



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Eidgenössisches Departement für  
Wirtschaft, Bildung und Forschung WBF  
**Staatssekretariat für Wirtschaft SECO**

## Jahresbericht 2013 – Zusammenfassung

# Die Wirksamkeit der wirtschaftlichen Entwicklungs- zusammenarbeit des SECO



**Qualität und Ressourcen (WEQA)**

**Juni 2014**

Den vollständigen Jahresbericht 2013 finden Sie unter [www.seco-cooperation.admin.ch](http://www.seco-cooperation.admin.ch)

Der Leistungsbereich Wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung des Staatssekretariats für Wirtschaft (SECO) ist für die Planung und Durchführung von wirtschaftlichen und handelspolitischen Massnahmen in Entwicklung- und Transitionsländern zuständig. Das SECO investierte 2013 rund 350 Millionen Franken in die Zusammenarbeit mit solchen Ländern. Die Evaluationseinheit des SECO prüft jedes Jahr die Ergebnisse der externen Evaluation und formuliert Erkenntnisse sowie Empfehlungen für die Anpassung und Verbesserung der Massnahmen des SECO in diesem Bereich. Mit diesem Bericht kann die Wirksamkeit der wirtschaftlichen Zusammenarbeit des SECO und die Evaluationseinheit aus der Perspektive der aktuellen internationalen Diskussion eingeschätzt werden.

### Stabile Erfolgsrate der SECO Projekte 2005–2013

Das Ergebnis der Wirksamkeitsanalyse 2013 entspricht jenen der Vorjahre: 76.5% der evaluierten Projekte/Programme des SECO wurden als zufriedenstellend eingestuft. Die 17 Projekte, die 2013 extern evaluiert wurden, sind von der Anzahl her jedoch nicht genügend repräsentativ für das gesamte SECO-Projektportfolio. Daten, die über einen längeren Zeitraum gesammelt werden, bieten ein objektiveres Bild. Zwischen 2005 und 2013 wurden 183 externe Evaluationen konsultiert, was eine solidere Basis für die Leistungsbeurteilung der Projekte/Programme des SECO ergibt. Die Erfolgsrate über neun Jahre liegt bei 77%.

Unter Berücksichtigung der Herausforderungen und Veränderungen im Bereich der Entwicklungszusammenarbeit, kombiniert mit dem Risiko des Scheiterns von innovativen Projekten, erachtet die Gebergemeinschaft eine Erfolgsrate zwischen 65% und 80% als gut und realistisch. Andere Entwicklungsagenturen oder multilaterale Organisationen haben vergleichbare Erfolgsraten.<sup>1</sup>

Nachstehend finden sich die Resultate bezüglich der Leistungen der Projekte nach OECD-DAC-Kriterien für den Zeitraum 2005–2013:

### Wichtigste Herausforderungen bei Nachhaltigkeit

Die Ergebnisse des SECO sind hauptsächlich in den Bereichen Relevanz und Effektivität zufriedenstellend. Die grosse Mehrheit der Aktivitäten des SECO ist in hohem Masse relevant: Es wird am richtigen Ort Unterstützung geleistet, die Unterstützung richtet sich gut an den Prioritäten der Empfänger aus und stimmt mit den komparativen Vorteilen des SECO überein. Darüber hinaus werden die Zielsetzungen der Projekte und Programme des SECO grösstenteils mittels geplanter Aktivitäten erreicht, wodurch befriedigende und wirksame Resultate erzielt werden.

Die Effizienz der Projekte des SECO kann noch weiter gesteigert werden, jedoch darf auch auf Verbesserungen verwiesen werden. Insbesondere zeigen die jüngst evaluierten Projekte Verbesserungen bei den Management-Strukturen auf, was zu besseren Entscheidungen geführt hat. Gleichzeitig sollten einige Projekte den Zielsetzungen und entsprechenden Indikatoren im Rahmen der Ergebniskontrolle mehr Aufmerksamkeit schenken Massnahmen, um diese Herausforderungen zu beheben, wurden im Laufe der Restrukturierung der Abteilung für Wirtschaftliche Zusammenarbeit des SECO definiert.

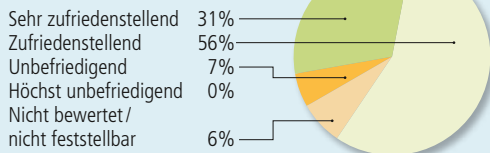
Im Bereich der **Nachhaltigkeit** bestehen weiterhin Herausforderungen: Basierend auf den 2013 durchgeführten Evaluationen, kann die, im Vergleich mit anderen Indikatoren, unterdurchschnittliche Leistung im Bereich der Nachhaltigkeit meistens auf mangelnde lokale Ressourcen, auf eine überoptimistische Planung, auf eine inadäquate Ausbildung von Fachkräften oder auf ungenügendes Interesse der Partnerorganisationen zurückgeführt werden. Auf Ebene der Projekte sowie in den Institutionen wurden Massnahmen definiert, um diese Mängel zu beseitigen.

<sup>1</sup> Im Vergleich dazu erreichte die Weltbank im Zeitraum von 2009 bis 2011 eine durchschnittliche Erfolgsrate von 70% (2012 wurden keine vergleichende Zahlen veröffentlicht), während die Asiatische Entwicklungsbank eine Erfolgsrate von 76% angab (s. S. 9, <http://www.adb.org/sites/default/files/defr-2012.pdf>). Die Institutionen hatten ihre Ziele bei 75% bzw. 80% gesetzt.

## Gesamtergebnis 2005–2013 des SECO im Bereich von vier OECD-DAC-Kriterien

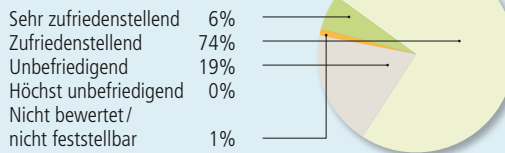
**Grafik 1:** Gesamtergebnis des SECO 2005–2013 im Bereich von vier OECD-DAC-Kriterien, basierend auf externen Projektevaluationen.

### Relevanz



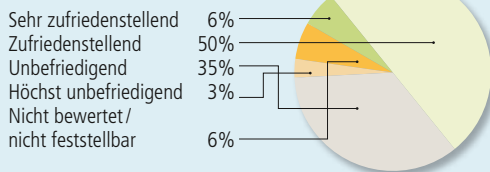
**Relevanz:** Für die grosse Mehrheit der Projekte sind die Aktivitäten des SECO in hohem Masse relevant: Es wird am richtigen Ort Unterstützung geleistet, die Unterstützung richtet sich gut an den Prioritäten der Empfänger aus und nutzt die vergleichbaren Vorteile des SECO. Daraus kann auch geschlossen werden, dass die internen Prozesse vom SECO bei der Identifikation und Genehmigung der Projekte gut funktionieren.

### Wirksamkeit



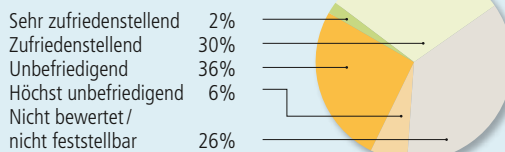
**Effektivität:** Gemäss externen Evaluationen erzielt das SECO konkrete Resultate bei der Umsetzung seiner Projekte und Programme. Jedoch könnte die Qualität der Projektkontrolle weiter verbessert werden. Während die Ergebnisse auf Output-Ebene gut dokumentiert sind, weisen die Evaluationen weiterhin auf Mängel beim Reporting von Resultaten auf Outcome- und Impact-Ebene. Das obligatorische Evaluationstool für SECO-Projekte im Umfang von über USD 1 Mio. wird immer öfter zur Beurteilung der Projektwirksamkeit eingesetzt.

### Effizienz:



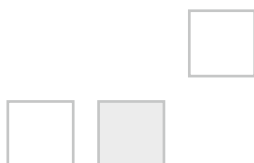
**Effizienz:** Die Ergebnisse in diesem Kriterium weisen nach wie vor auf Verbesserungspotential hin. Die Effizienz wurde wohl in den vergangenen Jahren verbessert, ist 2013 jedoch leicht eingefallen. Auf Grund des letztjährigen Wirksamkeitsberichts wurden konkrete Empfehlungen zur Verbesserung der Effizienz formuliert und entsprechende Massnahmen umgesetzt.

### Nachhaltigkeit



**Nachhaltigkeit:** Wie für andere Geber, bleibt dieses Kriterium auch für das SECO die grösste Herausforderung. Auch wenn die Wichtigkeit einer Nutzungserbringung nach Projektabschluss erkannt ist, muss die Leistungsverbesserung im Bereich der Nachhaltigkeit eine Priorität bleiben. Deshalb braucht es breit abgestützte Massnahmen und zusätzliche Bemühungen um schrittweise Verbesserungen zu erzielen.

**Hinweis:** Aufgrund von Rundungsdifferenzen ergibt das Total unter Umständen nicht 100%.



## Beispiel: Karakol Wasserversorgungsprojekt in Kirgisistan

Das Karakol Wasserversorgungsprojekt begann im Juli 2005 und hat den Wiederaufbau der Wasserversorgung der Gemeinde Karakol zum Ziel. Die Gemeinde, mit einer Bevölkerung von etwa 70'000 Menschen, befindet sich im Osten von Kirgisistan, nahe der schönsten Erholungsgebiete des Landes mit einem Potential für den internationalen Tourismus. Die Infrastruktur der Wasserversorgung im Ort stammt noch aus Zeiten der Sowjetunion. Sie wurde während Jahrzehnten vernachlässigt, was einen negativen Einfluss auf die Lebensqualität, die Gesundheit und die wirtschaftliche Entwicklung der Region zur Folge hatte.

Die externe Halbzeitevaluation, die 2013 erfolgte, zog folgende Schlüsse:

**Relevanz:** Die Evaluation der Wasserversorgung in Karakol bestätigte die hohe Relevanz des Projektes: mangelnde Abdeckung, unbeständige Wasserversorgung sowie unhygienische Wasserqualität haben gewichtige Folgen für die Lebensumstände, die Gesundheit und die wirtschaftliche Entwicklung der Region. Die Verbesserung der Wasserversorgung gehört zu den Entwicklungsprioritäten des Landes und zu den Kernkompetenzen vom SECO.



**Effektivität:** Die neue Wasserversorgungsanlage (WTP) mit einer Kapazität von täglich 18'000 m<sup>3</sup> behandeltem Wasser wurde in Betrieb genommen. Jedoch war die Wasserqualität nicht immer genügend hoch, wegen der Einspeisung von Flusswasser ins Netzwerk. Dies ist eine Folge der hohen Nachfrage nach Wasser für die Feldbewässerung im Sommer. Die Instandsetzung von Quellen und Reservoirs ist fast abgeschlossen; die Instandsetzung des Netzes hat erst begonnen. Innerhalb der Projektlaufzeit wurde die Kapazität der Geschäftsleitung und der Einheit zur Projektumsetzung in bedeutendem Masse aufgebaut. Eine unangemessene Tarifpolitik gefährdet jedoch die finanzielle Selbständigkeit des Dienstleisters.

**Effizienz:** Ein System zur Überwachung der Projektziele war vorhanden. Eine systematischere Überwachung hätte jedoch eine engere Steuerung erlaubt. Zur Erreichung der gesetzten Ziele musste die Projektlaufzeit verlängert werden.

**Nachhaltigkeit:** Trotz dem anerkannten Erfolg des Projekts, wurde eine Fortsetzung als nötig erachtet um die gewünschte Entwicklung zu erreichen. Um die finanzielle Nachhaltigkeit der öffentlichen Dienstleistung sicherzustellen, müssen alle Gebäude mit Wassermetern ausgerüstet werden.





## 17 externe Evaluationen im 2013

Die Leistungsergebnisse des SECO-Portfolio's in diesem Bericht stammen aus der jährlichen Überprüfung, die sich wiederum auf die Ergebnisse der externen Projekt-evaluationen des Berichtsjahrs stützt. Projekte/Programme werden aufgrund der vier OECD-DAC-Kriterien – Relevanz, Wirksamkeit, Effizienz und Nachhaltigkeit – nach einer vierstufigen Bewertungsskala, die von «sehr zufriedenstellend» bis «höchst unbefriedigend» reicht, evaluiert.

### Die vier OECD-DAC-Kriterien<sup>2</sup>

**Relevanz:** Grad oder Ausmass, in welchem die Ziele einer Intervention der Entwicklungszusammenarbeit den Anforderungen der Empfänger, den Bedürfnissen des Landes, globalen Prioritäten und den Zielsetzungen der Partner und Geldgeber entsprechen.

**Effektivität:** Ausmass, in welchem die Ziele einer Intervention der Entwicklungszusammenarbeit erreicht wurden oder voraussichtlich noch erreicht werden, wobei eine Gewichtung nach der Bedeutung dieser Ziele vorgenommen wird.

**Effizienz:** Das Ausmass, in welchem wirtschaftliche Ressourcen/Inputs (finanzielle Mittel, Fachkompetenz, Zeit, usw.) in Resultate münden.

**Nachhaltigkeit:** Der nach dem Zeitpunkt, in welchem die Unterstützung im Wesentlichen beendet wurde, fortdauernde Nutzen aus einer Intervention der Entwicklungszusammenarbeit. Die Wahrscheinlichkeit eines Langzeitnutzens. Die Risikoresilienz des künftig aus der Intervention fliessenden Netto-nutzens.

## SECO's Evaluationssystem im internationalen Kontext

In den vergangenen Jahren wurde die Notwendigkeit zur Erhöhung der Wirksamkeit der Entwicklungszusammenarbeit von den gemeinsamen Anstrengungen der internationalen Gemeinschaft bestätigt.<sup>3</sup> Auf der operativen Ebene wurden neue Wege gesucht, Überweisungen mit Ergebnissen zu verknüpfen. Solche ergebnisorientierte Finanzierungsmodelle sind ein Beispiel dafür, wie dem Projektdesign, der Kontrolle und der Evaluation mehr Gewicht gegeben werden kann. Dank der Entwicklung eines den internationalen Standards entsprechenden Evaluationssystems über die letzten neun Jahre, verfügt das SECO heute über eine Struktur, welche neuen Anforderungen angepasst werden kann und evidenzbasierte Entscheidungen fördert.

### Schlussfolgerungen

Das SECO muss sicherstellen, dass die Anzahl der externen Evaluationen einen repräsentativen Ausschnitt seines Portfolios abdeckt. Die Analyse der externen Evaluationen ist eine wichtige Quelle für die Rechenschaft und das interne Lernen. Die Analyse zeigt eine beständige Leistung mit 76,5% der Projekte im zufriedenstellenden Bereich. Die Ergebnisse im Bereich der Nachhaltigkeit schneiden immer noch am schwächsten ab. Es ist unbestritten, dass Projekte mit nachhaltigem Nutzen Priorität haben sollten. Folglich muss das SECO die Massnahmen zur Erhöhung der Projektnachhaltigkeit intensivieren und erweitern. Konkrete Empfehlungen, basierend auf den Resultaten 2013, finden sich in der Management Response als Teil der ausführlichen Fassung des vorliegenden Berichts.

<sup>2</sup> Quelle: Glossary of key terms in evaluation and results-based management, OECD-DAC (Glossar Schlüsselbegriffe OECD-DAC), Paris 2002.

<sup>3</sup> Die Globale Partnerschaft für wirksame Entwicklungszusammenarbeit