

# Strategische Ziele 2018–2020 des Bundesrates für die SIFEM AG

## 1 Einleitung

Die SIFEM (Swiss Investment Fund for Emerging Markets) ist die Entwicklungsfinanzierungsgesellschaft des Bundes. Als privatrechtliche Aktiengesellschaft ist sie in ihrer Organisation und Betriebsführung selbständig und führt eine eigene Rechnung. Zweck und Grundauftrag sind in der Verordnung vom 12. Dezember 1977<sup>1</sup> über die internationale Entwicklungszusammenarbeit und humanitäre Hilfe sowie der Verordnung vom 6. Mai 1992<sup>2</sup> über die Zusammenarbeit mit den Staaten Osteuropas umschrieben. Gestützt darauf ist die Hauptaufgabe der SIFEM, Investitionen zu tätigen vorwiegend in lokale oder regionale Fonds und Finanzintermediäre zugunsten von KMU, in schnell wachsenden Unternehmen<sup>3</sup> und in privaten Infrastrukturgesellschaften in Entwicklungs- und Schwellenländern. Sie tut dies mittels Eigenkapitalbeteiligungen (Risikokapital) oder Darlehen und oft im Verbund mit anderen europäischen Entwicklungsfinanzierungsgesellschaften. Dadurch verschafft die SIFEM den Firmen Zugang zu langfristiger Finanzierung und Knowhow; sie trägt zum nachhaltigen Wachstum dieser Firmen bei, zur Schaffung von Arbeitsplätzen und letztlich zum Abbau von Armut in Entwicklungs- und Schwellenländern.

Der Bund ist alleiniger Eigentümer der SIFEM. Die Aktionärsrechte werden durch den Bundesrat wahrgenommen. Dabei anerkennt er die Entscheidungsfreiheit des Verwaltungsrates in Bezug auf Geschäftsstrategie und -politik. Gestützt auf Artikel 30c der Verordnung über die internationale Entwicklungszusammenarbeit und humanitäre Hilfe und in Übereinstimmung mit den Prioritäten der wirtschaftlichen Entwicklungszusammenarbeit legt der Bundesrat die strategischen Ziele der SIFEM für eine Vierjahresperiode fest<sup>4</sup>. Der Verwaltungsrat der SIFEM ist für die Umsetzung der strategischen Ziele verantwortlich.

## 2 Strategische Schwerpunkte

Der Bundesrat erwartet, dass die SIFEM:

- ergänzend zu anderen Massnahmen der wirtschaftlichen Entwicklungszusammenarbeit weiterhin ein wichtiges Instrument zur Stärkung des Privatsektors in Entwicklungs- und Schwellenländern ist;
- der Förderung eines nachhaltigen und inklusiven Wachstums in Entwicklungs- und Schwellenländern und der Integration dieser Länder in das Weltwirtschaftssystem dient;
- sich auf die Schaffung und Erhaltung von mehr und besseren Arbeitsplätzen sowie die Verbesserung der Arbeitsbedingungen und von Fachkompetenzen fokussiert – gestützt auf die Erfahrungstatsache, dass mehr und bessere Arbeitsplätze zentral sind für die Armutsreduzierung sowie die soziale Inklusion in Entwicklungs- und Schwellenländern und eine Alternative bieten zur irregulären Migration. Dadurch hilft die SIFEM, die Ursachen der irregulären Migration zu bekämpfen und leistet einen Beitrag an den Auftrag des Parlaments, die internationale Zusammenarbeit strategisch mit dem Thema Migration zu verknüpfen;

---

<sup>1</sup> SR 974.01, insbesondere Abschnitt 8a

<sup>2</sup> SR 974.11, insbesondere Art. 11

<sup>3</sup> Diese Unternehmen können grösser sein als KMU und zeichnen sich dadurch aus, dass sie überproportional viele neue Arbeitsplätze schaffen.

<sup>4</sup> Gemäss Bundesratsbeschluss vom 17. Februar 2016 soll die Periodizität der strategischen Ziele des Bundesrates für die SIFEM inskünftig auf die Botschaften bzw. Rahmenkredite zur Internationalen Zusammenarbeit abgestimmt sein. Aus diesem Grund soll diese Strategieperiode einmalig für drei statt der vorgesehenen vier Jahren gelten (2018-2020).

- basierend auf international anerkannten Umwelt-, Sozial- und Gouvernanzkriterien den Aufbau nachhaltiger Unternehmen in Entwicklungs- und Schwellenländern unterstützt;
- dazu beiträgt, die Widerstandsfähigkeit dieser Länder u.a. in Bezug auf den Klimawandel zu stärken;
- bestrebt ist, bezüglich Integrität, Transparenz und Professionalität die höchsten Standards zu erfüllen, und dementsprechend in der Öffentlichkeit einen guten Ruf und ein hohes Ansehen genießt.

## 2.1 Programmatische Schwerpunkte

Der Bundesrat erwartet, dass die SIFEM die folgenden programmatischen Schwerpunkte einhält:

- Nachhaltigkeit: Bei ihrer Investitionstätigkeit beachtet sie die Grundsätze der finanziellen, ökonomischen, sozialen und ökologischen Nachhaltigkeit.
- Finanzielle Additionalität: Die SIFEM stellt Finanzierungen zur Verfügung, die ohne öffentliche Unterstützung von den privaten Finanzmärkten (lokal oder international) nicht zu angemessenen Bedingungen bzw. nicht in genügender Höhe für vergleichbare Entwicklungszwecke erhältlich sind.
- Komplementarität: Nebst den Investitionen leistet oder mobilisiert die SIFEM nicht-finanzielle Unterstützung an Finanzintermediäre und Unternehmen, welche die Entwicklungseffekte verstärken soll und subsidiär zum Privatsektor erbracht wird, z.B. in Form von Knowhow-Transfer, durch die Förderung von Sozial- und Umweltstandards, die Verbesserung der Unternehmensführung (Corporate Governance) oder von Fachkompetenzen.
- Hebelwirkung: Für die Zielländer bzw. die begünstigten Unternehmen mobilisiert die SIFEM zusätzliches Kapital des Privatsektors, welcher ansonsten nicht investieren würde. Zu diesem Zweck trägt die SIFEM in Übereinstimmung mit ihrem Mandat einen Teil der politischen oder kommerziellen Risiken und teilt umgekehrt die Risiken sowie die Rückflüsse aus den Investitionen mit den privaten und institutionellen Investoren.
- Geografische Konzentration: Die SIFEM konzentriert ihre Aktivitäten auf die Prioritätsländer und -regionen der schweizerischen Entwicklungszusammenarbeit. In geringerer Masse sind andere Entwicklungs- und Schwellenländer gemäss aktueller Liste des Entwicklungsausschusses der OECD für Investitionen ebenfalls zulässig, falls diese Länder ein Bruttonationaleinkommen pro Kopf aufweisen, das unter dem jährlich von der Weltbank festgelegten Schwellenwert für die IBRD-Einstufung liegt<sup>5</sup>.

## 2.2 Aufgaben- und unternehmensbezogene Ziele

Der Bundesrat erwartet, dass die SIFEM die folgenden Ziele erreicht:

### 2.2.1 Angebot, Leistung, Wirkung

- a. Sie tätigt Investitionen, die durch die Förderung lebensfähiger und dynamischer KMU und schnell wachsender Unternehmen im Privatsektor der Zielländer eine konkrete und nachweisbare Entwicklungswirkung entfalten. Diese beinhaltet in erster Linie die Schaffung von mehr und besseren Arbeitsplätzen, aber z.B. auch die Diversifikation und Stärkung der lokalen Finanzmärkte oder Finanzintermediation, die Verbesserung der Betriebsführung der Portefeuille-Unternehmen und deren verbesserter Zugang zu Fremdkapital sowie ein höheres Steueraufkommen an den Investitionsstandorten.
- b. Die SIFEM stellt mit verschiedenen Investitionsinstrumenten ein Gleichgewicht zwischen Entwicklungseffekten, Portefeuille-Liquidität, regelmässigem Ertrag und Risiko-Diversifikation sicher.

<sup>5</sup> Zur Illustration: Dieser Schwellenwert wurde für die Darlehen der Weltbank (*International Bank of Reconstruction and Development IBRD*) für das Fiskaljahr 2018 auf 6895 US-Dollar festgesetzt.

Hierfür nutzt sie folgende Instrumente:

- o *Darlehen und andere Schuldinstrumente* (gesichert oder ungesichert, nachrangig, wandelbar oder an Beteiligungstitel gebunden);
- o *Beteiligungen oder beteiligungsähnliche Finanzierungen*; und
- o *Garantien* zur Absicherung von Aktienbeteiligungen und um Darlehensnehmern zu helfen, Zugang zu Finanzierungen zu gewinnen.

Die SIFEM kann dabei in folgende Strukturen investieren:

- o *Alternative Investitionsfonds*: Investitionen in spezialisierte Risikokapitalvehikel, sowie Mezzanine und Darlehensfonds;
  - o *Finanzinstitute*: Investitionen in lokale Finanzinstitute und Finanzintermediäre, die mittel- bis langfristige Finanzierungen hauptsächlich an KMU, aber auch an Mikrofinanzinstitutionen und Infrastrukturprojekte gewähren;
  - o *Private Unternehmen* (sofern diese Investitionen im Einklang mit der geltenden SIFEM-Risikopolitik erfolgen).
- c. Die SIFEM tritt als aktive Investorin auf, indem sie wenn immer möglich Einsitz in die Gouvernanzgremien der Investitionen nimmt. Auf diese Weise soll sie ihre Expertise einbringen; sie soll Nachhaltigkeitsrisiken, aber auch Nachhaltigkeitsopportunitäten adressieren sowie die Durchsetzung zentraler Anliegen der Schweizer Entwicklungszusammenarbeit besser und direkter gewährleisten können.
- d. Sie ermöglicht mit geeigneten Massnahmen die direkte Mobilisierung von privaten und institutionellen Investoren, um das Volumen der Investitionen zu erhöhen und die Entwicklungswirkung zu verstärken. Diese Ko-Investitionsmittel ergänzen das Investitionskapital des Bundes und die auf Stufe der Fonds bzw. in den Zielländern erzielte Hebelwirkung.
- e. Im Einklang mit der gängigen Praxis der europäischen Entwicklungsfinanzierungsgesellschaften betreibt die SIFEM über den ganzen Investitionszyklus hinweg ein kontinuierliches Monitoring der Entwicklungseffekte nach Buchstabe a. Sie weist diese Effekte jährlich in einer separaten Berichterstattung sowohl zuhanden der Eignerstelle des Bundes als auch der interessierten Öffentlichkeit aus.

### **2.2.2 Positionierung, Entwicklung**

- Die SIFEM richtet ihre Investitionsaktivitäten als Beitrag an die Wirkungsziele der wirtschaftlichen Entwicklungszusammenarbeit der Schweiz aus; sie sucht Synergien mit derselben, stellt Kohärenz sicher und berücksichtigt die Transversalthemen Geschlechtergleichstellung (Gender) und wirtschaftliche Gouvernanz angemessen.
- Mit ihren Investitionsaktivitäten und der Mobilisierung von Mitteln des Privatsektors trägt die SIFEM zur Umsetzung der Agenda 2030 für Nachhaltige Entwicklung der UNO bei.
- Im Rahmen ihres gesetzlichen Auftrags und unter Berücksichtigung der finanziellen Ziele ist die SIFEM bestrebt, die Entwicklungswirkung der Investitionen zu maximieren. Dabei gilt, dass sämtliche Investitionen wirtschaftlich rentabel sein müssen und zu wirtschaftlicher Entwicklung beitragen. Gleichzeitig wird erwartet, dass ausgewählte Investitionen gezielt helfen, die soziale Inklusion zu fördern (indem sie ärmeren bzw. benachteiligten Bevölkerungsschichten den Zugang zu erschwinglichen Gütern und Dienstleistungen sowie Jobs ermöglichen) und/oder einen Beitrag zur Erbringung globaler öffentlicher Güter leisten, insbesondere im Bereich Klimaschutz<sup>6</sup> sowie auch im Gesundheits- und im Bildungswesen, der Ernährungssicherheit und der Basisinfrastruktur.

---

<sup>6</sup> Die SIFEM tätigt keine Investitionen, die den klimapolitischen Zielen der Schweiz zuwiderlaufen.

### **2.2.3 Risikopolitik und Risikomanagement**

- Die SIFEM verfügt über ein spezifisches System zur Erkennung, Überwachung und Management ihrer Anlage-Risiken wie auch der operationellen Risiken; sie überprüft deren Analyse und Steuerung regelmässig und entwickelt sie im Bedarfsfall weiter.
- Die SIFEM geht keine übermässigen finanziellen Risiken bei der Erschliessung zusätzlicher Ertragsquellen oder beim Liquiditätsmanagement ein.
- Sie hält einen Bestand an flüssigen Mitteln, der die eingegangenen, aber noch nicht abgerufenen Verpflichtungen in genügendem Masse deckt.
- Die SIFEM ist gegen ihre Haftpflichtrisiken angemessen versichert.

## **3 Finanzielle Ziele**

Der Bundesrat erwartet, dass die SIFEM die folgenden Ziele erreicht:

### **3.1 Wirtschaftlichkeit**

Sie hält ihren Betriebsaufwand verhältnismässig zur Grösse des Investitionsportefeuilles. Das jährliche Betriebskostendach darf 1,5 Prozent der aktiven Verpflichtungen nicht übersteigen.

### **3.2 Finanzierung**

Die SIFEM sichert ihre langfristige Eigenfinanzierung, indem die Betriebskosten und die jährlichen Verpflichtungen für Neuinvestitionen durch Rückflüsse (bestehend aus Kapital, Zinsen, Dividenden und Gewinnen) aus abgeschlossenen Investitionen sowie durch einen adäquaten Bestand an Barmitteln gedeckt werden können. Im Verlauf der Strategieperiode nehmen die Rückflüsse im Vergleich zu den durchschnittlichen jährlichen Rückflüssen zwischen 2014-2017 weiter zu.

### **3.3 Rechnungsergebnis**

Über die Geltungsdauer der strategischen Ziele erzielt die SIFEM ein positives Betriebsergebnis (operatives Ergebnis/EBIT nach IFRS).

### **3.4 Investitionen**

- Bei sämtlichen Investitionen strebt die SIFEM eine positive Rendite an.
- Auf der Portfolioebene erzielt sie eine jährliche Rendite von grösser als 3 Prozent, und sie erreicht einen jährlichen Wertmultiplikator<sup>7</sup> grösser als 1,15.
- Am Ende der Strategieperiode zieht die SIFEM in der Berichterstattung in Bezug auf die Performance ähnliche Investitionsgesellschaften zum Vergleich heran.

## **4 Personal- und vorsorgepolitische Ziele**

Der Bundesrat erwartet, dass die SIFEM die folgenden Ziele erreicht:

- Sie wirkt bei der Obviam DFI AG, die vom Verwaltungsrat mit der Geschäftsführung und dem Portfoliomanagement beauftragt worden ist, darauf hin, dass diese:
  - o eine vorausschauende, sozial verantwortliche, transparente und verlässliche Personalpolitik betreibt und für alle Altersgruppen konkurrenzfähige Arbeitsbedingungen in einem Arbeitsumfeld anbietet, das die persönliche Entwicklung und Leistungsfähigkeit fördert;

---

<sup>7</sup> Die Rendite vergleicht die Wertentwicklung des Portefeuilles unter Berücksichtigung der Investitionsdauer mit dem ausstehenden Investitionsbetrag. Beim Wertmultiplikator werden ohne Berücksichtigung der zeitlichen Dimension alle bis dato erhaltenen Rückflüsse plus der aktuelle Marktwert des Investitionsportefeuilles durch das eingesetzte Kapital dividiert.

- o bei Vorgesetzten sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine Arbeitshaltung fördert, die auf Integrität beruht;
  - o eine Führungspraxis pflegt, die auf Wertschätzung beruht, Leistung bietet und fordert und durch die interne und externe Kommunikation Vertrauen schafft;
  - o die massgebenden Teile der strategischen Ziele bei den jährlichen Leistungszielen für das Personal der Obviam DFI AG aufnimmt und diese bei der Leistungsbeurteilung berücksichtigt.
- Die SIFEM regelt die Entschädigung der privatrechtlich organisierten Obviam DFI AG in einem Management Agreement. Die Entschädigung besteht aus einer fixen Komponente (welche die Geschäftsführungs- und Verwaltungskosten abdeckt) und einer variablen Komponente, welche höchstens 20 Prozent der fixen Komponente betragen darf. Die variable Komponente bemisst sich nach dem durchschnittlichen Erfolg des Investitionsportefeuilles während mindestens zweier Jahre und erhöht und vermindert sich entsprechend. Als Beurteilungskriterien sind sowohl finanzielle Ziele als auch Entwicklungsziele zu berücksichtigen.
  - Die SIFEM sorgt dafür, dass bei der Obviam DFI AG der Anteil des höchsten, individuellen Fixlohns, der sich aus dem SIFEM-Mandat ergibt, den Höchstbetrag der Lohnklasse 32 des Bundes nicht übersteigt.
  - Die SIFEM stellt sicher, dass ihr die Obviam DFI AG die Erträge aus Drittmandaten offenlegt (Gesamtsumme).

## **5 Kooperationen**

Der Bundesrat erwartet, dass die SIFEM sich in geeigneten Netzwerken und Zusammenschlüssen von Organisationen mit ähnlichen Zielen engagiert, soweit dies zur Erreichung der strategischen Ziele beiträgt.

## **6 Anpassung der strategischen Ziele**

Der Bundesrat kann bei Bedarf die strategischen Ziele innerhalb der Geltungsperiode anpassen. Er entscheidet über eine Anpassung nach Rücksprache mit dem Verwaltungsrat der SIFEM.

## **7 Berichterstattung**

Der Bundesrat erwartet, dass die SIFEM dem Bundesrat zeitgleich und in Ergänzung zum jährlichen Geschäftsbericht schriftlich über die Erreichung der strategischen Ziele im Vorjahr berichtet. Sie erhebt die dafür erforderlichen Daten und Kennzahlen.

Im Weiteren pflegt die SIFEM während des Jahres den regelmässigen Austausch mit Vertreterinnen und Vertretern des Bundes, namentlich im Rahmen der mindestens halbjährlich stattfindenden Eignerggespräche und Portfolio-Review-Meetings.

01.12.2017

## Anhang: Katalog der Kennzahlen und Indikatoren

### 2 Strategische Schwerpunkte

#### 2.1 Programmatische Schwerpunkte

Zielfeld	Indikatoren/Kennzahlen	Messung
Nachhaltigkeit	Die SIFEM verpflichtet sämtliche Finanzintermediäre zur Einhaltung der Verantwortungsbewussten Investitionspolitik <sup>8</sup> und verlangt, dass die entsprechenden Standards und Richtlinien auf Stufe der Portefeuille-Unternehmen und Kunden durchgesetzt werden. Die Portefeuille-Unternehmen halten national geltende Regularien ein und arbeiten darauf hin, die relevanten internationalen Kriterien anzuwenden, wie sie in der Verantwortungsbewussten Investitionspolitik definiert sind	Jährlich; sämtliche SIFEM-Investitionen erfüllen die Auflagen betreffend Umwelt-, Sozial- und Gouvernanz-Kriterien gemäss Verantwortungsbewusster Investitionspolitik  Bei Risikofällen bzw. Missachtung der Vorgaben greift die SIFEM rasch und gezielt ein
Finanzielle Additionalität	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mindestens 25% der Investitionen zielen auf die am wenigsten entwickelten und andere Länder mit niedrigem Einkommen ab (gleitender 3-Jahresdurchschnitt)</li> <li>• Mindestens die Hälfte der Investitionszusagen der SIFEM dient der Erreichung des ersten Zeichnungsschluss der Zielfonds</li> </ul>	Jährlich gemäss aktueller Länderliste des Entwicklungsausschusses der OECD; betrifft direkte und Fondsinvestitionen, welche diese Länder abdecken (gemessen als Anzahl Investitionen, basierend auf ex-ante Projektionen)  Jährlich
Komplementarität	Die SIFEM berät fallweise Finanzintermediäre und ermöglicht sowohl Finanzintermediären als auch Portefeuille-Unternehmen den Zugang zu technischer Unterstützung für die: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verbesserung der Strategie- und Managementkapazitäten sowie speziell der Umwelt-, Sozial- und Gouvernanz-Standards auf Stufe der Finanzintermediäre;</li> <li>• Verbesserung der Betriebsführung der Portefeuille-Unternehmen, vor allem im Bereich der Umwelt- und Sozialstandards und/oder Corporate Governance;</li> <li>• Vermittlung von Fachkompetenzen (1) an die Angestellten in den Portefeuille-Unternehmen, (2) entlang einer Lieferkette der Portefeuille-Unternehmen</li> </ul>	Jährlich; <i>qualitative Berichterstattung ohne Zielvorgabe</i>  Jährlich; <i>qualitative Berichterstattung ohne Zielvorgabe</i>  Jährlich, qualitative Berichterstattung zur Nutzung der <i>SIFEM Technical Assistance Facility, ohne Zielvorgabe</i>
Hebelwirkung	Ein investierter USD der SIFEM mobilisiert mindestens 4 USD von privaten Investoren (d.h. exklusive den Beiträgen	Jährlich

<sup>8</sup> sifem.ch > Aufgabe > Verantwortungsbewusst Investieren

	anderer Entwicklungsfinanzierungsgesellschaften)	
Geographische Konzentration	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 100% der direkten Investitionen und minimal 60% der indirekten Investitionen der SIFEM erfolgen in Schwerpunktländern oder -regionen der Schweizer Entwicklungszusammenarbeit</li> <li>• Regionale oder globale Fonds gelten als Investitionen in Schwerpunktländern, wenn auf der Basis glaubwürdiger Belege und aufgrund der Informationen über die <i>Deal Pipeline</i> davon ausgegangen werden kann, dass mindestens 50% der Investitionen des Fonds in den Prioritätsländern erfolgen (für Sub-Sahara-Afrika wird dieser Anteil auf 20% festgelegt)</li> </ul>	<p>Jährlich; ex-ante</p> <p>Jährlich; ex-ante</p>

## 2.2 Aufgaben- und unternehmensbezogene Ziele

Zielfeld	Indikatoren/Kennzahlen	Messung
2.2.1 Angebot, Leistung, Wirkung		
Entwicklungswirkung	<p><u>Beschäftigungswirkung</u></p> <p>„Mehr Arbeitsplätze“</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Die SIFEM schafft oder erhält pro Jahr mindestens 10 000 Stellen (pro rata<sup>9</sup>)</li> <li>• Die Beschäftigung in den Portefeuille-Unternehmen der SIFEM nimmt in einem Dreijahresdurchschnitt um mindestens 6% pro Jahr zu</li> </ul> <p>„Bessere Arbeitsplätze“</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sämtliche Portefeuille-Unternehmen ergreifen die notwendigen Massnahmen, um die arbeitsrechtlichen Vorschriften entsprechend den <i>Kernnormen</i> der Internationalen Arbeitsorganisation und die Prinzipien zum Umwelt-, Arbeits- und Gesundheitsschutz einzuhalten</li> <li>• Die Portefeuille-Unternehmen dokumentieren ihre Bestrebungen, die Arbeitssicherheit über die national geltenden Grundanforderungen hinaus zu verbessern</li> <li>• Darstellung des <i>business case</i> wie auch des wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Nutzens, wenn die Qualität der Arbeitsplätze gefördert wird</li> </ul>	<p>Jährlich; Entwicklungs-Monitoringsystem</p> <p>Jährlich; Entwicklungs-Monitoringsystem</p> <p>Externe, von der SIFEM in Auftrag gegebene Jobstudie während der Geltungsdauer der strategischen Ziele</p>

<sup>9</sup> D.h. wenn ein Fonds 1000 Stellen geschaffen hat und die SIFEM mit 10% am Fonds beteiligt ist, werden 100 neue Stellen ausgewiesen.

	<u>Entwicklungswirkung insgesamt</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mindestens 75% der Investitionen im Portefeuille müssen <u>im Nachhinein</u> nach Massgabe des von der SIFEM implementierten Entwicklungs-Monitoringsystems mit „gut“ oder „sehr gut“ bewertet werden</li> </ul>	Jährlich, Entwicklungs-Monitoringsystem
Instrumentenmix	Total der Engagements und Anzahl Investitionen nach Ländern, Sektoren (inkl. Mikrofinanz, Infrastruktur) sowie der Anzahl unterstützter Firmen	Jährlich; <i>Kennzahlen ohne Zielvorgabe</i>
Leistungsfähigkeit	Die SIFEM ist bei allen Fondsinvestitionen Ankerinvestorin und nimmt Einsitz in die Aufsichtsgremien (Beirat) der Fonds	Jährlich
Direkte Mobilisierung	Zusätzlich zu der vom Bund während der Strategieperiode gewährten Kapitalerhöhung mobilisiert die SIFEM im Minimum 30 Mio. CHF von privaten und/oder institutionellen Ko-Investoren	Über die Geltungsdauer der strategischen Ziele
Monitoring	Bericht zu den Entwicklungseffekten (Wirkungsbericht) gemäss SIFEM <i>Impact Policy</i>	Jährlich
<b>2.2.2 Positionierung, Entwicklung</b>		
Positionierung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beitrag an die Wirkungsziele der wirtschafts- und handelspolitischen Massnahmen im Rahmen der Botschaft Internationale Zusammenarbeit 2017-2020: <ul style="list-style-type: none"> <li>o Wirkungsziel „<i>Mehr und bessere Arbeitsplätze</i>“ <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Anzahl der neu geschaffenen oder erhaltenen Arbeitsplätze</li> <li>▪ Mobilisiertes Kapital in USD</li> </ul> </li> <li>o Wirkungsziel „<i>Emissionsarme und klimaresiliente Wirtschaft</i>“ <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Eingesparte CO<sub>2</sub>-Emissionen</li> <li>▪ Zusätzliche kWh aus erneuerbarer Energie</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>• Synergien mit den Instrumenten der wirtschaftlichen Entwicklungszusammenarbeit (SECO), namentlich in den Bereichen lokale Kapitalmarktentwicklung, -regulierung und Finanzinfrastruktur</li> </ul>	<i>Jährlich, Kennzahlen ohne Zielvorgabe</i>  Wenn möglich jährlich, <i>ohne Zielvorgabe</i>
	Beitrag vor allem an folgende UNO-Ziele für Nachhaltige Entwicklung: <ul style="list-style-type: none"> <li>• 8.5. „(...) <i>achieve full and productive employment and decent work for all women and men (...)</i>“</li> <li>• 7a. „(...) <i>promote investment in energy infrastructure and clean energy technology</i>“</li> </ul>	Jährlich; im Rahmen der Berichterstattung zum SIFEM-Beitrag an die Wirkungsziele der Botschaft Internationale Zusammenarbeit 2017-2020



	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 17.3 "Mobilize additional financial resources for developing countries from multiple sources"</li> </ul>	
Entwicklung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mindestens 30% der Investitionszusagen tragen dazu bei, die <u>soziale Inklusion</u> zu fördern (indem sie ärmeren bzw. benachteiligten Bevölkerungsschichten den Zugang zu erschwinglichen Gütern und Dienstleistungen sowie Jobs ermöglichen) und/oder leisten einen Beitrag zur <u>Erbringung globaler öffentlicher Güter</u>, insbesondere im Bereich Klimaschutz sowie auch im Gesundheits- und im Bildungswesen, der Ernährungssicherheit und der Basisinfrastruktur</li> <li>• Spezifisch sollen mindestens 3 neue Investitionen dem Klimaschutz dienen</li> </ul>	<p>Über die Geltungsdauer der strategischen Ziele</p> <p>Über die Geltungsdauer der strategischen Ziele</p>
2.2.3 Risikopolitik und Risikomanagement	<p>Der Anteil der Investitionen, die als „hohe“ und „sehr hohe“ Risikoprojekte klassifiziert sind, ist</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• tiefer als 45% für Fonds</li> <li>• tiefer als 20% für festverzinsliche Anlagen</li> </ul>	Jährlich; Gewichtung nach Nettoanlagevermögen ( <i>Net Asset Value</i> )

### 3 Finanzielle Ziele

Zielfeld	Indikatoren/Kennzahlen	Messung
3.1 Wirtschaftlichkeit	Betriebskostendach von 1,5% der aktiven Verpflichtungen	Jährlich
3.2 Finanzierung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Betriebskosten der SIFEM sowie die jährlichen Neuverpflichtungen können über die Zielperiode vollständig aus den Rückflüssen von erfolgreich abgeschlossenen Investitionen, unverpflichteten Barmittelreserven sowie einer Senkung der Barmitteldeckung unter 100% (in Übereinstimmung mit dem Beschluss des Bundesrates vom 14. Mai 2014) gedeckt werden</li> <li>• Die durchschnittlichen jährlichen Rückflüsse steigen um mindestens 10% im Vergleich zu den jährlichen Rückflüssen während der Zielperiode 2014-2017</li> </ul>	<p>Jährlich</p> <p>Über die Geltungsdauer der strategischen Ziele</p>
3.3 Rechnungsergebnis	Positives Betriebsergebnis nach IFRS	Über die Geltungsdauer der strategischen Ziele
3.4 Investitionen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rendite (Internal Rate of Return) grösser als 3%</li> <li>• Wertmultiplikator (Total Value over Paid-in) grösser als 1,15</li> </ul>	Jährlich

	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zur Beurteilung der Performance der SIFEM werden bei der Berichterstattung 1-2 andere Investitionsgesellschaften für Vergleichszwecke ausgewählt</li> </ul>	Am Ende der Strategieperiode; Vertiefter CG-Bericht <sup>10</sup>
--	--	---

## 4 Personal- und vorsorgepolitische Ziele

Siehe Ziffer 4 im Haupttext

## 5 Kooperationen

Zielfeld	Indikatoren/Kennzahlen	Messung
Netzwerke	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die SIFEM beteiligt sich aktiv in Branchenorganisationen (insbesondere EDFI<sup>11</sup> und deren Arbeitsgruppen) zur verstärkten Harmonisierung und Weiterentwicklung der Wirkungsmessung und –berichterstattung</li> <li>Die SIFEM prüft eine Mitgliedschaft in der <i>International Aid Transparency Initiative</i> (IATI)</li> </ul>	<p>Über die Geltungsdauer der strategischen Ziele</p> <p>Über die Geltungsdauer der strategischen Ziele</p>

## 6 Kennzahlen-Box

Kennzahlen	Berichtsjahr	Vorjahr
<b>Finanzen und Personal</b>		
Umsatz (Mio. CHF)		
Operatives Betriebsergebnis (Mio. CHF)		
Bilanzsumme (Mio. CHF)		
Eigenkapitalquote in %		
Personalbestand (Vollzeitstellen)		
<b>Unternehmensspezifische Kennzahlen</b>		
Rendite im mehrjährigen Durchschnitt - Internal Rate of Return (%)		
Wertmultiplikator - Total Value over Paid-in (%)		
Neue Investitionsverpflichtungen (Mio. USD)		
Rückflüsse aus Investitionen (Mio. USD)		
Gesamtvolumen Investitionsverpflichtungen (Mio. USD) - Total Active Commitments		
Einbezahlte Investitionen (zu Marktwerten, Mio. USD) - Residual Value		
<b>Bundesbeitrag und Gebühreneinnahmen</b>		
Bundesbeitrag (Mio. CHF)		
Gebühren (Mio. CHF)		
Erhöhung Aktienkapital (Mio. CHF)		

<sup>10</sup> Bericht des Bundesrates über die Erreichung der strategischen Ziele für die SIFEM AG in den Jahren 2018-2019

<sup>11</sup> Association of the European Development Finance Institutions