



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Eidgenössisches Department für
Wirtschaft, Bildung und Forschung WBF
Staatssekretariat für Wirtschaft SECO
Wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung



Jahresbericht der Wirksamkeit 2014 Zusammenfassung

Die Wirksamkeit der wirtschaftlichen Entwicklungszusammenarbeit

Der Leistungsbereich Wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung des Staatssekretariats für Wirtschaft (SECO) ist für die Planung und Umsetzung von wirtschafts- und handelspolitischen Massnahmen in Entwicklungs- und Transitionsländern zuständig. 2014 investierte das SECO etwa 310 Millionen Schweizerfranken in Entwicklungsprojekte. Um aus den Erfahrungen zu lernen, das Wissen weiterzugeben und die Wirksamkeit der Entwicklungszusammenarbeit zu stärken, erstellt die Evaluationseinheit des Leistungsbereichs jedes Jahr einen Wirkungsbericht.

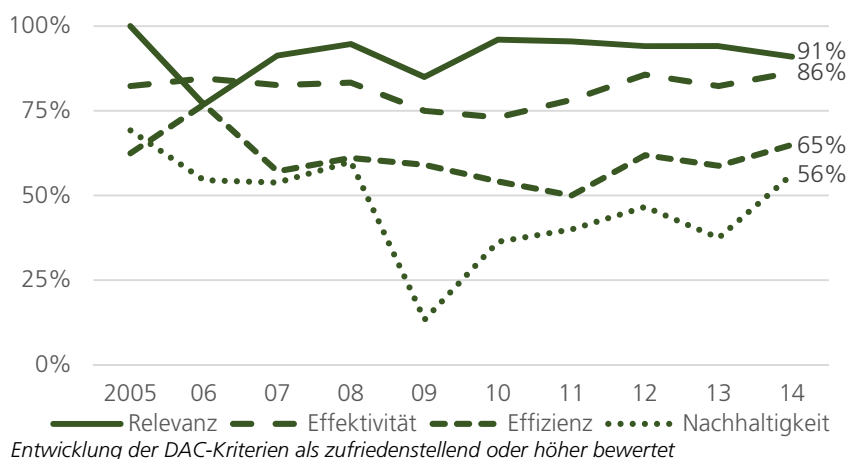
Erfolgsrate der SECO-Projekte 2005–2014 zeigt nach oben

Im Jahr 2014 wurden 22 externe Evaluationen, 17 interne Überprüfungen und 2 unabhängige Evaluationen durchgeführt, was eine objektive Leistungsbeurteilung der Aktivitäten des SECO ermöglicht. Die Ergebnisse für den Zeitraum 2005–2014, in dem knapp 450 Evaluationen und Überprüfungen stattgefunden haben, wurden ebenfalls miteinbezogen.

Die Erfolgsrate aller Evaluationen 2014 liegt mit 91% sehr hoch, insbesondere verglichen mit dem Durchschnitt von 78% für den Zeitraum 2005–2014. Aber auch eine durchschnittliche Erfolgsrate von 78% über zehn Jahre ist ein ausserordentlich gutes Resultat in einem Bereich, in dem eine Erfolgsrate von 70–80% als angestrebtes Ziel gilt. Der Vergleich mit anderen ausgewählten Entwicklungsagenturen und multilateralen Organisationen unterstreicht diese gute Leistungsbilanz.

Leistungsbilanz der Projekte gestützt auf die vier OECD/DAC-Kriterien

Das Kriterium «Relevanz», das 2014 mit beeindruckenden 91% am besten abschnitt, ging seit 2010 um 6% leicht zurück, während die «Effektivität» im gleichen Zeitraum von 73% auf 86% zunahm. Die «Effizienz» blieb mit 60–65% stabil und bei der «Nachhaltigkeit» wurde mit 56% im Vergleich zum 10-Jahresdurchschnitt von 45% eine deutliche Verbesserung erzielt. Diese positive Entwicklung ist jedoch mit Vorsicht zu geniessen, da es sich bisher noch nicht um einen anhaltenden Trend handelt. Schwächen und Herausforderungen im Bereich Nachhaltigkeit wurden angegangen, bestehen aber weiterhin.



Lehren aus den unabhängigen Evaluationen

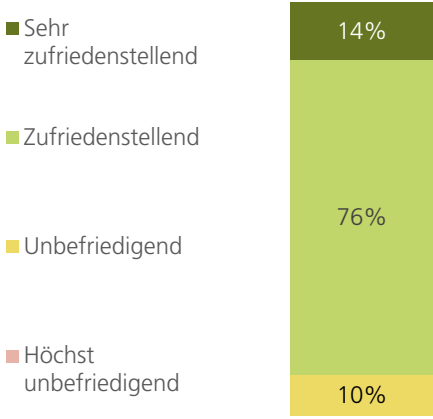
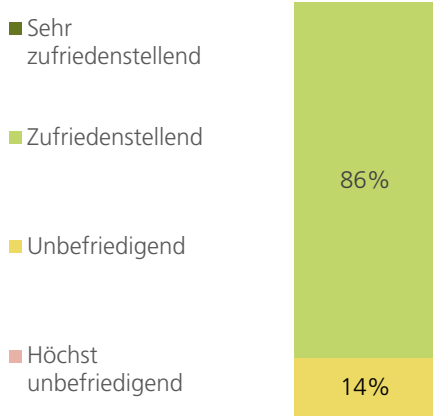
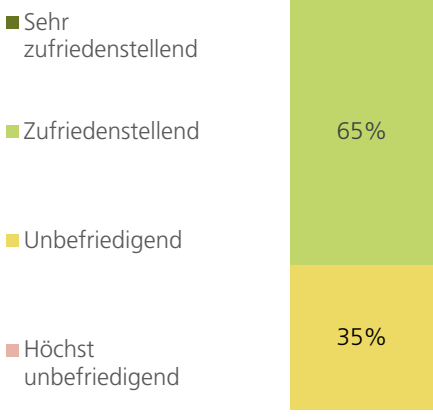
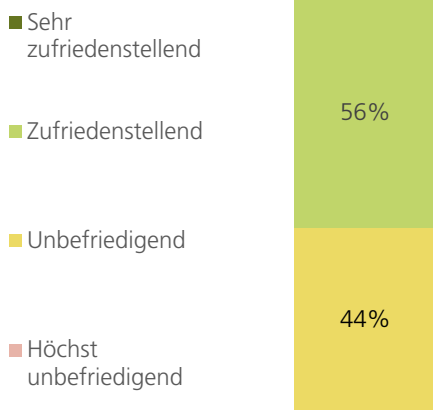
Zwei unabhängige Evaluationen prüften 2014 den Ansatz und das Projektportfolio eines ganzen Sektors oder Bereichs. Die erste Evaluation zum Thema *Corporate Development of Public Utilities* unterstreicht die Relevanz und den innovativen Ansatz der SECO-Strategie für die Organisationsentwicklung bei öffentlichen Versorgungsbetrieben. Technische Hilfe für Versorgungsbetriebe ist ein komplexes Unterfangen. Für die Nachhaltigkeit dieser Hilfe ist

deshalb entscheidend, dass frühzeitig Massnahmen im Bereich der Organisationsentwicklung ergriffen sowie die Eigenverantwortung und das Engagement dieser Betriebe gestärkt werden. Die zweite Evaluation im Bereich Klimawandel hebt hervor, dass die Schweizer Massnahmen dank einem besseren institutionellen Bewusstsein für die Herausforderungen des Klimawandels und einer expliziteren Integration von Klimaaspekten bei der Projektkonzeption immer wirksamer werden. Schweizer Knowhow und Expertise in spezifischen Bereichen (erneuerbare Energien, Wasserkraft, umweltfreundlichere Produktion, Finanzen und Risikomanagement) sind nützlich für die erfolgreiche Vermittlung von klimarelevanten Fähigkeiten in den Partnerländern. Um eine möglichst grosse Wirkung zu erzielen, müssen die verschiedenen Aspekte des Klimawandels aber noch systematischer in die Entwicklungsprogramme integriert werden.

Wichtigste Herausforderungen

Die Relevanz ist prioritär für Entwicklungsprojekte und gleichzeitig eine anerkannte Voraussetzung für die Nachhaltigkeit. Deshalb verdient dieses Kriterium die volle Aufmerksamkeit der Leitung des Leistungsbereichs. Der langsame aber stetige Aufwärtstrend bei der Effektivität legt nahe, dass die ergriffenen Massnahmen wirken, insbesondere die verbesserten Projektmanagementtools und die Ausweitung erfolgreicher Projektkonzepte. Ein weiterer Anstieg der Effektivitätsrate wird aber immer schwieriger zu erreichen sein, vor allem wenn die Risiken in einem akzeptablen Bereich bleiben sollen. Bei der Effizienz besteht weiterhin Verbesserungspotenzial, auch wenn seit 2011 ein positiver Trend zu beobachten ist. Solange die identifizierten Massnahmen weiterhin umgesetzt und zum Standard werden, ist mit einer Erhöhung der Effizienzrate zu rechnen. Die Herausforderungen im Bereich der Nachhaltigkeit bleiben bestehen, was bedeutet, dass die identifizierten Massnahmen weitergeführt werden müssen; vor allem die Länderbüros müssen weiterhin besonderes Augenmerk auf Nachhaltigkeitsaspekte legen.

Gesamtergebnis des SECO 2014 für die vier OECD/DAC-Kriterien

<p>Relevanz</p>  <p>■ Sehr zufriedenstellend ■ Zufriedenstellend ■ Unbefriedigend ■ Höchst unbefriedigend</p> <p>Relevanz: Die Mehrheit der Projekte und Programme sind in hohem Masse relevant, den-noch lässt sich seit 2010 ein leichter Rückgang der Relevanz feststellen. Da Relevanz erwiesener-massen als Voraussetzung für Nachhaltigkeit gilt, verdienen dieses Kriterium und dessen weitere Entwicklung die Aufmerksamkeit der Leitung des Leistungsbereichs.</p>	<p>Effektivität</p>  <p>■ Sehr zufriedenstellend ■ Zufriedenstellend ■ Unbefriedigend ■ Höchst unbefriedigend</p> <p>Effektivität: Die 2014 in Ex-post-Evaluationen festgestellte messbare positive Wirkung der vom SECO finanzierten Projekte auf die Begünstigten sowie die Gesamtzunahme der Effektivität von 73% im Jahr 2010 auf 86% sind ermutigend. Massnahmen wie die Entwicklung von Fähigkeiten in den Bereichen Projektmanagement und Monitoring für Projektleitende, die Einführung zusätzlicher Instrumente (z.B. <i>Logical Framework</i>) und das Ausweiten von erfolgreichen Projektkonzepten haben zweifelsohne zu dieser positiven Entwicklung beigetragen.</p>
<p>Effizienz</p>  <p>■ Sehr zufriedenstellend ■ Zufriedenstellend ■ Unbefriedigend ■ Höchst unbefriedigend</p> <p>Effizienz: Mit 65% liegt die Effizienz über dem Niveau von 2013 (59%) und entspricht mehr oder weniger den durchschnittlichen 60% des Zeitraums 2005–2014. Seit 2011 nahm die Effizienz zu, was bestätigt, dass die Massnahmen zur Verbesserung der Managementstrukturen und die stärkere Beachtung des Monitorings Früchte tragen. Aus Effizienzgründen entschied das SECO, nicht in Kosten-Wirksamkeits-Analysen zu investieren, denn diese Messungen wären im Verhältnis zu den erwarteten Ergebnissen sehr teuer.</p>	<p>Nachhaltigkeit</p>  <p>■ Sehr zufriedenstellend ■ Zufriedenstellend ■ Unbefriedigend ■ Höchst unbefriedigend</p> <p>Nachhaltigkeit: Obwohl die Nachhaltigkeit mit «nur» 56% zufriedenstellenden oder sehr zufriedenstellenden Projekten im Jahr 2014 weiterhin eine Herausforderung bleibt, lässt sich seit 2009 ein positiver Trend erkennen. Keines der evaluierten Projekte war höchst unbefriedigend (2013 waren es noch drei). Sechs von acht Projekten wurden bei der Halbzeitevaluation als am Schluss wahrscheinlich nachhaltig eingestuft.</p>

Projektbeispiel: *Sustainable Coffee and Livelihoods Enhancement* (Tansania)



Kosten von Kaffee

Das Projekt *Sustainable Coffee and Livelihoods Enhancement* (SCALE) wurde von 2005 bis 2008 als Teil eines vom SECO finanzierten Programms zur Stärkung der Exportfähigkeit von Agrarbetrieben umgesetzt. Ziel des Projekts war die Qualitätsverbesserung, sodass die Produkte den Anforderungen von umsatzstarken Märkten entsprechen und die Kaffeebauern ihre Einkommensquellen diversifizieren können. Das Projekt sah Verbesserungen entlang der gesamten Kaffeewertschöpfungskette vor und wurde in enger Zusammenarbeit mit dem nicht gewinnorientierten Unternehmen *Kilicafe* durchgeführt. Dieses Unternehmen bietet den Kaffeebauern Unterstützung und vermarktet den Kaffee international. Zu den Hauptaktivitäten des Projekts gehörten die Errichtung von 43 sogenannten *Central Pulperly Units*

(Schälanlagen, in denen das Fruchtfleisch der Kaffeekirsche von der Kaffeebohne entfernt wird), die Aus- und Weiterbildung von *Kilicafe*-Mitarbeitenden und die Stärkung von Zusammenschlüssen der Kaffeebauern.

Sechs Jahre nach Projektabschluss kam eine Ex-post-Evaluation zum Schluss, dass die erzielten Resultate noch immer sichtbar sind; wichtige Akteure führten diese Resultate auf das Projekt SCALE zurück. Weitere Ergebnisse der Evaluation:

- **Relevanz:** Das Projekt ist für die Begünstigten weiterhin sehr relevant. Zudem stehen die Privatisierung und die Verbesserung der Kaffeevermarktung im Einklang mit den offiziellen politischen Strategien.
- **Effektivität:** Das Einkommen von kleinen Kaffeebauern mit Zugang zur zentralen Schälanlage wurde nachhaltig und deutlich verbessert – im Vergleich zum herkömmlichen Schälen zu Hause teilweise um bis zu 10%. Die Zusammenschlüsse der Kaffeebauern sind nicht sehr stark, bestehen aber immer noch und die zentralen Schälanlagen sind noch immer in Betrieb, auch wenn sie noch nicht voll ausgelastet sind. Das Exportvolumen ist nach einer starken Steigerung während der Interventionsphase zwar wieder auf das Anfangsniveau gesunken, aber der Exportumsatz ist dank der besseren Qualität der Kaffeebohnen gestiegen.
- **Effizienz:** Das Projekt weist eine gute Effizienzrate auf. Mit einem relativ kleinen Budget sicherte das Projekt den Kaffeebauern höhere Einnahmen, senkte den Arbeitsaufwand bei der Verarbeitung deutlich und förderte bedeutende Investitionen in diesen Sektor.
- **Nachhaltigkeit:** Heute werden in Tansania 40% aller Kaffeebohnen in Schälanlagen verarbeitet, was in erster Linie dem Projekt zu verdanken ist. Die Verbesserung der Erstverarbeitung hatte einen signifikant positiven Einfluss auf die Schaffung stabiler Lieferketten für qualitativ hochwertigen Kaffee. Über 10 000 Kaffeebauern sind in 212 Vereinigungen zusammengeschlossen, von denen viele weiterhin zusammen Geschäfte tätigen. Insgesamt leistete das Projekt einen wertvollen und nachhaltigen Beitrag zur Schaffung eines gut funktionierenden Kaffeesektors in Tansania.

Wichtigste Erkenntnisse

- Die Grundvoraussetzung für ein nachhaltiges Projektkonzept bei Agrarwertschöpfungsketten ist eine Strategie für den gesamten Sektor (z.B. den Kaffeesektor), mit der alle Akteure einverstanden sind und die von allen eingehalten wird.
- Damit aus Subsistenzbetrieben kommerzielle Landwirtschaftsbetriebe werden, müssen sich nicht nur die Anbaustrukturen verändern. Es braucht einen Transformationsprozess beim Selbstverständnis der Bauern. Die Kombination aus Ernährungssicherheit und finanziellem Einkommen für den jeweiligen Haushalt ist entscheidend für eine erfolgreiche Transformation – nicht die Profitabilität eines einzelnen Anbauproduktes.
- Die Mobilisierung der Kaffeebauern und die Organisation von Zusammenschlüssen benötigt viel Geld und Zeit. Deshalb sollten kurzfristig ausgerichtete Projekte mit kleinem Budget einen bereits bestehenden und zuverlässigen institutionellen Partner suchen.



Central Pulperly Unit

Schlussfolgerungen und Empfehlungen

Das SECO evaluiert weiterhin eine aussagekräftige Anzahl von Projekten, um seinen Rechenschaftspflichten nachzukommen und das interne Lernen zu fördern. Da die grösste Herausforderung noch immer bei der Nachhaltigkeit liegt, konzentrieren sich die Empfehlungen auf strategischem Niveau auf dieses Kriterium.

Die Investitionen in langfristige Massnahmen zur Verbesserung von Nachhaltigkeit und Effizienz sollen weitergeführt werden. Das beinhaltet insbesondere:

- Schulungen für die Entwicklung von Fähigkeiten.
- Weitere Stärkung des Projektmanagements und des Monitorings: Dazu gehören auch Instrumente wie das Risikomanagement oder der *Logical Framework*, sowohl im SECO-Hauptsitz als auch in den Länderbüros.
- Weiterführung der Evaluationsaktivitäten (extern und intern) zur Förderung des Lernens innerhalb der operativen Einheiten und im gegenseitigen Austausch mit den Projektpartnern, wobei der Fokus auf Nachhaltigkeitsfragen liegt.
- Relevanz als Schlüsselfaktor für die Nachhaltigkeit der Projekte: Schon bei der Projektvorbereitung muss Relevanz somit eines der wichtigsten Kriterien sein. Das Management sollte ihr deshalb bei der Genehmigung von Projekten besondere Beachtung schenken und sicherstellen, dass die Projekte des SECO einerseits für die Partner in hohem Masse relevant sind und dass andererseits die richtige Mischung aus Innovation, Risikobereitschaft und etablierten Ansätzen gewählt wird.

Die vier OECD/DAC-Kriterien:

Relevanz

Ausmass, in dem die Ziele einer Entwicklungsmassnahme mit den Bedürfnissen der Begünstigten, den Anforderungen eines Landes, den globalen Prioritäten und den Politiken der Partner und Geber im Einklang stehen.

Effektivität

Ausmass, in dem die Ziele einer Entwicklungsmassnahme unter Berücksichtigung ihrer relativen Bedeutung erreicht worden sind oder voraussichtlich erreicht werden.

Effizienz

Mass dafür, wie wirtschaftlich Ressourcen/Inputs (Finanzmittel, Fachwissen, Zeit usw.) in Ergebnisse umgewandelt werden.

Nachhaltigkeit

Fortbestehen der positiven Effekte einer Entwicklungsmassnahme nach Abschluss der Unterstützung. Wahrscheinlichkeit positiver Langzeiteffekte. Langfristige Resilienz des Nettonutzens gegenüber Risiken.

Auf operativer Ebene konzentrieren sich die Empfehlungen auf folgende Punkte:

- Stärkung der Rolle der Länderbüros und intensiverer Austausch zwischen dem Hauptsitz und den Länderbüros, insbesondere bezüglich Nachhaltigkeitsfragen.
- Die Evaluationseinheit sollte analysieren, wie die operativen Einheiten das Lernen aus internen Überprüfungen und externen Evaluationen organisieren, sodass ein institutionalisierter Ansatz für das gemeinsame Lernen aus Evaluationen entsteht.
- Da es ein wesentlicher Erfolgsfaktor für die Nachhaltigkeit ist, dass die Projektpartner Eigenverantwortung übernehmen, sollten die Begünstigten der SECO-Projekte sowohl während der Vorbereitungsphase als auch im Feedbackprozess und bei den Lehren aus den Evaluationen besser miteinbezogen werden.
- Die Evaluation immer im Hinterkopf behalten! Die Evaluationseinheit wird diesen Bericht mit den operativen Einheiten auch künftig besprechen.

Impressum

Eidgenössisches Department für Wirtschaft, Bildung und Forschung WBF

Staatssekretariat für Wirtschaft SECO

Wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung

Holzikofenweg 36

CH-3003 Bern

Tel. +41 58 464 09 10

info@seco-cooperation.ch

www.seco-cooperation.ch

Den vollständigen Jahresbericht 2014 finden Sie unter www.seco-cooperation.ch

Bern, Juli 2015