure	2 bis 10 % der durch Import ermöglichten CO ₂ -Emissionen pro Jahr	Keine CO ₂ -Abgabe auf Treibstoffe, deshalb Kompensation der CO ₂ -Emissionen des Treibstoffs. Stiftung KliK vertritt die Treibstoff importierenden Unternehmen. Kompensation erfolgt durch Kauf von Bescheinigungen (siehe nachfolgend) oder durch eigene Projekte/Programme zur Emissionsverminderung im Inland	CO ₂ -Gesetz und -Verordnung	KliK kauft die Bescheinigungen aus Projekten/ Programmen zur Emissionsverminderung
Projekte/ Programme zur Emissionsverminderung im Inland	Freiwillig: alle	Reduktion der CO ₂ -Emissionen	Mit den Projekten/Programmen können CO ₂ -Reduktions-Bescheinigungen generiert werden. Der Verkauf dieser Bescheinigungen, werden die Projekte/ Programme finanziert. Es muss sich um Projekte/Programme handeln, die ohne den Erlös aus den Bescheinigungen nicht-wirtschaftlich wären.	CO ₂ -Gesetz und – Verordnung	Die Bescheinigungen müssen ausserhalb von allfälligen Zielvereinbarungen generiert werden.
RUMBA	Zivile Bundesverwaltung und ETH-Bereich (beobachtend)	Reduktion der Umweltauswirkungen	Bis 2017 Programm und seit 2018 dauernder Auftrag zur kontinuierlichen Verminderung von betrieblichen und produktbezogenen Umweltbelastungen der zivilen Bundesverwaltung	Selbstverpflichtung des Bundes	
RUMS VBS	VBS	Reduktion der Umweltauswirkungen	Raumordnungs- und Umweltmanagementsystem legt den Rahmen für Umweltmassnahmen fest und erlaubt so, die Umweltleistungen zu bewerten, kontinuierlich zu verbessern und zu kommunizieren.	Selbstverpflichtung des VBS	

Programm/ Instrument	Art des In- strumentes / Zielgruppe	Zielsetzung	Beschreibung	Grundlagen	Verbindung untereinander
Energie- Schweiz für Gemeinden/ Energistadt	Freiwillig für Städte und Gemeinden	Energiema- nagement und Energiepolitik	Freiwillige Zertifizierung als Ener- giestadt. Betrachtet werden 6 Mass- nahmenbereiche (z. B. eigene Gebäude und Anlagen).	Trägerverein Energistadt, mitfinanziert durch Ener- gieSchweiz für Gemeinden	
energo	Freiwillig: Gros- se Einzelge- bäude	Energetische Betriebsopti- mierung	energo-Ingenieure/innen unterstüt- zen vor Ort	Verein energo, mitfinanziert durch BFE	
Gebäudepro- gramm	Freiwillig: Ein- zelgebäude	Energieeffizi- enz am Ge- bäude	Finanzielle Förderung von guter Wärmedämmung etc. Globalbudget vom Bund in Ergänzung zu Förder- programmen der Kantone. Gebäude von Bund oder Kantonen sind nicht förderberechtigt, auch nicht von Unternehmen die zu mehr als 50% dem Bund gehören. Auch nicht von Standorten mit CO ₂ -Abgabebe- freiung oder im Zusammenhang mit CO ₂ -Reduktionsbescheinigungen.	CO ₂ -Gesetz und - Verordnung, Energie- Gesetz und - Verordnung, Harmonisier- tes Fördermo- dell der Kan- tone	
Pilot-, De- monstrations- und Leucht- turmpro- gramm des BFE (P+D+L)	Freiwillig: alle	Unterstützt die Umsetzung der Ergebnisse der schweizeri- schen Energie- forschung im Markt	Finanzielle Förderung für Projekte mit innovativen Technologien und Lösungen, welche der sparsamen und rationellen Energieverwendung oder der Nutzung erneuerbarer Energien dienen.	Energiege- setz, Energie- verordnung	
Effizienzpro- gramme diverser Akteure	Freiwillig: alle	Förderung der Effizienz im Strombereich	Effizienzprogramme basierend auf den wettbewerblichen Ausschrei- bungen (ProKilowatt). Förderbeiträ- gen für spezifische Anwendungen, z. B. Beleuchtung, Anlagen etc.	Energiege- setz, Energie- verordnung	

Tabelle 28: Wichtige nationale Programme und Instrumente im Zusammenhang mit Energieeffizienz und erneuerbaren Energien (nicht abschliessend)

Grossverbraucherartikel

Die partizipative Festlegung von Einsparzielen in einer Gruppe von Unternehmen hat ihren Ursprung im Energie-Modell Zürich. Dieses wurde bereits Ende der 80er-Jahre entwickelt. Die Unternehmen verpflichteten sich darin gemeinsam auf bestimmte Massnahmen zur Steigerung der Energieeffizienz. Die Zielgrösse lag bei rund 1.5 % Effizienzsteigerung pro Jahr. Was im Kanton Zürich zuerst entwickelt wurde, wurde schliesslich als Grossverbraucherartikel in die Mustervorschriften der Kantone im Energiebereich (MuKE n 2008) überführt. Heute haben fast alle Kantone den so genannten «Grossverbraucherartikel» in ihre Gesetzgebung integriert. Von der Konferenz Kantonaler Energiedirektoren (EnDK) wird empfohlen, dass die Kantone als Richtwert 2% Effizienzsteigerung pro Jahr verlangen bzw. 2% bei einer Top-Down-Zielsetzung und 1.5% bei einer Bottom-Up-Festlegung auf der Basis der geplanten Massnahmen (EnDK 2016). Unternehmen mit hohem Energieverbrauch – ab 5 GWh Wärmebedarf oder 0.5 GWh Stromverbrauch – müssen ihren Energieverbrauch analysieren und sich allein oder in einer Gruppe zu zumutbaren Massnahmen verpflichten, um ein bestimmtes Effizienzziel zu

erreichen. Zumutbar bedeutet unter anderem, dass die Massnahmen über die Nutzungsdauer der Investition betrachtet wirtschaftlich sind.

Zielvereinbarungen mit dem Bund

Auf nationaler Ebene gibt es die Zielvereinbarungen mit dem Bund. Das Instrument der Zielvereinbarung geht auf das Energie-Modell Zürich zurück und wurde von der Energieagentur der Wirtschaft (EnAW) zur Stärkung und Systematisierung des freiwilligen Engagements der Unternehmen weiterentwickelt. Mit den Zielvereinbarungen wird heute für ein konkretes Unternehmen oder einen konkreten Produktionsstandort ermittelt, welches wirtschaftlich realisierbare Einsparpotenzial vorhanden ist und mit welchen Massnahmen dieses Ziel erreicht wird. Das Unternehmen verpflichtet sich anschliessend, die Massnahmen gemäss Vereinbarung umzusetzen. Das Instrument wird heute von beiden vom Bund anerkannten Agenturen EnAW und act (Cleantech Agentur Schweiz) eingesetzt.

Das Instrument enthält je nach Ausgestaltung die Zielgrössen Energieeffizienz und CO₂-Intensität und bildet damit auch die Basis für den Vollzug für die Befreiung von der CO₂-Abgabe sowie die Rückerstattung der Netzzuschläge (RNZ). Es wird von den Vollzugsstellen BAFU, BFE und Kantonen (Grossverbraucherartikel) anerkannt.

Einbezug und Berücksichtigung bestehender Programme

Das Programm VBE sieht keinen systematischen Einbezug von bestehenden Programmen vor bzw. es ist kein institutionalisierter Austausch mit Vertretern/innen von anderen Programmen, beispielsweise Effizienzprogrammen für Motoren, Licht etc. basierend auf den wettbewerblichen Ausschreibungen ProKilowatt vorgesehen. Jedoch werden Vertreter/innen dieser Programme zu Kurzvorträgen an die Sitzungen der Koordinationsgruppe-VBE eingeladen.

A-4 Analyse parlamentarischer Vorstösse

Parlamentarischer Vorstoss	Eingereicht von bzw. Autor	Art des Geschäfts	Einreichdatum	Stand des Geschäfts	Bezug zu Energie-Vorbild Bund	Themen
Bundesstrategie für den Einbau von Solaranlagen in Bundesbauten (13.3039)	Louis Schelbert, Grüne	Motion	06.03.2013	Erledigt	<ul style="list-style-type: none"> – Hinweis auf Vorbildfunktion des Bundes in Interpellation – Nennung von VBE in Stellungnahme des BR 	Stromproduktion
Weshalb sind beim Autobahnwerkhof Emmen keine Solaranlagen vorgesehen? (13.3040)	Louis Schelbert, Grüne	Interpellation	06.03.2013	Erledigt	<ul style="list-style-type: none"> – Hinweis auf Vorbildfunktion des Bundes in Interpellation 	, Stromproduktion
Solarstromproduktion und Energiesparmassnahmen der Transportunternehmen (15.3264)	Philipp Hadorn, SP	Interpellation	19.03.2015	Erledigt	<ul style="list-style-type: none"> – Hinweis auf Vorbildfunktion des Bundes in Stellungnahme BR – Nennung von VBE-Akteuren, KG-VBE und VBE-Geschäftsstelle in Stellungnahme BR – Hinweis auf VBE-Aktionsbereiche 	Stromproduktion
Stromverbrauch, Energieeffizienz und Fördermassnahmen im Bereich der Rechenzentren	BR	BR-Bericht in Erfüllung des Postulates 13.3186 von NR T. Maier vom 21.03.2013	19.08.2015	-	<ul style="list-style-type: none"> – Nennung von VBE in Bericht im Rahmen von Verbesserung laufender Massnahmen (Sensibilisierung) – Hinweis auf Massnahmen in Aktionsbereich RZ und Green IT 	Rechenzentren (RZ) und Green IT
Reduktion der CO ₂ -Emissionen durch Elektromobilität (15.3961)	NR Elisabeth Schneider-Schneiter, CVP	Interpellation	24.09.2015	Erledigt	<ul style="list-style-type: none"> – Hinweis auf Vorbildfunktion des Bundes in Interpellation – Nennung von VBE in Stellungnahme des BR – Hinweis auf drei konkrete Massnahmen von VBE 	Mobilität
Messbare Ziele zur Reduktion des CO ₂ -Ausstosses für die Bundesverwaltung (15.3987)	NR Bea Heim, SP	Motion	24.09.2015	Zurückgezogen	<ul style="list-style-type: none"> – Hinweis auf Vorbildfunktion des Bundes in Motion – Nennung von VBE in Stellungnahme des BR – Hinweis auf konkrete Massnahme von VBE 	Mobilität
Elektromobilität. Der Bund muss ein Vorbild sein (16.3063)	NR Yannik Buttet, CVP	Motion	09.03.2016	Angenommen	<ul style="list-style-type: none"> – Hinweis auf Vorbildfunktion des Bundes in Motion – Nennung von VBE als eine Massnahme in Stellungnahme des BR 	Mobilität
Energie-Vorbild Bund. Wasser predigen und Wein trinken? (16.3088)	NR Yannik Buttet, CVP	Interpellation	15.03.2016	Erledigt	<ul style="list-style-type: none"> – Nennung von Energie-Vorbild Bund in Motion – Nennung von VBE in Stellungnahme des BR – Hinweis auf konkrete Massnahme von VBE 	Gebäude

Parlamentarischer Vorstoss	Eingereicht von bzw. Autor	Art des Geschäfts	Einreichdatum	Stand des Geschäfts	Bezug zu Energie-Vorbild Bund	Themen
Hängen Aldi, Lidl und Ikea den Bund ab? (16.5372)	NR Jürg Grossen	Frage in der Fragestunde	19.09.2016	Erledigt	<ul style="list-style-type: none"> – Hinweis auf Vorbildfunktion in Antwort von BR – Nennung von VBE in Antwort von BR – Nennung von umgesetzter VBE-Massnahme durch Akteur 	Mobilität
Armasuisse. Widerspruch zur Uno-Klimakonferenz in Paris und zum Engagement des Bundesrates (16.3698)	NR Daniel Brélaz, Grüne	Interpellation	16.11.2016	Erledigt	<ul style="list-style-type: none"> – Indirekter Hinweis auf Vorbildfunktion des Bundes in Motion – Nennung von VBE in Stellungnahme des BR 	Gebäude
Voranschlag der Eidgenossenschaft 2018 mit integriertem Aufgaben- und Finanzplan 2019-2021 (17.041)	NR Sandra Sollberger, SVP	Votum	30.11.2016	-	<ul style="list-style-type: none"> – Nennung von VBE in Votum 	Programm Energie Schweiz

Tabelle 29: Parlamentarische Vorstösse zu VBE bzw. der Vorbildfunktion des Bundes, nach Einreichdatum geordnet

A-5 Leitfaden vertiefende Interviews

Nachfolgend findet sich der Leitfaden für die vertiefenden Interviews. Dabei handelt es sich in dieser Version um einen generischen Leitfaden, d.h. der Leitfaden wurde für jedes Interview personalisiert. In den letzten drei Spalten ist ersichtlich, welcher Stakeholdergruppe die Fragen jeweils gestellt wurde. Wenn von einem VBE-Akteur mehr als eine Person interviewt wird, fokussierten wir beim zweiten Interview auf die Aspekte, die im ersten Interview aus zeitlichen oder anderen Gründen noch nicht behandelt wurden.

Frage	KG-VBE	andere Vertretung VBE-Akteur	Andere
Einstieg			
1 Was ist Ihre Funktion und was sind Ihre Aufgaben in Ihrem Unternehmen/Ihrer Institution?	x	x	Alle
2 Wo und wann haben Sie zum ersten Mal von VBE gehört? Inwiefern hatten Sie bisher mit VBE zu tun?			Alle (ausser Polarstern und Kommunikationsverantwortliche)
3 Können Sie uns Ihre persönliche Arbeit in und mit VBE kurz erläutern?	x	x	Polarstern, Kommunikationsverantwortliche
4 Beurteilen Sie es als wichtig, dass Ihr Unternehmen/ Ihre Organisation eine Vorbildfunktion im Bereich Energieeffizienz hat? Weshalb?	x	x	
Konzeption des Programms Energie-Vorbild Bund (VBE)			
5 Wie beurteilen Sie das Ziel von 25 % Effizienzsteigerung in 14 Jahren?	x		CORE, act
6 Weshalb hat Ihr Unternehmen/Ihre Organisation das Effizienzziel von 25 % bereits heute deutlich übertroffen? ODER Wird Ihr Unternehmen/Ihre Organisation das Effizienzziel von 25 % bis 2020 erreichen? Falls nein, weshalb nicht?	x		
7 a) Inwiefern sind die gemeinsamen Massnahmen ambitioniert? Bitte geben Sie ein oder zwei Beispiele. b) Wie beurteilen Sie das Ziel, dass Sie als Unternehmen/Organisation 80 % der Massnahmen umsetzen müssen?	x	x	CORE, andere Programme
8 a) Inwiefern beurteilen Sie es als sinnvoll, dass alle VBE-Akteure zusammen die gemeinsamen Massnahmen definiert haben? b) Welche Schwächen hat dieses Vorgehen?	x		CORE, andere Programme
9 Inwiefern ist VBE vorbildlich und inwiefern handelt es sich beim VBE um ein Vorreiterprojekt?			CORE, andere Progr., Präs. UREK, Infochef BR Leuthard
10 a) Wie beurteilen Sie den Einbezug oder die Berücksichtigung bestehender Programme (Rumba, Zielvereinbarungen, KliK, Energiestädte, o.ä.)? b) Gibt es Doppelspurigkeiten zwischen den Programmen? Wie wird mit Doppelspurigkeiten umgegangen? c) Würden Sie einen institutionalisierten Austausch zwischen VBE und anderen Programmen begrüssen? Welcher Rahmen wäre geeignet dafür? d) Wie kann VBE von Ihrem Programm/anderen Programmen profitieren?			CORE, andere Programme

Frage	KG-VBE	andere Vertretung VBE-Akteur	Andere
11 Welche anderen Programme mit ähnlicher Zielsetzung, in denen Ihr Unternehmen/Ihre Organisation engagiert ist, müssten bei VBE stärker berücksichtigt werden?	x		Kommunikationsverantwortliche
Umsetzung bei den VBE-Akteuren			
12 a) Wer ist in Ihrem Unternehmen/Ihrer Organisation für die Umsetzung der VBE-Massnahmen und für die VBE-Zielerreichung verantwortlich? b) Sind Ihrer Meinung nach die richtigen Ebenen im Unternehmen/in der Organisation mit der VBE-Geschäftsstelle im Austausch (Führungsebene/Umsetzungsebene)?	x		
13 a) Welche Kosten verursacht die Teilnahme an VBE in Ihrem Unternehmen/Ihrer Organisation für Sitzungen, Berichterstattung etc.? (Aufwand in CHF pro Jahr oder in Vollzeitstellen) b) In welchem Verhältnis stehen Aufwand und Nutzen?	x		
14 a) Wie erfolgt das Monitoring für VBE in Ihrem Unternehmen/Ihrer Organisation? b) Welche Häufigkeit des VBE-Monitorings und der VBE-Berichterstattung ist aus Ihrer Sicht sinnvoll? c) Gibt es Reportings oder Berichterstattungsgefässe bei Ihnen oder andernorts, die für das VBE-Reporting genutzt werden könnten? (Synergien bzw. Vermeidung von Zusatzaufwand)?	x	x	Kommunikationsverantwortliche
Leistungen bei den VBE-Akteuren und deren Qualität			
15 a) Welche Rolle spielt VBE in Bezug auf die Energieeffizienzziele in Ihrem Unternehmen/Ihrer Organisation? b) Inwiefern hat VBE Effizienz-Aktivitäten ausgelöst, die ohne VBE nicht umgesetzt worden wären? c) Inwiefern hat VBE zu mehr Transparenz nach innen und aussen betreffend Energieverbrauch und Effizienzbemühungen geführt?	x	x	
16 Welche Rolle spielt VBE bei der konkreten Planung und Umsetzung von Massnahmen in Ihrem Unternehmen/Ihrer Organisation?	x	x	
17 Inwiefern war und ist der Aufwand, die VBE-Massnahmen im Betrieb umzusetzen, verhältnismässig? Gibt es Zahlen dazu?	x		
18 Wie beurteilen Sie die Kontrollen und Qualitätssicherung von der VBE-Geschäftsstelle?	x		
Kommunikation zu VBE			
19 a) Wie kommunizieren Sie in Ihrem Unternehmen/Ihrer Organisation <u>intern</u> zu VBE? b) Welche Kommunikationskanäle werden dazu genutzt?	x		Kommunikationsverantwortliche
20 a) Wie kommunizieren Sie in Ihrem Unternehmen/Ihrer Organisation <u>extern</u> zu VBE? b) Welche Kommunikationskanäle werden dazu genutzt? (Web, Geschäftsbericht, Anlässe,...) c) Kommunizieren Sie auch gemeinsam mit den anderen VBE-Akteuren?	x		Kommunikationsverantwortliche
21 a) Wie beurteilen Sie die Kommunikationsaktivitäten der VBE Geschäftsstelle? b) Inwiefern sind die Zielgruppen adäquat gewählt? c) Inwiefern sind die Kommunikationskanäle richtig gewählt? d) Mit welchen Kommunikationsaktivitäten könnte die Bekanntheit von VBE effektiv erhöht werden? Wer müsste dazu der Absender sein? e) Wie beurteilen Sie den Namen «Energie-Vorbild Bund» als Programmbezeichnung?			Kommunikationsverantwortliche, (Präsident UREK, Informationschef BR Leuthard)

Frage	KG-VBE	andere Vertretung VBE-Akteur	Andere
22 a) Wie kommuniziert die Geschäftsstelle zu VBE? b) Welche Kommunikationskanäle werden dazu genutzt? (Web, Jahresbericht, Jahresanlass,...) c) Welches sind aktuell die Zielgruppen und die Kernbotschaften der Kommunikation zu VBE? d) Wenn Sie mehr Budget hätten, mit welchen Kommunikationsaktivitäten könnten Sie die Zielgruppen noch besser erreichen? e) Wie beurteilen Sie das Engagement in der Kommunikation der einzelnen VBE-Akteure? f) Wie beurteilen Sie den Namen «Energie-Vorbild Bund» als Programmbezeichnung?			Polarstern
Zufriedenheit mit VBE			
23 Inwiefern sind Sie mit VBE zufrieden? - Leitung - Organisation - Kommunikation - Wirkungen	x	x	Kommunikationsverantwortliche
Wirkungen von VBE			
24 a) Welchen Nutzen sieht Ihr Unternehmen/Ihre Organisation im Programm VBE für sich? b) Welchen Mehrwert bringt die Mitarbeit in der KG-VBE? c) Was würde Ihrem Unternehmen/Ihrer Organisation ohne VBE fehlen? d) Gibt es einen gewissen Wettbewerb unter den VBE-Akteuren betreffend Energieeffizienz?	x	x	Kommunikationsverantwortliche
25 Hat das Engagement in VBE bei Entscheidungen in Ihrem Unternehmen/Ihrer Organisation einen Einfluss gehabt? Falls ja, bei welcher Art der Entscheidungen und auf welcher Ebene?	x	x	
26 Inwiefern hat VBE zur Sensibilisierung und Unterstützung von Mitarbeitenden im Bereich Energieverbrauch/-effizienz in Ihrem Unternehmen/Ihrer Organisation beigetragen?	x	x	Kommunikationsverantwortliche
27 Wie wurde oder wird VBE in die Abläufe/Prozesse Ihres Unternehmens/Ihrer Organisation integriert (z. B. Aufnahme in Strategie, Budget, Stellenbeschriebe o.a.)?	x		
28 Inwiefern hat das Programm Vorbildfunktion gegenüber weiteren Akteuren ausgeübt? (weitere Bundesämter, Teilnehmende anderer Programme, auf Gemeinde und Städte, private Unternehmen)			Alle (ausser Kommunikationsverantwortliche)
29 Wurden Sie von Unternehmen, Kantonen, Städten oder Gemeinden auf VBE angesprochen oder haben Personen aus Ihrem Unternehmen/Ihrer Organisation andere Unternehmen mit Expertise im Bereich Energieeffizienz beraten/unterstützt?		x	
30 Inwiefern wird das Programm VBE bei EnergieSchweiz für Gemeinden / bei act wahrgenommen? Was sind die Gründe dafür?			Andere Programme
31 Inwiefern wird VBE und das entsprechende Engagement der VBE-Akteure vom Bundesparlament und vom Bundesrat wahrgenommen? Wird es positiv oder negativ gewürdigt?			Präsident UREK, Informationschef BR Leuthard
32 Inwiefern war und ist VBE oder die Vorbildfunktion des Bundes betreffend Energieeffizienz Thema in der UREK?			Präsident UREK
33 Wie und wie häufig wird VBE in die interne und externe Kommunikation der Bundesrätin einbezogen? Gibt es dazu von Seiten der Bundesrätin Leitlinien, Vorgaben oder eine Strategie?			Informationschef BR Leuthard

Frage	KG-VBE	andere Vertretung VBE-Akteur	Andere
Gesamtbeurteilung von VBE und Abschluss			
34 Wo sehen Sie Anpassungsbedarf oder Verbesserungspotenzial betreffend VBE?	x	x	Alle
35 Inwiefern hätte VBE Potenzial für mehr Aussenwirkung? Wie liesse es sich am besten ausschöpfen?			Alle
36 Inwiefern hätte VBE Potenzial für mehr Innenwirkung also bei den VBE-Akteuren? Wie liesse es sich am besten ausschöpfen?	x	x	Kommunikationsverantwortliche
37 Gibt es Unternehmen/Organisationen bei denen Sie es als besonders wünschenswert erachten würden, dass sie ebenfalls beim Programm Energie-Vorbild Bund mitmachen?	x		CORE, Präsident UREK, Informationschef BR Leuthard
38 Welchen Nutzen wünschen Sie sich in Zukunft für Ihr Unternehmen/Ihre Organisation von VBE?	x	x	
39 Was bräuchten Sie persönlich von VBE oder von anderer Seite, um die Energieeffizienz und erneuerbare Energien in Ihrem Unternehmen/Ihrer Organisation noch konsequenter voranbringen zu können?	x	x	
40 Haben Sie weitere Anliegen, die wir bis anhin noch nicht angesprochen haben?	x	x	Alle

Tabelle 30: Fragen für die Interviewleitfäden

A-6 Leitfaden Kurzinterviews

Kurzinterview im Rahmen der Evaluation von Energie-Vorbild Bund (VBE)

Mit dem Projekt «Energie Vorbild Bund» (VBE) haben sich die zivile Bundesverwaltung, das VBS, der ETH-Bereich, die Post, SBB, Swisscom, Skyguide und Genève Aéroport (VBE-Akteure) zusammengeschlossen und wollen gemeinsam bis 2020 eine Effizienzsteigerung gegenüber dem Basisjahr 2006 von 25 % erreichen. Zudem haben sie 39 gemeinsame Massnahmen definiert, die zur Zielerreichung beitragen, und von denen jedes Unternehmen bis 2020 80 % umgesetzt haben sollte.

econcept führt im Auftrag des Bundesamts für Energie eine Zwischenevaluation von VBE durch, bei welcher es auch um die Aussenwahrnehmung von VBE und dem Engagement der VBE-Akteure geht. Aus diesem Grund kontaktieren wir ausgewählte Stakeholder und Interessenvertretende für eine kurze telefonische Befragung zur Wahrnehmung von Energie-Vorbild Bund.

Bekanntheit und Vorbildfunktion von Energie-Vorbild Bund

- 1 Alle ausser Flughafen: Haben Sie vor dieser Interviewanfrage bereits vom Programm Energie-Vorbild Bund gehört?
 - a) Falls ja: Wo und wann haben Sie zum ersten Mal von VBE gehört? Inwiefern hatten Sie bisher mit VBE zu tun?
 - b) Wie weit sind Sie mit der Zielsetzung (Energieeffizienzziel von 25 % und 39 Massnahmen) von VBE vertraut?
- 2 Nur Unternehmensberatung/ Verbände (Facility Management, Städte, Gemeinden)/ EndK/ Bundesämter: Denken Sie, Ihre Kunden/innen / Mitglieder / Mitarbeitenden kennen das Programm Energie-Vorbild Bund?
- 3 Inwiefern nehmen Sie das Engagement der genannten VBE-Akteure im Bereich Umsetzung von Energieeffizienzmassnahmen wahr?
- 4 Unternehmensberatung/ Verbände/ EndK: Inwiefern werden Sie von Ihren Kunden/innen / Mitgliedern auf Energie-Vorbild Bund oder die Energieeffizienzbestrebungen von den genannten VBE-Akteuren angesprochen?
- 5 Bundesämter/Flughafen: Lassen Sie sich von den genannten VBE-Akteuren im Bereich Umsetzung von Energieeffizienzmassnahmen inspirieren? Falls ja, inwiefern und von welchen Massnahmen konkret?
- 6 Nur Unternehmensberatung: Lassen Sie sich von den Aktivitäten/Massnahmen des Programms VBE bei Ihren Beratungsmandaten inspirieren? Falls ja, inwiefern und durch welche Aspekte konkret?

- 7 Unternehmensberatung/ Verbände/ EndK Lassen sich Ihre Mitglieder / Kunden/innen von den genannten VBE-Akteuren im Bereich Umsetzung von Energieeffizienzmassnahmen inspirieren? Falls ja, inwiefern und von welchen Massnahmen konkret?
- 8 economiesuisse: Lassen sich die Unternehmen der Privatwirtschaft von den genannten VBE-Akteuren im Bereich Umsetzung von Energieeffizienzmassnahmen inspirieren? Falls ja, inwiefern und von welchen Massnahmen konkret?
- 9 Unternehmensberatung/ Verbände/ EndK/ Flughafen: Welche Massnahmen aus der Liste von VBE könnten für Sie oder Ihre Mitglieder / Kunden/innen interessant sein?
- 10 Nehmen die genannten VBE-Akteure aus Ihrer Sicht eine Vorbildfunktion im Bereich Energieeffizienz ein? Bitte begründen Sie.
- 11 Bundesämter: Inwiefern hat die Umsetzung von VBE-Massnahmen in der zivilen Bundesverwaltung zur Sensibilisierung der Mitarbeitenden in Ihrem Amt im Bereich Energieverbrauch/-effizienz beigetragen?
- 12 Flughafen: Was war der Auslöser dafür, dass Sie sich eine Teilnahme am Programm Energie-Vorbild Bund überlegt haben?
- 13 Flughafen: Wieso haben Sie sich gegen ein Engagement im Programm Energie-Vorbild Bund entschieden? Was müsste am Programm geändert werden, damit eine Teilnahme für Sie in Frage käme?
- 14 Unternehmensberatungen/ FM-Verbände: Sind Energieeffizienz-Bemühungen bei Ihren Kunden ein Thema? Falls ja: an was orientieren sich Ihre Kunden diesbezüglich, welche Vorbilder und/oder Informationsquellen nutzen sie?

Kommunikation

- 15 Kennen Sie den Jahresbericht des Programms Energie-Vorbild Bund?
- 16 Kennen Sie die Webseite des Programms Energie-Vorbild Bund?
- 17 Haben Sie von einem oder mehreren Jahresanlässen des Programms Energie-Vorbild Bund Kenntnis genommen?

Abschluss

- 18 Hätte das Programm Energie-Vorbild Bund aus Ihrer Sicht Potenzial für mehr Auswirkung? Falls ja, wie könnte diese erreicht werden?
- 19 Haben Sie weitere Anliegen, die wir bis anhin noch nicht angesprochen haben?

Vielen Dank für das Interview!