



# **Ausstieg und Nachhaltigkeit der Schweizerischen Entwicklungs- zusammenarbeit**

Eine Ex-post-Analyse von 14 Projekten in  
Südafrika und Indien



## **Impressum**

**Bestelladresse** Eidgenössische Finanzkontrolle (EFK)  
**Adresse de commande** Monbijoustrasse 45, CH - 3003 Bern  
**Indirizzo di ordinazione** <http://www.efk.admin.ch/>  
**Order address**

**Bestellnummer** 1.11418.202.00074.10  
**Numéro de commande**  
**Numero di ordinazione**  
**Order number**

**Zusätzliche Informationen** Fachbereich 6 « Wirtschaftlichkeitsprüfung und Evaluation »  
**Complément d'informations** E-Mail: [ueli.luginbuehl@efk.admin.ch](mailto:ueli.luginbuehl@efk.admin.ch)  
**Informazioni complementari** Tel. +41 31 323 10 55  
**Additional information**

**Originaltext** Deutsch  
**Texte original** Allemand  
**Testo originale** Tedesco  
**Original text** German

**Zusammenfassung** Deutsch (« Das Wesentliche in Kürze »)  
**Résumé** Français (« L'essentiel en bref »)  
**Riassunto** Italiano (« L'essenziale in breve »)  
**Summary** English (« Key facts »)

**Abdruck** Gestattet (mit Quellenvermerk)  
**Reproduction** Autorisée (merci de mentionner la source)  
**Riproduzione** Autorizzata (indicare la fonte)  
**Reproduction** Authorised (please mention the source)

## **Ausstieg und Nachhaltigkeit der Schweizerischen Entwicklungszusammenarbeit Eine Ex-post Analyse von 14 Projekten in Südafrika und Indien**

### **Das Wesentliche in Kürze**

---

Die Schweiz engagiert sich seit Jahrzehnten aktiv in der internationalen Entwicklungszusammenarbeit. Dies geschieht im Rahmen von bilateralen und multilateralen Engagements in ausgewählten Ländern. Die dafür zur Verfügung gestellten Mittel des Bundes betragen 2012 insgesamt rund 2.8 Milliarden Franken. Den grössten Anteil hiervon beanspruchte mit 1.65 Milliarden Franken die Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit (DEZA). Die DEZA ist die Agentur für internationale Zusammenarbeit des Eidgenössischen Departements für auswärtige Angelegenheiten.

Primäres Ziel der vorliegenden Evaluation war es, anhand einer Auswahl von 14 langjährig abgeschlossenen Projekten in Südafrika und Indien, den aktuellen Entwicklungsstand der ehemaligen DEZA Vorhaben zu untersuchen. Dabei wurden die Verläufe der abgeschlossenen Projekte, unter besonderer Berücksichtigung der Ausstiegsszenarien des Geberlandes Schweiz, und deren Zielerreichung rückblickend nachgezeichnet. Des Weiteren wurde mittels Besuchen vor Ort ein Bild über die aktuelle Situation aufgenommen.

### **Die Ermittlung nachhaltiger Aspekte in der Entwicklungszusammenarbeit ist komplex**

Die internationale Entwicklungszusammenarbeit verstärkt seit Jahren den Anspruch auf eine dauerhafte Fortsetzung der erzielten Nutzen und Wirkungen eines Programms oder Projekts, auch nach dessen Beendigung. Ex-post Evaluationen gewinnen daher mehr und mehr an Bedeutung zur Beurteilung von nachhaltigen Effekten. Solche Untersuchungen, welche Jahre nach Projektabschluss oder nach dem Ausstieg eines Geberlandes erfolgen, sind jedoch noch spärlich. Grund hierfür ist die Tatsache, dass die Messung nachhaltiger Aspekte immer noch ein komplexes und schwieriges Unterfangen darstellt.

Vor diesem Hintergrund gilt es zu berücksichtigen, dass auch die Ergebnisse zur Nachhaltigkeit im Rahmen dieser Untersuchung primär als Einschätzungen aufzufassen sind. Die Beurteilungen seitens der interviewten Personen sowie des Projektteams sind auf Basis der beschränkten Momentaufnahmen vor Ort zu betrachten.

### **Messung der Zielerreichung in der Entwicklungszusammenarbeit ist nur ansatzweise möglich**

Viele Ziele innerhalb der untersuchten Projekte sind sehr allgemein formuliert und eine exakte Prüfung der Zielerreichung auf Basis der vorhandenen Dokumentationen bzw. Aussagen der Interviewpartner erweist sich als schwierig, da relevante Zielwerte und Parameter oftmals fehlen. Somit sind die Bewertungen in hohem Masse interpretationsabhängig. Erschwerend kommt hinzu, dass zahlreiche Zielsetzungen von ihrer Definition und Formulierung her nicht eindeutig zugeordnet werden können. Es wird nicht klar, ob es sich hier um sogenannte Output-, Outcome- oder Impactziele handelt. Outputziele beziehen sich dabei auf nachweisbare Ergebnisse von Aktivitäten bzw. erbrachten Projektleistungen. Outcomeziele bezeichnen direkte Wirkungen auf die Zielgruppen und Impactziele streben in der Regel langfristige, generelle Wirkungen an. Insbesondere strategische und langfristig orientierte Zielsetzungen sind generell schwierig zu erreichen. Diese sind nur mit hohem Aufwand messbar und deren ermittelte Wirkungen sind oftmals nur begrenzt auf direkte Projektmassnahmen zurückzuführen. Erschwerend kommt hinzu, dass auch die Relevanz der jeweiligen Zielsetzungen eines Projektes variiert. Adäquate Indikatoren- und Monitoringsysteme,

welche wesentliche Daten und Informationen liefern, erfahren hierbei einen noch zu wenig systematischen Einsatz.

Gemäss der Paris-Deklaration über die Wirksamkeit der Entwicklungszusammenarbeit (2005) sollen Projektziele für eine bestmögliche Wirkungsentfaltung verstärkt definiert, operationalisiert sowie mit konkreten Zielgrössen für deren Messung versehen werden. Die EFK unterstützt diese Ansprüche, da die zentralen Erfolgsfaktoren Wirksamkeit und Nachhaltigkeit in Entwicklungszusammenarbeitsprojekten und –programmen zunehmend an Bedeutung gewinnen.

### **Zahlreiche «Projektspuren» können Jahre nach Abschluss noch gefunden werden**

Generell lässt sich festhalten, dass aktuell in allen untersuchten Projekten zahlreiche «Projektspuren» gefunden werden konnten. Diese weisen jedoch in Qualität und Quantität unterschiedliche Formen auf. Die Spuren stehen in Abhängigkeit der Natur und Zielsetzung eines Projektes und sind daher mehr oder weniger direkt beobacht- und erfassbar. Insbesondere Zielsetzungen im Zusammenhang mit einer direkten finanziellen Unterstützung einer Organisation und deren Aktivitäten können überwiegend als erreicht eingestuft werden. Alle unterstützten Organisationen der untersuchten Projekten existieren noch heute und sind nach wie vor in den vormals unterstützten Kernbereichen tätig (institutionelle Nachhaltigkeit). Bei den nur teilweise erreichten Zielen standen im Gegensatz zu obengenannten Zielen nicht die Organisation, sondern ein Projekt und dessen Einwirkung auf die Zielgruppen im Vordergrund. Dabei sind zumeist mehrere Anspruchs- bzw. Zielgruppen involviert. Nach einem Projektabschluss sind diese in erster Linie alleine für eine erfolgreiche Weiterführung des ehemals unterstützten Vorhabens gefordert.

Die Ergebnisse der EFK zeigen insgesamt, dass sich die aktuelle Situation innerhalb der untersuchten Vorhaben in verschiedene erwartete und teils unerwartete Richtungen weiterentwickelt hat. Des Weiteren zeigte sich, dass sich gewisse gewünschte Entwicklungen erst mit grösserer Verzögerung haben realisieren lassen. Die künftige Weiterführung der Vorhaben lässt sich nicht abschliessend beurteilen.

### **Der Projektrückzug der DEZA erfolgte in korrekter Art und Weise**

Einleitend sei vermerkt, dass der zentrale Anstoss für den Ausstieg der Schweiz aus den damaligen Projekten in Südafrika und Indien eine grundsätzliche Neuausrichtung der Entwicklungszusammenarbeitsstrategie seitens der DEZA war.

Der Ausstieg der Schweiz innerhalb der untersuchten Projekte erfolgte dabei nicht abrupt sondern vollzog sich in der Regel in mehreren Etappen. Der Ausstieg der Schweiz wurde von der überwiegenden Mehrheit der Befragten als beispielhaft und angenehm beschrieben. Nicht nur wurden alle Beteiligten früh informiert, sondern es wurde darüber hinaus im Bedarfsfall sogar Hilfestellung im Hinblick auf eine optimale Weiterführung des Vorhabens geleistet. Dies entspricht den oft schon zu Beginn eines Projektes gelegten Grundsteinen einer guten Partnerschaft zwischen der Schweiz als Geberland und den beteiligten Institutionen bzw. Personen in den unterstützten Ländern.

Die Schweiz geniesst daher bis heute, in beiden untersuchten Ländern, einen guten Ruf. Wenngleich keine überprüfbaren Vergleichszahlen vorliegen, so kann doch ausgesagt werden, dass die Schweiz nicht nur während eines Projekts oder Programms, sondern auch Jahre danach noch als kooperativer und kompetenter Geldgeber und Partner wahrgenommen wird.

### **Ausstieg eines zentralen Geldgebers ist bedeutend für eine nachhaltige Weiterführung**

Die EFK ging auch der Frage nach, inwiefern und in welcher Form bei der Weiterführung von Vorhaben mögliche Erfolgsfaktoren oder Risiken mitberücksichtigt und gezielt angegangen wurden. Je nach Projekt fallen hier die Ergebnisse sehr unterschiedlich aus. Im Rahmen des Ausstiegs wurde eine Analyse der möglichen Erfolgs- und Misserfolgskriterien in den jeweiligen Projekten unterschiedlich stark thematisiert. Ähnlich wie für den Ausstieg selbst bestehen auch hinsichtlich Risikoanalysen bei der DEZA keine einheitlichen und verbindlichen Vorgaben.

Insbesondere bei bilateralen Projekten mit nur einem oder wenigen Geldgebern besteht beim Ausstieg eines zentralen Geldgebers die erhöhte Gefahr einer Zäsur in der Kontinuität eines Vorhabens. Mit dem Ausstieg eines zentralen Geldgebers versiegt nicht nur die wesentliche Einnahmequelle für eine Weiterführung, sondern auch die wertvolle Unterstützung des Geldgebers. Eine Verbindlichkeit (Commitment) der involvierten Gruppen gegenüber dem gemeinsamen Projekt ist dann zumeist nicht mehr gegeben.

Der Ausstieg eines Geberlandes kann daher eine Situation grundlegend verändern mit wesentlichen Konsequenzen für die dauerhafte Fortsetzung eines Vorhabens. Daher gilt es, den Aspekten Projektabschluss, Ausstieg und Weiterführung eines Vorhabens von Beginn an genügend Beachtung zu schenken. Die Bemühungen einer jahrelangen Kooperation und die intensiv erarbeiteten Ergebnisse können sonst schlagartig zunichte gemacht werden.

### **Untersuchte Projekte zeigten hohen Bedarf und Innovation, sind aber mit Risiken verbunden**

Das Engagement der DEZA in den beiden betrachteten Ländern zeichnete sich durch verschiedene spezifische Merkmale aus. Nahezu alle Projekte wiesen anfangs einen hohen Unterstützungsbedarf auf. Viele Projekte wurden in «Nischenbereichen» lanciert, d.h. es wurden Organisationen oder Projekte unterstützt, welche sich eher abseits der «Trampelpfade» von Entwicklungshilfeorganisationen befinden und wo nur wenige andere Geber zu finden sind. Zudem weisen einzelne Projekte ein hohes Innovationspotenzial auf, was von den interviewten Personen immer wieder bestätigt wurde.

Weil die Schweizer Entwicklungszusammenarbeit vorwiegend kleinere Projekte von durchschnittlich 3 bis 5 Mio. Franken unterstützte, sind den Vorhaben in Bezug auf deren Breitenwirksamkeit und Nachhaltigkeit gewisse Grenzen gesetzt. Projekte dieser Grössenordnungen haben es eher schwer, substanzielle, dauerhafte und auf breiter Basis verankerte Verbesserungen zu erwirken. Selbstverständlich ist damit nicht ausgeschlossen, dass primär auf lokaler bzw. regionaler Ebene verschiedene positive und auch langfristige Effekte erzielt werden können. Nachhaltige Effekte auf überregionaler bzw. nationaler Ebene hingegen dürften mit dem von der DEZA gewählten Ansatz jedoch schwieriger realisierbar sein. Zudem sah diese «Nischen-Hilfspolitik» der DEZA nicht immer eine direkte und aktive Beteiligung von zuständigen lokalen Akteuren wie zentralen Regierungsstellen vor. Zwar werden die DEZA-Projekte zu Beginn oder während der Projektlaufzeit von der lokalen Regierung zumeist begrüsst. Eine allfällige Übernahme sowie Sicherstellung einer weiterführenden Unterstützung des abgeschlossenen Vorhabens durch lokale Akteure ist jedoch damit keineswegs gesichert.

### **Projektdokumentation als zentrale Informationsquelle für Erfahrungsauswertungen**

Bei der vorliegenden Untersuchung stützte sich die EFK, als wesentliche Informationsquelle, auf das interne Dokumentenmanagementsystem der DEZA. Die Sichtung der vorliegenden Dokumente

zeigte, dass der jeweilige Stand der Projektinformationen sehr heterogen ausgeprägt war. Während bei einzelnen Projekten umfassendes Dokumentationsmaterial vorhanden war, lagen für andere Projekte nur wenige Grundlegendokumente vor. Teilweise mussten weitere Dokumente in den zuständigen Koordinationsbüros in Südafrika und Indien gesucht und zugestellt werden. Dies gestaltete sich bisweilen als recht aufwendig. Die Sichtung der Dokumente ergab viele wertvolle Hinweise zum generellen Verständnis des Projektes sowie zu den jeweiligen Projektzielen.

Die EFK ist der Ansicht, dass eine möglichst vollständige und zentral abgelegte Projektdokumentation von Nöten ist. Diese stellt eine relevante Informationsquelle für die verschiedenen Aspekte eines Projektes wie beispielsweise Zielerreichung und Risikofaktoren dar. Nicht zuletzt können diese Informationen für zukünftige Projekte als Basis für Lernprozesse oder für die Erarbeitung von Leitfäden im Sinne einer «good practice» dienen.

### **Risikoeinschätzung als Erfolgskriterium für Umsetzung und Weiterführung von Projekten**

Im gleichen Masse wie die zuvor genannte heterogene Dokumentenablage sind auch die formulierten Risikoeinschätzungen (Identifizierung potenzieller Projektrisiken) in den jeweiligen Projektdokumenten quantitativ und qualitativ sehr unterschiedlich ausgestaltet. Während auf der einen Seite gute Risikoeinschätzungen zum Projekt und/oder zum Kontext bestehen, fehlen derartige Angaben bei anderen Projekten nahezu gänzlich. Es sind jedoch gerade diese Informationen, welche auf mögliche Fallstricke bei der Projektumsetzung und –zielsicherung hinweisen. Diese können den langfristigen Erfolg oder Misserfolg eines Projektes frühzeitig mitentscheiden.

Die EFK ist daher der Ansicht, dass systematisch und einheitlich erarbeitete Risikoanalysen im Rahmen von Projektinitiativen bereits erste nützliche Hinweise für eine bestmögliche Umsetzung und Weiterführung von Projekten liefern können. Bei Bedarf sind diese jeweils an aktuelle Entwicklungen während der Projektumsetzung anzupassen.

### **Gezielt eingesetzte «Ex-post-Analysen» können Mehrwert schaffen**

Vor dem Hintergrund der Paris-Deklaration über die Wirksamkeit der Entwicklungszusammenarbeit sind auch entsprechende Anpassungen der bisherigen Evaluationspraxis zu überdenken. Die EFK ist der Meinung, dass unter dem Gesichtspunkt «profitieren von Ergebnissen und Erfahrungen von ausgewählten abgeschlossenen Projekten» gezielt eingesetzte Ex-post-Untersuchungen, einige Jahre nach Abschluss der Unterstützung eines Projektes, durchaus wertvollen Input für die künftige Ausgestaltung, die Umsetzung und insbesondere den Abschluss sowie die Weiterführung von Projektkonzepten und -zielen liefern. Dies sollte durch unabhängige Personen oder Organisationen vor Ort geschehen. Auf diese Weise können verlässlichere Erfolgsfaktoren für wirkungsvolle und nachhaltige Projekte ermittelt und mit DEZA-Projektpersonalschulungen gezielt gefördert werden.

### **Die Empfehlungen zuhanden der DEZA**

Die Empfehlungen der EFK zuhanden der DEZA betreffen primär das Projektmanagement bezüglich eines optimalen Ausstiegs und einer möglichst dauerhaften Fortsetzung von Nutzen und Wirkungen von Entwicklungshilfeprojekten, auch nach deren Beendigung:

- Definition von internen Vorgaben für den Projektabschluss
- Verbesserung der Zieldefinition im Hinblick auf die Messbarkeit der Zielerreichung
- Sicherstellung einer aktiven und einer einheitlichen Projektdokumentation
- Systematisches Monitoring zentraler Risikobereiche innerhalb von Projekten
- Förderung von «Ex-post-Untersuchungen» bei ausgewählten Schlüsselprojekten.

## **Retrait et durabilité de l'aide suisse au développement Une analyse ex-post de 14 projets en Afrique du Sud et en Inde**

### **L'essentiel en bref**

---

La Suisse s'engage activement dans l'aide internationale au développement depuis des décennies, par le biais d'engagements bilatéraux ou multilatéraux. Les moyens alloués pour cela par la Confédération s'élevaient en 2012 à environ 2.8 milliards de francs. Une grande partie de ces fonds, à savoir 1.65 milliard de francs, est utilisée par la Direction pour le développement et la coopération (DDC) en tant qu'agence en charge de la coopération internationale au sein du Département fédéral des affaires étrangères.

Le but premier de cette évaluation était d'analyser, au travers de 14 projets terminés depuis quelques années en Afrique du Sud et en Inde, comment chaque projet s'est développé depuis le départ de la DDC. C'est pourquoi le déroulement de chacun de ces projets a été reconstitué, en tenant particulièrement compte de la manière dont la Suisse, en tant que pays donateur, s'est retirée du projet et en abordant la question de la réalisation des objectifs. Des visites sur place ont ensuite permis de saisir la situation actuelle.

### **L'examen de la durabilité de l'aide au développement est un défi !**

L'aide internationale au développement insiste depuis des années sur la nécessité d'assurer la durabilité de l'utilité et des effets des programmes ou projets. Les évaluations ex-post rencontrent donc un intérêt grandissant pour apprécier la durabilité des effets. De telles investigations, menées quelques années après la fin du projet ou après le retrait d'un pays donateur, restent cependant encore rares, puisque la mesure de l'aspect durable constitue toujours un défi extrêmement complexe.

Dans ce contexte, il est important de noter que, dans le cadre de cette évaluation, les résultats concernant la durabilité doivent en premier lieu être interprétés comme des estimations. Le jugement des personnes interviewées et de l'équipe de projet se fondent sur une perception ponctuelle lors de la rencontre sur place.

### **Mesurer l'atteinte des objectifs dans l'aide au développement n'est que partiellement possible**

De nombreux objectifs, au sein des projets considérés, sont formulés de manière très générale et un examen exact de leur réalisation sur la base de la documentation ou des déclarations des interviewés s'est avéré difficile, étant donné la fréquente absence de valeurs-cibles ou de données pertinentes. Par conséquent, les estimations dépendent la plupart du temps d'une interprétation. La tâche se complique encore pour certains objectifs, lorsque leur définition ou formulation n'est pas claire et ne permet pas de dire si le but poursuivi se réfère aux outputs, aux outcomes ou aux impacts. Les objectifs concernant les outputs se rapportent aux résultats mesurables des activités ou prestations fournies dans le cadre du projet. Les objectifs relatifs aux outcomes se réfèrent aux effets directs sur le groupe-cible, ceux relatifs aux impacts à tous les effets généraux à long terme. En particulier, les objectifs stratégiques et orientés sur le long terme sont en général difficiles à atteindre. Leur mesure requiert de grands efforts et les effets mesurés ne sont pas forcément liés directement aux mesures mises en œuvre dans le cadre du projet. La pertinence des objectifs attribués à un projet varie également, ce qui constitue un autre obstacle lors de l'évaluation. Des indicateurs ou systèmes de monitoring adéquats sont encore employés trop peu systématiquement, alors que ces solutions pourraient livrer des données et informations essentielles.

Selon la Déclaration de Paris (OCDE 2005), les objectifs des projets portant sur l'aide au développement devraient, pour garantir un meilleur déploiement des effets, être définis, opérationnalisés et être dotés de valeurs-cibles concrètes afin d'en faciliter la mesure. Le CDF soutient ces exigences, étant donné que l'efficacité et la durabilité constituent des facteurs de succès toujours plus importants dans les projets ou programmes d'aide au développement.

### **De nombreuses «traces» des projets existent encore plusieurs années après leur fin**

On constate généralement que pour tous les projets examinés, de nombreuses « traces » peuvent actuellement encore être observées. Ces « traces » se distinguent toutefois tant en ce qui concerne la quantité que la qualité. Elles dépendent de la nature et du but visé par un projet et sont donc plus ou moins directement identifiables. En particulier, les objectifs en lien avec le soutien financier direct d'une organisation et de ses activités peuvent en général être considérés comme atteints. Toutes les organisations soutenues dans les projets retenus existent encore aujourd'hui et sont toujours actives dans les mêmes secteurs-clés (durabilité institutionnelle). Les objectifs seulement partiellement réalisés concernent plutôt les soutiens visant un projet et ses effets sur les groupes-cibles, par opposition au soutien à l'organisation elle-même. Dans ce cas, il y a en principe plusieurs groupes-cibles impliqués. Après une interruption de projet, ces derniers sont touchés en premier lieu, restant seuls pour continuer à mener à bien le projet.

Les résultats du CDF montrent dans l'ensemble que la situation actuelle des projets examinés a évolué dans différentes directions, parfois conformément aux attentes et parfois en partie de manière inattendue. Certains développements souhaités ont parfois été réalisés avec un retard conséquent. Les futurs développements que vont connaître les projets ne peuvent pas être appréciés de manière définitive.

### **Le retrait de DDC s'est effectué de manière correcte**

Il convient de préciser préalablement que le retrait suisse des projets en Afrique du Sud et en Inde faisait suite à une réorganisation fondamentale de la stratégie d'aide au développement au sein de la DDC.

Le retrait de la Suisse des projets retenus n'a pas eu lieu de manière abrupte. Au contraire, il a en règle générale suivi plusieurs étapes. La sortie de la Suisse a été jugée exemplaire et faite en douceur par une grande majorité des personnes interrogées. Non seulement tous les participants ont été informés suffisamment tôt, mais une aide supplémentaire a parfois été offerte en cas de besoin, en vue d'assurer une poursuite optimale du projet. Cela correspond à l'esprit de partenariat fixé dès le début du projet entre la Suisse et les institutions ou personnes participantes dans les pays soutenus.

La Suisse jouit encore aujourd'hui d'une bonne réputation dans chacun des deux pays considérés. Bien qu'aucun chiffre ne puisse le démontrer, il est possible d'affirmer que la Suisse est considérée comme un pays donateur et un partenaire coopératif et compétent, non seulement pendant un projet ou un programme, mais aussi des années plus tard.

### **Le retrait d'un donateur central a des implications pour une poursuite durable**

Le CDF s'est demandé, dans quelle mesure les différents facteurs de succès ou risques avaient été pris en compte et sous quelle forme ceux-ci avaient été traités en vue de la poursuite des projets. Les résultats sont très différents en fonction du projet. L'analyse des facteurs potentiels de succès ou d'échec après la fin du soutien n'a pas été thématifiée aussi fortement dans tous les



projets. De même que pour le retrait, la DDC ne dispose pas non plus de directives obligatoires et unifiées en ce qui concerne les analyses de risques.

Le plus grand danger lié au retrait d'un donateur central survient dans les projets bilatéraux comptant un seul ou peu de donateurs, où l'on peut craindre une rupture importante dans la continuité du projet. Avec le retrait d'un donateur central, non seulement la principale source financière disparaît pour la suite du projet, mais de plus les organisateurs perdent le précieux soutien qu'ils avaient. L'engagement des groupes impliqués n'est ensuite la plupart du temps plus garanti.

La sortie d'un pays donateur peut donc changer drastiquement une situation, ce qui a des conséquences considérables pour la continuité d'un projet. Il s'agit donc d'accorder dès le début la plus grande importance aux modalités de retrait et de poursuite du projet indépendamment du soutien de la Suisse. Sinon, les efforts pour établir une coopération de longue durée et les résultats acquis par un travail de longue haleine peuvent être soudainement anéantis.

### **Les projets évalués ont répondu à des besoins importants et fait preuve d'innovation, mais ils comportent des risques**

L'engagement de la DDC dans les deux pays considérés se caractérisait par divers éléments spécifiques. Presque tous les projets affichaient à leur commencement un important besoin de soutien. Beaucoup de projets ont été lancés dans des « domaines de niche », ce qui signifie que les organisations ou projets soutenus sortaient des « sentiers battus » de l'aide au développement classique. Il s'agissait donc de domaines où seuls peu de donateurs osaient s'aventurer. De cette manière, ces projets affichaient un grand potentiel d'innovation, ce que les personnes interrogées ont toujours confirmé.

L'aide suisse au développement s'est concentrée principalement sur des petits projets (en moyenne entre 3 et 5 millions de francs), ce qui implique que ces projets sont confrontés à certaines limites en termes d'efficacité et de durabilité. Les projets de cette taille ne peuvent que difficilement provoquer de changements substantiels et durables sur un large spectre. Il n'est évidemment pas exclu que différents effets positifs et de longue durée apparaissent à l'échelle locale et régionale. En revanche, compte tenu de l'approche choisie par la DDC, il est difficilement réalisable d'atteindre des effets durables au niveau suprarégional ou national. En outre, cette « politique d'aide de niche » de la DDC ne prévoyait pas toujours une participation directe et active des acteurs locaux responsables ou des autorités centrales. Certes les projets de la DDC étaient la plupart du temps salués par le gouvernement dès leur début ou pendant le projet. Cependant, cela ne garantit en aucun cas une reprise ni la poursuite d'un soutien par les acteurs locaux après l'arrêt du projet.

### **La documentation sur les projets comme source d'information centrale pour le partage des expériences**

Pour cette évaluation, le CDF s'est appuyé en grande partie sur le système interne de gestion des documents de la DDC. Il s'agit de la source d'information principale. L'observation de ces documents a montré que l'état des informations sur les projets était très hétérogène. Alors qu'il existe pour certains projets une documentation complète, d'autres ne comptent que quelques documents de base. Des documents supplémentaires ont parfois dû être réclamés auprès des bureaux de coordination responsables en Afrique du Sud et en Inde, ce qui a requis beaucoup d'efforts. La lecture des documents a donné de précieux renseignements sur la compréhension du projet, mais également sur les objectifs.

Le CDF estime qu'une documentation si possible complète et archivée en un seul lieu est nécessaire. Il s'agit d'une source d'information pertinente à propos des différents aspects d'un projet, aussi bien que sur la réalisation des objectifs et sur les facteurs de risques. Tout particulièrement, ces informations peuvent servir de base au processus d'apprentissage ou à la préparation de guides, en tant que «good practice» pour les projets futurs.

### **L'évaluation des risques en tant que facteur de succès pour la mise en œuvre et la continuation des projets**

De même que l'état de la documentation est très hétérogène, les estimations à propos des risques (identification des risques potentiels pour le projet) formulées dans les divers documents sont quantitativement et qualitativement très variables. Alors que d'un côté l'on dispose de bonnes évaluations des risques relatifs au projet et/ou au contexte, de telles indications sont presque totalement absentes dans d'autres projets. C'est cependant justement ce type d'informations qui renseigne à propos des éventuelles embûches lors de la mise en œuvre et de la poursuite du projet. Elles peuvent, lorsqu'elles sont élaborées à temps, avoir une influence sur le succès ou l'échec à long terme du projet.

Le CDF est d'avis que des analyses de risques menées systématiquement et de manière standardisée au moment du lancement du projet peuvent directement livrer de premiers renseignements utiles pour une réalisation et une poursuite optimale des projets. Le cas échéant, elles peuvent être adaptées en fonction des nouveaux développements durant la mise en œuvre du projet.

### **Des «analyses ex-post» menées de manière ciblée peuvent créer une plus-value**

Dans le contexte de la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement, des améliorations de la pratique actuelle de l'évaluation peuvent aussi être envisagées. Dans l'intention de «profiter des résultats et des expériences provenant de projets antérieurs sélectionnés», le CDF estime que des analyses ex-post ciblées, réalisées quelques années après l'interruption du projet, peuvent tout à fait livrer des inputs précieux pour l'organisation, la mise en œuvre et particulièrement pour le retrait futurs, aussi bien que pour la poursuite des concepts et objectifs. Ces évaluations doivent être menées sur place par des personnes ou organisations indépendantes. De cette manière, il est possible d'identifier des facteurs de succès fiables en vue de projets efficaces et durables. Ces facteurs doivent ensuite être communiqués grâce à la formation du personnel au sein de la DDC.

### **Les recommandations à l'égard de la DDC**

Les recommandations que le CDF adresse à la DDC concernent en premier lieu le management de projet et visent un retrait optimal dans le souci d'assurer à long terme l'utilité et les effets des projets d'aide au développement:

- Définition de directives internes concernant le retrait d'un projet
- Amélioration de la définition des objectifs, de manière à ce que leur réalisation des objectifs soit mesurable
- Mise en place d'un archivage actif et standardisé de la documentation de projet
- Monitoring systématique des zones à risques principales pendant la réalisation du projet
- Réalisation d'enquêtes « ex-post » pour certains projets-clés sélectionnés.

**Texte original en allemand**

## **Ritiro e sostenibilità della cooperazione allo sviluppo svizzera Un'analisi retrospettiva di 14 progetti in Sudafrica e India**

### **L'essenziale in breve**

---

Da decenni la Svizzera si impegna attivamente nella cooperazione allo sviluppo internazionale. Questo avviene nel quadro di impegni bilaterali e multilaterali in Paesi scelti. Nel 2012, i fondi messi a disposizione della Confederazione ammontavano a circa 2,8 miliardi di franchi.

La Direzione dello sviluppo e della cooperazione (DSC) ha sollecitato la maggior parte di queste risorse, ovvero 1,65 miliardi di franchi. La DSC è l'agenzia per la cooperazione internazionale del Dipartimento federale degli affari esteri (DFAE).

L'obiettivo principale della presente valutazione era indagare sullo stato attuale di sviluppo degli ex progetti della DSC. A tale scopo sono stati scelti 14 progetti in Sudafrica e India conclusi già da tempo. Abbiamo pertanto illustrato retrospettivamente l'evoluzione di questi progetti, focalizzandoci in particolare sugli scenari di ritiro da parte del Paese donatore Svizzera e sul conseguimento degli obiettivi. Il quadro della situazione attuale è stato inoltre completato mediante visite in loco.

### **Il rilevamento degli aspetti riguardanti la sostenibilità nella cooperazione allo sviluppo è complesso**

Da anni, la cooperazione allo sviluppo internazionale si prefigge di potenziare la consapevolezza che benefici ed effetti di un programma o progetto debbano essere duraturi, ossia protrarsi anche dopo la sua conclusione. Valutazioni retrospettive sono pertanto sempre più importanti per valutare gli effetti duraturi. Queste indagini, eseguite dopo anni dalla conclusione di un progetto o dopo il ritiro di un Paese donatore, sono tuttavia ancora sporadiche. La ragione risiede nel fatto che la misurazione degli aspetti riguardanti la sostenibilità rappresenta ancora un'impresa complessa e difficile.

Alla luce di quanto precede occorre osservare che i risultati riguardanti la sostenibilità ottenuti nel quadro della presente indagine sono da considerare innanzitutto come stime. Le valutazioni da parte delle persone intervistate e del gruppo di progetto vanno viste nell'ottica limitata a momenti ben precisi delle indagini effettuate sul posto.

### **La misurazione del grado di conseguimento degli obiettivi nella cooperazione allo sviluppo è possibile solo sommariamente**

Diversi obiettivi dei progetti valutati sono formulati in modo molto generale, per cui una verifica esatta del loro grado di conseguimento sulla base della documentazione esistente e dei pareri dei partner intervistati risulta difficile, in quanto spesso mancano i valori obiettivo e i parametri. Pertanto le valutazioni dipendono fortemente dalle modalità di interpretazione. Il fatto che numerosi obiettivi non possano essere classificati chiaramente a causa della loro definizione e formulazione complica ulteriormente tale compito. Non è chiaro se si tratti di cosiddetti obiettivi di output, outcome o impact. Gli obiettivi di output si riferiscono a risultati di attività e prestazioni di progetto fornite che possono essere comprovati. Gli obiettivi di outcome definiscono effetti diretti sui gruppi di destinatari, mentre gli obiettivi di impact mirano di regola a effetti generali e a lungo termine. In particolare gli obiettivi strategici e a lungo termine sono generalmente difficili da raggiungere. Essi si possono misurare solo con un enorme dispendio e spesso i loro effetti rilevati possono essere ricondotti solo limitatamente a misure di progetto dirette. A complicare ulteriormente la valutazione vi è il fatto che

la rilevanza dei rispettivi obiettivi di un progetto varia. Sistemi di indicatori e monitoraggio adeguati, che forniscono dati e informazioni essenziali, non sono ancora abbastanza impiegati.

Secondo la dichiarazione di Parigi riguardante l'efficacia dell'aiuto allo sviluppo (2005), gli obiettivi dei progetti dovrebbero essere definiti più in dettaglio per una migliore efficacia, operazionalizzati e dotati di valori concreti con i quali misurare il loro grado di raggiungimento. Dato che i fattori di successo centrali dell'efficacia e della sostenibilità assumono viepiù importanza nei progetti e nei programmi di cooperazione allo sviluppo, il CDF appoggia queste richieste.

### **Anche dopo anni dalla conclusione di progetti è possibile trovare ancora diverse tracce degli stessi progetti**

In generale, in tutti i progetti presi in considerazione è ancora possibile trovare numerose tracce, seppure con qualità e quantità diverse. Le tracce dipendono dalla natura e dagli obiettivi di un progetto e pertanto possono essere più o meno osservabili e rilevabili. In particolare, possono essere considerati per lo più raggiunti gli obiettivi in relazione a un sostegno finanziario diretto di un'organizzazione e delle sue attività. Tutte le organizzazioni sostenute dei progetti in questione esistono ancora oggi e sono tuttora attive nei settori centrali già sostenuti in passato (sostenibilità istituzionale). Per quanto riguarda gli obiettivi raggiunti solo in parte, al centro non vi era l'organizzazione, come per i citati obiettivi, bensì un progetto e i suoi effetti sui gruppi di destinatari. Al riguardo sono per lo più coinvolti diversi gruppi di interesse e di destinatari. Dopo la conclusione di un progetto questi gruppi sono sollecitati in prima linea da soli a proseguire con successo il progetto sostenuto a suo tempo.

I risultati del CDF mostrano nel complesso che la situazione attuale all'interno dei progetti osservati ha imboccato differenti strade, sia attese, sia impreviste. Inoltre, è emerso che alcuni sviluppi auspiciati hanno potuto essere realizzati solo con grande ritardo. L'evoluzione futura dei progetti non può essere valutata definitivamente.

### **La DSC si è ritirata dai progetti in modo corretto**

Occorre innanzitutto precisare che il ritiro della Svizzera dai progetti di allora in Sudafrica e India era dettato principalmente da un nuovo orientamento della strategia di sviluppo da parte della DSC.

Pertanto, il ritiro della Svizzera da questi progetti non è avvenuto in modo drastico, ma in diverse tappe. Secondo la maggior parte degli interrogati, in questo processo la Svizzera ha agito in modo esemplare e benaccetto. Oltre al fatto che tutti gli interessati sono stati informati tempestivamente, laddove necessario si è pure prestato aiuto in vista di una continuazione ottimale del progetto. Questo corrisponde alle basi spesso già poste all'inizio del progetto per un buon partenariato tra la Svizzera, quale paese donatore, e le istituzioni o persone coinvolte dei paesi beneficiari.

La Svizzera gode pertanto di una buona reputazione in questi paesi. Sebbene non esistano cifre di paragone verificabili, si può affermare che la Svizzera è considerata finanziatore e partner cooperativo e competente, non solo durante il progetto o il programma, ma anche dopo anni dalla sua conclusione.

### **Il ritiro di un finanziatore centrale è importante per una continuazione duratura**

La CDF ha pure analizzato in che modo sono stati presi in considerazione possibili fattori di successo o rischi nel proseguimento di progetti e se sono stati affrontati in modo mirato. A seconda del

progetto i risultati sono molto differenti. Nel quadro del ritiro, l'analisi dei possibili fattori di successo e d'insuccesso nei singoli progetti è stata tematizzata diversamente. In analogia al ritiro stesso, anche per quanto riguarda le analisi dei rischi non esistono direttive unitarie e vincolanti della DSC.

In particolare nei progetti bilaterali con solo uno o pochi finanziatori, in caso di ritiro da parte di uno dei maggiori finanziatori il pericolo di una spaccatura nella continuità del progetto aumenta. Inoltre, non si esaurisce solo un'importante fonte di entrate, ma viene anche a mancare un valido sostegno da parte del finanziatore. Di conseguenza, generalmente, non esiste più alcun vincolo (commitment) dei gruppi coinvolti nei confronti del progetto comune.

Il ritiro di un Paese donatore può dunque cambiare radicalmente una situazione e avere ripercussioni importanti sulla continuità del progetto. È quindi necessario valutare debitamente dall'inizio gli aspetti riguardanti conclusione del progetto, ritiro e proseguimento duraturo, altrimenti gli sforzi di una cooperazione pluriennale e i risultati ottenuti con grande impegno potrebbero essere vanificati d'un colpo.

### **I progetti analizzati hanno evidenziato una grande necessità di sostegno e innovazione, ma sono legati a rischi**

L'impegno della DSC nei Paesi considerati si è distinto per diverse caratteristiche specifiche. All'inizio quasi tutti i progetti presentano un elevato fabbisogno di sostegno. Diversi progetti sono stati lanciati in «settori di nicchia», ossia il sostegno è stato fornito a organizzazioni o progetti che si muovono piuttosto al di fuori delle piste battute dalle organizzazioni di aiuto allo sviluppo e in zone in cui si trovano pochi altri finanziatori. Singoli progetti presentano inoltre un elevato potenziale d'innovazione, cosa che è sempre stata confermata dalle persone interpellate.

Dato che la cooperazione allo sviluppo svizzera ha sostenuto prevalentemente piccoli progetti con un budget medio da 3 fino a 5 milioni di franchi, gli effetti su vasta scala e la sostenibilità di questi progetti sono limitati. Per progetti di queste dimensioni è piuttosto difficile ottenere miglioramenti sostanziali, durevoli e ancorati su un'ampia base. Ovviamente in tal modo non si esclude di ottenere diversi effetti positivi e a lungo termine in prima linea sul piano locale e regionale. Per contro, gli effetti durevoli a livello sovregionale e nazionale sono più difficilmente realizzabili con l'approccio scelto dalla DSC. Inoltre, questa «politica di aiuto di nicchia» della DSC non prevedeva sempre una partecipazione diretta e attiva degli attori locali competenti come ad esempio dei servizi governativi centrali. Sebbene i progetti della DSC, all'inizio o durante il loro decorso, siano per lo più ben accolti dai Governi locali, non è in nessun modo garantita un'eventuale ripresa né la sicurezza di una continuità del sostegno del progetto concluso da parte degli attori locali.

### **Documentazione del progetto quale fonte d'informazione centrale per le valutazioni delle esperienze**

Nella presente indagine, il CDF si è basato, quale fonte d'informazione principale, sul sistema di gestione della documentazione interno alla DSC. La consultazione della documentazione esistente ha mostrato che il rispettivo stato delle informazioni di progetto era molto eterogeneo. Se riguardo ad alcuni progetti il materiale informativo era esaustivo, per altri erano disponibili solo pochi documenti di base. In parte è stato necessario cercare e chiedere un'ulteriore documentazione presso gli uffici di coordinazione competenti di Sudafrica e India, cosa che si è rivelata piuttosto dispendiosa. La visione di questa documentazione ha fornito indicazioni preziose sulla comprensione generale del progetto e sui rispettivi obiettivi.

La CDF ritiene che sia necessaria una documentazione del progetto possibilmente completa e depositata a livello centrale. Questa rappresenta una fonte d'informazione rilevante per i diversi aspetti di un progetto, come ad esempio il conseguimento degli obiettivi e i fattori di rischio. Non da ultimo queste informazioni possono fungere da base per i processi di apprendimento o per l'elaborazione di linee guida finalizzate a una «good practice» in vista di progetti futuri.

### **Valutazione dei rischi quale fattore di successo per l'attuazione e la continuazione di progetti**

Analogamente alla suddetta classificazione eterogenea della documentazione, le valutazioni dei rischi formulate (identificazione di rischi di progetto potenziali) nelle rispettive documentazioni del progetto sono molto diverse sia sotto il profilo qualitativo sia sotto quello quantitativo. Mentre, da un lato, esistono buone valutazioni dei rischi di un progetto e/o del contesto, questi dati sono pressoché inesistenti per altri progetti. Tuttavia sono proprio queste informazioni a mettere in guardia da possibili insidie nell'attuazione e nella garanzia del raggiungimento degli obiettivi dei progetti. Esse possono contribuire tempestivamente a definire il successo o il fallimento di un progetto.

Il CDF è dunque del parere che le analisi dei rischi sistematiche e unitarie nel quadro dell'avvio di progetti possono già fornire indicazioni utili per l'attuazione e la continuazione di progetti ottimali. In caso di necessità, esse devono essere di volta in volta adeguate agli sviluppi più recenti durante la fase di attuazione del progetto.

### **Analisi retrospettive applicate in modo mirato possono creare valore aggiunto**

Alla luce della dichiarazione di Parigi riguardante l'efficacia dell'aiuto allo sviluppo devono essere ripensate anche corrispondenti modifiche dell'attuale prassi di valutazione. Il CDF ritiene che, sotto l'aspetto «sfruttamento dei risultati e delle esperienze di progetti conclusi scelti», indagini retrospettive condotte in modo mirato possono senz'altro fornire un input prezioso per l'impostazione futura, l'attuazione e in particolare la conclusione e la continuazione di concetti e obiettivi dei progetti. Questo dovrebbe accadere tramite persone od organizzazioni sul posto. In questo modo, possono essere rilevati fattori di successo più affidabili per progetti efficaci e sostenibili, che vengono promossi in modo mirato tramite la formazione di personale apposito da parte della DSC.

### **Raccomandazioni all'attenzione della DSC**

Le raccomandazioni del CDF all'attenzione della DSC interessano in prima linea la gestione dei progetti riguardo a un ritiro ottimale e una continuazione possibilmente duratura di benefici ed effetti dei progetti di aiuto allo sviluppo anche dopo la loro conclusione:

- definizione di direttive interne per la conclusione del progetto;
- miglioramento della definizione degli obiettivi in vista della misurabilità del grado di raggiungimento degli obiettivi;
- garanzia di una documentazione del progetto attiva e uniforme;
- monitoraggio sistematico di settori di rischio centrali all'interno di progetti;
- promozione di «analisi retrospettive» per i progetti chiave scelti.

**Testo originale in tedesco**

## **Exit and sustainability of Swiss developmental cooperation Ex-post analysis of 14 projects in South Africa and India**

### **Key facts**

---

Switzerland has been actively committed to international development cooperation for decades. This takes place within the framework of bilateral and multilateral commitments in selected countries. The federal funds made available for this totalled approximately 2.8 billion Swiss francs in 2012. Using 1.65 billion Swiss francs, the Swiss Agency for Development and Cooperation (SDC) accounted for most of this sum. The SDC is the international cooperation agency of the Federal Department of Foreign Affairs.

The primary objective of this evaluation was to examine the current development state of former SDC projects based on a selection of 14 projects in South Africa and India completed many years ago. In the process, the development of the completed projects and their goal achievement were traced retrospectively, taking particular account of Switzerland's exit scenarios as donor country. Moreover, the current situation was assessed through onsite visits.

### **Investigating sustainable aspects of development cooperation is complex**

For many years now, international development cooperation has been advocating the long-term continuation of benefits and effects achieved by a programme or project, also after its completion. Consequently, ex-post evaluations are becoming increasingly important for assessing sustainable effects. However, only few studies have been conducted so far, which take place years after a project has ended or the donor country withdrew. This is mainly because the measurement of sustainable aspects still remains a complex and difficult task.

Against this backdrop, the sustainability results of this study need to be treated with above limitation in mind. These results are primarily assessments by the people interviewed and by the project team and based on the limited snapshots gained during the onsite visits.

### **Measuring the goal achievement in development cooperation has many limitations**

Many objectives of the projects examined were formulated in a very general manner and frequently relevant target values and parameters were missing. Therefore a precise examination of the goal achievement based on the available project documentation or interviewees' statements was difficult. Thus, the judgments in this study rely heavily on interpretations. To complicate matters further, many objectives cannot be clearly classified in terms of their definition and formulation. It is unclear, whether they are output, outcome or impact objectives. As the name indicates, output objectives refer to verifiable results of activities or project achievements. Outcome objectives refer to direct effects on the target groups, while impact objectives generally seek to achieve general effects in the long run. Especially latter objectives, which are of strategic and long-term nature, are generally difficult to achieve. Their measurement requires much effort and frequently identified effects can only be partially linked back to the project measures. An additional difficulty arises through the fact that the relevance of these different objectives vary across projects. Adequate indicators and monitoring systems that provide essential data and information are still not used systematically.

According to the Paris Declaration on Aid Effectiveness (2005), project objectives ensuring best possible effects are clearly defined, operationalized and have concrete target values that allow their

measurement. The SFAO supports these requirements, as effectiveness and sustainability are becoming increasingly important as key success factors for development cooperation projects and programmes.

### **Numerous “project footprints” can still be found years after their completion**

It can generally be noted that, at present, numerous “footprints” could still be found in all of the projects audited. These take different forms, however, in terms of quality and quantity. They are dependent on the project’s nature and objectives and therefore can be observed and detected more or less directly. Particularly objectives associated with the direct financial support of an organisation and its activities were predominantly achieved. All supported organisations in the projects audited still exist today and remain active in the core areas supported at the time (institutional sustainability). Only partially achieved were objectives, which focussed on a project and its influence on the target groups and therefore are distinct from aforementioned objectives, which targeted an organisation. In most cases there were several stakeholders or target groups involved. When the project ends these groups are primarily responsible to ensure the successful continuation of the previously supported activity on their own.

The SFAO's findings show in general that the current situations of the projects audited have developed in various expected and a few unexpected directions. Furthermore, some desired developments could only be achieved with major delays. No final judgment can be made on the further continuation of the projects.

### **The SDC withdrew from projects in a correct manner**

As a preliminary remark, it should be emphasised that the key trigger for Switzerland's exit from projects in South Africa and India was a fundamental change of direction regarding the SDC's development cooperation strategy.

In the case of the projects audited, Switzerland's exit was not abrupt; it generally took place in several stages. The vast majority of interviewees described Switzerland's exit as exemplary and pleasant. Not only were all of those involved informed early on, help was also provided where needed to facilitate the optimal continuation of the projects. This corresponds to the good partnership, which was frequently established already from the beginning, between Switzerland and the institutions or persons involved in the recipient countries.

Therefore to this day, Switzerland has a good reputation in both countries where the projects took place. Even in the absence of auditable comparative figures, it can nevertheless be stated that not only during a project or programme, but years later Switzerland is still considered to be a cooperative and competent donor and partner.

### **The exit of a key donor is important for sustainable continuation**

The SFAO also looked into how and to what extent possible success factors or risks for the project’s continuation were taken into account and addressed in a targeted manner. The results varied significantly depending on the project in question. During Switzerland's exit, the analysis of possible factors for success or failure was discussed in varying detail across the projects. There are no consistent and binding guidelines at the SDC for the risk analysis or project exit.

Particularly in bilateral projects with only one or a few donors, there is a heightened risk of a break in continuity when a key donor withdraws. With his exit, the project does not only lose a major





source of revenue, but also the donor's valuable support. For most part, the commitment of other stakeholders towards the shared project is put into question too.

A donor country's exit can thus fundamentally change the situation with major consequences for the project's long-term continuation. Consequently, sufficient attention has to be paid right from the start to aspects of project completion, exit and continuation. Otherwise, the efforts of a long-term cooperation and the hard worked for results can be jeopardized instantly.

### **Audited projects were needed and innovative, but associated with risks**

The SDC's commitment in both countries had various specific characteristics. Almost all projects showed a significant need within the target groups at the beginning. Many projects were launched in niche areas, i.e. support was given to organisations or projects, which were more or less "off the beaten track" for other development aid organisations and in areas, where few other donors were active. Moreover, some projects showed significant innovative potential, which was confirmed by the interviewees in various instances.

As Switzerland's development cooperation mainly supported smaller projects with an average funding of 3 to 5 million Swiss francs, they were limited in their scope regarding impact and sustainability. It is rather difficult for small sized projects to achieve substantial, sustainable and broadly anchored improvements. Of course that does not exclude the possibility that primarily at local or regional levels various positive and long-term effects can be achieved. However, with the approach adopted by the SDC sustainable effects on a supra-regional or national level are likely to be more difficult. Furthermore, SDC's "niche aid policy" did not always stipulate for direct and active involvement of competent local authorities such as central government offices. While SDC projects are mostly welcomed by the local government from the start or during the project, this does not ensure that local players will possibly take over project activities or show continued support for them after the project has ended.

### **Project documentation is a key source of information for evaluating the lessons learned**

In the case of this audit, the SFAO's key source of information was SDC's internal document management system. The documents showed that the state of available project information varied greatly. While some project documentation was comprehensive, only basic documentation existed for others. In some cases, further documents had to be sought in the competent coordination offices in South Africa and India. At times this required much effort. But these documents provided much valuable information for understanding the project and the project objectives in question.

In SFAO's opinion, the project documentation should therefore be as comprehensive as possible and filed in a central location, as it constitutes a relevant information source for the various aspects of a project, such as goal achievement and risk factors. Last but not least, this information can provide the basis for learning processes or good practice guidelines for future projects.

### **Risk assessment is a key to success for the implementation and continuation of projects**

Similar to the documentation mentioned above, the risk assessments (identification of potential project risks) vary considerably in terms of quantity and quality. While good risk assessments existed for some projects and/or for the context, such data is missing almost entirely for other projects. However, it is precisely this information that points to potential pitfalls in the project's implementation and goal achievement. These can co-determine the long-term project success or failure early on.

Consequently in SFAO's opinion, systematic and uniform risk analyses prepared within the framework of project initiation can provide useful initial pointers for the best possible implementation and continuation of projects. If necessary, these have to be adapted to prevailing developments during project implementation.

### **Targeted ex-post analyses can create added value**

Against the backdrop of the Paris Declaration on Aid Effectiveness, corresponding adjustments to previous evaluation use need to be considered. To profit from results and lessons learned of selected completed projects, targeted ex-post analyses a few years after project completion provide valuable insights for future project development, implementation and, particularly, exit and broaden the understanding for the further use of project concepts and objectives. These ex-post analyses should be conducted onsite by independent persons or organisations. In this way, more reliable success factors for effective and sustainable projects can be identified and specifically promoted in SDC project staff training.

### **Recommendations for the SDC**

The SFAO's recommendations for the SDC primarily concern the management of projects in regards to optimal withdrawal and long-term continuation of the benefits and effects of development aid projects and for the phase after project completion:

- Define internal guidelines for the project completion
- Improve the definition of objectives in terms of measurability of goal achievement
- Ensure active and consistent project documentation
- Systematically monitor key risk areas within projects
- Encourage ex-post analyses for selected key projects

**Original text in German**

## **Inhaltsverzeichnis**

<b>1</b>	<b>Auftrag und Durchführung</b>	<b>3</b>
1.1	Ausgangslage	3
1.2	Auftrag und Zielsetzung	3
1.3	Zu untersuchende Fragen	4
1.4	Methodisches Vorgehen	5
1.4.1	Auswahl des Untersuchungsgegenstandes	5
1.4.2	Kurzbeschreibung der Methode	8
1.5	Abgrenzungen und Methodische Einschränkungen	10
1.5.1	Abgrenzungen	10
1.5.2	Methodische Einschränkungen	11
1.6	Organisation des Projekts	12
<b>2</b>	<b>Ausgangslage</b>	<b>14</b>
2.1	Zahlen und Fakten (Die Schweizer Entwicklungszusammenarbeit)	14
2.2	Südafrika	16
2.2.1	Hintergrundinformationen zu Südafrika	16
2.2.2	Die Schweizer Entwicklungszusammenarbeit in Südafrika	17
2.3	Indien	18
2.3.1	Hintergrundinformationen zu Indien	18
2.3.2	Die Schweizer Entwicklungszusammenarbeit in Indien	19
<b>3</b>	<b>Ergebnisse</b>	<b>20</b>
3.1	Projekte Südafrika	20
3.1.1	IKHWESI	21
3.1.2	ITEC	23
3.1.3	RDP	26
3.1.4	NICRO	28
3.1.5	SHERIFFS	30
3.1.6	SAIDE	33
3.1.7	LRC	35
3.2	Projekte Indien	38
3.2.1	INDIA BRICK	39
3.2.2	TERI	41
3.2.3	CLEAN TECHNOLOGY	43
3.2.4	CEDT	46
3.2.5	NEE	48
3.2.6	AFPRO	51
3.2.7	THE HUNGER PROJECT	53
3.3	Fazit	56



<b>4</b>	<b>Antworten auf die Fragestellungen</b>	<b>59</b>
4.1	Erreichung der Projektziele zum Zeitpunkt des Ausstiegs der Schweiz?	59
4.2	Sicherstellung einer adäquaten Weiterführung des Vorhabens?	60
4.3	Einschätzung der aktuellen Situation?	61
<b>5</b>	<b>Schlussfolgerungen und Empfehlungen</b>	<b>65</b>
5.1	Die Projekte der Schweizer EZA weisen einen hohen Bedarf und Innovation auf, sind aber mit Risiken verbunden	65
5.2	Ausstieg aus Projekten kann richtungsweisend sein für deren gute Weiterführung	66
5.3	Messung der Zielerreichung in der EZA ist nur ansatzweise möglich	66
5.4	Vollständige Dokumentenablagen über abgeschlossene Projekte erleichtern die Überprüfung sowie die Ableitung von Erfahrungswerten	68
5.5	Risikoanalysen können zu einer optimalen Weiterführung von abgeschlossenen Projekten beitragen	68
5.6	Gezielte Ex-post-Analysen schaffen Mehrwert	69

### **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Ansatzpunkte der Hauptfragestellungen der EFK.....	5
Abbildung 2: Kriterienraster EFK Phase I: Selektion von Ländern .....	6
Abbildung 3: Kriterienraster EFK Phase II: Selektion von Projekten .....	6
Abbildung 4: Ausgewählte Projekte Südafrika .....	7
Abbildung 5: Ausgewählte Projekte Indien.....	7
Abbildung 6: EZA des Bundes Total, Afrika, Asien, Indien und Südafrika 2004 - 2012 .....	15
Abbildung 7: Schwerpunktländer und Regionalprogramme der DEZA 2011.....	16
Abbildung 8: Zahlen und Fakten zu Südafrika .....	17
Abbildung 9: Zahlen und Fakten zu Indien.....	19
Abbildung 10: Feldmission Südafrika mit besuchten Projektstandorten .....	20
Abbildung 11: Feldmission Indien mit besuchten Projektstandorten .....	38
Abbildung 12: Übersicht Einschätzung Projektzielerreichung Südafrika .....	57
Abbildung 13: Übersicht Einschätzung Projektzielerreichung Indien.....	58
Abbildung 14: Beurteilung Projektziele zum Zeitpunkt Projektende (2005 – 2009).....	59
Abbildung 15: Beurteilung Projektziele zum Zeitpunkt Ende 2012 .....	62

### **Anhänge**

Anhang 1: Gesprächspartner .....	70
Anhang 2 : Bewertungsraster.....	73
Anhang 3: Factsheet Südafrika.....	76
Anhang 4: Factsheet Indien .....	77
Anhang 5 : Feldmission Südafrika .....	78
Anhang 6 : Feldmission Indien.....	79
Anhang 7 : Quellenverzeichnis .....	80
Anhang 8 : Empfehlungsübersicht mit Stellungnahme der DEZA .....	82

## **1 Auftrag und Durchführung**

### **1.1 Ausgangslage**

Die Schweiz engagiert sich, im Rahmen von bilateralen und multilateralen Engagements, seit Jahrzehnten aktiv in der internationalen Entwicklungszusammenarbeit (EZA). Derzeit ist sie in rund 80 Ländern in EZA Vorhaben involviert. Die dafür zur Verfügung gestellten Mittel des Bundes betragen 2012 insgesamt rund 2.8 Milliarden Franken<sup>1</sup>. Den grössten Anteil hiervon beanspruchte mit 1.65 Milliarden Franken die Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit (DEZA). Die DEZA ist die Agentur für internationale Zusammenarbeit des Eidgenössischen Departements für auswärtige Angelegenheiten (EDA). Der Restbetrag von 1.15 Milliarden Franken steht anderen Bundesämtern (Staatssekretariat für Wirtschaft, Bundesamt für Migration, Eidgenössisches Departement für Verteidigung, Bevölkerungsschutz und Sport, Bundesamt für Umwelt sowie Staatssekretariat für Bildung und Forschung) zur Verfügung.

Obschon die Unterstützung für Programme und Projekte zeitlich und finanziell befristet ist, zielen Entwicklungsprojekte der DEZA in ihrem Kern auf eine anhaltende Bekämpfung der Armut und materielle und immaterielle Verbesserung der Lebenssituation für die betroffenen Regionen und Länder. Über die Wirksamkeit der Massnahmen bei der Entwicklungszusammenarbeit und deren Messung wird seit Jahren national und international intensiv diskutiert. Dabei geht es vor allem um die Frage, ob und wie die Hilfe, welche durch Steuergelder finanziert wird, die weltweite Armut effektiv und nachhaltig reduziert.

Projekte oder auch ganze Länderprogramme der DEZA werden in der Regel zu verschiedenen Zeitpunkten geprüft und dokumentiert. So geben während der Durchführungsphase eines Projektes verschiedenste Fortschrittsberichte detailliert Auskunft über den aktuellen Stand der Umsetzung. Abgeschlossen werden die Projekte in der Regel mit einem Schlussbericht, in welchem die zentralen erzielten Leistungen sowie die dafür benötigten Mittel bilanzierend aufgeführt werden. Für ausgewählte Programme und Projekte werden zudem nach Beendigung eines Vorhabens Evaluationen zur Ermittlung der Wirkungen durchgeführt. Jedoch erfolgen diese Evaluationen nicht flächendeckend und verfolgen zumeist unterschiedliche Evaluationszwecke. Entsprechende Untersuchungen Jahre nach Projektabschluss oder nach dem Ausstieg eines Geberlandes erfolgen spärlich.

Vor diesem Hintergrund hat die Eidgenössische Finanzkontrolle (EFK) eine Evaluation über abgeschlossene Projekte der DEZA in ihr Jahresprogramm aufgenommen.

### **1.2 Auftrag und Zielsetzung**

Primäres Ziel der vorliegenden Evaluation ist es, anhand einer Auswahl von langjährig abgeschlossenen Projekten zu untersuchen, was aktuell von den ehemals unterstützten Entwicklungsvorhaben der DEZA übrig geblieben ist. Dabei wurden zum einen Projektverläufe in Ihrer letzten Phase und mit besonderem Fokus auf den Ausstieg des Geberlandes Schweiz betrachtet, zum anderen machte die EFK sich mittels Besuchen vor Ort ein Bild über die aktuelle Situation der damaligen Projekte.

---

<sup>1</sup> [www.deza.admin.ch](http://www.deza.admin.ch); Zahlen und Fakten.

Aus den Ergebnissen sollen hier allenfalls Empfehlungen zuhanden der DEZA formuliert werden. Diese sind für einen effektiven und effizienten Einsatz der finanziellen Mittel, einen optimalen Ausstieg aus Entwicklungsprojekten sowie für eine möglichst langfristige Entfaltung positiver Wirkungen und Folgenentwicklungen von Entwicklungshilfeprojekten von Nutzen.

### **1.3 Zu untersuchende Fragen**

Im Zuge der genannten Zielsetzungen der vorliegenden Evaluation wurden die folgenden drei Hauptfragen untersucht und beantwortet:

#### **Hauptfrage 1: Wurden die Projektziele zum Zeitpunkt des Ausstiegs der Schweiz erreicht?**

Mit dieser Hauptfrage möchte die EFK feststellen, ob und inwiefern die untersuchten Projekte in beiden Ländern ihre formulierten Zielsetzungen am Projektende erreicht haben. Die Ermittlung und Einschätzung der Zielerreichung dient der EFK als Grundlage für die spätere Beurteilung der aktuellen Situation. Darüber hinaus soll dies Aufschluss über das grundsätzliche Potenzial einer adäquaten Weiterführung eines von der Schweiz unterstützten Vorhabens geben.

##### **Spezifische Unterfragen:**

- 1.1 Wie wurde die Zielerreichung beim Projektabschluss sichergestellt und dokumentiert?
- 1.2 Gibt es Ziele, die nicht erreicht wurden und wenn ja, weshalb nicht?

#### **Hauptfrage 2: Wie wurde eine adäquate Weiterführung der unterstützen Vorhaben sichergestellt?**

Diese Frage soll einerseits klären, wie die Schweiz aus den jeweiligen Projekten strategisch, organisatorisch und technisch ausgestiegen ist. Andererseits soll ermittelt werden, ob und wie eine Weiterführung des Vorhabens sichergestellt wurde. Die Fragen betreffen insbesondere die Ausstiegsstrategie, die Übergabemodalitäten sowie die Sicherstellung einer Nachbetreuung.

##### **Spezifische Unterfragen:**

- 2.1 Was waren die Gründe für den Ausstieg der Schweiz?
- 2.2 Wie wurde der Ausstieg der Schweiz organisiert, kommuniziert und wurden die wichtigsten Akteure in genügendem Masse einbezogen?
- 2.3 Wurden im Zuge der geplanten Weiterführung des Vorhabens Risiken für ein Scheitern berücksichtigt?

#### **Hauptfrage 3: Wie wird die aktuelle Situation eingeschätzt?**

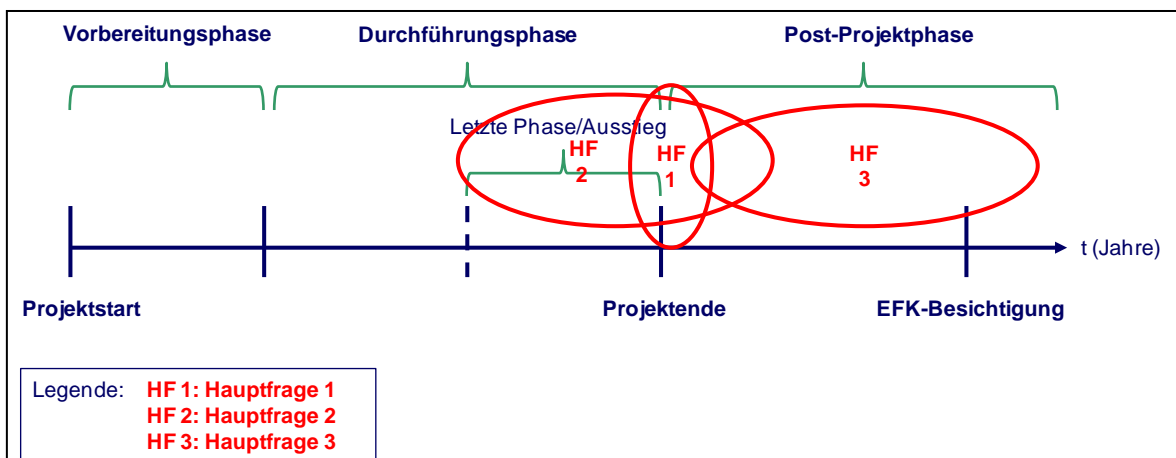
Im Zentrum dieser Hauptfragenstellung steht die aktuelle Situation vor Ort. Hier wird die grundsätzliche Frage behandelt, was von den abgeschlossenen Projekten bzw. dem Beitrag der Schweiz übrig geblieben ist bzw. wie sich die aktuelle Situation rund um das ursprüngliche Projektvorhaben präsentiert. Zudem soll ermittelt werden, welche Ziele die damaligen Vorhaben heute verfolgen und wie sich die Vorhaben aus Sicht der Involvierten weiterentwickeln werden.

### Spezifische Unterfragen:

- 3.1 Wie wird der ehemalige Beitrag der Schweiz eingeschätzt?
- 3.2 Welche Ziele verfolgen die Vorhaben heute und was ist von den ursprünglichen Zielen (seit dem Projektausstieg der Schweiz) übrig geblieben?
- 3.3 In welche Richtung entwickeln sich die Vorhaben aus Sicht der Beteiligten?

Die nachfolgende *Abbildung 1* zeigt zusammenfassend die Ansatzpunkte der Hauptfragestellungen der EFK vor dem Hintergrund eines Projektzyklus/Zeitrasters.

**Abbildung 1: Ansatzpunkte der Hauptfragestellungen der EFK**



Quelle: EFK

## 1.4 Methodisches Vorgehen

Die drei Hauptfragen wurden mit verschiedenen Methoden für zwei Länder anhand von je sieben abgeschlossenen Projekten untersucht. Nachfolgend werden zunächst das Auswahlverfahren für die beiden zu untersuchenden Länder und Projekte beschrieben sowie anschliessend die jeweiligen methodischen Module dargestellt.

### 1.4.1 Auswahl des Untersuchungsgegenstandes

Die Selektion der zu besuchenden Länder und Projekte erfolgte anhand verschiedener von der EFK definierten Indikatoren bzw. Kriterien (Details dazu *siehe Abbildungen 2 und 3*). Die Basis dazu bildete eine Auflistung der von der DEZA in den Jahren 2005 bis 2009 abgeschlossenen bilateralen Projekte der Schweizerischen EZA.

In einer ersten Phase mussten die beiden zu untersuchenden Länder ermittelt werden. Der erste Selektionsschritt ergab dabei sechs in Frage kommende Länder (Bolivien, Ecuador, Indien, Mekong, Pakistan und Südafrika). Der zweite Schritt zeigte, dass unter diesen Ländern Indien und Südafrika die Kriterien am besten erfüllten. Daher wurden diese beiden Länder ausgewählt.

**Abbildung 2: Kriterienraster EFK Phase I: Selektion von Ländern**

Indikator	Kriterium	Indien	Südafrika
<b>Selektionsschritt 1:</b>			
Ehemals Schwerpunktland DEZA	JA	seit 1961	seit 1994
Anzahl Projektabschlüsse (2005 – 2009; Volumen > 0.5 Mio. CHF)	> 10	30	12
<b>Selektionsschritt 2:</b>			
Projektlaufzeiten (mind. 4 Jahre)	Mix	ab 1980 bis 2009	ab 1994 bis 2009
Projektschwerpunkte (Sektoren)	Mix	Agriculture, Waste Management, Human Rights, Energy, Livestock, Rural Dev., Technical Education,	Legal development, Human Rights, Governance, Small and Medium Enterprises, Healthcare, Land Reform,
Durchführungsorganisationen (Partner)	Mix national international	Schweizer und lokale Organisationen, Regierung	Schweizer und lokale Organisationen, Regierung
Sprachkenntnisse der Prüfer	D, F oder E	Englisch	Englisch
Sicherheitspolitische Lage	hoch	hoch	hoch

Quelle: EFK

In einer zweiten Phase mussten die zu untersuchenden Projekte in Südafrika und Indien bestimmt werden. Wie bereits zuvor bei der Länderwahl, erfolgte die Auswahl der Projekte auf Basis eines zuvor festgelegten Kriterienkatalogs (*siehe Abbildung 3*) sowie unter Einbezug von Fachwissen und Erfahrungswerten seitens der DEZA. Das Ziel war eine möglichst heterogene Auswahl von sieben Projekten in jedem Land zu bestimmen. Diese sollten das Spektrum der Sektoren und Themen der EZA möglichst adäquat abdecken und für eine nähere Untersuchung bzw. Besichtigung innerhalb eines begrenzten Zeitraumes von insgesamt zwei Wochen geeignet sein.

**Abbildung 3: Kriterienraster EFK Phase II: Selektion von Projekten**

Indikator	Kriterium	Bemerkungen
Finanzielles Volumen pro Projekt	> 1 Mio. CHF	Betrag über die gesamte Projektdauer
Kreditverlängerung	Mix	Projekte mit und ohne Kreditverlängerungen (u.U. interessant unter Berücksichtigung der Gründe)
Projektschwerpunkte (Sektoren)	Mix	Projekte in mindestens drei Sektoren
Umfang der Projektinformationen	Mix	Viel versus wenig schriftliche Dokumentation
Durchführungsorganisationen (Partner)	Mix	Mindestens drei verschiedene Partner pro Land (Nationale, lokale Nichtregierungsorganisationen (NGO) oder Regierung)
Externe Projektevaluation	JA/NEIN	Falls vergleichbar mit EFK-Prüfvorhaben - Projektausschluss
Projektregionen	Minimum 2 Regionen	Erreichbarkeit unter Berücksichtigung der limitierten zeitlichen Ressourcen
Projektlaufzeiten (mind. 4 Jahre)	Mix	Berücksichtigung längere und kürzere Projektlaufzeiten
Geografische Projektausrichtung	Mix	Minimal ein regional und national ausgerichtetes Projekt

Quelle: EFK



Die definitive Auswahl der Projekte in Rücksprache mit der DEZA führte zu den folgend aufgeführten Projekten (*Abbildungen 4 und 5*).

**Abbildung 4: Ausgewählte Projekte Südafrika**

Projektname	Beginn	Ende	Hauptsektor/Thema	Betrag in CHF
<b>IKHWESI – School Development Project Eastern Cape</b>	01.09.97	30.06.05	Primary Education	5 101 000
<b>ITEC - Further Education and Training FET</b>	01.01.96	30.06.05	Vocational Education	1 899 000
<b>RDP - Nelson Mandela Bay Municipality - Township Upgrading</b>	01.08.94	31.12.05	Low cost Housing	10 427 000
<b>NICRO - Reintegration of Young Offenders</b>	01.10.01	30.11.06	Governance / Legal + Judicial Devt	1 143 000
<b>Reform of Sheriffs Profession</b>	01.11.00	31.01.05	Governance / Legal + Judicial Devt	2 437 000
<b>SAIDE South African Institute for Distance Education</b>	01.07.96	30.06.05	Education policy	1 868 000
<b>LRC Legal Resource Centre - Endowment Fund</b>	01.11.96	31.10.06	Human Rights	1 600 000

Quelle: DEZA

**Abbildung 5: Ausgewählte Projekte Indien**

Projektname	Beginn	Ende	Hauptsektor/Thema	Betrag in CHF
<b>DA - India Brick Project</b>	01.07.00	30.06.06	Energy Efficiency	2 346 000
<b>TERI - The Energy Resource Institute</b>	01.12.95	31.12.05	R&D in Environment & Energy	5 922 000
<b>TERI - Clean Technology promotion in Foundries</b>	01.07.01	31.12.09	Environment & Energy in SMEs	1 649 000
<b>CEDT - Centre for Electronic Design &amp; Technology</b>	01.01.80	31.03.09	Higher Education	10 313 000
<b>NEE - Network Electronic Education</b>	01.04.98	30.06.05	Higher Education	1 701 000
<b>AFPRO - Sustainable Livelihoods</b>	01.06.82	30.09.07	Rural development, Water resources protection	10 656 000
<b>THP - The HUNGER PROJECT</b>	01.06.04	30.11.09	Decentralisation	3 486 000

Quelle: DEZA

Mit dieser Auswahl wurde das von der EFK gewünschte Spektrum bezüglich Sektoren, Themen, involvierte Partner, Höhe des finanziellen Engagements, Art des Beitrags, Laufzeit, geografische Lage sowie vorhandene Projektdokumentationen und Ansprechpartner abgedeckt. Die getätigte Auswahl der Projekte lässt jedoch keine Vergleiche und Verallgemeinerungen zwischen Ländern oder Projekten zu, da sowohl Landesprogramme, Projekte wie auch die Rahmenbedingungen variieren.

Detailliertere Beschreibungen zu den einzelnen Projekten finden sich unter *Kapitel 3 Ergebnisse*.

#### 1.4.2 Kurzbeschreibung der Methode

Die methodische Vorgehensweise im Rahmen der vorliegenden Untersuchung erfolgte in mehreren, z.T. interagierenden Phasen.

Phase 1: Desk Research	
Beschreibung	Innerhalb dieser Phase wurden die Grundlagen für die Untersuchung geschaffen. Zu diesem Zweck wurden sämtliche verfügbaren Dokumente und Daten zu den jeweiligen Projekten ermittelt und gesichtet. Dabei handelte es sich in erster Linie um Dokumentationen zu Länderprogrammen, Strategien und einzelnen Projekten (Kreditanträge, Fortschritts- und Schlussberichte, Sitzungsprotokolle, Staatsverträge usw.) sowie um weitere Unterlagen wie Berichte (DEZA, NGO's, Partnerorganisationen usw.), Evaluationen, Presseartikel, politische Vorstösse und Fachliteratur. Zudem wurden verschiedene Interviews ( <i>Gesprächspartner siehe Anhang 1</i> ) mit ausgewählten Personen, insbesondere aktiven und ehemaligen Programm- und Projektverantwortlichen, durchgeführt.
Ziele	<ul style="list-style-type: none"><li>• Dokumentation über abgeschlossene Projekte von DEZA, Durchführungsorganisationen sowie DEZA-Vertretungen vor Ort (KoBü)<sup>2</sup></li><li>• Information über Zielerreichung, Projektabschluss und Ausstieg</li></ul>
Methoden	<ul style="list-style-type: none"><li>• Dokumentenanalyse DEZA und KoBü (Datenbank und Archiv)</li><li>• Recherchen im Internet</li><li>• Sichtung von Fachliteratur und Tagespresse</li><li>• Interviews und Arbeitssitzungen</li></ul>
Zeitraum	<ul style="list-style-type: none"><li>• Q1 2012 – Q4 2012</li></ul>

---

<sup>2</sup> KoBü = Koordinationsbüro. Die Schweiz unterhält weltweit aktuell rund 30 Koordinationsbüros. Die dort tätigen Mitarbeitenden der DEZA vertreten die Internationale Zusammenarbeit der Schweiz vor Ort. Zu deren Hauptaufgaben gehören die Gewährleistung der korrekten Mittelverwendung und die Koordination der Aktivitäten mit involvierten Partnern, anderen Geberorganisationen und Staaten.

<b>Phase 2: Erarbeitung eines Informations- und Bewertungsrasters</b>	
Beschrieb	<p>Im Rahmen dieser Phase wurde ein Raster für die Informationsgewinnung und Bewertung der zu besichtigenden Vorhaben vor Ort erstellt. Ziel war es, anhand des Rasters im Rahmen von Gesprächen alle notwendigen Informationen als Grundlage für die systematische Bewertung der Projekte zu ermitteln. Der Raster wurde als teilstrukturierter Interviewleitfaden – mit modularem Aufbau je nach Abhängigkeit der interviewten Personen und Organisationen - mit geschlossenen und offenen Fragen aufgebaut (<i>siehe Anhang 2</i>).</p> <p>Zudem wurde als Vorinformation zuhanden der interviewenden Personen und Organisationen vor Ort pro Land ein Factsheet über Ziel und Zweck unseres Vorhabens erstellt (<i>siehe Anhänge 3 und 4</i>).</p>
Ziele	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bewertungsraster und Interviewleitfaden</li> </ul>
Methoden	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auswertung von Dokumenten und Fachliteratur</li> <li>• Erstellung Raster inkl. DEZA-interner Pretest</li> <li>• Interviews und Arbeitssitzungen</li> <li>• Erstellung der Factsheets in englischer Sprache</li> </ul>
Zeitraum	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Q2 2012 – Q3 2012</li> </ul>

<b>Phase 3: Besichtigung von abgeschlossenen Projekten vor Ort (Feldmission)</b>	
Beschrieb	<p>Die dritte Phase betraf die Feldmissionen der ausgewählten Projekte in den Ländern Indien und Südafrika selbst. Die gesamte Organisation der Reise erfolgte in enger Zusammenarbeit mit der DEZA und den DEZA-Vertretungen vor Ort (<i>Feldmissionen siehe Anhänge 5 und 6</i>).</p> <p>Die Rechnungshöfe der beiden Länder wurden über das Vorhaben der EFK schriftlich informiert, dass sie die EFK unterstützen war jedoch nicht vorgesehen.</p>
Ziele	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reiseplanung und Organisation im Vorfeld</li> <li>• Besuch ausgewählter Vorhaben und Organisationen vor Ort, Datenerhebung mittels Informations- und Bewertungsraster</li> <li>• Ergänzende Dokumentation (Berichte, Fotos, Interviews)</li> </ul>
Methoden	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reiseplanung (Transporte, Unterkünfte, Termine usw.)</li> <li>• Interviews von Personen und Organisationen</li> <li>• Besichtigungen und Fotodokumentationen</li> </ul>
Zeitraum	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Q4 2012 (Field Research Südafrika: Kalenderwochen 44-45, Indien: Kalenderwochen 48-49)</li> </ul>

<b>Phase 4: Analysen und Berichterstattung</b>	
Beschrieb	Die letzte Phase des Projekts umfasste einerseits die Aufbereitung und Analyse der erhobenen Daten der vorhergehenden Module sowie andererseits die Erstellung des Schlussberichts. Der Schlussbericht wird zudem in die englische Sprache übersetzt.
Ziele	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auswertung der vorhandenen Daten (Projektdokumente, Raster, Interviews usw.)</li> <li>• Erstellung Schlussbericht (inkl. Übersetzung in die englische Sprache)</li> </ul>
Methoden	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analysen &amp; Synthese</li> <li>• Arbeitssitzungen mit der DEZA</li> </ul>
Zeitraum	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Q4 2012 – Q2 2013</li> </ul>

## **1.5 Abgrenzungen und Methodische Einschränkungen**

### **1.5.1 Abgrenzungen**

Die EFK hat bei der Evaluation der 14 Projekte die folgenden Abgrenzungen vorgenommen:

- Die EFK beschränkte sich in der vorliegenden Prüfung auf DEZA-Projekte in der bilateralen Entwicklungszusammenarbeit. Multilaterale Vorhaben, wirtschafts- und handelspolitische Massnahmen des Staatssekretariats für Wirtschaft SECO, Vorhaben im Bereich der Humanitären Hilfe oder von anderen Bundesämtern wurden nicht berücksichtigt.
- Die recht- und zweckmässige Projektmittelverwendung wurde nicht geprüft. Ebenso stellen Kriterien der Effektivität oder der Effizienz eines Projekts keinen Gegenstand der vorliegenden Untersuchung dar.
- Es erfolgte keine quantitative Messung von Wirkungen (Outcome/Impact) sowie der (ökologischen, ökonomischen oder sozialen) Nachhaltigkeit der Projekte. Allfällige Aussagen zu Wirkungen oder zu Nachhaltigkeit (*Definitionen siehe Kapitel 1.5.2*) sind primär als Einschätzungen aufzufassen. Sie stellen subjektive Beurteilungen seitens der interviewten Personen sowie des Projektteams auf der Basis der Momentaufnahmen vor Ort dar.
- Es können zudem keine Empfehlungen zu einzelnen untersuchten Projekten abgegeben werden, da diese schon seit einigen Jahren abgeschlossen sind. Zudem sind aufgrund der Komplexität und der unterschiedlichen Rahmenbedingungen Generalisierungen und/oder Übertragungen auf zukünftige Projekte, auch bei vermeintlich ähnlichen Projekten, nur eingeschränkt möglich.
- Darüber hinaus stehen die vorliegenden Ergebnisse dieser Evaluation nicht mit der entwicklungspolitischen Strategie der Schweiz insgesamt oder in den jeweiligen Ländern in Zusammenhang. Die bisherigen, aktuellen wie auch zukünftigen Ausrichtungen und Inhalte der Entwicklungszusammenarbeit der DEZA in den beiden Ländern stellen somit keinen Untersuchungsgegenstand dar.

### 1.5.2 Methodische Einschränkungen

Im Rahmen dieser Untersuchung müssen folgende methodische Einschränkungen berücksichtigt werden:

1. Es ist nicht möglich über alle untersuchten Projekte den gleichen Wissensstand zu erheben. Dies insbesondere aus den folgenden zwei Gründen, welche in direktem Zusammenhang mit den gewonnenen Informationen über ein Projekt stehen und somit auch massgebend die Qualität der erhobenen Daten beeinflussen:
  - Der Umfang und die Qualität der verfügbaren Projektdokumentationen. Diese waren je nach Projekt stark unterschiedlich.
  - Die Verfügbarkeit und das rückblickende Wissen relevanter Auskunftspersonen (u.a. ehemalige Projektleitung, Mitarbeitende der DEZA oder damals Begünstigte). Es standen nicht mehr alle damaligen Wissensträger zur Verfügung (Abschluss der Projekte im Zeitraum zwischen 2005 und 2009). Auch die während der Feldmissionen besuchten Gesprächspartner verfügten je nach Projekt über unterschiedlich fundiertes Wissen zu den Projekten.
2. Ebenfalls ist zu berücksichtigen, dass der Besuch des ehemaligen Geberlandes Schweiz, einige Jahre nach dem Ausstieg aus einem Projekt, bei den Durchführungsorganisationen und Betroffenen neue Erwartungen wecken kann. Diese Erwartungshaltung kann die Qualität der erhaltenen Informationen beeinflussen.
3. Aufgrund der begrenzten zeitlichen Vorgaben, war es für die EFK nur möglich punktuell Gespräche und Besichtigungen vor Ort durchzuführen. Daraus abgeleitete Einschätzungen und Beurteilungen der EFK können somit nicht die Gesamtheit von möglichen damaligen und heutigen Aktivitäten abbilden.

Unter Berücksichtigung der vorangehenden Punkte konnte somit keine systematische Triangulation der Informationen und Daten vorgenommen werden.

4. In jüngster Zeit stellt die Nachhaltigkeit bei der EZA ein zentrales Kriterium für die Wirkungsentfaltung dar.<sup>3</sup> Es existieren verschiedenste Definitionen und Auffassungen zur Nachhaltigkeit der Entwicklungszusammenarbeit. Die EFK stützte sich im Rahmen der vorliegenden Prüfung insbesondere auf einen Teilaspekt der Nachhaltigkeit und zwar auf die Fortführung von EZA-Vorhaben nach einem Ausstieg des Geberlandes. In diesem Sinne ist dieses Vorgehen vergleichbar mit der Auslegung der Nachhaltigkeit gemäss den folgenden Definitionen:
  - Development Assistance Committee (DAC) der OECD  
«...ein Entwicklungsprogramm oder -projekt ist nachhaltig, wenn es in der Lage ist, für eine ausgedehnte Zeitperiode ein angemessenes Niveau von Nutzen sicherzustellen, nachdem die finanzielle, organisatorische und technische Hilfe eines externen Gebers beendet ist (Fortbestand positiver Wirkungen).» oder
  - Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW, grösste nationale Förderbank der Welt)  
«Der Projektträger und/oder die Zielgruppen sind in der Lage und bereit, nach Beendi-

---

<sup>3</sup> OECD, Erklärung von Paris über die Wirksamkeit der Entwicklungszusammenarbeit, internationales Abkommen zwischen Industrie-, Entwicklungsländern und Organisationen, 2005.

gung der externen finanziellen, organisatorischen und/oder technischen Unterstützung die Projektaktivitäten eigenständig mit positiven Ergebnissen über eine angemessene Nutzungsdauer, die je nach Projekttyp unterschiedlich lange sein kann, weiterzuführen und die Projekt- und Oberziele weiterhin zu erreichen.»

Die Ermittlung bzw. Messung nachhaltiger Aspekte stellt in der EZA ein komplexes wie grösstenteils kontrovers diskutiertes Unterfangen dar. Bisherige Versuche die Nachhaltigkeit in der EZA zu ermitteln oder gar zu messen, erweisen sich als schwierig. Dies verdeutlichen die nachfolgenden Ausführungen:

Der Anspruch der Entwicklungszusammenarbeit besteht darin, dass mit den eingesetzten Mitteln eine möglichst grosse und nachhaltige Wirkung erreicht werden soll. Wenn es aber darum geht klare Angaben über die Wirkungen eines Entwicklungsprojekts oder -programms zu machen, so ist das im Allgemeinen schwierig. Es ist zwar beispielsweise feststellbar wie viele Frauen im Rahmen eines Frauenförderungsprojekts eine Ausbildungsveranstaltung besucht haben. Überdies kann noch untersucht werden, ob die Frauen das Gelernte einsetzen und anwenden. Hingegen kann kaum festgestellt werden, inwieweit diese Fördermassnahmen zur Verbesserung der Rechte bzw. der Stellung der Frauen vor Ort beitragen konnten. Grund hierfür ist die Abhängigkeit der Rechte bzw. der Stellung der Frauen in der Gesellschaft von den verschiedensten Faktoren. Diese können durch ein Entwicklungsprojekt nur partiell oder überhaupt nicht beeinflusst werden. Mit einer zeitlichen Vor- und Nachbetrachtung kann indes untersucht werden, ob insgesamt Veränderungen eingetreten sind.

Aufgrund der zuvor beschriebenen konzeptionellen und methodischen Einschränkungen bezüglich der Wirkungsmessung und der geringen Fallzahl von untersuchten Projekten, wurde zudem keine Vergleichbarkeit zwischen Projekten untereinander sowie zwischen den unterstützten Ländern vorgenommen.

## **1.6 Organisation des Projekts**

Die Verantwortung der Evaluation liegt bei der EFK, die für deren Realisation ihren Fachbereich «Wirtschaftlichkeitsprüfung und Evaluation» beauftragt hat. Das Projektteam setzte sich aus Ueli Luginbühl (Projektleitung) und Martin Koci (wissenschaftliche Mitarbeit) zusammen. Das Projekt steht unter der Federführung von Emmanuel Sangra, Fachbereichsleiter. Didier Monnot amtiert als zuständiger Mandatsleiter seitens der EFK.

Herr Francois Binder, ehemaliger Mitarbeiter bei der DEZA, hat im Rahmen eines Beratungsmandats durch die DEZA das Projektteam in der Vorbereitung, Durchführung und im Prozess der Auswertungen begleitend unterstützt. Er stand auch für Klärungen konzeptioneller Art und für die Beratung in praktischen Fragen, hier besonders im Zusammenhang mit der Planung und Durchführung der Feldmissionen, zur Verfügung.

Zudem haben die DEZA-Vertretungen in Pretoria und New Delhi das Projektteam bei der Aufbereitung von Daten und Informationen, der Reisevorbereitung, -planung und -koordination, der Kontaktherstellung sowie Fixierung von Interviews und Sitzungen grosse Unterstützung geleistet.

Das Evaluationsteam wurde für die Dauer des Projekts (Februar 2012 – März 2013) von einer «informellen DEZA-Begleitgruppe» unter der Leitung von Herr Mathias Rickli, DEZA Sektion

Evaluation und Controlling, unterstützt und begleitet (*Mitglieder siehe Anhang 1*). Insgesamt fanden vier Sitzungen statt. Die Ergebnisse der Untersuchung wurden der Begleitgruppe anlässlich eines Workshops am 13. Februar 2013 präsentiert und mit ihr diskutiert.

Die Schlussbesprechung mit Herrn Martin Dahinden, Direktor DEZA, fand am 15. August 2013 statt. Die Berichterstattung erfolgt an die DEZA sowie an die Finanzdelegation der Eidgenössischen Räte. Der Bericht wird in einer deutschen und einer englischen Fassung publiziert.

Die Zusammenarbeit mit der DEZA war gut. Die DEZA behandelte die Anliegen der EFK kooperativ und unbürokratisch. In den Gesprächen wurde offen und informativ Auskunft gegeben. Die zur Einsicht verlangten Unterlagen standen uneingeschränkt zur Verfügung.

Die EFK dankt der DEZA – insbesondere Herrn François Binder, Herrn Mathias Rickli, der Begleitgruppe, den Mitarbeitenden der DEZA-Vertretungen vor Ort in Pretoria und New Delhi - sowie allen interviewten Personen – für die wertvolle Unterstützung.

## 2 Ausgangslage

### 2.1 Zahlen und Fakten (Die Schweizer Entwicklungszusammenarbeit)

Die Internationale Zusammenarbeit der Schweiz bzw. auf Stufe Bund umfasst die Humanitäre Hilfe (DEZA), die technische Zusammenarbeit und Finanzhilfe (DEZA), die wirtschafts- und handelspolitischen Massnahmen im Rahmen der Entwicklungszusammenarbeit (Staatssekretariat für Wirtschaft SECO) und die Ostzusammenarbeit (DEZA/SECO).

Die Anfänge der Schweizer EZA datieren aus den 1960er Jahren und die EZA hat seit diesem Zeitpunkt verschiedene Etappen durchlaufen. War die EZA anfangs noch stark auf technische und finanzielle Unterstützung von hilfsbedürftigen Ländern ausgerichtet und stark durch die jeweiligen nationalen Interessen geprägt, so veränderten sich diese Haltung wie auch die inhaltlichen Strategien der Entwicklungspolitik im Laufe der Zeit von der herkömmlicher Unterstützung zur Hilfe zur Selbsthilfe bis hin zur heutigen Verantwortung.

Damit einhergehend wurden und werden noch immer der Umfang und die Hauptstossrichtungen der Schweizer Entwicklungspolitik periodisch auf der Basis von Lagebeurteilungen neu beurteilt, angepasst und festgelegt. Auf der Grundlage des Gesetzes über die EZA und humanitäre Hilfe vom 19. März 1976 (Stand am 1. Juni 2007)<sup>4</sup> arbeitete die DEZA zusammen mit dem SECO alle vier Jahre mehrere Botschaften (Südbotschaft, Ostbotschaft, humanitäre Hilfe) aus, welche die Ziele und Strategien der EZA und der humanitären Hilfe festlegen. Für die internationale Zusammenarbeit 2013 – 2016 hat der Bundesrat dem Parlament erstmals eine einheitliche Strategie für die internationale EZA des Bundes unterbreitet. Das erste Mal werden die DEZA und das SECO nach einer gemeinsamen Strategie handeln, welche sämtliche Handlungsfelder und Massnahmen im Rahmen der EZA sowie Ostzusammenarbeit nach den gleichen politischen Vorgaben und Leitlinien abdecken wird. Die Armutsreduktion bleibt dabei weiterhin oberstes Ziel. Die Schweiz fokussiert ihre Unterstützung stärker auf Länder und Regionen mit fragiler Staatlichkeit, weil mangelhafte staatliche Strukturen - d.h. schwache Regierungen, fehlende Rechtssicherheit und Korruption - Armutsprobleme verschärfen. Für die Jahre 2013 - 2016 ist dafür ein Verpflichtungsvolumen von 11,35 Milliarden Franken vorgesehen. Insgesamt betragen die eingesetzten Mittel im Jahr 2012 etwas mehr als 4 Prozent der Bundesausgaben.

Wie bereits einführend erwähnt, wird sich die EFK bei der vorliegenden Untersuchung auf bilateral unterstützte Schweizer Entwicklungsvorhaben der DEZA beschränken. Die nachfolgende *Abbildung 6* zeigt die Mittel der EZA des Bundes sowie die bilaterale EZA aufgeteilt nach den Kontinenten Asien und Afrika sowie den beiden innerhalb der vorliegenden Untersuchung ausgewählten Länder Indien und Südafrika. Aus der Abbildung ist ersichtlich, dass sich die Mittel des Bundes für die EZA für die beiden Länder in den letzten Jahren sowohl effektiv als auch anteilmässig reduziert haben. So wurde die bilaterale Unterstützung für Südafrika, welche bis ins Jahr 2008 rund 10 Mio. Franken betrug, aktuell auf rund 6 bis 7 Mio. Franken reduziert. Auch das bilaterale Engagement in Indien wurde im betrachteten Zeitraum kontinuierlich von etwa 35 Mio. Franken auf zuletzt rund 8 Mio. Franken im Jahre 2011 herabgesetzt. Dieser Abbau der bilateralen Hilfe steht in direktem Zusammenhang mit der Neuausrichtung der jeweiligen Programme in den beiden Ländern.

---

<sup>4</sup> SR 974.0.



**Abbildung 6: EZA des Bundes Total, Afrika, Asien, Indien und Südafrika 2004 - 2012**

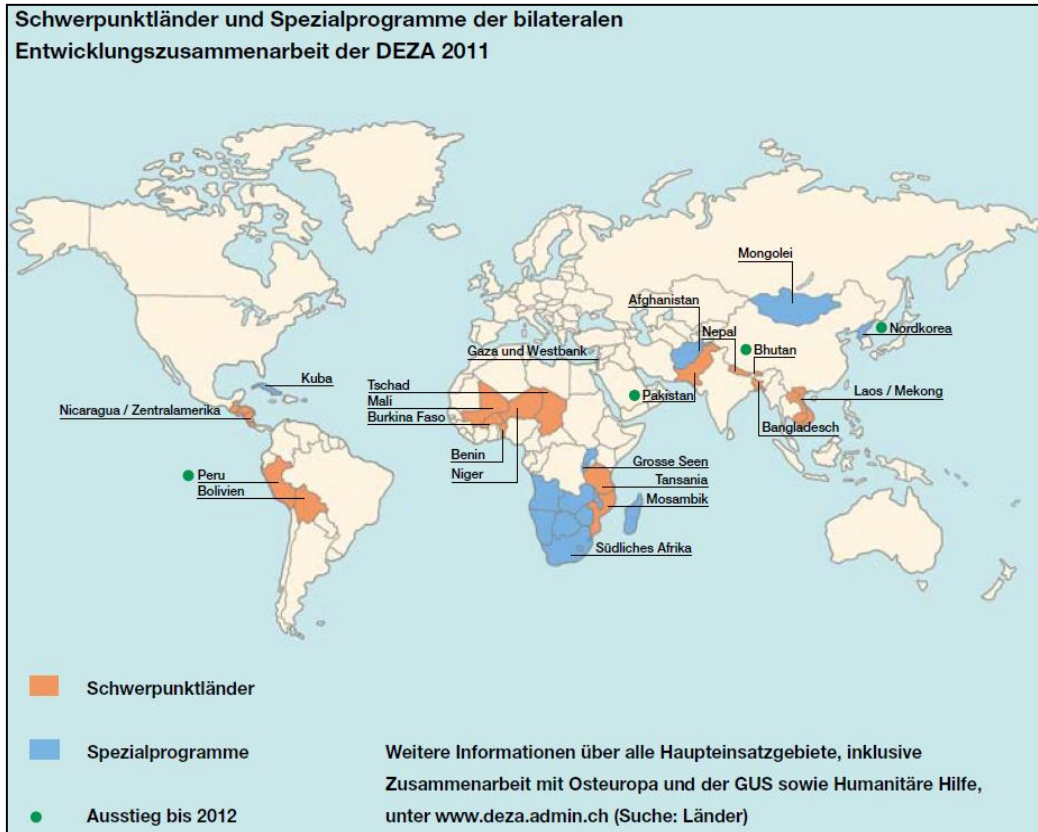
(in Mio. CHF)	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012 <sup>s</sup>
<b>Bund Total</b>	<b>1 887</b>	<b>2 168</b>	<b>2 029</b>	<b>1 982</b>	<b>2 191</b>	<b>2 460</b>	<b>2 350</b>	<b>2 664</b>	<b>2 788</b>
<b>Afrika</b>	318	390	392	378	329	512	356	474	445
<b>Südafrika</b>	<b>8.5</b>	<b>9.9</b>	<b>11.3</b>	<b>10.5</b>	<b>9.6</b>	<b>5.6</b>	<b>7.8</b>	<b>6.9</b>	<b>5.5</b>
in % vom Total	0.45	0.46	0.56	0.53	0.44	0.23	0.33	0.26	0.20
<b>Asien</b>	302	522	310	298	402	325	339	363	370
<b>Indien</b>	<b>35.7</b>	<b>30.7</b>	<b>25.7</b>	<b>20.4</b>	<b>17.9</b>	<b>13.2</b>	<b>10.9</b>	<b>9.8</b>	<b>7.4</b>
in % vom Total	1.89	1.42	1.27	1.03	0.82	0.54	0.46	0.37	0.27

<sup>s</sup>Schätzung für 2012

Quelle: DEZA [http://www.deza.admin.ch/de/Home/Die\\_DEZA/Zahlen\\_und\\_Fakten](http://www.deza.admin.ch/de/Home/Die_DEZA/Zahlen_und_Fakten), Darstellung EFK

Die nachstehende *Abbildung 7* zeigt die geografische Verteilung der Regionalprogramme und die Schwerpunktländer der bilateralen Entwicklungszusammenarbeit der DEZA im Jahr 2011. Daraus ist ersichtlich, dass sowohl Südafrika als auch Indien keine sogenannten Schwerpunktländer bilden. Für weiterführende Informationen sei auf *Kapitel 2.2.2 und 2.3.2* verwiesen.

Abbildung 7: Schwerpunktländer und Regionalprogramme der DEZA 2011



Quelle: DEZA 2012

## 2.2 Südafrika

### 2.2.1 Hintergrundinformationen zu Südafrika

Südafrika ist ein ethnisch sehr gemischtes Land, in dem Menschen aller Hautfarben leben und das aufgrund dieser Vielfalt oft als «Regenbogennation» bezeichnet wird. Da die verschiedenen Volksgruppen aber nicht immer konfliktfrei nebeneinander lebten, beherrschten ethnische Probleme und Unruhen zwischen der weissen Bevölkerungsminderheit und der schwarzen Mehrheit die Geschichte und Politik des Landes. So herrschte bis ins Jahr 1990 unter Führung der weissen Bevölkerung das System der sogenannten Apartheitspolitik (staatlich festgelegte und organisierte Rassentrennung). Die Wende wurde durch den jahrelangen Kampf der schwarzen Bevölkerungsmehrheit (rund 80% der Bevölkerung) unter ihrem politischen Führer Nelson Mandela, der im Jahr 1994 bei den ersten freien Wahlen zum ersten schwarzen Präsidenten des Landes gewählt wurde, eingeleitet. Seither sind vier nationale und viele lokale demokratische Wahlen erfolgreich durchgeführt worden.

Südafrika ist heute die grösste Volkswirtschaft Afrikas und Mitglied der sogenannten BRICS-Staaten. Dies ist die Vereinigung der aufstrebenden Wirtschaftsmächte von Brasilien, Russland, Indien, China und Südafrika.

Trotz den verschiedenen positiven Entwicklungen bestehen immer noch soziale Spannungen. Die wirtschaftliche Benachteiligung der nicht-weissen Bevölkerung konnte nach dem Ende der Apartheid nicht grundlegend beseitigt werden. Insbesondere die ländlichen Gebiete in den

ehemaligen Homelands (geographisch definierte Gebiete für Schwarze während der Apartheid) ähneln jedoch mehr einem Entwicklungsland. Zudem werden z.B. Schwarze meist noch immer schlechter bezahlt als Weisse. Grosse Teile der Bevölkerung leben in sogenannten Townships (Bezeichnung für Wohnsiedlungen für die schwarze Bevölkerung) am Rande vieler Städte. Dabei handelt es sich um Wohngebiete, in denen trotz vieler positiver Entwicklungen der Lebensstandard auch heute noch sehr niedrig ist. Das soziale und ökonomische Gefälle zwischen den Gesellschaftsgruppen ist auch heute nach wie vor hoch. Die Arbeitslosenquote ist mit aktuell offiziellen 24 Prozent – noch höher bei der schwarzen Bevölkerung - immer noch hoch. Eine spezifische Auswirkung dieser Verhältnisse ist die hohe Kriminalitätsrate in den stark unterentwickelten Regionen und die Brutalität von Verbrechen, die besonders in den Ballungszentren öffentliche Aufmerksamkeit erlangen. Zudem ist die Immunschwächekrankheit AIDS nach wie vor stark verbreitet<sup>5</sup> und besitzt daher weiterhin eine zentrale politische Bedeutung bei der staatlichen Planung und Ausführung medizinischer und sozioökonomischer Vorhaben in Südafrika.

**Abbildung 8: Zahlen und Fakten zu Südafrika**

Fläche	1'219'912 km <sup>2</sup>
Bevölkerung	51'770'560 Mio.
Lebenserwartung bei Geburt: Frauen / Männer	53 / 51 Jahre
Analphabetismusquote Erwachsene: Frauen / Männer	13 % / 14 %
Bruttoinlandprodukt BIP pro Kopf (nominal)	8'070 US\$
Wachstum BIP	2.6 %
Bevölkerungsanteil mit weniger als 2 US\$ pro Tag	31.3 %
Inflation	6%
Arbeitslosenquote	24.4 %

Quelle: World Development Indicators 2012 der Weltbank, CIA World Factbook 2012

**2.2.2 Die Schweizer Entwicklungszusammenarbeit in Südafrika**

Bereits während des Apartheidregimes unterstützte die DEZA Südafrikanische Hilfswerke, welche im Bildungsbereich sowie ganz generell bei der Unterstützung der benachteiligten schwarzen Bevölkerungsgruppe aktiv waren.

Nach dem Ende des Apartheidregimes in Südafrika lancierte die DEZA im Jahr 1994 ein Spezialprogramm, um einen Beitrag an einen möglichst gewaltlosen Übergang mit wenigen sozialen Spannungen zu leisten. Das Spezialprogramm war zeitlich bis 2004 begrenzt, deckte also die ersten zehn Jahre der Übergangszeit ab. Es wurde in einer ersten Phase zunächst auf 5 Jahre ausgelegt und setzte seine Schwerpunkte in den ärmsten Regionen des Landes auf die Sektoren Landreform, Bildung und Demokratie/Menschenrechte. Nach der Umsetzung der ersten Phase des Sonderprogramms wurde ersichtlich, dass der Transitionsprozess von Südafrika länger als veranschlagt dauern würde und so wurde beschlossen, Südafrika in diesem Prozess

---

<sup>5</sup> Gemäss UNAIDS ist rund 12 Prozent der Bevölkerung in Südafrika mit HIV infiziert.

mit einer zweiten Programmphase weiter zu unterstützen. Mit der zweiten Phase des Programms von 2000 - 2004 sollten Beiträge zu mehr sozialer Gerechtigkeit / Aufhebung von Ungleichheiten, Abbau interner Konflikte, Vertiefung der Demokratie sowie eine verstärkte Interaktion in der SADC-Region<sup>6</sup> geleistet werden. Die Schwerpunkte der zweiten Programmphase umfassten die Sektoren Gouvernanz (Dezentralisierung der Staatsverwaltung, Reform des Justizsystems, Menschenrechtsunterstützung), Grundschulausbildung (Lehrertraining, Curriculum-Entwicklung, Verbesserung der Schuladministration in vormals benachteiligten Homelands) und Landreform (Verteilung staatlichen Landes an Benachteiligte, Rückgabe von Land an unter der Apartheid enteignete Schwarze, Landbesitzrechte für Wanderarbeiter und Bauern in früheren Homelands).

In der Folge wurde das Spezialprogramm ab 2004 in ein Regionalprogramm «Südliches Afrika» für die 15 SADC-Länder umgewandelt und ausgeweitet, d.h. der Akzent wurde auf regionale Prioritäten verlagert, wobei auch weiterhin eine Südafrika-Komponente beibehalten wurde. Zu den Programmschwerpunkten der Südafrika-Komponente des Regionalprogramms gehören Gouvernanz, HIV/Aids und Ernährungssicherheit. Die Schweiz unterstützt innerhalb des Regionalprogramms weiterhin auch bilaterale Projekte in Südafrika, u.a. zu Themen wie Jugendarbeitslosigkeit und Klimawandel. Zudem ist Südafrika seit 2008 ein Schwerpunktland für das globale Thema Klimawandel.

## **2.3 Indien**

### **2.3.1 Hintergrundinformationen zu Indien**

Indien ist ein Vielvölkerstaat und mit über 1,2 Milliarden Einwohnern nach der Volksrepublik China das zweitbevölkerungsreichste Land der Erde. Indien ist ein Land der Gegensätze. Trotz des deutlichen wirtschaftlichen Aufschwungs bestehen immer noch fundamentale Probleme wie ausgedehnte Armut, hohe Bevölkerung, zunehmende Umweltverschmutzung sowie ethnische und religiöse Konflikte. Schätzungen zufolge wird sich das Bevölkerungswachstum in Indien in den nächsten Jahrzehnten kaum abschwächen und Indien wird die Volksrepublik China bis zum Jahre 2025 als bevölkerungsreichstes Land der Erde abgelöst haben.

Die schwierigen Lebensbedingungen in weiten Teilen des Landes in ländlichen Gebieten veranlassen viele Menschen zur Abwanderung in die Städte. Dabei sind die wuchernden Metropolen des Landes kaum in der Lage, ausreichend Arbeitsplätze und Wohngelegenheiten für die Zuwanderer zur Verfügung zu stellen. Das Ergebnis sind hohe Arbeitslosigkeit und Unterbeschäftigung. Fast ein Drittel der Einwohner der Millionenstädte lebt in Elendsvierteln. Zudem sind Frauen in der patriarchalisch geprägten indischen Gesellschaft trotz der rechtlichen Gleichstellung von Mann und Frau nach wie vor stark benachteiligt. Die Mitgiftproblematik (Brautgelder) trägt in nicht unerheblichem Masse dazu bei, dass Mädchen meist geringer angesehen sind als Jungen oder gar als unerwünscht gelten. So hat es in den meisten Provinzen des Landes weniger Frauen als Männer.

Indien hat seine Volkswirtschaft in den letzten zwei Jahrzehnten zunehmend dereguliert und privatisiert. Seither hat sich das Wirtschaftswachstum deutlich beschleunigt und Indien ist in den

---

<sup>6</sup> Die Entwicklungsgemeinschaft des südlichen Afrika (englisch : Southern African Development Community, SADC) ist eine regionale Organisation zur wirtschaftlichen und politischen Integration im südlichen Afrika.

Kreis der zehn grössten Volkswirtschaften der Welt<sup>7</sup> vorgestoßen. Die Leistungsfähigkeit der indischen Wirtschaft hat in einigen Branchen (Informationstechnologie, Pharmazie) inzwischen internationales Spitzenniveau erreicht. Jedoch zählt Indien nach wie vor zu den Entwicklungsländern mit niedrigem Pro-Kopf-Einkommen<sup>8</sup>. Trotz eines Anteils von rund 17 Prozent an der Weltbevölkerung trägt Indien nur rund 2 Prozent zur weltweiten Produktion bei.

**Abbildung 9: Zahlen und Fakten zu Indien**

Fläche	3'287'260 km <sup>2</sup>
Bevölkerung	1'224'615'000 Mio.
Lebenserwartung bei Geburt: Frauen / Männer	67 / 64 Jahre
Analphabetismusquote Erwachsene: Frauen / Männer	52.2 % / 26.6 %
Bruttoinlandprodukt BIP pro Kopf (nominal)	1'489 US\$
Wachstum BIP	5.4 %
Bevölkerungsanteil mit weniger als 2 US\$ pro Tag	68.7 %
Inflationsrate	9.2 %
Arbeitslosenquote	9.9 %

Quelle: World Development Indicators 2012 der Weltbank, CIA World Factbook 2012

### 2.3.2 Die Schweizer Entwicklungszusammenarbeit in Indien

Die schweizerische EZA, seit 1961 in Indien tätig, war darauf ausgerichtet die Armut, vor allem in den ländlichen Gebieten des Landes in mehreren Gliedstaaten, zu bekämpfen und damit zu einer nachhaltigen und gerechten ländlichen Entwicklung beizutragen. Beginnend mit Projekten im Bereich der Viehwirtschaft im Staat Kerala, hat die DEZA ihre Aktivitäten schrittweise auf andere geografische Gebiete in Indien (u.a. Andhra Pradesh, Gujarat, Karnataka, Maharashtra, Orissa und Sikkim) und in andere Bereiche wie u.a. Management natürlicher Ressourcen, insbesondere Wasser, Finanzwesen und Beschäftigung, Energie und Wohnungsbau, Dezentralisierung und lokale Regierungsführung sowie menschliche und institutionelle Stärkung, ausgeweitet. Dabei arbeitete die DEZA in erster Linie mit lokalen Partnern zusammen, hauptsächlich mit Nichtregierungsorganisationen der Zivilgesellschaft und des Privatsektors.

Nach einer Übergangsphase der EZA mit Indien in den Jahren 2006 und 2010 schloss die DEZA im Jahr 2010 ihr bisheriges «klassisches» Programm zur Armutsbekämpfung ab und richtete ihr Entwicklungsprogramm mit Indien neu aus. Zusammen mit indischen Partnern stehen nun die globalen Probleme Energie und Klimawandel im Zentrum. Kernstücke des Partnerschaftsprogramms bilden Wissensaustausch und Technologietransfer. Dabei sollen die während den letzten Jahrzehnten entwickelten Partnerschaften und Beziehungen sowie das aufgebaute Fachwissen und Wissensmanagement zum Tragen kommen.

Neben der DEZA sind auch das Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO), das Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation (SBFI) sowie rund 60 schweizerische Nichtregierungsorganisationen – zum Teil mit Unterstützung der DEZA – in Indien tätig.

<sup>7</sup> World Bank 2012: India world's 10<sup>th</sup> largest economy by nominal GDP.

<sup>8</sup> World Bank 2012: India 134<sup>th</sup> per capita nominal GDP.

### 3 Ergebnisse

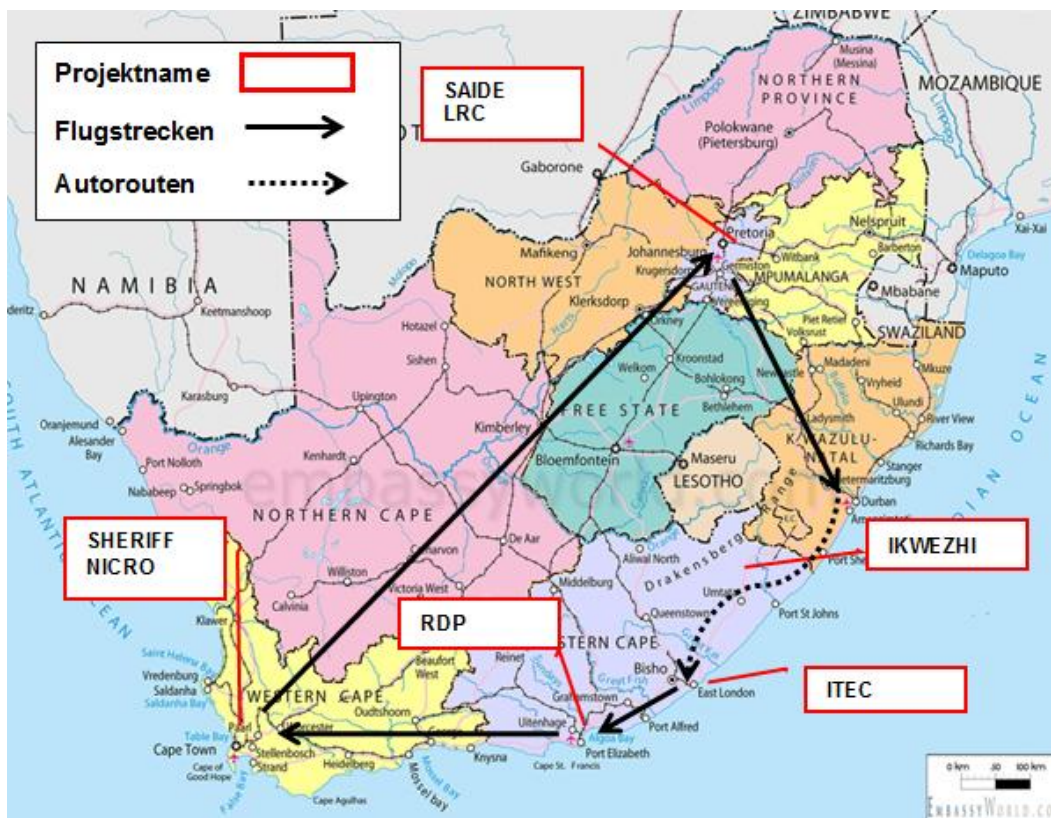
Die Ergebnisse der Untersuchung werden in diesem Kapiteln auf Stufe Projekt wie folgt dargestellt:

- Kurzbeschreibung des Projekts mit den wesentlichen Zielen<sup>9</sup> – Basis Kreditantrag - und Aktivitäten. Dabei wird insbesondere die letzte Projektphase beschrieben. Der erwähnte Betrag in Schweizer Franken ist der effektiv durch die DEZA eingesetzte Projektbeitrag.
- Übersicht über die wichtigsten Datenquellen sowie die Gesprächspartner im Rahmen der Untersuchung.
- Zusammenfassende Antworten auf die Fragestellungen zur Zielerreichung bei Projektende und zum Ausstiegsszenario sowie eine Beurteilung der aktuellen Situation vor Ort.

#### 3.1 Projekte Südafrika

Die nachfolgende Abbildung gibt einen Überblick über die Feldmission Südafrika mit den besuchten Projektstandorten.

Abbildung 10: Feldmission Südafrika mit besuchten Projektstandorten



Quelle: Darstellung EFK

<sup>9</sup> Bei Zielen eines Projekts gilt es grundsätzlich zwischen sogenannten **Oberzielen** und **Projektzielen** zu unterscheiden. Oberziele sind dabei übergeordnete Zielsetzungen zu dem ein Entwicklungsvorhaben beitragen soll und welche in der Regel langfristig ausgerichtet sind (Stufe Impact). Bei Projektzielen hingegen handelt es sich eher um mittelfristige Zielsetzungen, welche mit konkreten Projektaktivitäten erreicht werden sollen (Stufe Outcome).



### 3.1.1 IKHWESI

Projektname	Startdatum	Enddatum	Sektor und Geografischer Fokus	Beitragsart	Betrag in Fr
IKHWESI	01.09.1997	30.06.2005	Grundausbildung Provinz	Projektbeitrag	5 101 000
<b>Projektsynthese</b>					
<p>Die Ikhwezi Whole School Development Project wurde als Pilotprojekt im Nordosten der Provinz Eastern Cape, einer Region mit geringer Industrialisierung und einkommensschwachen, ländlich geprägten Siedlungen, gestartet. Das Projekt unterstützte die Strategie des Erziehungsdepartements von Eastern Cape zur Verbesserung der Qualität und Organisation bei Grundschulen. Dabei sollten Schulverantwortlichen Kompetenzen zur Verbesserung der Qualität der Grundbildung in den benachteiligten ländlichen Schulen vermittelt werden. In der letzten Phase des Projekts wurden zudem in ausgewiesenen Schulen regionale Multi-Media-Zentren (PC, Bibliothek) eingerichtet sowie ein Programm zur Vermittlung von Gesundheitsfördermassnahmen gestartet. Das Projekt wurde durch MiET Africa, ein auf den Bildungsbereich in ländlichen Gebieten spezialisiertes Südafrikanisches Hilfswerk, unter Mithilfe von weiteren lokalen Partnern durchgeführt. Die Zielgruppen waren die lokalen Behörden, Schulleiter, Schulbehörden sowie Lehrkörper in 180 Schulen in den vier Bezirken Bizana, Flagstaff, Mount Ayliff und Lusikisiki.</p>					
<b>Ziele</b>					
<p>Das <i>Oberziel</i> des Projekts war es, in Zusammenarbeit mit den zuständigen Akteuren die Qualität der Grundbildung und somit die Bildungschancen in den ausgewählten Bezirken in Eastern Cape zu verbessern. Die folgenden <i>Projektziele</i> wurden definiert:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entwicklung von Schulgruppierungen mit selbständigen zentralen Multi-Media-Zentren von verschiedenen Schulgemeinden,</li> <li>• Entwicklung und Unterstützung der Ausbildung, Beurteilung, Überwachung sowie der administrativen Kapazitäten der Ausbildungsverantwortlichen,</li> <li>• Entwicklung von effizienten Führungs-, Verwaltungs- und IT-Kapazitäten bei den für die Grundschulen zuständigen regionalen Behörden und</li> <li>• Ausbildung der Schulbehörden in Lebenskompetenzen, mit Schwerpunkt auf HIV / AIDS.</li> </ul>					
<b>Datenquellen</b>					
<b>Dokumente</b>			<b>Interviews</b>		
Kredit Antrag (letzte Phase)	X		DEZA Zentrale		X
Administrativer Schlussbericht	X		DEZA vor Ort		
Projektunterlagen (Broschüren usw.)	X		Regierungsstellen vor Ort		X
Projektzwischenberichte			Durchführungsorganisation vor Ort		X
Schlussbericht (09.2005 MiET)	X		Lokale Organisationen		X
Evaluationsbericht Extern (07.2004)	X		Zielgruppe		X
Internal Review MiET (08.2004)	X				



Meeting mit ehemals Begünstigten, Etheridge J.S.S. Bizana



Schüler und Schülerinnen, Etheridge J.S.S. Bizana

### Zielerreichung beim Ausstieg der Schweiz

- Die spezifisch formulierten Projektziele wurden beim Ausstieg der DEZA auf lokaler Ebene (u.a. Schulmanagement, Ausbildungsqualität) weitgehend erreicht.

*«Es besteht kein Zweifel, dass das Projekt auf dem richtigen Weg zur Erreichung der gesteckten Ziele ist. Es liegt nun an den Lehrkörpern, den Funktionären des Ausbildungsdepartements und den betroffenen Gemeinden, welche Unterstützung erhalten haben, das Gelernte bestmöglich umzusetzen.» Projektschlussbericht MiET, September 2005.*

- Auch wenn nicht explizit als Ziel ausgewiesen, jedoch ein zentraler Aspekt für die Nachhaltigkeit der Massnahmen, ist die Weiterführung der Aktivitäten durch das Erziehungsdepartement von Eastern Cape. Das Bildungsdepartement von Eastern Cape hat gegenüber der DEZA diesbezüglich seine Unterstützung in Aussicht gestellt.

### Vorgehen beim Ausstieg

- Der Ausstieg wurde früh angekündigt und erfolgte korrekt. Bei Projektabschluss fand ein formaler Workshop - u.a. mit Vertretern des regional zuständigen Bildungsdepartements – statt und das Projekt wurde dabei offiziell an dieses übergeben.
- Die Zusammenarbeit mit der DEZA wurde von MiET rückblickend als partnerschaftlich und sehr gut bezeichnet.
- Die Zusammenarbeit mit dem zuständigen Ministerium wurde hingegen als schwierig beurteilt. Das hat nicht zuletzt auch dazu geführt, dass sich MiET mit ihren Aktivitäten aus der Provinz Eastern Cape zurückgezogen hat.

### Kurzbeschreibung der aktuellen Situation

- MiET hat als Durchführungsorganisation vom Projekt profitiert und das dabei Gelernte bei der Umsetzung von ähnlichen Projekten in anderen Provinzen erfolgreich angewandt. MiET ist im Vergleich zu früher breiter abgestützt und in verschiedenen Provinzen Südafrikas und Ländern im Südlichen Afrika tätig.
- Die im Projekt direkt beteiligten Schulen (z.B. Etheridge J.S.S. Bizana und Sacret Heart S.S. Flagstaff) profitieren noch heute von den gelernten Inhalten.

*«Die Auswirkungen des Ikhwezi-Projekts auf meine Schule war enorm. Im Vergleich zu früher besteht ein gewaltiger Unterschied, wie wir heute unsere Schule führen.» Cyprian Pepu, Leiter Etheridge Junior Secondary School, Bizana, 30.10.2012.*



- Die EFK konnte sich anlässlich der Besuche vor Ort davon überzeugen, dass die Infrastruktur für die Ressource Centers noch vorhanden (Ressource Center) - jedoch veraltet und nur noch teilweise funktionstüchtig (alte PC's und Programme) – ist.
- Die Situation für die Schulen in der Provinz Eastern Cape ist immer noch nicht befriedigend. Häufig bestehen schlechte Infrastrukturen (u.a. Gebäude, Toiletten, Ausrüstungen). Die von der EFK besuchten Schulen bedauern, dass die Weiterführung des Projekts durch das Provinz-Erziehungsministerium nicht sichergestellt werden konnte. Generell wurde deren Unterstützung als mangelhaft bezeichnet. Die Schulen haben daher zum Teil erfolgreich versucht, andere Geber für die Instandhaltung gewisser Infrastruktur zu finden.

**Zusammenfassende Beurteilung**

Die Zusammenarbeit mit der DEZA wurde als gute Partnerschaft bezeichnet. Der Ausstieg war gut vorbereitet, wurde frühzeitig und klar kommuniziert. Die Projektziele wurden auf lokaler Ebene erreicht. Dass das Vorhaben vom zuständigen Bildungsdepartement nicht weitergeführt wurde, ist u.a. auf die steten Personalwechsel bei Schlüsselpersonen auf Regierungs- und Bezirksebene sowie politische Schwerpunktsetzungen zurückzuführen. Das «Gelernte» ist bei den Begünstigten noch präsent. Die Weitergabe des Gelernten an die nächste Generation ist jedoch ungewiss und primär personenabhängig. Insgesamt ist die Situation im Schulbereich in Eastern Cape immer noch unbefriedigend. Dem zuständigen Ausbildungsministerium stehen gemäss Aussagen vor Ort scheinbar wenig finanzielle Ressourcen zur Verfügung.

**3.1.2 ITEC**

Projektname	Startdatum	Enddatum	Sektor und Geografischer Fokus	Beitragsart	Betrag in Fr
FET - Further Education and Training	01.01.96	30.06.05	Berufsbildung Provinz	Projektbeitrag	1 899 000

**Projektsynthese**

Das Projekt unterstützte die Umsetzung des Weiterbildungsprogramms FET in ausgewählten städtischen und ländlichen Schulen in der Provinz Eastern Cape. Mit FET sollen die Schulen für das zehnte bis zwölfte Schuljahr auf persönlichen und beruflichen Fähigkeiten basierende Ausbildungsprogramme als Vorbereitung für das Berufsleben anbieten. Das Projekt wurde u.a. unterstützt, weil in den erwähnten Schuljahren eine sehr hohe Ausstiegsrate bestand. Das Projekt wurde durch ITEC, eine der führenden Nichtregierungsorganisationen dieser Provinz, in Zusammenarbeit mit weiteren lokalen Partnern in vier Bezirken der Provinz umgesetzt. ITEC hat sich spezialisiert auf die Entwicklung und Bereitstellung innovativer Weiter- und Ausbildungsprogramme für benachteiligte Bevölkerungsgruppen. Die Zielgruppen waren Jugendliche aus benachteiligten Gemeinden im Alter von 16 bis 18 Jahren, das Schulmanagement sowie potentielle Unternehmer. In der letzten Phase des Programms sollen rund 7 000 Jugendliche von diesem Programm profitieren.

Ziele			
<p>Das <i>Oberziel</i> des Projekts war der Aufbau eines dynamischen und anpassungsfähigen FET Programms in der Provinz Eastern Cape, das nach dem Ausstieg der Schweiz durch das zuständige Bildungsdepartement der Provinz Eastern Cape übernommen und weitergeführt werden soll. Die folgenden <i>Projektziele</i> wurden definiert:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entwicklung und Umsetzung der FET-Programme basieren auf einem Cluster-Modell zur Gewährleistung der gemeinsamen Nutzung der begrenzten Ressourcen,</li> <li>• Entwicklung eines Prozesses zur Sicherstellung der erfolgreichen Umsetzung des Programms bei Schulverwaltungen und Schulbehörden,</li> <li>• Informationskampagne für Schulen und Bezirke zur Praxis der FET-Umsetzung und</li> <li>• Entwicklung eines für alle 22 Bildungsbezirke replizierbaren FET-Modells.</li> </ul>			
Datenquellen			
Dokumente		Interviews	
Kreditantrag	X	DEZA Zentrale	X
Administrativer Schlussbericht	X	DEZA vor Ort	
Projektunterlagen (Broschüren usw.)	X	Regierungsstellen vor Ort	
Projektzwischenberichte	X	Durchführungsorganisation vor Ort	X
Schlussbericht	X	Lokale Organisationen	
Evaluationsbericht		Zielgruppe	
Weiteres: Vertrag	X		



Im Gespräch mit ITEC Mitarbeitenden in East London



ITEC Community Library East London

<b>Zielerreichung beim Ausstieg der Schweiz</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Projektteilziele im Zusammenhang mit der Entwicklung und Umsetzung des «FET Programms» in verschiedenen Schulen in der Provinz Eastern Cape wurden erreicht. Gemäss ITEC hat sich neben der Qualität der Leistungserbringung bei diesen Schulen auch das interne Schulmanagement verbessert.</li></ul> <p>«Mit den Projektaktivitäten wurde sehr gute Arbeit im Hinblick auf die Erreichung der Projektziele geleistet.» <i>Final Report Vukuzenzele FET Projekt, ITEC 2005.</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• FET wurde jedoch nicht wie gewünscht repliziert und weitergeführt.</li><li>• Das Projekt hatte geringfügigen Einfluss auf das nationale FET-System. So hat das Bildungsdepartement z.B. beim nationalen FET-Lehrplan im Bereich «live orientation skills» gewisse Elemente übernommen</li></ul>
<b>Vorgehen beim Ausstieg</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Der Ausstieg der DEZA war für ITEC nachvollziehbar und ist korrekt abgelaufen. Es wurde bereits zu Beginn des Projekts darüber informiert.</li><li>• ITEC hat die Aktivitäten im Bereich FET nach dem Ausstieg infolge fehlender Finanzierung ebenfalls gestoppt.</li></ul>
<b>Kurzbeschreibung der aktuellen Situation</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• ITEC beschäftigt heute rund 25 Mitarbeitende. Die Tätigkeiten von ITEC umfassen national und international finanzierte Projekte in der Region East London. Anstelle von FET liegt der Fokus heute bei der Unterstützung von jüngeren Kindern (early childhood development). Zudem werden Gemeindebibliotheken betrieben, Computerkurse angeboten und weitere Projekte zur Unterstützung der Schulbildung von benachteiligten Bevölkerungsgruppen durchgeführt. Gemäss ITEC konnten die Erfahrungen aus dem FET-Projekt dazu genutzt werden, um andere Geldgeber zu finden.</li><li>• Das übergeordnete Ziel einer Konsolidierung des Programms auf Provinzstufe beim Bildungsministerium konnte jedoch nicht erreicht werden (u.a. fehlende Finanzen, menschliche Ressourcen, fachliche Kompetenzen sowie wechselnde Prioritäten).</li><li>• Über die längerfristige Wirkung des FET-Projekts kann keine Aussage gemacht werden, da keine Daten über die aktuelle Situation der damals rund 7 000 Begünstigten des FET-Programms vorliegen.</li></ul>
<b>Zusammenfassende Beurteilung</b>
<p>Das Projekt hat in einer Region in Südafrika mit Nachholbedarf bei der Schulentwicklung sowie grosser Arbeitslosigkeit angesetzt. Die Zusammenarbeit mit der DEZA beurteilt ITEC als sehr erfolgreich, auch wenn das übergeordnete Ziel – die Übernahme des FET-Programms durch das zuständige Bildungsdepartement der Provinz Eastern Cape - nicht realisiert werden konnte. Der Ausstieg war gut vorbereitet, wurde frühzeitig und klar kommuniziert. ITEC ist heute nicht mehr im FET-Bereich tätig.</p>

### 3.1.3 RDP

Projektname	Startdatum	Enddatum	Sektor und Geografischer Fokus	Beitragsart	Betrag in Fr
FINANZIERUNG RDP-Township Upgrading	01.08.94	31.12.05	Infrastruktur Lokal	Zweckgebundene Finanzhilfe	10 427 000
<b>Projektsynthese</b>					
<p>Die Legalisierung bzw. Verbesserung von Wohngebieten für die Schwarze Bevölkerung (townships) an verschiedenen Standorten in der Provinz Eastern Cape gehörte zu den ersten nationalen Projekten der neuen post-apartheid Regierung. Die DEZA finanzierte in der Umgebung der Stadt Port Elisabeth an drei verschiedenen Orten Infrastrukturvorhaben in Townships. In der letzten Phase des Projekts (1998 – 2005) hat die DEZA in Tjoksville, bei der Township-Siedlung Motherwell rund 25 Kilometer nördlich von Port Elisabeth, im Rahmen des nationalen Wiederaufbau- und Entwicklungsprogramms (RDP) Finanzhilfe zur Landvermessung von rund 3 800 Parzellen für den sozialen Häuserbau sowie für die Instand-Stellung sozialer Infrastruktur (Wasser-, Abwasserleitungen sowie Zufahrtstrassen) geleistet. Das Projekt wurde durch die zuständigen Regierungsstellen (u.a. Städteplanung, Nelson Mandela Bay Municipality) von Port Elisabeth realisiert.</p>					
<b>Ziele</b>					
<p>Das <i>Oberziel</i> des Projekts war es, den Zugang zu Ressourcen für die Entwicklung der am stärksten benachteiligten Menschen in informellen Siedlungen durch die Eröffnung neuer Siedlungsgebiete und die Bereitstellung grundlegender sozialer Infrastruktur zu verbessern. Die folgenden <i>Projektziele</i> wurden definiert:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Erschliessung von 3 800 Parzellen,</li> <li>• Stärkung der demokratischen Beteiligung der verschiedenen Akteure (executive committee, city council, ward councillors, project committees, community representatives) und</li> <li>• Schaffung von temporären Arbeitsplätzen.</li> </ul>					
<b>Datenquellen</b>					
<b>Dokumente</b>			<b>Interviews</b>		
Kredit Antrag	X		DEZA Zentrale		X
Administrativer Schlussbericht	X		DEZA vor Ort		
Projektunterlagen (Broschüren usw.)			Regierungsstellen vor Ort		X
Projektzwischenberichte			Durchführungsorganisation vor Ort		X
Schlussbericht			Lokale Organisationen		
Evaluationsbericht			Zielgruppe		X



Besprechung bei der Nelson Mandela Bay Municipality



Motherwell Township (Region Port Elizabeth)

### Zielerreichung beim Ausstieg der Schweiz

- Die Mittel wurden gemäss Aussagen der offiziellen Behörden wie in der Projektplanung formuliert eingesetzt (Infrastruktureinrichtungen wie Strassen, Wasserzuleitungen usw.).

*«Ich danke der Schweiz für die grosse Unterstützung. Melden Sie das bitte auch an die Schweiz zurück. Die Gelder wurden vereinbarungsmässig eingesetzt.» Nkosana Dunjana, Motherwell Urban Renewal Programm, Director, 02.11.2012.*

- Gemäss Aussagen der DEZA war die Zusammenarbeit mit der zuständigen Stadtbehörde nicht einfach. Dazu beigetragen haben u.a. die stetigen Wechsel von Personen in den Stadtregierungen und –verwaltungen, das Nichteinhalten von Meetings sowie die mangelhafte Zustellung von Berichten und Zahlen.

### Vorgehen beim Ausstieg

- Durch den Projekteinhalt – einmaliger Beitrag zur Finanzierung gewisser Infrastrukturleistungen - war der Ausstieg vorgegeben. Dies wurde von Beginn weg klar kommuniziert und vertraglich verbindlich festgehalten.

### Kurzbeschreibung der aktuellen Situation

- Die von der EFK besuchte Township Motherwell hat sich stark erweitert und weiterentwickelt. Heute leben dort rund 250 000 Leute. Die damaligen von der DEZA mitfinanzierten Infrastruktureinrichtungen sind immer noch funktionstauglich.
- Ein zunehmendes Problem stellt der Unterhalt der älteren Häuser und der Infrastruktur dar. Gemäss Gesetzgebung sind die Hausbesitzer dafür zuständig, die jedoch in der Regel nicht über das notwendige Wissen oder die notwendigen Mittel verfügen.
- Die stetige Erweiterung der Township führt laufend zu neuen Anforderungen (fehlende öffentliche Infrastrukturen wie Strassen, Beleuchtung, Schulen, Sportanlagen usw.), die infolge der knappen finanziellen Ressourcen nur schleppend gelöst werden können.

<b>Zusammenfassende Beurteilung</b>
<p>Der Beitrag der DEZA war einmalig und klar vorgegeben. Die Zusammenarbeit zwischen der DEZA und den zuständigen Regierungsstellen vor Ort war schwierig. Die Ziele des damaligen Projekts wurden erreicht. Der Bedarf an sozialem Wohnungsbau ist immer noch vorhanden (Nationales Programm: Assistance to the poor program ATTPP). Der Bevölkerungszuwachs durch die internen Migrations- sowie Immigrationsbewegungen aus den Nachbarländern stellen die Townships immer wieder vor neue Herausforderungen.</p>

### 3.1.4 NICRO

Projektname	Startdatum	Enddatum	Sektor und Geografischer Fokus	Beitragsart	Betrag in Fr
NICRO: Reintegration of Young Offenders	01.10.01	30.11.06	Justiz und Recht National	Projektbeitrag	1 143 000
<b>Projektsynthese</b>					
<p>Eine enorme Herausforderung für Südafrika in seinem Streben nach einer nachhaltigen gesellschaftlichen Entwicklung war und ist die Bekämpfung der hohen Kriminalität. Die Rückfallquote von entlassenen Gefangenen wurde auf 75% geschätzt. Diese Situation veranlasste NICRO, eine nationale Nicht-Profit-Organisation mit Dienstleistungen im Bereich der Kriminalprävention, das Reintegrationsprogramm «Tough Enough Programme» (TEP) für jüngere Straftäter zu entwickeln und umzusetzen. Das als Pilot gestartete und auf ein auf einzelne Gefängnisse beschränkte TEP wurde von der DEZA unterstützt. Das Wiedereingliederungsprogramm richtete sich an Straftäter im Alter zwischen 18 und 25 Jahren mit einer Reststrafe von höchstens 12 Monaten. Im Programm wurde sowohl mit den Gefangenen als auch mit deren Angehörigen und deren Umfeld zusammengearbeitet, um nach der Freilassung eine möglichst erfolgreiche Wiedereingliederung sicherzustellen. Die Umsetzung von TEP erfolgte in enger Zusammenarbeit mit den zuständigen Regierungsstellen, welche grosses Interesse an diesem Projekt zeigten. Pro Jahr haben rund 1 000 Personen am Programm teilgenommen.</p>					
<b>Ziele</b>					
<p>Das <i>Oberziel</i> des Projekts war es, die Entwicklung, Umsetzung und insbesondere die Weiterführung des TEP-Programms von NICRO zur erfolgreichen Wiedereingliederung von Straffälligen in Südafrika zu unterstützen. Dabei sollte TEP idealerweise als Teil in eine Südafrikanische Kriminalpräventionsstrategie integriert werden. Die folgenden <i>Projektziele</i> wurden definiert:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Unterstützung bei der Umsetzung und Weiterentwicklung des Tough Enough Programms TEP zur erfolgreichen Wiedereingliederung ehemaliger Häftlinge in die Gesellschaft und</li> <li>• Intensivierung der Beziehungen zwischen NICRO und den betroffenen Regierungsstellen auf Provinzebene als Voraussetzung für die nachhaltige Implementierung des Programms auf nationaler Ebene.</li> </ul>					

Datenquellen			
Dokumente		Interviews	
Kreditantrag	X	DEZA Zentrale	X
Administrativer Schlussbericht	X	DEZA vor Ort	
Projektunterlagen (Broschüren usw.)	X	Regierungsstellen vor Ort	X
Projektzwischenberichte		Durchführungsorganisation vor Ort	X
Schlussbericht	X	Lokale Organisationen	
Evaluationsbericht	X	Zielgruppe	X
Weiteres			



Erfolgreiche Absolventen des TEP (Foto NICRO)



Impressionen der «Lebensfreude» in Kapstadt

### Zielerreichung beim Ausstieg der Schweiz

- Das Projektziel bei der Umsetzung und Weiterentwicklung des TEP zur erfolgreichen Wiedereingliederung ehemaliger Häftlinge in die Gesellschaft konnte in verschiedenen Gefängnissen erreicht werden.

*«The research finds that the impact of the Tough Enough Programme showed a high reintegration success and has, for most of the participants, been hugely positive and beneficial.» Impact Evaluation of the TEP, Southern Hemisphere Consultants, August 2003.*

- Die Gesprächspartner, welche damals am TEP teilgenommen haben, äusserten sich durchwegs positiv über das Programm.
- Die Intensivierung der Beziehungen mit den zuständigen Regierungsstellen konnte nicht wie gewünscht sichergestellt werden. In der Konsequenz konnte deshalb auch keine langfristige nationale Verankerung des Programms erreicht werden.

### Vorgehen beim Ausstieg

- Der Ausstieg wurde von NICRO bedauert, wurde jedoch frühzeitig und offen kommuniziert und ist auch korrekt verlaufen. Die Zusammenarbeit mit der DEZA wurde als gut beurteilt.
- Nach dem Ausstieg war es für NICRO nicht möglich, die fehlenden Mittel genügend rasch zu kompensieren, dies hat in der Folge einerseits zu einem Personalabbau bei NICRO und andererseits zu einer Reduzierung von TEP geführt.

<b>Kurzbeschreibung der aktuellen Situation</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• NICRO ist heute immer noch ein Dienstleistungszentrum für Personen, welche mit dem Gesetz in Konflikt stehen. Im Vergleich zum Zeitpunkt des Projektausstiegs der DEZA ist NICRO heute finanziell breiter abgestützt (Südafrikanische Regierung, Unternehmungen und Einzelpersonen sowie internationale Geber). NICRO mit Hauptsitz in Kapstadt ist heute in allen neun Provinzen Südafrikas mit rund 50 Anlaufstellen vertreten.</li> <li>• Trotz der Intensivierung der Beziehungen zwischen NICRO und den zuständigen Regierungsstellen ist die Reintegration als Teil einer nationalen Präventionsstrategie für Straffällige noch nicht im gewünschten Masse umgesetzt.</li> <li>• Seit dem Jahr 2012 wird das Programm TEP seitens der Regierung der Provinz Western Cape (Department of Social Development DSD) neu als Pilot unterstützt.</li> </ul>
<b>Zusammenfassende Beurteilung</b>
<p>Die hohe Kriminalität sowie die Zustände in den Gefängnissen sind in Südafrika eine grosses Problem. Das Projekt mit dem Ziel junge Kriminelle mit kleineren Strafmassen zu rehabilitieren und wieder in die Gesellschaft zu integrieren, hatte diesbezüglich einen klaren bedarfsorientierten Ansatz. Das Projekt wurde in guter Zusammenarbeit mit NICRO erfolgreich durchgeführt. Der Ausstieg wurde bedauert, jedoch frühzeitig und klar kommuniziert. Das Ziel, die Reintegration als Teil einer nationalen Präventionsstrategie für Straffällige zu etablieren, konnte jedoch bis heute noch nicht erreicht werden.</p>

### 3.1.5 SHERIFFS

Projektname	Startdatum	Enddatum	Sektor und Geografischer Fokus	Beitragsart	Betrag in Fr
Reform of Sheriffs Profession	01.11.00	31.01.05	Justiz und Recht National	Projektbeitrag	2 437 000
<b>Projektsynthese</b>					
<p>Dieses Projekt kam auf Antrag des nationalen Justizministeriums zu Stande. Es ging darum, neben der Mithilfe bei der Entwicklung insbesondere die Umsetzung des sogenannten «National Action Plan» für die Umwandlung des Sheriffberufs, vergleichbar mit unseren Gerichtsvollziehern, zu unterstützen. Der Sheriff als Vollstrecker des Zivilrechts kommt somit direkt mit der Bevölkerung in Kontakt. Der Sheriff-Beruf wurde in der Regel durch weisse Personen ausgeübt und das Image bei der schwarzen Bevölkerung war dementsprechend schlecht. Die DEZA hat das Vorhaben zur Umgestaltung (u.a. Leitbild, Auftreten, Ausbildung, Rekrutierung, Standards, Imageveränderung) finanziell unterstützt und war im «Steering Committee» vertreten, welches das Vorhaben steuerte und begleitete. Das Projekt lag in der Zuständigkeit des nationalen Justizministeriums. Der Vorstand der Sheriffs, eine Körperschaft des öffentlichen Rechts bestehend aus 12 vom Justizministerium ernannten Mitgliedern, war zuständig für die Umsetzung bei den über 200 Sheriff-Büros in Südafrika. Die Zielgruppe umfasste in erster Linie den Vorstand der Sheriffs sowie deren Stellvertreter.</p>					



Ziele			
<p>Das <i>Oberziel</i> des Projekts war es, das Justizministerium sowie den Vorstand der Sheriffs für eine erfolgreiche Umsetzung des «Nationalen Aktionsplans» zur Erneuerung des Sheriff-Berufs zu unterstützen. Die folgenden <i>Projektziele</i> wurden definiert:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aufbau von Kapazitäten und Ausbildungsprogrammen für die verschiedenen Funktionäre (Vorstand, Mitarbeitende des Vorstands, Sheriffs und Stellvertreter),</li> <li>• Stärkung des Vorstands-Büros zur Verbesserung der Leistungserbringung,</li> <li>• Unterstützung des Transformationsprozesses, u.a. durch Erhebungen zur Beurteilung der Leistungsfähigkeit der Sheriff-Büros oder der gesetzeskonformen Ausübung des Berufs und</li> <li>• Entwicklung einer Kommunikationsstrategie für die breite Öffentlichkeit über die Neuausrichtung des Sheriff-Berufs.</li> </ul>			
Datenquellen			
Dokumente		Interviews	
Kreditantrag	X	DEZA Zentrale	X
Administrativer Schlussbericht	X	DEZA vor Ort	
Projektunterlagen (Broschüren usw.)	X	Regierungsstellen vor Ort	X
Projektzwischenberichte	X	Durchführungsorganisation vor Ort	X
Schlussbericht	X	Lokale Organisationen	
Evaluationsbericht	X	Zielgruppe	X



Gespräch mit dem Department of Justice in Kapstadt



Logo South African Board for Sheriffs

Zielerreichung beim Ausstieg der Schweiz
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Projektziele (u.a. Ausbildung, Kommunikationsstrategien, Wissensaufbau, Stärkung des Vorstands) konnten umgesetzt bzw. in Gang gesetzt werden.</li> <li>• Die konkrete Umsetzung des «Nationalen Aktionsplans» war indes noch nicht soweit fortgeschritten wie ursprünglich geplant.</li> </ul> <p>«Der Haupterfolg wurde bei den operativen Zielen erreicht (z.B. Ausbildung, Kommunikation, und Umstrukturierung des Büros des Vorstands), jedoch nicht bei den strategischen Zielen (z.B. Umsetzung der Gesetzesänderungen).» <i>Evaluation Auswirkungen des NAP, Schlussbericht, EOH KPMG Consulting, Januar 2005.</i></p>

<ul style="list-style-type: none"><li>• Die Eckpfeiler für die Umsetzung wurden eingeschlagen, aber es waren noch weitere Anstrengungen erforderlich.</li></ul>
<b>Vorgehen beim Ausstieg</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Der Ausstieg der DEZA wurde von Anfang an klar kommuniziert und ist korrekt abgelaufen. Der Vorstand der Sheriffs (South African Board for Sheriffs) sah sich dazu befähigt, die Umsetzung des Aktionsplans selbständig an die Hand zu nehmen.</li><li>• Die DEZA wird rückblickend als sehr kooperativ, hilfsbereit, konstruktiv und nicht nur als Geldgeber angesehen. Die Zusammenarbeit wird als sehr gut beurteilt.</li></ul>
<b>Kurzbeschrieb der aktuellen Situation</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Die Umsetzung des «Nationalen Aktionsplans» bzw. der Transformationsprozess ist heute fast abgeschlossen. Der Prozess dauerte jedoch länger ursprünglich geplant. Der Beitrag der DEZA wird als wesentlicher Katalysator und als Fundament für die aktuell fortgeschrittene Situation angesehen. Gemäss den wichtigsten Akteuren wäre man ohne die Unterstützung der DEZA nicht soweit wie heute.</li></ul> <p><i>«Der Nationale Aktionsplan ist heute fast vollständig eingeführt. Beinahe alle Empfehlungen wurden umgesetzt.» Blendynn Williams, Head of Deputy Minister's Office Minister of Justice, Kapstadt, 06.11.12/12.</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Das Steuerungsorgan (Board for Sheriffs) arbeitet heute wesentlich professioneller als früher. Das Ziel ist es, bis in zehn Jahren einen adäquaten europäischen Standard zu erreichen.</li><li>• Die umliegenden Länder (Southern African Development Community, SADC) haben sich inzwischen ebenfalls für das Sheriff-System in Südafrika interessiert.</li></ul>
<b>Zusammenfassende Beurteilung</b>
<p>Die Unterstützung durch die DEZA fand in einer schwierigen Zeit statt. Es galt einerseits das Image und andererseits die Professionalität des Berufsstands zu verbessern. Rückblickend betrachtet war der Beitrag der DEZA ein massgebendes Element dafür, dass der «Nationale Aktionsplan» erfolgreich gestartet und die Umsetzung vorangetrieben werden konnte. Die operativen Projektziele wurden bei Projektabschluss erreicht. Heute sind zu grossen Teilen auch die strategischen Ziele erfüllt. Die Zusammenarbeit mit der DEZA wurde als sehr gute Partnerschaft wahrgenommen. Der Ausstieg verlief korrekt und wurde frühzeitig und klar kommuniziert.</p>

### 3.1.6 SAIDE

Projektname	Startdatum	Enddatum	Sektor und Geografischer Fokus	Beitragsart	Betrag in Fr
SAIDE - South African Institute for Distance Education	01.07.96	30.06.05	Bildungspolitik National	Organisationsbeitrag und Projektbeitrag	1 868 000
<b>Projektsynthese</b>					
<p>In Südafrika wird häufig über ein Fernstudium studiert. Bei diesem Projekt ging es darum, das Südafrikanische Hilfswerk SAIDE bei seinen Aufgaben im Bereich des Fernunterrichts zu unterstützen. SAIDE hat den Fernunterricht in Südafrika erheblich beeinflusst, so z.B. durch die Entwicklung von neuen Ausbildungslehrgängen, die Einführung einer Qualitätssicherung oder auch den Einsatz von neuen Technologien. Durch Unterstützung von SAIDE sollten die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Berufsbildung und Ausbildung via Fernstudium («distance learning») sowie die die Qualität der verschiedenen Angebote verbessert werden (u.a. Lehrpläne, Unterrichtsmaterial). Die DEZA hat SAIDE in zwei Etappen finanziell unterstützt. In einer ersten Phase durch einen finanziellen Zuschuss an SAIDE («core grant») und in einer zweiten Phase durch den Aufbau des Ressourcenzenters (elektronische Aufschaltung von Lehrmitteln, Berichten, Artikeln, Dokumenten usw.) sowie der Erarbeitung von Strategieansätzen zur Qualitätssicherung innerhalb des «Further Education and Training Programm». SAIDE arbeitete dabei mit den zuständigen Regierungsstellen, vor allem mit dem Bildungsministerium, sowie weiteren NGO's, Bildungseinrichtungen und dem privaten Sektor zusammen.</p>					
<b>Ziele</b>					
<p>Das <i>Oberziel</i> des Projekts war es, durch die Integration und die Weiterentwicklung des Fernunterrichts zu einer guten Ausbildungsqualität beizutragen. Folgende <i>Projektziele</i> wurden definiert:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Beitrag leisten zur Akzeptanz, Sicherstellung und Weiterentwicklung von FET sowie für den Zugang zum Bildungsangebot für eine grosse Zahl von Jugendlichen und erwachsenen Lernenden,</li> <li>• Beitrag leisten zur Entwicklung von geeigneten Fernunterrichtskursen und Materialien, insbesondere für Lehrkräfte von Fachhochschulen und</li> <li>• Beitrag leisten zur Verbreitung von Informationen über aktuelle Trends im Bereich des Fernunterrichts mit Fokus auf die Bedürfnisse der Jugendlichen und der Erwachsenenbildung.</li> </ul>					
<b>Datenquellen</b>					
<b>Dokumente</b>			<b>Dokumente</b>		
Kredit Antrag	X		DEZA Zentrale		X
Administrativer Schlussbericht	X		DEZA vor Ort		
Projektunterlagen (Broschüren usw.)	X		Regierungsstellen vor Ort		
Projektzwischenberichte			Durchführungsorganisation vor Ort		X
Schlussbericht	X		Lokale Organisationen		
Evaluationsbericht			Zielgruppe		
Weiteres: Vertrag	X				



Aktionsfelder von SAIDE



Gespräch am Hauptsitz von SAIDE in Johannesburg

### Zielerreichung beim Ausstieg der Schweiz

- Die Projektziele wie u.a. Einstellung und Zugang zu Ausbildungs- und Unterrichtsmaterial oder Entwicklung von bedarfsorientierten Aus- und Weiterbildungsprogrammen wurden erreicht.

*«SAIDE hat erhebliche Beiträge im Bereich des aufstrebenden Fernunterrichts in Südafrika geleistet.» Projektschlussbericht SAIDE, Juli 2005.*

- Der Beitrag zur Ausbreitung des Programms, zur Sicherstellung des Zugangs sowie zur Nutzung von interessierten Personen ist ein sich stetig weiterentwickelnder Prozess.

### Vorgehen beim Ausstieg

- Ausstieg wurde klar und frühzeitig angekündigt, war nachvollziehbar und hatte gemäss Rückmeldung keinen negativen Effekt auf die Organisation oder die Aktivitäten von SAIDE.
- Der Rückzug wurde bedauert, da sich die DEZA als einziger Geber an den Verwaltungskosten beteiligte, was unter den Gebern eher eine Ausnahme darstellt. SAIDE musste sich somit vermehrt nach projektbezogenen Aktivitäten ausrichten.

### Kurzbeschreibung der aktuellen Situation

- SAIDE ist heute eine kompetente und finanziell diversifizierte Organisation. Sie hat sich als anerkanntes Kompetenzzentrum im Bereich der Fernausbildung («distance education») etabliert. SAIDE beschäftigt rund 25 Personen, arbeitet fast ausschliesslich projektbezogen und ist vermehrt auch in umliegenden Ländern tätig.

*«Seit mehr als 10 Jahren war SAIDE ein wichtiger Akteur im Bereich der Fernausbildung. Die Mittel der DEZA bildeten die Grundlage dazu, aber auch für einen Grossteil der heutigen Aktivitäten in diesem Bereich.» Maryla Bialobrzaska, SAIDE Programm, Johannesburg, 08.11.2012.*

- SAIDE ist davon überzeugt, dass sie ohne die Unterstützung der DEZA heute niemals so gut positioniert wären.

<b>Zusammenfassende Beurteilung</b>
<p>Die Zusammenarbeit zwischen SAIDE und der DEZA ist partnerschaftlich abgelaufen und der Ausstieg war nachvollziehbar und erfolgte ordnungsgemäss. Es kann davon ausgegangen werden, dass die Ziele des Projekts zu grossen Teilen erreicht werden konnten. Neben der organisatorischen und fachlichen Entwicklung von SAIDE hat die Unterstützung der DEZA auch zur Weiterentwicklung des Fernunterrichts beitragen. Eine objektive Beurteilung der Zielerreichung ist aber schwierig vorzunehmen und mit erheblichem Aufwand verbunden. Die Fernausbildung in Südafrika ist und bleibt auch weiterhin ein relevantes Thema, da immer noch viele Personen ein Fernstudium absolvieren.</p>

### 3.1.7 LRC

Projektname	Startdatum	Enddatum	Sektor und Geografischer Fokus	Beitragsart	Betrag in Fr
LRC - Legal Resource Centre	01.11.96	31.10.06	Menschenrechte National	Organisationsbeitrag (Stiftungsfonds)	1 600 000
<b>Projektsynthese</b>					
<p>Das Legal Resources Centre Südafrika (LRC) ist das erste und grösste öffentliche Gesetzeszentrum für Menschenrechte im Land. Das LRC ist eine der wenigen Organisationen, die kostenlose juristische Dienstleistungen (Zugang zu Rechtssystem und Rechtsprechung) für Menschen und Gemeinden zur Verfügung stellen und konzentriert sich dabei auf den Kern der Menschenrechte. LRC arbeitet mit einer breiten Palette von NGO's, Menschenrechts- und staatlichen Organisationen zusammen. Die Zielgruppen von LRC sind die Armen, die Obdachlosen und die Landlosen sowie diejenigen, die unter Diskriminierung aufgrund von Rasse, Geschlecht oder sozialen, wirtschaftlichen oder historischen Umständen leiden. Die DEZA unterstützte die Aktivitäten des LRC mittels eines finanziellen Beitrags an die Organisation («core funding») für 10 Jahre bis 1996 und ab 1996 mit einem einmaligen Beitrag in Form eines Stiftungsfonds. LRC durfte jährlich 10 Prozent des Beitrags für ihre Aktivitäten einsetzen.</p>					
<b>Ziele</b>					
<p>Das <i>Oberziel</i> des DEZA-Beitrags war es, LRC als Organisation zu stärken und in ihren Aktivitäten zu unterstützen. Die Umwandlung des Beitrags in einen Stiftungsfonds geschah zur finanziellen Stärkung von LRC im Hinblick auf den vorgesehenen Rückzug der DEZA und anderen Gebern. Die <i>Projektziele</i> waren insbesondere die Unterstützung von LRC bei den folgenden Aktivitäten:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• LRC bietet Dienstleistungen für Gemeinden an, welche Landflächen benötigen und für NGO's, die diese Gemeinden unterstützen (Land, Wohnen und Entwicklung),</li> <li>• LRC identifiziert Fallbeispiele, in denen die Verfassung den Schutz der Armen und Unterprivilegierten sicherstellen kann (Verfassungsgesetz),</li> <li>• LRC behandelt Fälle geschlechtsspezifischer Unterdrückung (Gleichberechtigung) und</li> <li>• LRC behandelt Fälle zu sozialer Ungerechtigkeit und Umweltzerstörung (Umweltrecht).</li> </ul>					

Datenquellen			
Dokumente		Dokumente	
Kreditantrag	X	DEZA Zentrale	X
Administrativer Schlussbericht	X	DEZA vor Ort	
Projektunterlagen (Broschüren usw.)		Regierungsstellen vor Ort	
Projektzwischenberichte	X	Durchführungsorganisation vor Ort	X
Schlussbericht		Lokale Organisationen	
Evaluationsbericht		Zielgruppe	
Weiteres: Revisionsbericht 2004	X		



Unterstützung beim Ausfüllen von Formularen (Quelle LRC)



Unterstützung bei Besitzfragen von Landflächen (Quelle LRC)

### Zielerreichung beim Ausstieg der Schweiz

- Die zur Verfügung gestellten Mittel wurden von LRC sachgemäss eingesetzt (Wissensaufbau, Rechtsberatung, Ausbildung usw.). Dies hat u.a. eine Prüfung des DEZA-Inspektorats vor Ort ergeben.

«Die DEZA war einziger Supporter in der damals sehr schwierigen aber wichtigen Zeit für Südafrika. Der Beitrag war sowohl für die Organisation als auch die Aktivitäten von LRC signifikant.» Janet Love, National Director LRC, Johannesburg, 08.11.1212.

- Die Ziele des Projekts wurden beim Projektabschluss erreicht. Die Sicherheit, welche durch die finanzielle Unterstützung der DEZA gewährleistet war, gab LRC genügend Zeit weitere Geber zu suchen, um sich finanziell breiter abzustützen. Es waren jedoch nur wenige neue Geber an einer finanziellen Unterstützung interessiert.

### Vorgehen beim Ausstieg

- Der Ausstieg bzw. die Unterstützungsdauer war von Beginn an durch die Nutzungsdauer der Fondsgelder definiert (10 Jahre).
- Die Zusammenarbeit war partnerschaftlich und der Ausstieg in Raten erfolgte problemlos.

### Kurzbeschreibung der aktuellen Situation

- Nach dem Rückzug von Geldgebern musste LRC zwischenzeitlich diverse Aktivitäten runterfahren. Aktuell verfügt LRC über 80 Mitarbeitende (Höchstbestand 100 Mitarbeitende). LRC ist als Kompetenzzentrum für Menschenrechte anerkannt, betreibt aktuell vier Büros (Johannesburg, Durban, Grahamstown und Kapstadt) und ist sowohl in den urbanen als auch in

entlegensten ländlichen Gebieten Südafrikas aktiv. LRC verfügt dabei über ein breites Netzwerk.

- Die heutigen LRC-Aktivitäten sind im Grundsatz die gleichen wie beim Ausstieg der DEZA, nur hat sich das Spektrum infolge gewisser politischer Entwicklungen etwas erweitert. So stehen nun auch Aspekte von sozial benachteiligten Kindern oder die Rechenschaftslegung der Wirtschaft im Bereich der Umweltverschmutzung im Fokus.

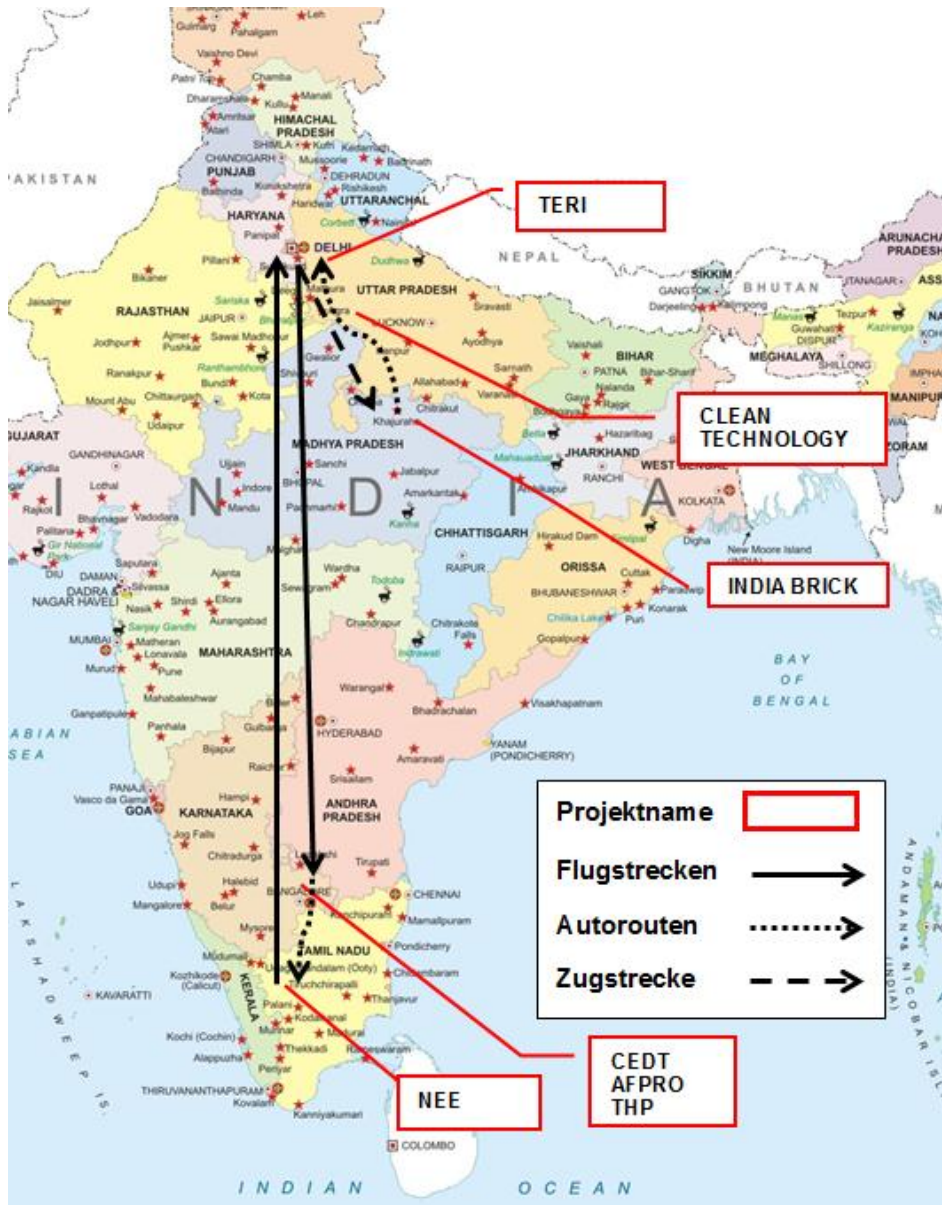
#### **Zusammenfassende Beurteilung**

Der Beitrag der DEZA war wichtig für die Etablierung von LRC. Die Zusammenarbeit war gut und der «ratenweise» Ausstieg erfolgte korrekt. Das Ziel mit dem finanziellen Beitrag die Aktivitäten von LRC zu unterstützen wurde erfüllt. LRC ist immer noch aktiv zu Gunsten der Menschenrechte von benachteiligten Bevölkerungsgruppen. Somit hat die Unterstützung der DEZA das Ziel für die Organisationsentwicklung erreicht. Bei diesem Projekt handelte es sich um ein Projekt aus der ersten Phase des DEZA-Engagements mit Schwerpunkt Menschenrechte. Diesbezüglich gibt es heute sicher grosse Fortschritte in Südafrika (z.B. Wahrheits- und Versöhnungskommission), trotzdem ist der problemlose Zugang zum Rechtssystem für alle Personen immer noch nicht sichergestellt.

### 3.2 Projekte Indien

Die nachfolgende Abbildung gibt einen Überblick über die Feldmission Südafrika mit den besuchten Projektstandorten.

Abbildung 11: Feldmission Indien mit besuchten Projektstandorten



Quelle: Darstellung EFK



### 3.2.1 INDIA BRICK

Projektname	Startdatum	Enddatum	Sektor und Geografischer Fokus	Beitragsart	Betrag in Fr
INDIA BRICK PROJECT	01.07.00	30.06.06	Energieeffizienz National	Projektbeitrag	2 346 000
<b>Projektsynthese</b>					
<p>Indien ist nach China mit einer Produktion von rund 170 Milliarden Ziegeln pro Jahr der größte Ziegelproduzent in der Welt. Die Ziegelindustrie ist unorganisiert und wird von vielen kleinen Unternehmen dominiert. Die Produktion ist arbeits- und energieintensiv (Kohle) sowie saisonal begrenzt. Dies wirkt sich u.a. negativ auf die Umwelt in Bezug auf CO2-Emissionen, Luftverschmutzung, Bodenerosion und Entwaldung aus. Die DEZA unterstützte ein Programm zur Einführung und Verbreitung der sogenannten Vertical Shaft Brick Kiln (VSBK) Backsteinproduktion. Die VSBK-Technologie ist eine energieeffizientere umweltfreundlichere Technologie zum Brennen von Ton-Ziegeln. Zielgruppe des Projekts waren in erster Linie die kleinen und mittleren Ziegelproduzenten. Andere relevante Interessengruppen, u.a. nationale (Central Pollution Control Board) und staatliche Behörden, finanzielle Institutionen (Small Industries Development Bank of India), Berufsverbände und Technologie-Dienstleister wurden in verschiedenen Stadien des Projekts miteinbezogen. Die wichtigsten Durchführungspartner waren die drei NGO's Development Alternatives (DA), Gram Vikas (GV) sowie The Energy Resources Institute (TERI).</p>					
<b>Ziele</b>					
<p>Das <i>Oberziel</i> des Projekts war es, mit einer wirtschaftlichen, sozial gerechten und ökologisch nachhaltigen Ziegelproduktion zur Verbesserung der Energieeffizienz und Verringerung der Umweltverschmutzung beizutragen. Folgende <i>Projektziele</i> wurden festgehalten:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verbreitung einer technologisch angepassten VSBK,</li> <li>• Schaffung eines unterstützenden Umfeldes zur Förderung und Verbreitung von VSBK,</li> <li>• Aufbau und Installierung eines politischen Dialogs zwischen den verschiedenen Interessengruppen der Ziegel-/Backsteinindustrie und</li> <li>• Verbesserung der Arbeitsbedingungen in der Ziegelindustrie (z.B. unfaire Arbeitspraktiken, Kinderarbeit, geschlechtliche Diskriminierung).</li> </ul>					
<b>Datenquellen</b>					
<b>Dokumente</b>			<b>Dokumente</b>		
Kredit Antrag		X	DEZA Zentrale		
Administrativer Schlussbericht		X	DEZA vor Ort		X
Projektunterlagen (Broschüren usw.)		X	Regierungsstellen vor Ort		
Projektzwischenberichte		X	Durchführungsorganisation vor Ort		X
Schlussbericht		X	Lokale Organisationen		X
Evaluationsbericht			Zielgruppe		X



Workshop in New Dehli mit Stakeholders im Bricksector



Backsteinproduzent (VSBK) bei Tikamgarh (Madhya Pradesh)

### Zielerreichung beim Ausstieg der Schweiz

- Gemäss den verschiedenen Akteuren wurden durch das Projekt verschiedene Massnahmen initialisiert. Bei Projektabschluss waren die einzelnen Projektziele jedoch erst ansatzweise erreicht. So konnte die politische Anerkennung für diesen Industriezweig sowie die Arbeitsbedingungen nicht wesentlich verbessert werden. Ebenso hat sich VSBK mit rund 100 Betriebsstätten nur eingeschränkt verbreitet.

*«Die Kapitalkosten, die Personal- und Führungsintensität bleiben Eintrittsbarrieren für die Einführung von VSBK, insbesondere für die kleinen Ziegelproduzenten.» Bericht India Brick Project, Fourth Vision Ahmedabad, Mai 2005.*

- Partiiell, d.h. für die rund 100 installierten VSBK, konnte auch das übergeordnete Ziel des Projekts, einen Beitrag zur Verbesserung der Energieeffizienz und Verringerung der Umweltverschmutzung zu leisten, erreicht werden.

### Vorgehen beim Ausstieg

- Die Übergabe des Projekts hat in einem korrekten und fairen Rahmen stattgefunden. Die involvierten Akteure haben den Ausstieg der DEZA im Nachhinein als grosse Chance angesehen, die Projektaktivitäten selber zu übernehmen und weiterzuentwickeln. Die DEZA wurde als gleichwertiger Partner wahrgenommen.

### Kurzbeschreibung der aktuellen Situation

- Durch das Projekt wurde viel Wissen aufgebaut, was in diesem Industriesektor zu einem Schub für die Forschung und Weiterentwicklung (u.a. Technologie, Wissensdatenbank) führte. So haben z.B. verschiedene internationale Konferenzen zum Thema einer ökologischen Ziegelproduktion stattgefunden.
- Die damaligen Durchführungspartner verfügen heute über grosse Erfahrungen in diesem Industriesektor. So wurde die VSBK-Technologie mit Hilfe von indischen Experten (Kompetenzzentren) auch in verschiedene Nachbarländer (z.B. Nepal, Bangladesch und Vietnam) sowie nach Südafrika exportiert.

*«Die Kohlestaurüstung und das Handbuch wurden in Zusammenarbeit mit den VSBK-Teams aus Nepal, Pakistan, Indien und Afghanistan entwickelt.» Jahresbericht 2011, Development Alternatives.*



<ul style="list-style-type: none"> <li>• Der Sektor mit seinen rund 100 000 meist kleinen Produzenten steht nach wie vor grossen Herausforderungen (u.a. Mechanisierungsdruck, Rohstoffpreise, alternative Produkte, Energieverbrauch, Effizienzsteigerungen, fehlende Unterstützung der Regierung) gegenüber. So wurde eine mengenmässig grössere Verbreitung der VSBK-Technologie über ganz Indien heute noch nicht erreicht. Aktuell haben nur etwa 150 Betriebe auf VSBK umgestellt. Als Hauptgründe wurden u.a. die hohen Investitionskosten, Informationsmangel sowie fehlender Unternehmergeist genannt.</li> </ul>
<p><b>Zusammenfassende Beurteilung</b></p> <p>Die Einzelziele des Projekts wurden ansatzweise erreicht. Die Zusammenarbeit wurde von allen Beteiligten gelobt. Der Ausstieg war gut vorbereitet, wurde frühzeitig und klar kommuniziert. Die Förderung durch die DEZA war sehr punktuell (Industriezweig, Region, Technologie). Der Multiplikation der Ergebnisse auf weitere Regionen waren somit Grenzen gesetzt (u.a. riesige Distanzen, fehlende Präsenz vor Ort). Die mit dem Projekt beauftragten Organisationen konnten Kompetenzen aufbauen, die dazu führten, dass auch Ziegelstein-Projekte in weiteren Ländern realisiert werden konnten. Der Technologietransfer hat somit international stattgefunden, was positiv zu werten ist. Die Branche steht weiterhin vor grossen Herausforderungen, die nicht alleine gelöst werden können. Die Arbeitsbedingungen in diesem Industriezweig sind auch heute noch schwierig (z.B. Arbeitspraktiken, Kinderarbeit, geschlechtliche Diskriminierung).</p>

**3.2.2 TERI**

Projektname	Startdatum	Enddatum	Sektor und Geografischer Fokus	Beitragsart	Betrag in Fr
TERI -The Energy Resource Institute	01.12.95	31.12.05	Umwelt und Energie National	Organisationsbeitrag	5 922 000
<b>Projektsynthese</b>					
<p>Das Energy Resource Institute (TERI) war bei verschiedenen Projekten der DEZA für die Umsetzung zuständig. Dadurch wurde TERI zum wichtigsten Partner der DEZA im Energie- und Umweltbereich in Indien. Um die institutionelle Zusammenarbeit und den Erfahrungsaustausch im Hinblick auf die wichtige zentrale Fragen im Bereich der Umwelt sicherzustellen, hat die DEZA zusätzlich zur Unterstützung der Projekte einen finanziellen Beitrag an die Organisation TERI geleistet («core funding»). Die finanzielle Unterstützung durch die DEZA soll zur organisatorischen Entwicklung von TERI beitragen und das Wachstum sowie die Unabhängigkeit bei gleichzeitiger Stärkung der Partnerschaft erleichtern. In der letzten Phase der Unterstützung konzentrierte sich die Zusammenarbeit auf die Verbesserung der Informations- und Kommunikationsprozesse, die Ausbildungen zur Erhöhung der Kompetenz als Ausbildungsinstitut, die Erstellung von Filmmaterial sowie die Erarbeitung von Grundlagenstudien als Basis zur Beeinflussung von Rahmenbedingungen im Umweltsektor.</p>					

Ziele			
<p>Das <i>Oberziel</i> des Projekts war es, TERI als Institut zu stärken und bei der Erreichung ihrer Mission erfolgreich zu unterstützen. Es wurden folgende <i>Projektziele</i> definiert:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Etablierung von TERI als Agent des Wandels für eine globale nachhaltige Entwicklung,</li> <li>• Zurverfügungstellung von Ausbildungsangeboten für arme Länder,</li> <li>• Verbreitung der Botschaft von TERI durch audio-visuelle Produktionen und</li> <li>• Förderung von Lösungen für nachhaltiges Ressourcenmanagement.</li> </ul>			
Datenquellen			
Dokumente		Dokumente	
Kreditantrag	X	DEZA Zentrale	
Administrativer Schlussbericht	X	DEZA vor Ort	X
Projektunterlagen (Broschüren usw.)	X	Regierungsstellen vor Ort	
Projektzwischenberichte		Durchführungsorganisation vor Ort	X
Schlussbericht		Lokale Organisationen	
Evaluationsbericht		Zielgruppe	



Besprechung am Hauptsitz von TERI in New Dehli



IHC Complex, Hauptsitz von TERI in New Dehli

Zielerreichung beim Ausstieg der Schweiz
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die spezifischen Projektziele im Hinblick auf die Etablierung von TERI als nationales und internationales Forschungszentrum im Umwelt- und Energiebereich wurden erreicht. Es wurden verschiedenste audio-visuelle Produkte und Ausbildungsangebote erstellt. Es wurde positiv aufgenommen, dass sich die DEZA bei der Entwicklung von TERI zurückgehalten hat, d.h. somit sogenannte «invisible» Hilfe geleistet hat.</li> </ul> <p><i>«Die von der DEZA für unsere Organisation erhaltenen finanziellen Mittel waren von grosser Relevanz für die Stärkung sowie das Wachstum von TERI.» R.K. Pachauri, Director-General 2005.</i></p>



<b>Vorgehen beim Ausstieg</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Der Ausstieg wurde von Anfang an klar kommuniziert und die Zusammenarbeit war über die ganze Phase der Unterstützung gut. Die DEZA wurde von TERI mehr als Partner denn als ausschliesslicher Geldgeber wahrgenommen.</li> <li>• Bereits beim Ausstieg der Schweiz war TERI finanziell genügend breit abgestützt, um die Weiterführung der Vorhaben sicherzustellen.</li> </ul>
<b>Kurzbeschrieb der aktuellen Situation</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• TERI ist heute als Institut im Bereich der Energie- und Umweltpolitik mit internationaler Ausstrahlung bekannt und finanziell gut abgestützt. Zu Beginn der Unterstützung durch die DEZA hatte TERI 150 Mitarbeitende, heute sind es 900. Der Bekanntheitsgrad vereinfachte TERI das Finden von neuen Geldgebern (z.B. Weltbank, Europäische Union).</li> </ul> <p><i>«Es ist unser Auftrag, das Potential einer nationalen und internationalen Führungsrolle als wissenschaftlicher Agent des Wandels in den Bereichen Energie, Umwelt, andere natürliche Ressourcen und nachhaltiger Entwicklung auszuschöpfen.» TERI, Jahresbericht 2011.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Erwähnenswert ist, dass der ehemalige Generaldirektor von TERI, Herr R.K. Pachauri, als Vorsitzender des IPCC<sup>10</sup>, im Jahr 2007 den Friedensnobelpreis erhalten hat.</li> <li>• Im Rahmen des Umweltprogramms Indien (Global Programme Climate Change) arbeitet die DEZA auch heute noch mit TERI zusammen.</li> </ul>
<b>Zusammenfassende Beurteilung</b>
<p>Die Unterstützung von TERI ist eine Erfolgsgeschichte für die DEZA. Die Unterstützung von TERI hat dazu beigetragen, dass sich TERI zu einem heute weltweiten renommierten Institut mit entsprechender Einflussnahme für Fragen im Bereich der Energie- und Umweltpolitik entwickeln konnte. Diese internationale Anerkennung ist für TERI zentral, damit die Anliegen zur Lösung der immer noch bestehenden grossen Probleme im Umwelt- und Klimabereich in Indien gebührend Anerkennung finden.</p>

### 3.2.3 CLEAN TECHNOLOGY

Projektname	Startdatum	Enddatum	Sektor und Geografischer Fokus	Beitragsart	Betrag in Fr
Clean Technology promotion in Foundries	01.07.01	31.12.09	Umwelt und Energie National	Projektbeitrag	1 649 000
<b>Projektsynthese</b>					
<p>Seit 1994 hat die DEZA in Indien verschiedene Projekte im Zusammenhang mit Forschung, Entwicklung, Demonstration und Verbreitung von energieeffizienten umweltfreundlichen Technologien in ausgewählten Branchen der Kleinindustrie unterstützt (z.B. Giessereien, Glasschmelzung, Ziegelproduktion und Biomasseproduktion für Wärmeanwendungen). Beim vorlie-</p>					

<sup>10</sup> Das Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC) ist die führende internationale Organisation für die Beurteilung des Klimawandels. Sie wurde 1988 vom United Nations Environment Programme (UNEP) und der World Meteorological Organization (WMO) gegründet.

genden Projekt hat die DEZA die Förderung und Verbreitung einer neuen umweltfreundlicheren Technik im Giessereisektor unterstützt. Eine erhöhte Energieeffizienz ist ein wichtiger Faktor bezüglich der Verringerung der Betriebskosten, der Verbesserung der Arbeitsbedingungen sowie der ökologischen Situation. Die Zielgruppe waren primär innovative kleinere und mittlere Unternehmen, die sich nicht nur für die Einführung einer sauberen Technologie interessierten, sondern auch bereit waren, Massnahmen zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen zu treffen. Das Energy Resource Institute (TERI), ein bekanntes indisches Institut, spezialisiert auf Energiefragen, war für die Durchführung des Projekts zuständig. Breit abgestützt wurde mit weiteren indischen und internationalen Institutionen zusammengearbeitet (u.a. ABB Alstom Indien, Indischer Foundry Association IFA, Indian Institute of Foundrymen IIF).

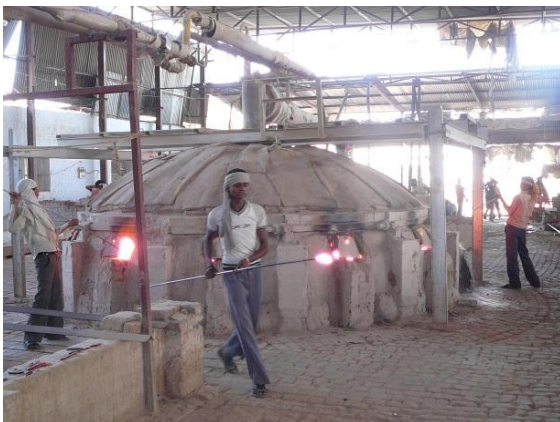
**Ziele**

Das *Oberziel* des Projekts war es, die Energieeffizienz im KMU-Bereich in Indien zu verbessern. Die folgenden *Projektziele* wurden definiert:

- den Markt für energieeffiziente und umweltfreundliche Technologien und Dienstleistungen in der Giessereibranche in Indien zu fördern und die Verbreitung zu beschleunigen,
- Konzepte, Massnahmen und Instrumente zu erarbeiten, welche die technischen und sozio-ökonomischen Vorteile von innovativen Technologien aufzeigen und
- eine Plattform für den Erfahrungsaustausch zwischen den verschiedenen Interessengruppen inklusive den Themen Arbeitsbedingungen und Wettbewerbsfähigkeit einrichten.

**Datenquellen**

Dokumente		Dokumente	
Kreditantrag	X	DEZA Zentrale	
Administrativer Schlussbericht	X	DEZA vor Ort	X
Projektunterlagen (Broschüren usw.)	X	Regierungsstellen vor Ort	
Projektzwischenberichte		Durchführungsorganisation vor Ort	X
Schlussbericht	X	Lokale Organisationen	X
Evaluationsbericht		Zielgruppe	X



Der erste von TERI installierte Gasschmelzofen in Firozabad



Das Endprodukt Glasarmreifen «glass bangles»

<b>Zielerreichung beim Ausstieg der Schweiz</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Das Ziel, mit Versuchsbetrieben umweltfreundliche und ressourcenschonende Technologien in der Glas- und Giessereiindustrie zu demonstrieren, zu fördern sowie dazu entsprechende Konzepte und Unterlagen zu erarbeiten, wurde erreicht.</li></ul> <p><i>«Der Erfolg des Projektes führte zu einer Partnerschaft zwischen TERI und dem Bureau of Energy Efficiency zur Förderung von energieeffizienten Optionen im Glasindustrie-Cluster von Firozabad.» Factsheet, TERI-DEZA Eingriff in die Glasindustrie, 30. November 2012.</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Die Verbreitung der umweltfreundlicheren neuen Technologie sowie erste Verbesserungen der sozialen Aspekte von Arbeitern konnten ansatzweise erreicht werden.</li></ul>
<b>Vorgehen beim Ausstieg</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Der Ausstieg wurde früh angekündigt und erfolgte korrekt. Die Zusammenarbeit wurde von TERI als sehr gut bezeichnet.</li></ul>
<b>Kurzbeschreibung der aktuellen Situation</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Der Besuch der EFK in der Stadt Firozabad - Zentrum der Herstellung von Glasarmreifen in Indien – zeigte, dass die Produktionsbetriebe auf umweltfreundlichere und ressourcenschonende Technologien umsteigen bzw. gestiegen sind (Gas anstelle von Kohle). Die Arbeit von TERI wurde von den Unternehmern gelobt und als wertvoll und unabdingbar beurteilt. Die Unternehmen wünschten sich auch künftig eine Expertenunterstützung beim Prozess der technologischen Weiterentwicklung.</li></ul> <p><i>«Im Jahr 2010 haben 650 indische Klein- und Mittelbetriebe im Giesserei- und Glasproduktionssektor durch umweltschonende Technologien 487 000 Tonnen CO2 und 139 000 Tonnen Öl eingespart.» TERI - SDC Partnership, Report External Review, Delhi Juli 2011.</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• TERI als Organisation hat die Forschungsaktivitäten in diesem Bereich in den letzten Jahren reduziert und sich auf aktuellere Themenfelder (Stichwort Climate Change) konzentriert. Im Rahmen des Globalen Programms Klimawandel in Indien arbeitet die DEZA heute immer noch mit TERI zusammen.</li><li>• Die Zusammenarbeit der letzten Jahre zwischen der DEZA und TERI wurde im Jahr 2011 durch lokale Experten evaluiert. Dabei wurde die langjährige Partnerschaft als ein erfolgreiches Modell zur Erreichung von entwicklungspolitischen Zielen bezeichnet.</li></ul>
<b>Zusammenfassende Beurteilung</b>
<p>TERI hatte bei der Demonstration und Verbreitung von energieeffizienten umweltfreundlichen Technologien in ausgewählten Branchen der Kleinindustrie eine gewisse «Pionier-Funktion» übernommen und erste Erfolge erzielen können. Hohe Investitionskosten, steigende Rohstoffpreise und die zum Teil fehlende Rohstoffversorgung (u.a. Gas) sowie mangelnde staatliche Unterstützung zeigen sich jedoch als Hindernisse für eine weitere Ausbreitung von neuen umweltfreundlichen Technologien.</p>

### 3.2.4 CEDT

Projektname	Startdatum	Enddatum	Sektor und Geografischer Fokus	Beitragsart	Betrag in Fr
CEDT - Centre for Electronic Design & Technology	01.01.80	31.03.09	Höhere Bildung Lokal	Organisations- + Projektbeitrag	10 313 000
<b>Projektsynthese</b>					
<p>Das Centre for Electronic Design &amp; Technology CEDT wurde im Jahr 1974 als Teil des Indian Institute of Science (IISc) Bangalore gegründet. CEDT hat sich im Laufe der Jahre in enger Zusammenarbeit mit der Industrie zu einer der führenden indischen Hochschulen im Bereich der Elektronik entwickelt. Die ersten Angebote des CEDT waren im Rahmen eines «Post Graduate Diploma Kurses» auf die Bedürfnisse der Kleinindustrie ausgerichtet. Heute werden die Absolventen des Masterkurses hauptsächlich von international tätigen Unternehmen in Bangalore (auch als «Silicon Valley von Indien» bezeichnet) angestellt. In den ersten Jahren der Zusammenarbeit (1974-1992) finanzierte die DEZA Infrastruktur (Gebäude) und Ausrüstung (Labors), Schweizer Experten für die Ausbildung zur Stärkung der Fakultätsmitglieder und des Managements. Im Rahmen der Liberalisierung der indischen Wirtschaft und des Wachstums der Mikroelektronik hat die DEZA die Weiterentwicklung und den Ausbau von CEDT weiter unterstützt (1992 – 2001). In der letzten Phase der Zusammenarbeit (bis 2009) finanzierte die DEZA mit kleinen Beiträgen gezielte Aktivitäten (u.a. Aus- und Weiterbildungskurse, Konferenzen, internationale Studenten-Austauschprogramme sowie Netzwerkaktivitäten). Die Begünstigten waren das Institut CEDT als solches, d.h. das Management, die Fakultätsmitglieder, die Support-Mitarbeitenden sowie letztlich auch die Studierenden, wobei sich die Studenten und Dozenten aus ganz Indien rekrutieren.</p>					
<b>Ziele</b>					
<p>Das <i>Oberziel</i> des Projekts war es, mit hoch qualifizierten Elektronik-Ingenieuren zur Entwicklung der aufstrebenden indischen Elektronik-Industrie beizutragen. Es wurden folgende <i>Projektziele</i> festgehalten:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• CEDT bietet eine hoch qualifizierte Ausbildung an, damit die Bedürfnisse der Industrie bestmöglich abgedeckt werden können.</li> <li>• CEDT soll bei der Forschung und Entwicklung zu einem führenden Institut in ausgewählten Bereichen werden.</li> <li>• CEDT soll eine hochwertige, dynamische und professionelle Institution zur Zufriedenheit der Fakultät, der Mitarbeitenden, der Studenten und Sponsoren werden.</li> <li>• CEDT etabliert strategische Allianzen mit ausgewählten Bildungseinrichtungen sowie in Indien tätigen nationalen und internationalen Unternehmen.</li> <li>• CEDT entwickelt sich zu einem selbständigen und finanziell autonomen Institut, zumindest für die Infrastruktur und Ausrüstung.</li> </ul>					



Datenquellen			
Dokumente		Dokumente	
Kreditantrag	X	DEZA Zentrale	
Administrativer Schlussbericht	X	DEZA vor Ort	X
Projektunterlagen (Broschüren usw.)	X	Regierungsstellen vor Ort	
Projektzwischenberichte	X	Durchführungsorganisation vor Ort	X
Schlussbericht		Lokale Organisationen	
Evaluationsbericht		Zielgruppe	X



Eingang zu CEDT, neuer Name DESE



Labor bei CEDT bzw. DESE

### Zielerreichung beim Ausstieg der Schweiz

- Die verschiedenen mit der Unterstützung des CEDT angestrebten Ziele, insbesondere auch aus früheren Phasen (u.a. Gründung und Aufbau des Instituts, Einrichtung Gebäudeinfrastruktur, gegenseitige Austauschprogramme zwischen Indien und Schweiz), wurden erreicht. Das CEDT war zum Zeitpunkt des Ausstiegs ein führendes Hochschulinstitut im Bereich der Elektronik.
- In der letzten Phase der Unterstützung von CEDT spielte die DEZA keine tragende Rolle mehr. Es wurden gezielt nur noch kleinere Aktivitäten unterstützt. Dafür bestanden keine konkreten Projektziele. Die bereitgestellten Mittel wurden wie vorgesehen eingesetzt.

### Vorgehen beim Ausstieg

- Die letzte Phase bis und mit Ausstieg dauerte rund zehn Jahre. Der Ausstieg hat in einem kontinuierlichen Abbau- und Übergabeprozess stattgefunden.

*«Der langsame Rückzug der Schweizer Unterstützung befähigte das CEDT seinen eigenen Weg zu entwickeln und nicht, wie es bei vielen anderen Projekten der Fall ist, zusammenzubrechen. Der Rückzug wurde perfekt durchgeführt.» Professor N.J. Rao, CEDT 1990 - 2006, Bangalore, Note Dezember 2012.*

- Die Zusammenarbeit wurde über die ganze Phase des Projekts bis zum Abschluss als sehr gut beurteilt.

<p><b>Kurzbeschreibung der aktuellen Situation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Das Zentrum ist heute eine vollständige Abteilung innerhalb der elektronischen Wissenschaften beim Indian Institute of Science. Im Januar 2012 wurde CEDT in das Department of Electronic Systems Engineering DESE umbenannt.</li> <li>• Die Ausbildung am DESE hat einen guten Ruf und wird landesweit anerkannt. Die Studienabgänger haben überhaupt keine Probleme entsprechende Anstellungen zu finden. Die Relevanz der DEZA-Unterstützung zur aktuellen Situation von DESE wird von den Vertretern von DESE als hoch erachtet.</li> </ul> <p><i>«Die Ausbildung ist unbedingt weiterzuempfehlen und wir würden den Ausbildungslehrgang wiederum absolvieren.» TEXAS Instruments, CEDT-Alumni 2008 - 2010, Bangalore, 05.12.2012.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ob die innerhalb des Projektes vermittelten Wertvorstellungen für erfolgreiches Arbeiten auch nachhaltig gepflegt und aufrechterhalten werden können, ist primär personenabhängig und somit ungewiss.</li> <li>• Für das DESE-Gebäude stehen grössere Unterhaltsarbeiten und Erweiterungsbauten an. Die Zurverfügungstellung der dafür notwendigen Mittel durch das dafür zuständige IISc stellt aktuell eine grosse Herausforderung dar.</li> </ul>
<p><b>Zusammenfassende Beurteilung</b></p> <p>Das Projekt CEDT war nicht das einzige von der DEZA im Bereich der höheren technischen Ausbildung unterstützte Vorhaben. Dieses Projekt ist jedoch nicht als klassisches Entwicklungshilfeprojekt zu bezeichnen, da die Begünstigten - von Ausnahmen abgesehen - nicht direkt der von der Armut betroffenen Bevölkerung zuzuordnen sind. Das CEDT war in Indien bei der elektronischen Entwicklung gewissermassen ein Pionier im Ausbildungsbereich und hat sich diesbezüglich zu einem führenden Institut entwickelt. Für die DEZA gilt dieses Projekt als grosse Erfolgsgeschichte. Obwohl bereits als führendes Hochschulinstitut in Indien bekannt, wurde CEDT in den letzten Jahren des Projekts im kleinen Rahmen mit jährlich rund 50 000 Franken weiter unterstützt. Die EFK steht der letzten Phase der Unterstützung bezüglich Ziel und Zweck und somit auch dem richtigen Ausstiegszeitpunkt eher kritisch gegenüber.</p>

**3.2.5 NEE**

Projektname	Startdatum	Enddatum	Sektor und Geografischer Fokus	Beitragsart	Betrag in Fr
NEE: Network Electronic Education	01.04.98	30.06.05	Höhere Bildung Provinz	Projektbeitrag	1 701 000
<b>Projektsynthese</b>					
<p>In den Jahren 1990 – 1997 hat die Weltbank zusammen mit 31 technischen Hochschulen in Indien das IMPACT-Projekt, mehrheitlich mitfinanziert durch die DEZA, durchgeführt. Nach Abschluss von IMPACT haben fünf Elektro- und Ingenieur fakultäten von Hochschulen, verteilt über ganz Indien (u.a. das Centre for Electronics Design and Technology CEDT), die Initiative für eine Fortsetzung und Vertiefung der unter IMPACT eingeleiteten Zusammenarbeit ergriffen. Die DEZA hat im Projekt NEE verschiedenste Aktivitäten der fünf Institutionen betreffend Zusammenarbeit</p>					

(z.B. Austausch von Mitarbeitenden und Studenten oder die gemeinsame Nutzung von Ressourcen), Qualitätsmanagement (z.B. Verbesserung und Harmonisierung von internen Prozessen bezüglich Qualitätssicherung der Ausbildungslehrgänge) sowie Vernetzung (z.B. Einrichtung einer gemeinsamen Internetplattform), unterstützt. Die Begünstigten waren die fünf College-Institutionen mit ihrem Management, ihren Ausbildnern, ihren Support-Mitarbeitenden sowie letztlich ihren Studierenden. Das Projekt wurde selbständig von den fünf Institutionen implementiert und durchgeführt. Der einzige NEE-Angestellte war ein Koordinator, der die «Network Facilitation Unit» während der Projektdauer geführt hat.

**Ziele**

Das *Oberziel* des Projekts war es, bestens ausgebildete Arbeitskräfte für die Elektronik- und Ingenieurbranche zur Verfügung zu stellen. Es wurden folgende *Projektziele* definiert:

- Verbesserung der Qualität der Ausbildung und der Professionalität des Lehrpersonals,
- Austausch von Informationen und Erfahrungen in verschiedenen Bereichen und
- Weiterführung des Netzwerks nach Projektabschluss mit eigenen Ressourcen.

**Datenquellen**

Dokumente		Dokumente	
Kreditantrag	X	DEZA Zentrale	
Administrativer Schlussbericht	X	DEZA vor Ort	X
Projektunterlagen (z.B. Broschüren)	X	Regierungsstellen vor Ort	
Projektzwischenberichte	X	Durchführungsorganisation vor Ort	X
Schlussbericht		Lokale Organisationen	
Evaluationsbericht		Zielgruppe	X



Gespräch mit Lehrpersonal des PSG College of Engineering



Das PSG College of Engienering im Coimbatore

<b>Zielerreichung beim Ausstieg der Schweiz</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Verschiedene Einzelziele wurden aus Sicht der Betroffenen am Schluss des Projekts erreicht (u.a. Professionalisierung der Lehrkörper, Teambildung, Qualitätsmanagement, Standards und Handbücher). Die Motivation der Teilnehmenden war gross und es haben verschiedenste Aktivitäten stattgefunden (z.B. Workshops, Austauschprogramme). NEE stellte eine gute Plattform für den Austausch von Ideen und Überlegungen im Hinblick für Qualitätsstandards bei den betroffenen Institutionen dar.</li></ul> <p><i>«Insgesamt hat sich NEE als gute Plattform für den Austausch von Ideen und Überlegungen über die Qualität der Hochschulbildung erwiesen. Weitere Institutionen haben Interesse an einem Beitritt bekundet, eine davon ist nun neues NEE-Mitglied.» Briefing Note on Network, André Pittet, August 2006.</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• In welchem Umfang NEE zur übergeordneten Zielerreichung - Zurverfügungstellung bestens ausgebildeter Arbeitskräfte für die Elektronik- und Ingenieurbranche – beigetragen hat, wurde im Rahmen dieser Mission nicht näher untersucht.</li></ul>
<b>Vorgehen beim Ausstieg</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Das Projekt wurde planmässig in Zusammenarbeit mit den fünf involvierten Institutionen abgeschlossen.</li><li>• Für die Involvierten waren die Rolle sowie der Ausstieg der Schweiz von Beginn an klar und unmissverständlich.</li></ul>
<b>Kurzbeschreibung der aktuellen Situation</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Bei dem von der EFK besuchten PSG College of Engineering in Coimbatore im südlichen Bundesstaat Tamil Nadu, werden die im Rahmen von NEE erarbeiteten Hilfsmittel (u.a. Zertifizierungen, Prozesse, Lernprogramme) immer noch angewandt. Die Gesprächspartner äusserten sich durchwegs positiv über das damalige Projekt NEE.</li></ul> <p><i>«It is up to the involved persons to take what they have received and to make the best use of it.»</i></p> <p><i>Dr. A. Kandaswamy, PSG College of Technology Coimbatore, 07.12.2012.</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Die Weiterführung des Netzwerkes ist heute nicht sichergestellt. Mit Ausnahme von gewissen persönlichen Kontakten u.a. mit CEDT funktioniert es aktuell kaum mehr. Der Erfahrungsaustausch und die Zusammenarbeit mit anderen Instituten werden für die eigene Weiterentwicklung als wichtig erachtet. Für die Weiterführung des Netzwerkes fehlen jedoch finanzielle Mittel. Eine begrenzte Weiterführung des Vorhabens ist ebenso ungewiss, da die Weitergabe des NEE-Gedankenguts stark von den involvierten Personen abhängig ist.</li></ul>
<b>Zusammenfassende Beurteilung</b>
<p>Das Projekt war eine Folge von Erfahrungen und Beziehungen aus einem anderen Projekt. Die Erfahrungen im Rahmen des Projekts wurden von den Betroffenen durchwegs als positiv beurteilt. Die Aktivitäten finden heute nicht mehr standardisiert bzw. infolge fehlender finanzieller Mittel nur noch beschränkt statt. Die ehemaligen NEE-Aktivitäten haben nicht mehr oberste Priorität und es ist zu erwarten, dass ohne Klärung von Zuständigkeit und Steuerung, diese tendenziell weiter abnehmen werden.</p>

### 3.2.6 AFPRO

Projektname	Startdatum	Enddatum	Sektor und Geografischer Fokus	Beitragsart	Betrag in Fr
AFPRO, Sustainable Livelihoods	01.06.82	30.09.07	Ländliche Entwicklung National	Organisations- und Projektbeitrag	10 656 000
<b>Projektsynthese</b>					
<p>AFPRO (Action for Food Production) ist eine ursprünglich aus kirchlichen Kreisen entstandene indische Nichtregierungsorganisation, die sich auf die Unterstützung und technische Beratung für die Nahrungsmittelproduktion in ländlichen Gebieten spezialisiert hat. Dabei arbeitet APFRO mit lokalen Organisationen, Regierungsstellen sowie anderen Geberagenturen zusammen. AFPRO war für die DEZA damals der erste zivile Partner in Indien. AFPRO wurde über mehrere Phasen finanziell unterstützt. Einerseits durch ein Spendenkonsortium mit einem Beitrag an die Organisation AFPRO («core funding») und andererseits mit Projektbeiträgen für ein verbessertes Management von natürlichen Ressourcen. Im Konsortium waren neben der DEZA drei kirchliche Organisationen aus Deutschland und Holland vertreten. Der Hauptbegünstigte der Unterstützung war somit die Organisation AFPRO. Die Zielgruppe bei den Projekten waren in erster Linie sozial- und wirtschaftlich benachteiligte Gruppen in ländlichen Gebieten, in erster Linie kleine landwirtschaftliche Produzenten (Viehzucht, Weide-, Forstwirtschaft und Fischerei) in Regionen mit wenig Niederschlagsmenge. Als lebensnotwendiger Bestandteil für die Begünstigten standen häufig die Sicherstellung des Wasserzugangs sowie die nachhaltige Nutzung von Wasserressourcen im Zentrum.</p>					
<b>Ziele</b>					
<p>Das <i>Oberziel</i> des Projekts war es, AFPRO bei ihrer Mission zur Reduktion der Armut durch eine nachhaltige Verbesserung der Lebensgrundlagen im trockenen ländlichen Raum zu stärken und zu unterstützen. Für die letzte Phase des Projekts wurden die folgenden <i>Projektziele</i> definiert:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stärkung der Gemeinden und von Personen für die nachhaltige Bewirtschaftung von natürlichen Ressourcen mit Schwerpunkt Wasser,</li> <li>• Stärkung der lokalen Netzwerke für die Bewältigung der Probleme bei der Zielgruppe in Bezug auf Wasser, Forstwirtschaft, Viehzucht und Fischerei,</li> <li>• Testen und Förderung geeigneter lokaler Technologien für die nachhaltige Nutzung von Ressourcen und</li> <li>• Aufbau von Kompetenzen bei Personen und Partnerorganisationen zur Förderung des Wertewandels in Bezug auf bestehende Diskriminierungen (z.B. Kasten und Geschlecht).</li> </ul>					
<b>Datenquellen</b>					
<b>Dokumente</b>			<b>Dokumente</b>		
Kredit Antrag	X	DEZA Zentrale			
Administrativer Schlussbericht	X	DEZA vor Ort			X
Projektunterlagen (Broschüren usw.)	X	Regierungsstellen vor Ort			X
Projektzwischenberichte	X	Durchführungsorganisation vor Ort			X
Schlussbericht	X	Lokale Organisationen			X
Evaluationsbericht	X	Zielgruppe			X



Meeting mit Gemeindevertretern in Oorguntemittor



Trinkwasserzugang in Oorguntemittor

### Zielerreichung beim Ausstieg der Schweiz

- Das Ziel der Stärkung von AFPRO als Organisation wurde erreicht.
- Die im Rahmen von Projekten angestrebten spezifischen Ziele wurden nach Beendigung der Unterstützung regional zu grossen Teilen erreicht. Wobei das «Ressourcenmanagement» (u.a. Wasserfassung, Wassermanagement) ein dauerhaftes Vorhaben darstellt.
- Die von lokalen Partnern durchgeführte Evaluation im Jahr 2007 kommt bei der Beurteilung der Zielerreichung ebenfalls zu einem positiven Ergebnis.

*«Die Auswirkungen der Massnahmen bei der Wasser- und Sanitärversorgung sowie der Hygiene bei den Gemeinden sind sichtbar und auch das Wasserscheidemanagement trägt zur verbesserten Lebensqualität in den Gemeinden bei. Die einzelnen in ausgewählten Gemeinden durchgeführten Eingriffe betreffend die Ernährungssicherheit konnten jedoch kaum Wirkung erzielen.» SOPP and Hope, Externe Evaluation AFPRO, New Delhi, 17.02.2007.*

### Vorgehen beim Ausstieg

- Die Zusammenarbeit wurde von beiden Seiten als fruchtbar bezeichnet.
- Der Ausstieg des ganzen Konsortiums kam für AFPRO etwas überraschend.
- AFPRO war zu wenig darauf vorbereitet, dass durch den Wegfall der institutionellen finanziellen Unterstützung eine primär projektbezogene Finanzierung angestrebt werden musste. Die DEZA leistete daher temporär finanzielle Übergangshilfe, was von AFPRO sehr geschätzt wurde.

### Kurzbeschrieb der aktuellen Situation

- Nach dem endgültigen Ausstieg der DEZA konnte AFPRO in einer ersten Phase nur beschränkt projektbezogene Mittel generieren. Diese schwierige Übergangszeit konnte jedoch durch die aus früheren Jahren angehäuften Reserven überbrückt werden. AFPRO besitzt heute eine breitere und primär projektbezogene Finanzierungsbasis und ist in 10 indischen Staaten aktiv.
- Der Wissenstransfer zwischen den Mitarbeitenden, welche von der Unterstützung profitieren konnten, und den neuen AFPRO-Mitarbeitenden findet statt, wenn auch nicht im einem standardisierten Rahmen.



- AFPRO ist immer noch in den gleichen Bereichen mit den gleichen Zielsetzungen aktiv. Der Bedarf für die Verfügbarkeit von Wasser sowie dessen nachhaltige Nutzung ist immer noch vorhanden. Dies zeigte der Besuch in einem kleinen ländlichen Dorf in der Umgebung von Kolar im Staat Karnataka. Die Arbeit von AFPRO wurde von den Begünstigten sehr gelobt. Nicht eingehaltene Versprechungen vergangener Entwicklungshilfeprojekte von anderen Organisationen führten jedoch zu einer gewissen Skepsis gegenüber dem Erfolg von Unterstützungsmassnahmen.

**Zusammenfassende Beurteilung**

Der Beitrag der DEZA war wichtig für den Aufbau und die Entwicklung von AFPRO. AFPRO hat sich heute als Kompetenzzentrum im Bereich «natürliches Ressourcenmanagement» etabliert und hat nach anfänglichen Schwierigkeiten andere Geldgeber für die Realisierung von Projekten gefunden. Das Beispiel zeigt jedoch die Problematik für ein Hilfswerk, wenn eine langfristige und hohe finanzielle Abhängigkeit von einem einzelnen Geldgeber besteht. Im Nachhinein kann man sich fragen, ob ein schrittweiser Rückzug des Konsortiums die Problematik der notwendigen Mittelbeschaffung hätte entschärfen können. Effizientes und ökologisches Management von natürlichen Ressourcen (u.a. Wasser) bleibt in bestimmten Regionen von Indien weiterhin ein aktuelles Thema, das von AFPRO aktiv bearbeitet wird.

**3.2.7 THE HUNGER PROJECT**

Projektname	Startdatum	Enddatum	Sektor und Geografischer Fokus	Beitragsart	Betrag in Fr
THP -The Hunger Project	01.06.04	30.11.09	Dezentralisierung National	Organisationsbeitrag	3 486 000

**Projektsynthese**

Das Hunger Projekt (THP) ist eine globale Nichtregierungsorganisation mit der Verpflichtung zur nachhaltigen Reduktion des Welthungers beizutragen. THP Indien hat den Schwerpunkt ihrer Aktivitäten auf die Förderung und Stärkung von den in Gemeinderäte (Gram Panchayats) gewählten Frauen konzentriert. Für Frauen in den Gemeinderäten werden gewisse Kontingente, auch für Vertreterinnen der untersten Kaste<sup>11</sup>, reserviert. Dabei arbeitete THP in 14 Staaten mit mehr als 60 zivilen lokalen Organisationen zusammen. Neben gewissen Projektaktivitäten hat die DEZA THP im Rahmen einer institutionellen Partnerschaft mit einem finanziellen Beitrag (core funding) primär zur organisatorischen Stärkung unterstützt. Der Beitrag war dazu bestimmt, THP in der Umsetzung ihrer Mission zu unterstützen. Die Aktivitäten von THP deckten sich mit der DEZA-Strategie für Indien zur Unterstützung von Dezentralisierungsbestrebungen. Die Zielgruppen waren vor allem Frauen aus den untersten sozialen Verhältnissen (Kasten), häufig ohne Schul- und sonstige Ausbildung, sowie Wähler und andere Gram Panchayats-Mitglieder. Während der Projektphase unterstützte THP primär durch Beratungen, Trainings und Workshops mehr als 50 000 gewählte Frauen in über 500 Dörfern.

<sup>11</sup> Das Kastensystem ist eines der Hauptmerkmale der indischen Gesellschaft. In Indien wird jeder Mensch aufgrund seines Karmas in eine bestimmte Kaste hineingeboren. Diese Kastenzugehörigkeit ist vererbbar und die Regeln der Kaste bestimmen den späteren Ehepartner sowie das ganze spätere Leben.

Ziele			
<p>Das <i>Oberziel</i> der Partnerschaft war es, THP in ihrer Mission im Hinblick auf die Stärkung der Führungsrolle von Frauen in Gemeinderäten unter Berücksichtigung der Prinzipien von Solidarität, Gleichheit und Gerechtigkeit zu unterstützen. Die folgenden <i>Projektziele</i> wurden definiert:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aufzeigen der Rolle von Frauen in Gram Panchayats bei der Bewältigung von Schlüsselentwicklungsaufgaben in den Gemeinden,</li> <li>• Aufzeigen der zentralen Rolle von Gram Panchayats bei Fragen der Ernährungssicherheit, Gesundheit, Gerechtigkeit und Gleichberechtigung und</li> <li>• Einführung von Grundlagen für die Gram Panchayats zur erfolgreiche Planung, Finanzierung und Umsetzung der dezentralen Entwicklung</li> </ul>			
Datenquellen			
Dokumente		Dokumente	
Kreditantrag	X	DEZA Zentrale	
Administrativer Schlussbericht	X	DEZA vor Ort	X
Projektunterlagen (Broschüren usw.)	X	Regierungsstellen vor Ort	
Projektzwischenberichte	X	Durchführungsorganisation vor Ort	X
Schlussbericht	X	Lokale Organisationen	X
Evaluationsbericht		Zielgruppe	X



Meeting mit der Organisation ODP in Mysore



Meeting mit Gemeinderepräsentantinnen im Dorf K.R. Nagat



<b>Zielerreichung beim Ausstieg der Schweiz</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Die im Rahmen des Projekts gesteckten Zielsetzungen wurden vor Ort erreicht. Die Unterstützung der THP-Aktivitäten durch den damaligen zuständigen Minister der Zentralregierung hat die erfolgreiche Zielerreichung sicher erhöht.</li></ul> <p><i>«Auswirkungen der THP – DEZA-Partnerschaft: Institutionalisierung von THP, Ausbau des Betätigungsfeldes, Erreichung einer kritischen Masse bei der Zusammenarbeit mit NGO, Innovation – Gemeinschaftsbildung, Verbesserte Lobbyarbeit mit den Regierungsstellen, Partnerschaft mit nationalen und regionalen Regierungen und institutionelle Stärkung.» Präsentation, THP Head Office, New Dehli, November 2012.</i></p>
<b>Vorgehen beim Ausstieg</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Die Zusammenarbeit in der Projektendphase wurde von beiden Seiten als gut bezeichnet.</li><li>• Der Ausstieg wurde von THP sehr bedauert.</li><li>• Damit sich THP auf ein breiteres Fundraising vorbereiten kann, wurde der Ausstieg mit einem Beitrag von rund 100 000 Franken unterstützt.</li></ul>
<b>Aktuelle Situation</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• THP hat sich in Indien auch als von der Regierung anerkanntes Kompetenzzentrum zur Unterstützung von in Gemeinderäte gewählten Frauen etabliert, hat jedoch die Aktivitäten von 14 auf 8 Staaten reduziert.</li><li>• THP finanziert sich heute über Projekte von verschiedenen Geldgebern. Im Gegensatz zur früheren Unterstützung durch die DEZA fehlt heute eine längerfristige finanzielle Sicherheit. Zudem hat der Strategiewechsel bei der Entwicklungszusammenarbeit zu Themen des Klimawandels die Beschaffung finanzieller Mittel für THP erschwert.</li><li>• Trotz den immer noch grossen gesellschaftlichen Schwierigkeiten von Frauen in Indien, hat sich die Stellung der Frau in den Gemeinderäten gemäss erhaltenen Auskünften verbessert. Dazu beigetragen hat u.a. auch das Engagement der von den betroffenen Frauen ins Leben gerufenen Vereinigung SUGRAMA.</li></ul> <p><i>«SUGRAMA gibt uns Frauen die Kraft, gemeinsam die anstehenden Herausforderungen im Hinblick auf eine positive Entwicklung in den Gemeinden anzupacken.» Vertreterin Gram Panchayat, Nagara, 06.12.2012.</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Von den heute in Indien gewählten 1.3 Millionen Frauen sind rund 30 Prozent Vertreterinnen der untersten gesellschaftlichen Kaste. Die heute stärkere Rolle der Frauen in der Gesellschaft führt jedoch vermehrt zu neuen gesellschaftlichen Spannungen mit Männern und innerhalb des traditionellen Kastensystems.</li></ul>
<b>Zusammenfassende Beurteilung</b>
<p>Der Beitrag der DEZA war wichtig für die Organisationsentwicklung von THP. Die Zusammenarbeit mit der DEZA wurde von THP als gute und einzigartige Partnerschaft wahrgenommen. Der Ausstieg war gut vorbereitet, wurde frühzeitig und klar kommuniziert. Die Ziele des Projekts wurden erreicht. Die heutige Situation der Frauen in Indien zeigt, dass die Mission von THP noch lange nicht abgeschlossen ist.</p>

### **3.3 Fazit**

Nachfolgend sind die Ergebnisse bezüglich Zielerreichung aus den vorhergehenden Kapiteln in Tabellenform wiedergegeben. Die Tabelle zeigt die Oberziele und die jeweiligen Projektziele pro untersuchtes Projekt sowie Einschätzungen zu deren Zielerreichung, einerseits zum Zeitpunkt des Ausstiegs sowie andererseits zum Zeitpunkt der EFK-Mission 2012. Oberziele sind übergeordnete Zielsetzungen zu denen ein Entwicklungsvorhaben beitragen soll und welche in der Regel langfristig ausgerichtet sind (Stufe Impact). Bei Projektzielen (Stufe Outcome) hingegen handelt es sich eher um mittelfristige Zielsetzungen, welche mit konkreten Projektaktivitäten (Stufe Output) erreicht werden sollen. Die Einschätzungen der Zielerreichung wurden in drei Kategorien unterteilt (Ziel erreicht, teilweise erreicht, ungenügend/nicht erreicht). Diese Einschätzungen der EFK basieren auf Auswertungen von vorhandenen Dokumentationen sowie Aussagen seitens der Interviewpartner.

Weitere Ausführungen zu den Antworten auf die Fragestellungen sowie zu den Schlussfolgerungen erfolgen *in den Kapiteln 4 und 5*.

Abbildung 12: Übersicht Einschätzung Projektzielerreichung Südafrika

Projektname	Ziele gemäss Kreditantrag (Kurzversion)	Zielerreichung Projektende (2005-2007)	Zielerreichung 2012
IKHWESI	<i>OZ: Verbesserung der Grundausbildung und Bildungschancen in Bezirken Eastern Cape</i>	✕	😊
	Entwicklung von selbstständigen Schulgruppierungen inkl. Multimediazentren	😊	😞
	Entwicklung/Ausbildung Ausbildungsverantwortliche	😊	😊
	Entwicklung Führungskompetenzen Grundschulen regionale Behörden	😊	😊
	Ausbildung Schulbehörden/ Lebenskompetenzen Schwerpunkt HIV / AIDS	😊	😊
ITEC	<i>OZ: Aufbau eines dynamischen und anpassungsfähigen FET Programms in der Provinz Eastern Cape</i>	✕	😞
	Entwicklung FET-Programm	😊	😊
	Entwicklung Prozess zur Sicherstellung der Umsetzung von FET in Schulen	😊	😊
	Entwicklung und Umsetzung eines replizierbaren FET-Modells	😊	😞
	Informationskampagnen für Schulen und Bezirke	😊	😊
	Übernahme FET-Programm durch andere Schulen	😞	😞
RDP	<i>OZ: Verbesserung des Zugangs von benachteiligten Menschen in neue Siedlungsgebiete und zu sozialen Infrastrukturen</i>	✕	😊
	Erschliessung von 3800 Parzellen	😊	😊
	Stärkung Demokratiedanken durch Zusammenarbeit	😊	😊
	Temporäre Arbeitsplätze schaffen	😊	😊
NICRO	<i>OZ: Beitrag zur Entwicklung, Umsetzung und Weiterführung des TEP Wiedereingliederungs-programms von Straffälligen in Südafrika.</i>	✕	😊
	Unterstützung bei Umsetzung und Weiterentwicklung des TEP	😊	😊
	Intensivierung der Zusammenarbeit NICRO und Regierungsstellen im Hinblick auf Implementierung der Reintegration als Bestandteil einer nationalen Strategie	😊	😊
SHERIFFS	<i>OZ: Unterstützung zur erfolgreichen Umsetzung NAP</i>	✕	😊
	Aufbau von Kapazitäten und Ausbildungsprogrammen	😊	😊
	Institutionelle Stärkung des Vorstand-Büros	😊	😊
	Unterstützung des Transformationsprozesses	😊	😊
	Entwicklung einer Kommunikationsstrategie	😊	😊
SAIDE	<i>OZ: Beitrag zu guter Ausbildungsqualität durch Integration und Weiterentwicklung des Fernunterrichts</i>	✕	😊
	Förderung Weiterentwicklung und Zugang FET-System	😊	😊
	Beitrag zur Entwicklung FET Kurse und Materialien	😊	😊
	Beitrag zur Verbreitung von Informationen	😊	😊
LRC	<i>OZ: Unterstützung der Aktivitäten von LRC</i>	✕	😊
	Dienstleistungen Land Wohnen und Entwicklung	😊	😊
	Verfassungsgesetz	😊	😊
	Gleichberechtigung	😊	😊
	Umweltrecht	😊	😊

Legende: 😊 = Ziel erreicht, 😞 = Ziel teilweise erreicht, 😞 = Ziel ungenügend/nicht erreicht, ✕ = Oberziel noch nicht zu beurteilen, OZ = Oberziel;

Abbildung 13: Übersicht Einschätzung Projektzielerreichung Indien

Projektname	Ziele gemäss Kreditantrag (Kurzversion)	Zielerreichung Projektende (2005 – 2009)	Zielerreichung 2012
INDIA BRICK	<i>OZ: Beitrag zu Energieeffizienz und Reduktion Umweltbelastung</i>		
	Verbreitung von VSBK (-Technologie)		
	Schaffung eines unterstützenden Umfelds		
	Installierung eines politischen Dialogs		
	Sensibilisierung für Arbeitsbedingungen		
TERI	<i>OZ: Institutionelle Unterstützung von TERI</i>		
	Agent für globale nachhaltige Entwicklung		
	Entwicklung von Ausbildungsangeboten		
	Erstellung von audio-visuellen Produktionen		
	Förderung von Lösungen für nachhaltiges Ressourcenmanagement		
CLEAN TECHNOLOGY	<i>OZ: Verbesserung der Energieeffizienz im KMU-Bereich in Indien</i>		
	Förderung und Verbreitung von umweltfreundliche Technologien		
	Erarbeitung von Demonstrationsinstrumenten		
	Einrichtung einer Plattform für Erfahrungsaustausch		
CEDT	<i>OZ: Qualitativer Beitrag zur Elektronik-Industrie</i>		
	Angebot für hochqualifizierte Ausbildung		
	Leader bei Forschung und Entwicklung		
	Anerkannte Institution zur Zufriedenheit Aller		
	Etablierung von strategische Allianzen		
	Entwicklung zu einem autonomen Institut		
NEE	<i>OZ: Ausbildung von Arbeitskräften für die Elektronik- und Ingenieurbranche</i>		
	Qualitätsförderung des Lehrpersonals und der Ausbildung		
	Erfahrungsaustausch		
	Selbständige Weiterführung des Netzwerks	n.b.	
AFPRO	<i>OZ: Nachhaltige Verbesserung der Lebensgrundlagen</i>		
	Stärkung der Eigenverantwortung in Gemeinden		
	Stärkung der lokalen Netzwerke		
	Förderung von angepassten Technologien		
	Förderung des Wertewandels		
THE HUNGER PROJECT	<i>OZ: Institutionelle Unterstützung der Mission von THP</i>		
	Aufzeigen der Rolle der Frauen in Panchayats		
	Aufzeigen der Rolle von Panchayats in wichtigen Fragen		
	Erstellung von Arbeitsgrundlagen für Panchayats		

Legende: = Ziel erreicht, = Ziel teilweise erreicht, = Ziel ungenügend/nicht erreicht, = Oberziel noch nicht zu beurteilen, **OZ** = Oberziel; **n.b.** = nicht beurteilbar

## 4 Antworten auf die Fragestellungen

### 4.1 Erreichung der Projektziele zum Zeitpunkt des Ausstiegs der Schweiz?

Die Beurteilung der EFK, ob ein Projektziel erreicht wurde oder nicht (inkl. Angabe von möglichen Gründen) erfolgte auf Basis vorliegender Dokumente sowie im Rahmen von durchgeführten Experteninterviews. Sowohl die verfügbaren Dokumente als auch die Information aus den Interviews waren quantitativ wie qualitativ sehr unterschiedlich. Generell ist anzumerken, dass viele Ziele der untersuchten Projekte sehr allgemein formuliert sind und eine exakte Prüfung der Zielerreichung auf Basis der vorhandenen Informationen oft stark interpretationsabhängig ist. Erschwerend kommt hinzu, dass viele der Projektziele, wie sie in den Projektdokumentationen erwähnt sind, von ihrer Definition und Formulierung her nicht eindeutig zugeordnet werden können. Oftmals bleibt die Frage offen, ob es sich um sogenannte Output- oder Outcomeziele handelt. Ebenso ist die Relevanz der jeweiligen Projektzielsetzungen innerhalb der Projekte oftmals unterschiedlich stark gewichtet.

Im Schnitt weisen die in der vorliegenden Evaluation berücksichtigten 14 Projekte in den beiden Ländern drei bis fünf Projektzielsetzungen auf, welche zu Projektbeginn festgelegt wurden.<sup>12</sup>

Die vorliegende Untersuchung zeigt, dass über beide Länder hinweg von den insgesamt 51 Projektzielen 40 Ziele (78%) als erfüllt beurteilt werden können. Neun Ziele (18%) können als teilweise erfüllt betrachtet werden und jeweils ein Ziel ist als ungenügend bzw. nicht beurteilbar einzustufen. Bei Letzterem war eine Beurteilung aufgrund fehlender oder ungenügender Informationen nicht möglich. Diese Ergebnisse decken sich mit Resultaten anderer Studien.<sup>13</sup> Bezogen auf die jeweiligen Länder zeigt sich ein vergleichbares Bild. In Südafrika konnten 75% der anvisierten Ziele erreicht werden. Sechs Ziele wurden teilweise bzw. nur ungenügend oder nicht erreicht. In Indien konnten etwas mehr als 80% der Ziele erreicht sowie 15% teilweise und weitere 4% nicht beurteilt werden.

**Abbildung 14: Beurteilung Projektziele zum Zeitpunkt Projektende (2005 – 2009)**

Ziele	Total (14 Projekte)		Südafrika (7 Projekte)		Indien (7 Projekte)	
	Absolut	%	Absolut	%	Absolut	%
Erreicht	40	78.4	19	75	21	80.8
Teilweise erreicht	9	17.6	5	20	4	15.4
Ungenügend/nicht erreicht	1	2	1	5	0	0
Nicht beurteilbar	1	2	0	0	1	3.8
Total	51	100	25	100	26	100

Quelle: EFK, Darstellung und Auswertung

<sup>12</sup> Da die Oberziele in der Regel langfristige Zielsetzungen darstellen, können diese zum Zeitpunkt des Ausstiegs noch nicht abschliessend beurteilt werden und werden innerhalb dieses Kapitels nicht behandelt.

<sup>13</sup> SECO, Jahresberichte; Die Wirksamkeit der wirtschaftlichen Entwicklungszusammenarbeit, Bern 2009, 2012.

Der hohe Anteil der mehrheitlich als erreicht zu betrachtenden Projektziele in beiden untersuchten Ländern ist insofern nachvollziehbar, da diese die Basis für die Planung von Aktivitäten der Durchführungsorganisationen darstellten. Sie bildeten in der Regel einen festen Vertragsbestandteil zwischen der DEZA und der zuständigen durchführenden Organisation. Dies zog eine gewisse Sicherheit der Beteiligten in der Zielerreichung, zum Ende der Projekte, mit sich. Bei den nur als teilweise oder nicht erreicht eingestuften Zielsetzungen zeigt sich, dass deren Wirkungsentfaltung oftmals erst später erfolgen konnte. Das bedeutet, dass die Zielerreichung somit zum Zeitpunkt des Projektabschlusses nicht abschliessend beurteilbar war (z.B. Verbreitung der VSBK-Technologie, nachhaltige Implementierung des TEP-Reintegrationsprogramms).

Zum Zeitpunkt des Ausstiegs wurde nur gerade ein Ziel als eindeutig nicht erreicht eingestuft. Dies betrifft namentlich die Übernahme des FET-Programms durch zusätzliche Schuldistrikte.

#### **4.2 Sicherstellung einer adäquaten Weiterführung des Vorhabens?**

Der Ausstieg eines Geberlandes in der Endphase von EZA-Projekten oder Programmen stellt einen zentralen Punkt während der gesamten Projekt- oder Programmlaufzeit dar. Der Ausstieg bedarf genau wie etwa die Zielerreichung oder Betrachtungen der Wirksamkeit besonderer Aufmerksamkeit. Sowohl in Indien als auch in Südafrika war der zentrale Anstoss für den Ausstieg der Schweiz aus den Projekten eine generelle und grundsätzliche Neuausrichtung der Entwicklungszusammenarbeitsstrategie seitens der DEZA. Südafrika wie auch Indien sind heute im ursprünglichen Sinne keine DEZA-Schwerpunktländer (mit entsprechenden länderspezifischen Programmen und Projekten) mehr. Südafrika wurde inzwischen in das Regionalprogramm Südliches Afrika integriert, worin es bis heute einen Sonderstatus beibehält. Seit 2008 ist Südafrika Schwerpunktland für das neue globale Thema Klimawandel. In Indien endete das klassische bilaterale Engagement der Schweiz im Jahre 2006. Nach einer rund 5-jährigen Übergangszeit ist Indien seit 2011 ebenfalls Teil des globalen Partnerschaftsprogramms Klimawandel. In beiden Ländern bedeutete diese strategische Neuausrichtung, dass die bestehenden Projekte und Programme beendet bzw. neu ausgerichtet wurden. Nebst dieser grundsätzlichen Neuausrichtung spielten selbstverständlich auch andere Faktoren wesentliche Rollen für die Beendigung der jeweiligen Projekte.

Zur Beantwortung der Frage, in welcher Form die Schweiz als Geberland aus den hier untersuchten Projekten ausgestiegen ist, lässt sich Folgendes festhalten. In nahezu allen Projekten verlief der Ausstieg, gemäss Angaben der interviewten Personengruppen, klar und geordnet. So wurden in den meisten Projekten die lokale Projektpartner frühzeitig über das Auslaufen bzw. Ende des Projektes und über den definitiven Ausstieg der Schweiz informiert. Keiner der Interviewpartner hat sich dabei über den Ausstieg beklagt, jedoch wurde hierüber teilweise Bedauern ausgedrückt.

Im Zuge der Interviews wurde zudem festgestellt, dass die Zusammenarbeit mit den lokalen Projektverantwortlichen der DEZA (insbesondere die Mitarbeitenden der Koordinationsbüros, aber auch Personen aus der DEZA-Zentrale Bern) grundsätzlich sehr angenehm war. Dabei wurde die Schweiz als echter Partner und nicht lediglich als anonymer Geldgeber wahrgenommen. Gründe hierfür waren, dass die Vertreter der DEZA ein offenes Ohr für die Probleme der Projektpartner hatten und die zuständigen DEZA-Mitarbeitenden proaktiv das Gespräch mit den Projektpartnern suchten. Insgesamt geniesst die Schweiz in beiden untersuchten Ländern bis

heute einen guten Ruf. Trotz Mangel an Vergleichszahlen, kann doch festgehalten werden, dass die Schweiz im Prozess des Projekt-/Programmausstiegs als kooperativer Partner wahrgenommen wurde. Teilweise sind auf diese Weise starke Partnerschaften entstanden, die bis heute Bestand haben.

Dies ist insofern bemerkenswert, da die DEZA in den Jahren 2003 bis 2009 keine oder höchstens nur sehr rudimentär formalisierte interne Vorgaben in Bezug auf einen Ausstieg aus EZA-Projekten besass. Die Qualität des Ausstiegsvorganges hing daher in hohem Masse vom persönlichen Engagement und Verhalten der zuständigen Personen ab. Natürlich entstehen hier im Laufe der Zeit Erfahrungswerte, so geschehen im Falle der Schweiz, welche sich über viele Jahre und trotz wechselndem Personal mehr implizit als explizit verankern. Gemäss Angaben der DEZA ist man aktuell dabei, entsprechende Manuale zu erarbeiten.

Bei der Frage, ob und inwiefern eine Diskussion über Risiko- oder Erfolgsfaktoren bei der Weiterführung von offiziell abgeschlossenen Projekten bestand, fallen die Ergebnisse je nach Projekt sehr unterschiedlich aus.

Sowohl die vorhandenen Dokumente wie auch das konkrete Vorgehen in den Projektendphasen zeigen, dass es hierzu keine verbindlichen Vorgaben gibt. So zum Beispiel betreffend eine zu erarbeitende und zu dokumentierende Risikoanalyse. Im Rahmen des Ausstiegs wurden die möglichen Erfolgs- und Misserfolgskriterien in den jeweiligen Projekten unterschiedlich stark thematisiert. Ähnlich wie für den Ausstieg selbst bestehen auch hinsichtlich Risikoanalysen bei der DEZA keine einheitlichen und verbindlichen Vorgaben.

Insbesondere bei bilateralen Projekten mit nur einem oder wenigen Geldgebern besteht in der Ausstiegsphase die erhöhte Gefahr einer Zäsur bzw. eines Bruchs in der Kontinuität des Vorhabens. Mit dem Ausstieg eines relevanten Geldgebers versiegt möglicherweise nicht nur eine zentrale Einnahmequelle für die Weiterführung des Vorhabens, sondern auch die wertvolle geistige und tatkräftige Unterstützung des Geldgebers. Darüber hinaus kann die oftmals notwendige staatliche Unterstützung wegfallen. Dies hemmt bisweilen die erfolgreiche Weiterführung des Vorhabens.

Daher gilt es, der Phase des Projektabschlusses mit dem Ausstieg und darüber hinaus mit der Weiterführung eines Vorhabens von Beginn an genügend Aufmerksamkeit zu schenken. Sonst können die Bemühungen der jahrelangen Kooperation und der mühselig erarbeiteten Ergebnisse schnell wieder zunichte gemacht werden.

### **4.3 Einschätzung der aktuellen Situation?**

Zur besseren Einschätzung der aktuellen Situation und der komplexen Weiterentwicklungen von ehemaligen Projekten orientierte sich die EFK in erster Linie an den damals definierten Projektzielsetzungen. Hierzu wurde von Seiten der EFK eine Neubeurteilung durchgeführt (*siehe Abbildung 15*).

Auf diese Weise sollte u.a. ermittelt werden, ob und wie «nachhaltig» ehemals unterstützte Projekte bzw. Projektzielsetzungen sind. Bezogen wird dies auf die Weiterführung der Vorhaben insgesamt und insbesondere deren Nutzen und Wirkungen, auch Jahre nach Projektende.

Die nachfolgende Tabelle zeigt die Ergebnisse der Neubeurteilung der ursprünglichen Projektziele zum aktuellen Zeitpunkt, d.h. Jahre nach dem Ausstieg der Schweiz.

**Abbildung 15: Beurteilung Projektziele zum Zeitpunkt Ende 2012**

Ziele	Total (14 Projekte)		Südafrika (7 Projekte)		Indien (7 Projekte)	
	Absolut	(%)	Absolut	%	Absolut	%
Erreicht	34	66.6	15	60	19	73.1
Teilweise erreicht	14	27.5	8	32	6	23.1
Ungenügend/nicht erreicht	3	5.9	2	8	1	3.8
Total	51	100	25	100	26	100

Quelle: EFK, Darstellung und Auswertung

Betrachtet man die Zeile «erreichte Ziele» in beiden Ländern, so sieht man, dass rund zwei Drittel der Projektziele als erreicht eingeschätzt werden können. Das restliche Drittel umfasst teilweise bzw. nicht erreichte Ziele. Im Gegensatz zur Zielbeurteilung bei Projektende (siehe Abbildung 14, Kapitel 4.1) werden aus heutiger Sicht weniger Ziele als erreicht eingestuft. Entsprechend ist der Anteil der nur teilweise bzw. nicht erreichten Ziele leicht höher.

Insbesondere Ziele, welche im Zusammenhang mit der direkten finanziellen Unterstützung einer Organisation und deren Aktivitäten stehen, werden heute auch eher als erreicht eingestuft. Alle ehemaligen durchführenden Organisationen sind bis heute in ihren Hauptarbeitsbereichen tätig. Daher können die damals gesetzten Ziele der DEZA noch immer als erreicht klassifiziert werden.

Bei den nur teilweise erreichten Zielen kann Folgendes beobachtet werden: Im Gegensatz zu obengenannten Zielen standen bei diesen Vorhaben nicht die Organisation als Partner und Umsetzer im Zentrum, sondern die Wirkung auf die Zielgruppen. Dabei sind zumeist mehrere Akteure, nicht nur die direkt unterstützte Organisation, involviert. Nach einem Projektabschluss sind diese Akteure verstärkt für das Weiterführen eines Vorhabens gefordert. Letzteres kann jedoch von der DEZA nicht oder nur sehr marginal beeinflusst werden.

Abschliessend lässt sich festhalten, dass in allen untersuchten Projekten zahlreiche «Projektspuren» gefunden werden konnten. Diese weisen jedoch unterschiedliche Formen auf was die Quantität und die Qualität anbelangen. Diese Spuren stehen in Abhängigkeit zur Natur und Zielsetzung eines Projektes und sind mehr oder weniger tangibel. Sie sind auch nach Jahren direkt beobachtbar und erfassbar. Weiter muss für eine fundierte Bestandsaufnahme berücksichtigt werden, was die eigentlichen Projektziele waren bzw. heute sind und in welcher Form der Unterstützungsbeitrag der Schweiz geleistet wurde. Innerhalb der hier untersuchten 14 Projekte befinden sich zahlreiche direkte Unterstützungen von Organisationen («core funding») oder Mischformen («core und project funding»). Diese waren nicht oder nur teilweise an bestimmte Projekte gebunden waren. Mit dieser Form der Hilfe sollten die hauptsächlichen Aktivitäten einer Organisation unterstützt und gefördert werden, ohne dieser grundsätzliche Einschränkungen oder Vorgaben aufzubürden. Dieses «core funding» hat primär zum Ziel, dass die Organisation «überleben und sich weiterentwickeln» kann. Letztlich soll sie dadurch ihre Kernaktivitäten, welche von der DEZA unterstützt und gefördert wurden, weiterhin und in guter Qualität durchführen können. Die Ergebnisse zeigen, dass alle direkt unterstützten Organisatio-



nen noch heute aktiv sind. Zudem betonten viele die Wichtigkeit der Schweizer Unterstützung, welche ihnen ermöglichte entsprechende Projekte und Aktivitäten während schwieriger Zeiten und Phasen fortzuführen. Einschränkend muss hier aber gesagt werden, dass derartige Unterstützungen auch gewisse Risiken beinhalten: So kann die Abhängigkeit der Organisationen gegenüber relevanten Geldgebern zu gross werden, was insbesondere beim Rückzug zu existenziellen Problemen der Organisation und deren Aktivitäten führen kann.

Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung wurde zudem versucht eine generelle Beurteilung der langfristigen Oberziele (Stufe Impact) eines Vorhabens vorzunehmen (*siehe Abbildungen 12 und 13*). Dies ist zweifelsohne am schwierigsten messbar, da die Nachhaltigkeit als solches bei der Umsetzung eines Entwicklungsprojekts die grösste Herausforderung darstellt. Gemäss Einschätzungen kann bei allen Projekten etwa die Hälfte der Oberziele als erfüllt angesehen werden. Insbesondere bei Projekten auf Basis eines Organisationsbeitrages («core funding»), können die Oberziele als erreicht beurteilt werden. Im Gegensatz dazu können die Oberziele bei Projekten mit reiner Projektfinanzierung («project funding») eher nicht oder nur teilweise als erreicht betrachtet werden. Dies hängt sicherlich auch damit zusammen, dass im Falle von Organisationsbeiträgen das Fortbestehen einer unterstützten Organisation und deren Aktivitäten klare Indikatoren für die Messung der Zielerreichung und somit für eine «institutionelle Nachhaltigkeit» darstellen. Bei Projektbeiträgen hingegen gehen die Oberziele oftmals über eine institutionelle Nachhaltigkeit hinaus und stehen dadurch unweigerlich in einem komplexeren Umfeld. Die Messung dieser Ziele ist mit hohem Aufwand verbunden.

In **Südafrika** sind die damaligen Projektideen und –ziele bei allen von der EFK interviewten Personen noch präsent. Das Gedankengut, d.h. den sogenannten «Geist» der damaligen Projekte tragen viele der direkt involvierten Personen noch heute in sich. Dies selbst wenn das Vorhaben nicht mehr aktiv verfolgt wird oder einer Neuausrichtung gewichen ist.

In der überwiegenden Mehrheit der Rückmeldungen wird dieser Umstand, welcher besonders ausgeprägt in Südafrika auftritt, mit den politisch-administrativen Rahmenbedingungen begründet. Einzelne Projekte (Ikhwesi und ITEC) wurden nach dem Ausstieg der Schweiz nicht mehr weitergeführt, weil sich einerseits die Umstände wie etwa die politische Agenda bzw. die Schwerpunktsetzung der Regierungen geändert haben. Somit standen benötigte Mittel nicht mehr zur Verfügung. Andererseits hat sich nach dem Ausstieg der Schweiz in einzelnen Fällen auch die Situation der Durchführungsorganisationen temporär verändert. Sei es, dass notwendige Mittel für die adäquate Weiterführung nicht mehr ausreichend verfügbar waren (NICRO) oder die neuen Geldgeber den Fokus auf andere Themenbereiche und Aktivitäten ausrichteten (SAIDE, LRC).

Auch in **Indien** sind gemäss den Angaben der Interviewpartner viele der ehemaligen Projekte und deren Ideen präsent geblieben. Viele der Projekte wiesen und weisen bis heute eine konkrete, bedarfsorientierte Aufbau- bzw. Weiterentwicklungsarbeit auf. Die Hilfestellung seitens der DEZA wird noch heute als relevant eingestuft. In Indien ist die Weiterführung eines untersuchten Projektes nach dem Ausstieg der Schweiz gefährdet (NEE). In einem anderen Vorhaben wurden die Aktivitäten auf weniger Staaten eingeschränkt als ursprünglich angedacht (Hunger Projekt). Andere Organisationen sind zwar noch immer in den von der DEZA unterstützten Bereichen tätig, haben jedoch gewisse Aktivitäten reduziert und gleichzeitig neue Kernbereiche (Climate Change) aufgebaut (TERI, India Brick).

In beiden Ländern ist die Weiterführung gewisser Vorhaben unsicher. Innerhalb einzelner Projekte (z.B. NEE und Ikhwesi) zeichnet sich ab, dass die dazumal direkt involvierten Personen altershalber oder auch aus beruflichen oder privaten Gründen aus dem Vorhaben ausscheiden werden. Von den Nachfolgern kann nicht einfach davon ausgegangen werden, dass diese den gleichen «Elan» mitbringen bzw. überhaupt die damaligen Projektziele unterstützen oder mittragen. Dies spiegelt die zentrale Rolle einer breiten institutionellen Verankerung von Vorhaben für die erhoffte Sicherstellung der Nachhaltigkeit wieder.

In Bezug auf tangible Errichtungen und Unterstützungsleistungen wie z.B. Personal Computer oder Infrastrukturen lässt sich zusammenfassen, dass diese zwar noch vollständig oder ansatzweise vorhanden sind, aber in der Regel eines Unterhalts bzw. einer Überholung bedürfen (CEDT, RDP, Ikhwesi). Fehlt hier eine aktive Unterstützung in Form von Unterhaltsarbeiten, sind derartige Güter aufgrund ihrer Lebensdauer nur in einem begrenzten Zeitraum nutzbar und für die Erreichung von längerfristigen Zielsetzungen eines Projektes einsetzbar. Kernpunkt der Problematik bildet hier die oftmals unklare Zuständigkeitsregelung für notwendige Unterhaltsarbeiten und/oder die dafür fehlenden Finanzmittel.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass Unterstützungsbeiträge, sei es in Form von intangiblen Know-how oder von tangiblen Leistungen, einer geregelten und aktiven Weiterführung bzw. eines Unterhalts bedürfen. Nur so erhöht man die Chancen ihres Weiterbestehens.

Bei den ungenügend bzw. nicht erreichten Zielen handelt es sich vorwiegend um strategisch orientierte Ziele, welche oftmals einen längerfristigen Charakter aufweisen. Es handelt sich dabei insbesondere um Zielsetzungen, welche eine nationale und längerfristige Verankerung und/oder Verbreitung («dissemination bzw. scaling up») eines Projekt- oder Programmziels zum Inhalt haben.

## **5 Schlussfolgerungen und Empfehlungen**

### **5.1 Die Projekte der Schweizer EZA weisen einen hohen Bedarf und Innovation auf, sind aber mit Risiken verbunden**

Das Engagement der Schweizer Entwicklungszusammenarbeit, in den hier untersuchten abgeschlossenen Projekten, zeichnet sich durch die folgenden typischen und spezifischen Merkmale aus.

Einerseits weisen nahezu alle Projekte einen hohen Unterstützungsbedarf auf. Auch wurden viele der untersuchten Projekte in «Nischenbereichen» lanciert, d.h. es wurden Organisationen oder Projekte unterstützt, welche sich eher abseits der «Trampelpfade» von Entwicklungshilfeorganisationen befinden. Hier sind nur wenig andere Geber zu finden. Zudem weisen einzelne Projekte ein hohes Innovationspotenzial auf, was von den interviewten Personen immer wieder bestätigt wurde. Andererseits wurden innerhalb der hier berücksichtigten 14 Projekte zahlreiche lokale Nichtregierungsorganisationen mit Organisationsbeiträgen («core funding») direkt unterstützt. Andere Finanzierungsformen umfassten eine organisations- und/oder projektbasierte Unterstützung.

Im internationalen Vergleich ist die Schweiz eher als ein kleiner «Player» zu sehen. Der durchschnittliche finanzielle Gesamtbeitrag im Rahmen dieser untersuchten Projekte beläuft sich auf 3 bis 5 Mio. Schweizer Franken. Die Förderperiode verteilt sich auf mindestens vier Jahre. Längerfristige Projekte (über 20 Jahre) weisen Gesamtbeiträge von mehr als 10 Mio. Schweizer Franken auf (*siehe Abbildungen 4 und 5*).

Weil die Schweizer Entwicklungszusammenarbeit vorwiegend kleinere Projekte unterstützte, sind den Vorhaben in Bezug auf deren Breitenwirksamkeit und Nachhaltigkeit Grenzen gesetzt. Projekte dieser Grössenordnungen dürften es daher eher schwer haben, substantielle und dauerhafte Verbesserungen zu bewirken. Selbstverständlich ist damit ein Erhalt positive Effekte, speziell auf lokaler bzw. regionaler Ebene, nicht ausgeschlossen. Nachhaltige Effekte auf über-regionaler bzw. nationaler Ebene sind mit dem DEZA-Ansatz jedoch nur schwer realisierbar. Die vorliegenden Ergebnisse zeigen, dass verschiedene Projekt- und auch Oberziele und deren längerfristige Verankerung von verschiedenen Faktoren und Wechselwirkungen abhängig sind. Diese stehen zumeist nicht im Einflussbereich des geldgebenden Landes (z.B. Schul- und Bildungspolitik, Strafverfolgung, Energiepolitik).

Obwohl nahezu alle hier betrachteten Entwicklungsprojekte wesentliche Schwachstellen eines Landes aufzeigen und längerfristig zu überwinden versuchen, so bedarf es doch für deren Verankerung und Weiterentwicklung eine kontinuierliche Arbeit der verschiedenen Stakeholdergruppen. Die Nischenpolitik der DEZA sah nicht immer eine direkte und aktive Beteiligung der Regierung als Garant für ein Fortbestehen eines Vorhabens vor. Zwar werden die Projekte zu Beginn oder während der Projektphase von der Regierung zumeist genehmigt und begrüsst, eine Übernahme und ein weiterführender Support des Vorhabens durch Regierungskreise sind jedoch nach dem Ausstieg damit keineswegs gesichert.

Bei den basisfinanzierten Nichtregierungsorganisationen ist ein weiteres Risiko in der dadurch geschaffenen kritischen Abhängigkeit zwischen unterstützter Organisation und Geberland zu sehen. Nach dem Ausstieg eines relevanten Geberlandes können diese Organisationen in Bedrängnis geraten, was wiederum die Weiterführung eines Vorhabens gefährdet.

## **5.2 Ausstieg aus Projekten kann richtungsweisend sein für deren gute Weiterführung**

Der Ausstieg der Schweiz aus den hier untersuchten Projekten, wurde von der überwiegenden Mehrheit der befragten Personen als beispielhaft beschrieben. Nicht nur wurden alle Beteiligten früh informiert, sondern es wurde darüber hinaus im Bedarfsfall sogar weiterführende Hilfestellung geleistet. Dies entspricht den oft schon zu Beginn eines Projektes gelegten Grundsteinen einer guten Partnerschaft zwischen der Schweiz als Geberland und den beteiligten Personen in den unterstützten Ländern. Nichtsdestotrotz kann der Ausstieg eines Geberlandes eine Situation grundlegend verändern und wesentliche Konsequenzen auf die dauerhafte Fortsetzung des Nutzens eines Vorhabens haben.

Eine wesentliche Änderung besteht darin, dass mit einem Projektabschluss auch die Verbindlichkeiten der «Vertragspartner» enden. In diesem Sinne ist das Geberland nicht mehr dazu verpflichtet Unterstützungsleistungen bzw. -zahlungen zu erbringen oder die Projektfortschritte zu überprüfen. Des Weiteren sind die Begünstigten nicht mehr dazu verpflichtet das Projekt im Sinne der vereinbarten Ziele weiterzuführen. Sie tun dies dann eher auf freiwilliger Basis. Letztlich kann dadurch die Motivation zur Weiterführung eines Vorhabens geschwächt werden.

Schwerwiegender dürften aber die möglichen finanziellen Auswirkungen eines Ausstiegs sein. Einerseits fällt beim Ausstieg eines Geberlandes ein Teil der finanziellen und/oder technischen Unterstützung für die Projektinvolvierten weg. Insbesondere in hohem Masse direkt unterstützte Nichtregierungsorganisationen sehen sich dann zunehmend gezwungen neue Geldgeber finden zu müssen. Dies muss möglichst schnell geschehen und kann einen erheblichen Teil der Ressourcen für derartige Aktivitäten beanspruchen. Finden sich keine oder nur wenig neue Finanzierungsquellen, drohen diese Projektvorhaben «auf Eis gelegt» oder im schlechtesten Fall gar gänzlich aufgegeben zu werden. Werden neue Geldgeber gefunden, besteht das Risiko, dass damit neue Prioritäten und Projekte initiiert und die entsprechenden Ressourcen anderweitig gebunden werden. Die DEZA ist sich dieser Problematik bewusst und entsprechende Manuals werden gemäss Angaben der DEZA erarbeitet.

### **Empfehlung 1: Interne Normen betreffend Ausstieg**

**Die EFK empfiehlt der DEZA, minimale Standards bzw. Checklisten betreffend einer «good practice» für den Projektabschluss zu definieren. Dabei sind die unterschiedlichen Beitragsarten (z.B. Organisations- oder Projektbeitrag) zu berücksichtigen.**

## **5.3 Messung der Zielerreichung in der EZA ist nur ansatzweise möglich**

Die vorliegenden Ergebnisse zeigen, dass in den untersuchten Projekten, die Ziele sehr unterschiedlich definiert und praktiziert wurden. Diese grosse Bandbreite bzw. Heterogenität der Zielumsetzung betrifft dabei verschiedene Aspekte der Ab- und Eingrenzung, Aspekte des Zeitraums, Aspekte der Priorisierung sowie der Relevanz und Angabe von Zielgrössen. Um hier nur einige Aspekte zu nennen. Stattdessen sind die Ziele überwiegend sehr allgemein und offen gehalten. Nachfolgend einige Beispiele:

- NICRO: «Reintegration as subject in the national agenda»
- ITEC: «Develop & implement (sustainable) FET programmes»
- INDIA BRICK: «Introduce, improve & disseminate VSBK»

- CEDT: «Self sustenance of buildings & infrastructure/materials»
- NEE: «Maintain network with own resources».

Eine Messung oder Überprüfung der Zielerreichung erweist sich daher als ein schwieriges und aufwändiges Vorhaben. Die Ergebnisse weisen immer einen Interpretationsspielraum auf. Erschwerend kommt hinzu, dass für die definierten Ziele in der Regel weder aussagekräftige Indikatoren noch zu erreichende Standards (Endwerte) festgelegt wurden. Die EFK muss sich daher mehrheitlich auf andere Studienergebnisse sowie auf Aussagen der Interviewpartner stützen. Des Weiteren muss die EFK eigene Kriterien für eine Beurteilung hinzuziehen. Insbesondere strategische und langfristig orientierte Zielsetzungen (Outcomes und Impacts) sind schwierig zu erreichen und nur mit hohem Aufwand messbar. Adäquate Indikatoren- und Monitoring-systeme, welche wesentliche Daten und Informationen liefern können, kommen dabei noch zu wenig systematisch zum Einsatz.

Für eine bestmögliche Wirkungsentfaltung sollen in der Entwicklungszusammenarbeit, gemäss der Deklaration von Paris,<sup>14</sup> verstärkt Projektziele definiert, operationalisiert und mit konkreten Zielgrössen für deren Messung versehen werden. Dadurch soll den Forderungen nach einer verbesserten Ergebnisorientierung («Management by results»), nach mehr Transparenz, mehr Rechenschaftslegung und einer verbesserten Wirkungsbilanz Genüge getan werden. Die vorliegenden Ergebnisse und die daraus abgeleiteten Schlussfolgerungen dieser Untersuchung decken sich weitgehend mit diesen Stossrichtungen. Es wird sich jedoch in zukünftigen Evaluationen erst noch weisen müssen, ob diese Forderungen betreffend Zielspezifikationen und systematischem Monitoring genügend umgesetzt werden können. Die EFK unterstützt die Forderungen der Pariser-Deklaration im Grundsatz, zumal die Wirksamkeit und die Nachhaltigkeit von Entwicklungszusammenarbeitsprojekten oder -programmen als zentrale Erfolgsfaktoren zunehmend an Bedeutung gewinnen.

Die Ergebnisse dieser Evaluation zeigen, dass sich die aktuelle Situation innerhalb einzelner Vorhaben, Jahre nach dem Ausstieg des Geberlandes, in erwartete und unerwartete Richtungen weiterentwickeln hat. Gewisse gewünschte Entwicklungen liessen sich erst mit grösserer Verzögerung realisieren. Dies verdeutlicht, wie begrenzt der Einfluss insbesondere auf die längerfristige Weiterführung eines Vorhabens ist. Ob die gemäss der Pariser-Deklaration geforderten besser operationalisierten und messbaren Ziele auch ohne weiteres zu einer verbesserten Steuerung in die gewünschte Richtung führen, wird sich in der Praxis noch weisen müssen.

#### **Empfehlung 2: Verbesserung der Zieldefinition im Hinblick auf die Messbarkeit der Zielerreichung**

**Die EFK empfiehlt der DEZA, bei der Definition der Ober- und Projektziele, eine klare Trennung zwischen den angestrebten Zielebenen Output, Outcome und Impact vorzunehmen. Im Grundsatz sind Ziele so zu definieren und zu spezifizieren, dass deren Zielerreichung mit vernünftigem Aufwand gemessen bzw. beurteilt werden kann.**

<sup>14</sup> <http://www.oecd.org/development/effectiveness/35023537.pdf>; OECD Paris Declaration (February 2005).

#### **5.4 Vollständige Dokumentenablagen über abgeschlossene Projekte erleichtern die Überprüfung sowie die Ableitung von Erfahrungswerten**

Im Zuge der vorliegenden Untersuchung stützte sich die EFK in hohem Masse auf das Dokumentenmanagementsystem (DMS) der DEZA. Die zu Beginn der Untersuchung durchgeführte Sichtung vorhandener Dokumentationen zeigte, dass der jeweilige Stand der DMS-Projektdokumentationen in der DEZA sehr heterogen war. Während bei einzelnen Projekten umfassende Materialien vorhanden waren, lagen für andere Projekte nur wenige Grundlagendokumente (z.B. Kreditantrag, administrativer Schlussbericht) vor. Teilweise mussten Dokumente, welche nur in Papierform vorhanden waren, in den zuständigen Koordinationsbüros gesucht und uns zugestellt werden. Dies stellte bisweilen einen erheblichen Mehraufwand dar.

Die Sichtung der Dokumente ergab viele wertvolle Hinweise zum generellen Verständnis der Projekte und der jeweiligen Projektziele. Die Dokumente enthielten zentrale Informationen zu den verschiedenen Aspekten der Projekte wie Zielerreichung und Risikofaktoren. Diese Informationen können sowohl für aktuelle als auch zukünftige Projekte als gute Basis für die Erarbeitung von nützlichen «good practice» Leitfäden dienen.

#### **Empfehlung 3: Sicherstellung einer vollständigen Projektdokumentation (DMS)**

**Die EFK empfiehlt der DEZA, zukünftig die Dokumentenablagestruktur DMS aktiver und einheitlicher zu betreiben. Ziel ist es, eine möglichst vollständige Projektdokumentation sicher zu stellen. Dabei sind die erforderlichen Dokumente zu definieren.**

#### **5.5 Risikoanalysen können zu einer optimalen Weiterführung von abgeschlossenen Projekten beitragen**

Die vorliegenden Analysen haben aufgezeigt, dass die Nachhaltigkeit von Vorhaben nach Projektausstieg eines Geberlandes gefährdet ist.

Im gleichen Masse, wie die zuvor genannte heterogene Dokumentenablage, sind auch die Risikoeinschätzungen in den jeweiligen Projektdokumenten sehr unterschiedlich ausgestaltet. Während auf der einen Seite gute Risikoeinschätzungen zum Projekt und/oder zum Kontext bestehen, fehlen derartige Angaben bei anderen Projekten nahezu gänzlich. Die Durchsicht der vorhandenen Analysen vermag, nach Einschätzung der EFK, durchaus wertvolle Informationen zu den jeweiligen Projekten, deren Realisierungsstand und relevanten Rahmenbedingungen zu liefern. Es sind gerade diese Informationen, welche auf mögliche Fallstricke bei der Projektumsetzung und -zielsicherung hinweisen und letztlich auf diese Weise über den Erfolg und Misserfolg eines Projektes frühzeitig mitentscheiden können.

Die EFK ist daher der Ansicht, dass systematisch erarbeitete Risikoanalysen im Rahmen von Projektinitiativen (Eintretens- und Kreditantrag) bereits erste nützliche Hinweise für eine bestmögliche Umsetzung und Weiterführung von Projekten liefern können. Risikoanalysen können also schon zu Projektbeginn als Entscheidungshilfe für adäquate Massnahmen und realistische Zielsetzungen zugezogen werden. Weiterhin wird ihr Nutzen noch verstärkt, wenn sie beispielsweise in Form von definierten und vereinbarten Meilensteinen mit allen involvierten Projektpartnern laufend überprüft und bei Bedarf angepasst werden (Monitoring). In diesem Sinne dient das Instrument als Frühwarnsystem und ermöglicht zudem ein gemeinsames Bewusstsein («raising of the awareness») bei allen Projektinvolvierten. Auch vor dem Hintergrund,

dass Aspekte der Nachhaltigkeit im Rahmen der Entwicklungszusammenarbeit verstärkt in den Vordergrund rücken, können derartige Hilfsmittel nutzenbringend sein.

Im Zuge dessen hat die DEZA im Jahr 2012, u.a. auch bezüglich Risikoabschätzungen, entsprechende Guidelines / Richtlinien erarbeitet. Die EFK begrüsst diese Entwicklungen.

**Empfehlung 4: Monitoring zentraler Risikobereiche**

**Die EFK empfiehlt der DEZA, innerhalb der Durchführung von Projekten die zentralen Risikobereiche systematisch zu beobachten. Basis bilden die Risikoabschätzungen gemäss Eintretens- bzw. Kreditantrag.**

**5.6 Gezielte Ex-post-Analysen schaffen Mehrwert**

Aufgrund der verstärkten Forderung der Pariser Deklaration nach einer bestmöglichen und langfristigen Wirkungsentfaltung der Entwicklungszusammenarbeit bzw. einer verbesserten Ergebnisorientierung, sind auch entsprechende Anpassungen der bisherigen Evaluationspraxis zu überdenken. Unter dem Gesichtspunkt «profitieren von Ergebnissen und Erfahrungen von ausgewählten abgeschlossenen Projekten» könnten Ex-post-Untersuchungen, durch möglichst unabhängige Personen oder Organisationen vor Ort, durchaus einen wertvollen Input für die künftige Projektarbeit liefern. Dies müsste einige Jahre nach Abschluss der Unterstützung eines Projektes durch die DEZA geschehen. Dabei wäre eine solche Ex-post-Untersuchung bereits im Kreditantrag für die letzte Phase zu erwähnen.

**Empfehlung 5: Durchführung von «Ex-post-Untersuchungen» bei ausgewählten Schlüsselprojekten**

**Die EFK empfiehlt der DEZA, bei ausgewählten Schlüsselprojekten einige Jahre nach Projektabschluss Ex-post-Untersuchungen vorzunehmen.**

## Anhang 1: Gesprächspartner

Name Vorname	Organisation	Funktion
Baum Therese Bharadwaja Veda	DEZA, KOBU Pretoria The Hunger Project, Dheli	Chief of Finance and Administration Programme Officer – Advocacy & Research
**Binder François	Ehemals DEZA (2001 – 2005 Leiter Sektion Ost- und Südliches Afrika, 2006 – 2009 Leiter KOBU Delhi)	Konsulent/Begleiter
Burri Stefanie Dr. Chaudhuri Sriparna G. Chaudhry Sunita Dawson Celia Dlamini Thuli	DEZA, Abteilung Südasien The Hunger Project Delhi DEZA, KOBU Delhi NICRO Media in Education Trust MiET S.A:	Programmbeauftragte Director India Head Finance & Administration Deputy CEO Deputy Executive Director
**Donnet-Descartes Severine	DEZA, Abteilung Ost- und Südliches Afrika	Programmbeauftragte (bis 06.12.)
**Dubois Jean-Bernhard	DEZA, Sektion Globalprogramm Klima- wandel	Chef
Dunjana Nkosana	Nelson Mandela Bay Municipality	Director Motherwell Urban Renewal Programme
Dutta P.K. **Ferret-Balmer Christel	Action For Food Production AFPRO DEZA, Abteilung Ost- und Südliches Afrika	Manager, Field Unit III Stv. Chefin
Gaba Mzukisi Glennie Jenny	Departement for Social Development C.T. South African Institute for Distance Edu- cation Saide	Director of Crime Executive Director
**Golay Jean François	DEZA, Abteilung Ost- und Südliches Afrika	Programmbeauftragter
Gopakumar K Dr.	Indian Institute of Science DESE (ehemals CEDT) Bangalore	Professor and Chairman
Greiler Nathalie Yuka	DEZA, Sektion Globalprogramm Klima- wandel	Programmbeauftragte (2007 -2010 JPO Delhi)
Graf Willi Jagannath NR Dr. Jamadagni H.S. Prof.	DEZA ehemals KOBU Delhi (1994 – 2008 PM) Indian Institute of Science DESE (früher CEDT) Bangalore,	Stv. Leiter Regionale Zusammenarbeit Konsulent/Begleiter Professor, former Chairman
Joshi Veena Ph.D. Kagee Hoosain Kandaswamy A. Dr.	DEZA, KOBU Delhi (since 1993) South African Board for Sheriffs C.T. PSG College of Technology, Coimbatore	Senior Thematic Advisor Executive Manager Professor and Head of Biomedical Engi- neering
Kumar Amit	TERI New Delhi	Director Energy Environment Technology Development Division
Kumar Arun Dr.	Development Alternatives Group New Delhi / TARA	Director
Kumar Roul Rajib Love Janet Lutz Ulrich Mahesh G.V.	Action For Food Production AFPRO Legal Resource Center LRC DEZA, KOBU Delhi Indian Institute of Science, DESE Banga- lore	Programm Coordinator National Director South Africa Leiter Principal Research Scientist
Manavalan D.K. Manur Shenoy Rag- havendra Maithe Sameer Dr.	Action For Food Production AFPRO ACCORD Software & Systems Pvt. Ltd, Bangalore Greentech Knowledge Solutions Pvt. Ltd. Delhi	Executive Director Director – Business Development Director
Maity Soumen Dr.	Development Alternatives Group New Delhi / TARA	Team Leader Technology
Maitre Adrian	DEZA, Sektion Qualitätssicherung and Aid Effectiveness	Chef





<b>Mathew Cyriac</b>	Action For Food Production AFPRO	Manager Administration & Finance
<b>Meuwly Christian</b>	Embassy of Switzerland South Africa	Ambassador
<b>Mkhanzi</b>	Bizana, Department of Education	Official
<b>Mlambo Dunstan</b>	High Court Gauteng S.A.	President
<b>Minder Annamarie</b>	EDA, Politische Direktion, Regionalkoordination Subsahara Africa	Senior Adviser (2003 – 2008 DEZA, Country Director South Africa)
<b>Mokhadi Mahlalela</b>	NGO Cape Town (2000 – 2007 PM KOBU Pretoria)	
<b>Mohamed Hishaam</b>	Department of Justice C.T.	Chief
<b>Nel Vincent</b>	S.A. Board of Sheriffs C.T.	Training, Dev and Communication Manager
<b>Patara Shrashant</b>	Development Alternatives Group New Delhi	Senior Vice President
<b>**Pfeiffer Hansruedi</b>	DEZA, Abteilung Südasiens	Programmbeauftragter (1994 – 1998 PM India)
<b>Pittet André Dr.</b>	Indian Institute of Science DESE (ehemals CEDT) Bangalore	Chief Technical Advisor / Begleiter
<b>Prabhakar T.V. Dr.</b>	Indian Institute of Science, DESE Bangalore	Senior Scientific Officer
<b>Purushotham S.</b>	ACCORD Software & Systems Pvt. Ltd, Bangalore	Executive Director
<b>Raviprakash M.S.</b>	Action For Food Production AFPRO Bangalore	Manager Field Unit II
<b>Ray Jayanta Kumar Dr.</b>	ACCORD Software & Systems Pvt. Ltd, Bangalore	Group Manager – GNSS Technology & Aerospace Engineering
<b>**Rickli Mathias Dr.</b>	Direktion für Entwicklungszusammenarbeit	Corporate Controlling
<b>Sarin Rita</b>	The Hunger Project New Delhi	Vice President & Country Director India
<b>Seti Girish</b>	TERI New Delhi	Director Industrial Energy Efficiency
<b>Sharam Kunal</b>	SHAKTI Foundation Delhi	Senior Programme Officer
<b>Siegfried Gerhard</b>	Abteilung Ost und Südliches Africa	Chef
<b>Sirisha Lakshmi</b>	DEZA, KOBU Delhi	Administration
<b>Solomon Soraya</b>	NICRO South Africa	CEO
<b>**Sommer Martin</b>	DEZA	Head Corporate Controlling
<b>Sreenivasan R. Dr.</b>	PSG College of Technology Coimbatore	Professor & Head Department of Humanities and Educational Tech Centre
<b>Streit Max</b>	DEZA, Abteilung Westafrika	Programmbeauftragter(2003 -2007 Desk Progr Officer Südafrika)
<b>Subha Rani S. Dr.</b>	PSG College of Technology Coimbatore	Professor & Head Dept. of Electronics & Communication Engg.
<b>Thema Funeka</b>	Department of Justice and Constitutional Development Johannesburg	Senior Legal Admin Officer
<b>Tripathi Amitava</b>	Action For Food Production AFPRO	President Governing Body (Ex-Ambassador of Switzerland)
<b>Valentine Barbara</b>	ITEC East London	Research and M & E
<b>Vancheswaran Annapurna Pn.D.</b>	The Energy and Resources Institute TERI New Delhi	Director Sustainable Development Outreach
<b>Van der Elst Lynn</b>	Media in Education Trust MiET S.A.	CEO
<b>Von Castelmur Linus Dr.</b>	Schweizer Botschaft Delhi	Ambassador
<b>K.R. Vishwanathan</b>	DEZA, KOBU Delhi (seit 2000)	Dty Head Climate Change and Development
<b>Voegele Kurt</b>	Ehemals DEZA	Country Director India 2002 -2005
<b>Wieser Reto</b>	DEZA, KOBU Pretoria	Regional Director
<b>Williams Blendynn</b>	Office of the Deputy Minister S.A:	Head

Die «informellen» Begleitgruppenmitglieder, welche das Evaluationsteam der EFK während der Dauer des Projekts begleiteten und unterstützten sind vor dem Namen mit \*\* gekennzeichnet.



**Anlässlich der verschiedenen Meetings und Besprechungen waren weitere nicht namentlich aufgeführte Personen der verschiedensten Organisationen oder Behörden anwesend:**

**Indien:**

KOBU New Delhi, DA, THP, TERI, AFPRO, TARA, VSBK Service Centre Datia, Local Brick Producers Madhya Pradesh, Bangle Producers in Firozabad, Organization for the Development of People Mysore, Elected Women Representatives in the Village K.R. Nagat, DESE (CEDT), CEDT- Alumnis, Accord Pvt. Ltd Bangalore, Texas Instruments India Pvt. Ltd. Bangalore, PSG College of Technology Coimbatore, Repräsentanten vom Seeandahalli Village

**Südafrika:**

KOBU Pretoria, SAIDE, ITEC, LRC, NICRO, Department of Education Eastern Cape, Ethridge Resource Centre Bizana, Sacred Heart Resource Centre Flagstaff, Nelson Mandela Metro Authorities Port Elizabeth, Department of Justice Cape Town, Department of Social Development Cape Town, Department of Correctional Services Bellville, South African Board for Sheriffs Cape Town



## Anhang 2 : Bewertungsraster

Interlocutor :		Place & date :
Organization / adress :	Function of time / today :	Tasks & activities :

### Questions and sub-questions with response scales

<b>Note:</b>	<b>Data collection from the SDC</b> (Central and former Coordination Office)	<input type="checkbox"/>
	<b>Data collection in the field</b> (Partner organizations, Coordination Office, experts, Authorities/Ministries, Donors/Sponsors, Beneficiaries)	<input type="checkbox"/>

Interview topics, dependent of interview partner: Overall impression/pers. view, collaboration, phasing-out, exit and transition (strategy & actions), continuation/sustainability & scaling-up, actual situation, impact & side effects, sum-up/SWOT, empowerment of institutions or persons involved in the project implementation and continuation

### Introduction

From [Jahr] to [Jahr], Switzerland had supported the project [...]. Through the present assessment, the SFAO would like to find out: - how you appraise/rate the Swiss support, - what were the main results and benefits of this support, and - what is left today from this support. To this end, we would like to discuss several aspects regarding the project as a whole, the withdrawal of Switzerland's support and the current situation as well.

<input type="checkbox"/> 1	What is your overall impression of the project - in particular considering the (last) period, when Switzerland supported the project?
----------------------------	---

### Theme: Objectives achievement, Benefits & Satisfaction

<input type="checkbox"/> 2	Do you have the impression, that the intended overall goal / project objectives were achieved? If not, why? (please specify) What was the most important goal or objective?	achievement? <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Yes, because..		☺ ☹ ☹ ?
No, because...		

<input type="checkbox"/> 3	a) In your opinion, what were the main results achieved and/or benefits delivered by the project? b) Who benefited most from the project? In what way and to what extent?
----------------------------	--

<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 4	Overall, how satisfied were you with the project (content, scope, objectives, implementation, achievements)? Why? Why not?	<input type="checkbox"/> ☺☺	<input type="checkbox"/> ☺	<input type="checkbox"/> ☹	<input type="checkbox"/> ☹	<input type="checkbox"/> ☹☹	<input type="checkbox"/> ?
---	--	-----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	-----------------------------	----------------------------



**Theme: Phasing-out, Exit**

5 **Have the reasons for the withdrawal of Switzerland's support been (clearly) communicated to you? And were the reasons for the withdrawal comprehensible to you?**  yes  no  ?

Possible exit reasons	Yes/no/?	Remarks
Swiss support was temporary/limited (from the beginning)	<input type="checkbox"/> .....	
No more priority country / programme	<input type="checkbox"/> .....	
New/transformed country programm	<input type="checkbox"/> .....	
Decline of request (reduction of demand)	<input type="checkbox"/> .....	
(New) project alignment / adjustment	<input type="checkbox"/> .....	
Other?	<input type="checkbox"/> .....	

6 **Has the withdrawal of Switzerland taken place at the right moment?**  yes  no  ?

7 **Has the withdrawal of Switzerland taken place in a systematic and deliberate manner?**  yes  no  ?

Aspect	Yes/no/?	Remarks
Existence of a strategy and/or action plan (with meetings etc.)	<input type="checkbox"/> .....	
Stakeholder participation / collaboration	<input type="checkbox"/> .....	
Clarification of roles, expectations and responsibilities	<input type="checkbox"/> .....	
Building capacity and supporting access to financial resources / new donors	<input type="checkbox"/> .....	
Defining and managing the risks and opportunities / meet the local demands	<input type="checkbox"/> .....	
Ensuring good continuation/sustainability of the project (impacts and outcomes)	<input type="checkbox"/> .....	
Other?	<input type="checkbox"/> .....	

**Theme: Continuation, Sustainability**

8 **What steps, if any, have been taken to ensure a good continuation/sustainability and/or scaling-up of results achieved/benefits accrued to target groups? And if yes, which ones and how?**

Aspect/criterias	Yes/No/?	Remarks
Realistic assessment of the projects' potentials (e.g. sustainability, scaling-up)	<input type="checkbox"/> .....	
Engagement/Participation of relevant stakeholder; Capacity building of management and staff	<input type="checkbox"/> .....	
Securing a long-term funding	<input type="checkbox"/> .....	
Securing long-term Project Mgmt	<input type="checkbox"/> .....	



Monitoring critical assumptions/risks	<input type="checkbox"/> .....	
Needs assessment/Clarification of demands	<input type="checkbox"/> .....	
Other?	<input type="checkbox"/> .....	

<input type="checkbox"/> 9	<b>In general, how satisfied are you with the support of Switzerland to ensure a good continuation/sustainability (and/or scaling-up) of the results achieved/benefits accrued?</b>	<input type="checkbox"/> 😄	<input type="checkbox"/> 😊	<input type="checkbox"/> 😐	<input type="checkbox"/> ☹️	<input type="checkbox"/> 😞	<input type="checkbox"/> ?
----------------------------	---	----------------------------	----------------------------	----------------------------	-----------------------------	----------------------------	----------------------------

**Theme: Current situation and Future Prospects**

<input type="checkbox"/> 10	<b>What are the current activities, objectives, main impacts and side-effects?</b>
Activities:	
Objectives:	
Impacts:	
Side-effects:	

<input type="checkbox"/> 11	<b>What has changed since Switzerland left (e.g. new strategy, staff, donors/supporters or activities)?</b>
-----------------------------	---

<input type="checkbox"/> 12	<b>How, respectively to what extent has the former Swiss project support contributed to the current situation and how significant was the contribution?</b>	
<b>Aspects of support</b>	<b>Yes/no/?</b>	<b>Remarks</b>
Innovative	<input type="checkbox"/> .....	
Complementary	<input type="checkbox"/> .....	
Supported or enabled structure-forming	<input type="checkbox"/> .....	
Sweeping effects/scaling up	<input type="checkbox"/> .....	
Accelerative	<input type="checkbox"/> .....	
no input or contribution	<input type="checkbox"/> .....	
Other?	<input type="checkbox"/> .....	

<input type="checkbox"/> 13	<b>In what direction will the [<i>Name of the Institution</i>] develop (their activities) in the coming years? Are there any planned changes or modifications?</b>
-----------------------------	--

**Concluding Question**

<input type="checkbox"/> 14	<b>Are there any advices / concluding remarks you would like to give to us? And/or other issues that should be addressed?</b>
-----------------------------	---

### Anhang 3: Factsheet Südafrika

## Exit Strategies and Sustainability in Swiss Development Cooperation

### Development aid in South Africa: Background

Throughout the apartheid era in the 1980s, the Swiss Agency for Development and Cooperation (SDC) supported a number of South African NGO's involved in the education of underprivileged groups. In 1994, a ten-year SDC Special Programme aimed at strengthening governance, education and land reform was launched. In 2005, the programme was extended into a Regional Programme featuring a South-African component. The Regional Programme Southern Africa (RPSA) focuses on food security, natural resources management, activities in favour of youths affected by HIV/AIDS, and governance. Since 2008, South Africa has been a target country for the global issue of climate change issue.

### Objectives

The Swiss Federal Audit Office (SFAO) intends to assess the extent to which Swiss contributions to now closed development projects brought about improvements in partner countries. At the same time, the degree of achievement of set objectives by the end of the project, as well as the extent to which Switzerland's withdrawal enabled optimal maintenance of the results achieved, should also be evaluated. It is hoped that possible recommendations derived from these assessments may help the SDC develop approaches to an optimal withdrawal from development aid projects and to lasting results.

### Methodology and questions

The SFAO will assess on-site the continuation of the results from selected Swiss development interventions now closed. Field missions to South Africa and India are planned.

For this purpose, the available documentation will be evaluated and interviews with key stakeholders conducted both in Switzerland and in-country. The following illustrative list of questions may be discussed in the interviews:

- Years later, what remains of the contributions from Swiss development cooperation after Switzerland as a donor

country has withdrawn from a programme or project?

- Could achievements be sustainably maintained and relevant activities continued after Switzerland's withdrawal? And how? What is the current situation?
- What are the prospects for the future?
- What lessons do the stakeholders draw from the Swiss participation and what could or should be done differently in the future?

### Field mission to South Africa



The SFAO field mission to South Africa will take place between October 28 and November 12, 2012. The project sites to be visited are located in Greater Johannesburg, Cape Town and the Eastern Cape Province.

### Additional information

Further information on the SFAO as well as on this particular project and project team can be found at: [www.sfao.admin.ch](http://www.sfao.admin.ch).

### Contact:

Swiss Federal Audit Office SFAO  
Evaluations division  
Ueli Luginbühl ([ueli.luginbuehl@efk.admin.ch](mailto:ueli.luginbuehl@efk.admin.ch))  
phone: +41 31 323 10 55  
Martin Koci ([martin.koci@efk.admin.ch](mailto:martin.koci@efk.admin.ch))  
phone: +41 31 323 10 83

## Anhang 4: Factsheet Indien

### Exit Strategies and Sustainability in Swiss Development Cooperation

#### Development aid in India:

##### Background

Since 1963, Switzerland has been involved in several programmes with the goal of reducing poverty in India. To this end, the Swiss Agency for Development and Cooperation (SDC) worked closely with a number of partner organisations and public administrations. In 2010, the SDC ended its longstanding programme to fight poverty in India in direct ways and has since been implementing partnership programmes dealing with global climate change and technology transfer.

##### Objectives

The Swiss Federal Audit Office (SFAO) intends to assess the extent to which Swiss contributions to now closed development projects brought about improvements in partner countries. At the same time, the degree of achievement of set objectives by the end of the project, as well as the extent to which Switzerland's withdrawal enabled optimal maintenance of the results achieved, should also be evaluated. It is hoped that possible recommendations derived from these assessments may help the SDC develop approaches to an optimal withdrawal from development aid projects and to lasting results.

##### Methodology and questions

The SFAO will assess on-site the continuation of the results from selected Swiss development interventions now closed. Field missions to South Africa and India are planned.

For this purpose, the available documentation will be evaluated and interviews with key stakeholders conducted both in Switzerland and in-country. The following illustrative list of questions may be discussed in the interviews:

- Years later, what remains of the contributions from Swiss development cooperation after Switzerland as a donor country has withdrawn from a programme or project?
- Could achievements be sustainably maintained and relevant activities continued after Switzerland's withdrawal? And how? What is the current situation?

- What are the prospects for the future?
- What lessons do the stakeholders draw from the Swiss participation and what could or should be done differently in the future?

#### Field mission to India



The SFAO field mission to India will take place between November 25 and December 9, 2012. The project sites to be visited are located in the States of Delhi, Karnataka, Tamil Nadu and Uttar Pradesh.

#### Additional information

Further information on the SFAO as well as on this particular project and project team can be found at: [www.sfao.admin.ch](http://www.sfao.admin.ch).

Contact:  
 Swiss Federal Audit Office SFAO  
 Evaluations division  
 Ueli Luginbühl ([ueli.luginbuehl@efk.admin.ch](mailto:ueli.luginbuehl@efk.admin.ch))  
 phone: +41 31 323 10 55  
 Martin Koci ([martin.koci@efk.admin.ch](mailto:martin.koci@efk.admin.ch))  
 phone: +41 31 323 10 83

## Anhang 5 : Feldmission Südafrika

Programm Südafrika Kurzversion				
Day	Date	Time	Location	Activity / Project
Sunday	28.10.	22:45	Zürich	Flight to Johannesburg
Monday	29.10.	AM PM	Johannesburg Pretoria	10:20 Arrival in Johannesburg <b>Briefing at SCO Pretoria and Swiss Embassy</b> Overnight in Pretoria
Tuesday	30.10.	AM PM	Johannesburg – Durban – Bizana	09:00 Flight to Durban – Drive to Bizana <b>MiET / School Development Project Ikhwesi</b> Overnight in Bizana
Wednesday	31.10.	AM PM	Bizana – Flagstaff – Umtata	Drive from Bizana to Umtata <b>MiET / School Development Project Ikhwesi</b> Overnight in Umtata
Thursday	01.11.	AM PM	Umtata – East London	Drive from Umtata to East London <b>ITEC Further Vocational and Education Project</b> Overnight in East London
Friday	02.11.	AM PM	East London - Port Elizabeth	08:00 Flight to Port Elizabeth <b>RDP Urban Development Project</b> Overnight in Port Elizabeth
Saturday	03.11.	PM	Port Elizabeth – Cape Town	12:45 Flight to Cape Town Overnight in Cape Town
Sunday	04.11.	All day	Cape Town	Free / Writing notes Overnight in Cape Town
Monday	05.11.	AM PM	Cape Town	<b>NICRO / Integration of Young Offenders Reform of Sheriffs Profession</b> Overnight in Cape Town
Tuesday	06.11.	AM PM	Cape Town – Bellville	<b>NICRO / Integration of Young Offenders Reform of Sheriffs Profession</b> Overnight in Cape Town
Wednesday	07.11.	AM PM	Cape Town - Johannesburg	08:30 Flight to Johannesburg <b>Reform of Sheriffs DJCD Johannesburg</b> Overnight in Pretoria
Thursday	08.11.	AM PM	Johannesburg	<b>LRC Legal Resource Centre Endowment Fund SAIDE South African Institute for Distance</b> Overnight in Pretoria
Friday	09.11.	AM PM	Pretoria	<b>SCO Pretoria</b> Writing notes <b>Overnight Pretoria</b>
Saturday	10.11.	All day	Pretoria	Free / Writing notes <b>Overnight Pretoria</b>
Sunday	11.11.	All day	Pretoria	Free <b>Overnight Pretoria</b>
Monday	12.11.	AM PM 20:25	Pretoria – Johannesburg - Zurich	<b>Debriefing with SCO and Swiss Embassy</b> Final works Flight back to Zurich
Tuesday	13.11.	AM	Zurich	06:10 Arrival in Zurich



## Anhang 6 : Feldmission Indien

Programm Indien Kurzversion				
Day	Date	Time	Location	Activity / Project
Sunday	25.11.	12:45 PM	Zürich – Delhi	Flight to New Delhi 22:30 Arrival in New Delhi
Monday	26.11.	AM PM	Delhi	<b>Briefing at SDC Office and at Embassy</b> TERI Head Office Overnight in Delhi
Tuesday	27.11.	AM PM	Delhi	<b>India Brick / Development Alternatives</b> <b>The HUNGER Project / THP</b> Head Office Overnight in Delhi
Wednesday	28.11.	AM/PM	Delhi	<b>AFPRO</b> Head Office Overnight in Delhi
Thursday	29.11.	AM PM	Delhi – Jhansi Orchha	06:00 Train-Travel to Jhansi <b>India Brick / visit VSBK</b> Tikamgarh Overnight in Orchha
Friday	30.11.	AM PM	Orchha – Sonagir – Jhansi – Agra	<b>India Brick / visit brick producer and VSBK</b> Service Centre DA group 18:00 Train-Travel to Agra Overnight in Agra
Saturday	01.12.	AM PM	Agra – Firozabad – Delhi	Drive from Agra to Delhi <b>TERI / Cleantech</b> visit glass making factory Overnight in Delhi
Sunday	02.12.	AM PM	Delhi - Bangalore	Free 04:55 Flight to Bangalore Overnight in Bangalore
Monday	03.12.	AM/PM	Bangalore	<b>CEDT and NEE Indian Institute of Science</b> Overnight in Bangalore
Tuesday	04.12.	AM PM	Bangalore – Kolar	Drive form Bangalore to Kolar and back <b>AFPRO / field visit</b> Overnight in Bangalore
Wednesday	05.12.	AM PM	Bangalore - Mysore	<b>CEDT / visit companies</b> Travel from Bangalore to Mysore Overnight in Mysore
Thursday	06.12.	AM PM	Mysore - Coimbatore	<b>THP / ODP</b> field visit Travel from Mysore to Coimbatore Overnight in Coimbatore
Friday	07.12.	AM PM	Coimbatore - Delhi	<b>NEE / PSG</b> College of Technology 17:25 Flight to Delhi Overnight in Delhi
Saturday	08.12.	AM PM	Delhi	<b>Debriefing with SDC Office</b> Final Works
Sunday	09.12.	AM		02:00 Flight back to Zurich 06:25 Arrival in Zurich

## **Anhang 7 : Quellenverzeichnis**

### **Gesetzgebung**

---

SR 974.0 Bundesgesetz über die internationale Entwicklungszusammenarbeit und humanitäre Hilfe, 19. März 1976

SR 974.01 Verordnung über die internationale Entwicklungszusammenarbeit und humanitäre Hilfe, 12. Dezember 1977

### **Parlamentarische Vorstösse**

---

12.3364 Interpellation NR Jean-Pierre Grin: Burkina Faso. Zukunft des Busbahnhofs Ouahigouya. Eingereicht 03.05.2012

11.3880 Interpellation NR Jean-Pierre Grin: Burkina Faso. Zukunft des Schlachthofs Ouahigouya. Eingereicht 29.09.2011

11.3405 Motion NR Sommaruga Carlo: Konzentration der Entwicklungshilfe des Bundes. Eingereicht 14.04.2011

11.3090 Postulat NR Egger-Wyss Esther: Effizienz der Schweizer Entwicklungshilfe. Eingereicht 10.03.2011

### **Wesentliche Dokumente**

---

12.029 Botschaft über die internationale Zusammenarbeit 2013 – 2016, 15. Februar 2012

10.085 Botschaft zur Erhöhung der Mittel zur Finanzierung der öffentlichen Entwicklungshilfe, 17. September 2010

08.030 Botschaft über die Weiterführung der technischen Zusammenarbeit und der Finanzhilfe zu Gunsten von Entwicklungsländern, 14. März 2008

03.040 Botschaft über die Weiterführung der technischen Zusammenarbeit und der Finanzhilfe zu Gunsten von Entwicklungsländern, 28. Mai 2003

02.086 Botschaft über die Weiterführung der Finanzierung von wirtschafts- und handelspolitischen Massnahmen im Rahmen der Entwicklungszusammenarbeit, 20. November 2002

98.072 Botschaft über die Weiterführung der technischen Zusammenarbeit und der Finanzhilfe zugunsten von Entwicklungsländern, 7. Dezember 1998

Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung BMZ (2006b): Evaluierungskriterien für die deutsche bilaterale Entwicklungszusammenarbeit. Eine Orientierung für Evaluierungen des BMZ und der Durchführungsorganisationen, Juli 2006

Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung BMZ (2006a), Evaluierung der Entwicklungszusammenarbeit. Bonn, Juli 2006

Bundesrat, Millenniumsentwicklungsziele – Zwischenbericht der Schweiz 2010, Bern, Juni 2010

DEZA, Checklist for Project/Programme Documentation, Juni 2011

DEZA, Country Programme 2003 – 2010

DEZA, Das Engagement der DEZA in Südafrika und in der Region südliches Afrika unter der ausgehenden Apartheid bis heute. Bern/Pretoria 2002

DEZA, Decentralisation in SDC's Bilateral Cooperation, Relevance, Effectiveness, Sustainability and Comparative Advantage, Evaluation 2007

DEZA, Eine Welt, DEZA-Magazin für Entwicklung und Zusammenarbeit, Ausgabe Nr. 1, März 2011

DEZA, Eine Welt, DEZA-Magazin für Entwicklung und Zusammenarbeit, Ausgabe Nr. 3, September 2012

DEZA Entwicklungsfördernde Globalisierung im Fokus – die Globalprogramme der DEZA, Januar 2012

DEZA, Evaluationspolitik, Leitfaden, Bern, Dezember 2008

DEZA, Evaluations Completed in 2008 / 2009 / 2010, Evaluation Planned for 2009 – 2010 / 2010 – 2011 / 2011 - 2012

DEZA, Evaluation and Review Activities 2004 – 2005, 2005 – 2006, 2006 – 2007, 2007 - 2008

DEZA, Evaluation Two Rural Finance and Employment Programmes in India «SERI 2000 and SIDBI», Bern, April 2008

DEZA, Guidelines for entry proposals, Februar 2012



DEZA, Jahresberichte 2010 / 2011, Internationale Zusammenarbeit der Schweiz, Bern  
DEZA, Klimawandel und Entwicklung: Doppelte Dividende, Erfahrungsbericht 2012  
DEZA, Meta-Analyse ausgewählter Evaluationen der DEZA, Bern, Juli 2009  
DEZA, Postcosecha Programme Central America, 5 Year Ex-Post Impact Study, March 2011  
DEZA, Regional Cooperation Strategy Southern Africa 2005 – 2010, Bern, April 2005  
DEZA, Regional Programme Southern Africa, Cooperation Strategy, Update 2008 – 2010, Bern, Dezember 2007  
DEZA, SDC in India, Documentation, 2009  
DEZA, Swiss-South African Development Cooperation Programme 2003 – 2003, Joint Review, Pretoria, Januar 2004  
DEZA, Wirkungsbericht Schweizer Entwicklungszusammenarbeit im Wassersektor, Bern 2008  
DEZA, Wirksamkeit im Fokus. Einblick in DEZA-Programme, Bern 2009  
DEZA, Wirkungsbericht der Schweizer EZA im Landwirtschaftssektor 2010, Bern 2010  
EDA, Was die Schweiz bewirkt, Die internationale Zusammenarbeit der DEZA 2006 – 2010, Bern 2011  
GTZ, Erfolgreiche Zusammenarbeit – nachhaltige Wirkungen. Neunte Querschnittsanalyse der GTZ, 2005  
Kühl, S., Capacity Building und Capacity Development als neue Leitbilder von Entwicklungshilfeorganisationen. In: Soziale Welt, Jg. 55, 2004  
OECD, Development Assistance Manual - DAC Principles for Effective Aid, Paris 1992  
OECD/DAC, Sustainability in Development programs, 1988  
SECO, Evaluation Guidelines  
SECO, Die Wirksamkeit der wirtschaftlichen Entwicklungszusammenarbeit, Jahresberichte 2009 / 2010 / 2011  
SECO, Evaluation Report Promoting Enterprise Access to Credit in Indonesia, CEFÉ International, April 2010  
SECO, Ex-post Program Evaluation of the Cleaner Production Center in Colombia, Tulum I.D., Januar 2011  
SECO, Ex-Post Evaluation of Tax Reform in Mozambique: Introduction of VAT, Agriconsulting Europe SA, Januar 2012  
ZEWO Stiftung, Leitfaden Wirkungsmessung in der Entwicklungszusammenarbeit, Zürich 2011

Diverse Presseartikel  
Interne Unterlagen/Dokumente der DEZA  
Unterlagen/Dokumente der 14 ausgewählten Projekte

## Anhang 8 : Empfehlungenübersicht mit Stellungnahme der DEZA



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Eidgenössisches Departement für auswärtige Angelegenheiten EDA  
Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit DEZA  
Der Direktor

CH-3003 Bern\_DEZA

### A-Post

Persönlich

Eidgenössische Finanzkontrolle  
Herr K. Grüter  
Direktor  
Monbijoustrasse 45  
3003 Bern

Bern, 17. September 2013

### **Management Antwort betr. Bericht der Eidg. Finanzkontrolle (August 2013): Ausstieg und Nachhaltigkeit der Schweizerischen Entwicklungszusammenarbeit Eine Ex-post-Analyse von 14 Projekten in Südafrika und Indien**

Sehr geehrter Herr Grüter

Ich möchte Ihnen und dem Projektteam für die ausserst nützliche ex-post-Analyse von ausgewählten Projekten in Südafrika und Indien danken.

Die von der EFK gewählte Methode, die Art und Weise des Ausstieges der Schweiz in den beiden Ländern zu analysieren sowie die Nachhaltigkeit der Programme und Projekte zu überprüfen, hat sehr wertvolle Ergebnisse erbracht. Sowohl die sorgfältige Durchführung des Vorhabens wie auch die umsichtig abgewogenen Erkenntnisse sind von grossem Nutzen. Die Empfehlungen unterstützen unsere Anstrengung, das strategische und operationelle Management im Hinblick auf die zu erreichenden Resultate auszugestalten. Der Bericht lotet die Möglichkeiten einer Nachhaltigkeitsprüfung gut aus, weist auf die methodischen Grenzen hin und macht deutlich, dass der Nachweis der Nachhaltigkeit mit einem hohen Aufwand verbunden ist.

Wir nehmen mit Zufriedenheit zur Kenntnis, dass der Ausstieg in Südafrika und Indien korrekt erfolgt ist, und die Schweiz weiterhin als „kooperativer und kompetenter Geber und Partner“ wahrgenommen wird. Es freut uns zu erfahren, dass die von der DEZA unterstützten Institutionen und Organisationen ihre Arbeit zum grossen Teil weiter führen konnten. Ebenfalls freut uns die Bestätigung der EFK, dass die Mittel Bedürfnis- und Partnerorientiert eingesetzt wurden und die Projekte ein hohes Innovationspotential aufweisen.

Die EFK Analyse unterstreicht, dass sowohl die Zieldefinition wie auch die Messung der Zielerreichung für die Einschätzung der Nachhaltigkeit besonders relevant sind. Die DEZA Direktion hat u.a. aufgrund dieser Schwachstelle in der Umsetzung der Programme eine Reorganisation der DEZA (2008 – 2012) durchgeführt. Das Resultat-orientierte Management ist in der Folge aufgebaut und mit entsprechenden Instrumenten (Planung, Rechenschaftslegung) verstärkt worden.

Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit DEZA  
Martin Dahinden  
Freiburgstrasse 130, 3003 Bern  
Tel. +41 31 322 34 75, Fax +41 31 322 35 05  
martin.dahinden@eda.admin.ch  
www.deza.admin.ch

Die Reorganisation wurde per Ende 2012 abgeschlossen. Die DEZA ist heute besser in der Lage, eine transparente Berichterstattung über die strategischen und operationellen Ziele, die erreichten Ergebnisse wie auch über den Umgang mit allfälligen Schwierigkeiten zu machen. Hierfür sind auch die regelmässig veröffentlichten Wirkungsberichte über das Engagement in ausgewählten Themenbereiche (Wirkungsbericht Wasser – 2008; Wirkungsbericht Ernährungssicherheit – 2010) ein Beleg.

Wir nehmen mit Befriedigung zur Kenntnis, dass sich die Ergebnisse und Empfehlungen der EFK-Analyse mit den von der Schweiz unterstützten Reformschritten der internationalen Entwicklungszusammenarbeit auf nationaler und internationaler Ebene decken. Bekanntlich haben sich die OECD-Länder - im Rahmen der „Paris-Erklärung“ (2005) - auf Resultat-orientierte Management-Instrumente geeinigt, um sowohl die Wirksamkeit wie auch die internationale Koordination der Entwicklungszusammenarbeit zu verbessern. Mit der „Accra Agenda for Action“ (2008) und der „Busan Partnership for effective development co-operation“ (2011) haben sich die Beziehungen von Geber- und Partnerland verändert. Beide Seiten sind zur gegenseitigen Rechenschaftslegung über die Entwicklungsergebnisse verpflichtet. Die Unterstützung von Partnerorganisationen, eigenständige ex-post Analysen über EZA Vorhaben machen zu können, wird deshalb immer mehr auch eine wichtige Aufgabe des Partnerlandes.

Den Eindruck der EFK, die DEZA agiere in geeigneten Nischen, möchte ich bei dieser Gelegenheit etwas relativieren. Die DEZA hat auch in Indien systemische Veränderungen vorangebracht, wie beispielsweise im Landwirtschaftsbereich mit der Unterstützung der „national guidelines for integrated watershed development“ sowie im Umweltbereich mit der Energieeffizienten Backsteinproduktion. Die letztere Innovation konnte in Asien und in Afrika verbreitet werden.

Die Entwicklungszusammenarbeit der Schweiz unterstützt die eigenen Anstrengungen armer Länder, Armuts- und Entwicklungsprobleme zu bewältigen. Mehr als früher ist die Koordination mit den lokalen Akteuren (Regierung, zivilgesellschaftliche Organisationen, privatwirtschaftliche Akteure) des Partnerlandes sowie mit bilateralen und multilateralen Gebern eine wichtige Voraussetzung für erfolgreiche Vorhaben. Die DEZA macht grosse Anstrengungen, die Mittel derart einzusetzen, dass sie eine möglichst optimale Wirkung bei den betroffenen Bevölkerungsgruppen erzielen und breite Reformprozesse voranbringen helfen.

Die FK Analyse der Nachhaltigkeit der Schweizer Entwicklungszusammenarbeit ist beispielhaft. Wir begrüssen eine Publikation des Berichtes und deren Verbreitung in der Bundesverwaltung.

Die Antworten der DEZA zu den spezifischen Empfehlungen finden sich in der Beilage.

Ich möchte mich nochmals bedanken für die geleistete Arbeit, solide Analyse und die produktive Zusammenarbeit.

Mit freundlichen Grüssen

Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit

Martin Dahinden  
Direktor

Nr.	Empfehlungstext	Stellungnahme des Amtes	Umsetzung bis
1	<p>Interne Normen betreffend Ausstieg:</p> <p>Die EFK empfiehlt der DEZA, minimale Standards bzw. Checklisten betreffend einer «good practice» für den Projektabschluss zu definieren. Dabei sind die unterschiedlichen Beitragsarten (z.B. Organisations-, Projektbeitrag) zu berücksichtigen.</p>	<p>Die DEZA ist mit der Empfehlung einverstanden.</p> <p>Erfahrungen zum Thema „Projektausstieg“ wurden bereits aufgearbeitet: z.B. Ausstieg aus dem Programm Ecuador. Diese „Good Practices“ stehen den Mitarbeitenden bereits zur Verfügung.</p> <p>Das Vorgehen bei Projektabschluss resp. -ausstieg wird in den Leitlinien zu Eintretens- und Kreditanträgen sowie Schlussberichten der Programme und Projekte konkreter festgelegt.</p>	2014
2	<p>Verbesserung der Zieldefinition im Hinblick auf die Messbarkeit der Zielerreichung:</p> <p>Die EFK empfiehlt der DEZA, bei der Definition der Ober- und Projektziele eine klare Trennung zwischen den angestrebten Zielebenen Output, Outcome und Impact vorzunehmen. Im Grundsatz sind Ziele so zu definieren und zu spezifizieren, dass deren Zielerreichung mit vernünftigem Aufwand gemessen bzw. beurteilt werden kann.</p>	<p>Im Rahmen der Reorganisation der DEZA (2008 - 2012) wurde eine Reihe von Instrumenten im Programm- und Projektmanagement eingeführt, welche die Resultatorientierung verstärken. Mit der verbindlichen Einführung des „Logframes“ als Planungsinstrument wird der Empfehlung vollumfänglich entsprochen.</p> <p>Richtig ist, dass die operationellen Einheiten die Qualität permanent sicherstellen und die Zielsetzungen im Hinblick auf Output, Outcome und Impact formulieren müssen, damit sowohl die Messbarkeit wie auch eine qualitative Beurteilung möglich sind.</p> <p>Die Einführung der Arbeitsinstrumente war für die operationellen Einheiten ein Lernprozess. Die Arbeitsqualität konnte stark verbessert werden.</p> <p>Wir sehen noch ein Verbesserungspotenzial bei der Planung neuer Vorhaben und der Erstellung von „Baselines“ (Messbasis), um die durch die Vorhaben bewirkten Veränderungen festzuhalten.</p>	keine
3	<p>Sicherstellung einer vollständigen Projektdokumentation (DMS):</p> <p>Die EFK empfiehlt der DEZA, zukünftig die Dokumentenablagestruktur DMS aktiver und einheitlicher zu betreiben. Ziel ist es, eine möglichst vollständige Projektdokumentation sicherzustellen. Dabei sind die erforderlichen Dokumente zu definieren.</p>	<p>Die DEZA ist mit dieser Empfehlung einverstanden. Sie ist sich der mangelnden Qualität der Datenablage in Bezug auf Vollständigkeit und Zugriff bewusst.</p> <p>Die laufenden Massnahmen:</p> <p>a) Die geltenden Bezeichnungen für Projektdokumente (Titelkonvention) werden in Zusammenarbeit mit der DEZA im In- und Ausland in Erinnerung gerufen.</p> <p>b) In Zusammenarbeit mit der DEZA wird die Schulung bezüglich Führung der Projektdokumentation und erforderliche Dokumente im In- und Ausland verbessert.</p> <p>c) Im Rahmen des laufenden Projektes Geve EDA werden neue Organisationsvorschriften (OV) erarbeitet. Die Bezeichnungen der Projektdokumente (Titelkonvention) sind Teil der OV und werden durch die DEZA überprüft und angepasst.</p> <p>Im Rahmen des laufenden Projektes Geve EDA wird ein Gesamtregistraturplan für das Departement (In- und Ausland inkl. DEZA) erstellt. In diesem neuen Registraturplan werden die Vorgaben und Metadaten für die Projektdokumente überarbeitet und neu definiert.</p> <p>d) Mittel- und langfristig wird das Ablagesystem im EDA auf moderne IT-basierte Organisationsmanagement-Anwendungen umgerüstet (u.a. DMS-Zugang im Ausland).</p>	<p>a) 2013</p> <p>b) 2013</p> <p>c) 2014</p> <p>d) 2017</p>

Nr.	Empfehlungstext	Stellungnahme des Amtes	Umsetzung bis
4	<p>Monitoring zentraler Risikobereiche:</p> <p>Die EFK empfiehlt der DEZA eine systematische Beobachtung von zentralen Risikobereichen innerhalb der Durchführung von Projekten. Basis bilden die Risikoabschätzungen gemäss Eintretens- bzw. Kreditantrag.</p>	<p>Die DEZA unterstützt diese Empfehlung.</p> <p>Die Kreditanträge geben Aufschluss über die bestehenden Risiken und getroffenen Annahmen, die das Eintreten der beabsichtigten Wirkungen beeinflussen.</p> <p>Bei Interventionen in fragilen Kontexten wird die DEZA die Risiken eines Vorhabens noch expliziter ausweisen. Die entsprechende Leitlinien (Monitoring der entwicklungsrelevanten Veränderungen - MERV) wurden überarbeitet.</p> <p>Eine gegenwärtig laufende Qualitätsanalyse des Risiko-Managements in der DEZA wird den angemessenen Umgang mit Risiken ebenfalls verbessern.</p> <p>Aufgrund der Empfehlung sieht die DEZA eine Verbesserung der Leitlinie „SDC Guidance for Progress Reporting by Partners“ vor. Die Leitlinie wird angepasst, damit die Projektpartner die im Kreditantrag erwähnten Risiken sowie Risiken, die bei der Durchführung auftreten, in ihren Projektberichten explizit erwähnen und beurteilen. Diese regelmässigen Projektberichte der Partner erlauben den Aussenstellen der DEZA ein adäquates Monitoring und Management der Risiken während der Umsetzung von Projekten.</p>	2014
5	<p>Durchführung von «Ex-post-Untersuchungen» bei ausgewählten Schlüsselprojekten:</p> <p>Die EFK empfiehlt der DEZA, bei ausgewählten Schlüsselprojekten einige Jahre nach Projektabschluss Ex-post-Untersuchungen vorzunehmen.</p>	<p>Die DEZA begrüsst die Empfehlung teilweise.</p> <p>Die DEZA hat bisher in sehr beschränktem Ausmass Ex-Post-Evaluationen durchgeführt. Weil der diesbezügliche personelle und finanzielle Aufwand doch beträchtlich ist, sind bei allfälligen Ex-post Evaluationen solide Kosten-Nutzen-Überlegungen entscheidend. Die DEZA ist sich bewusst, dass der Wirkungsnachweis und die Rechenschaftslegung sowohl für Parlament wie auch für die breite Öffentlichkeit in den letzten 10 Jahren enorm an Bedeutung gewonnen haben. Allerdings genügt der Rechenschaftszweck allein nicht. Ex-Post-Evaluationen müssen auch das Ziel institutioneller Lernprozesse beinhalten, um die Qualität und Wirksamkeit der Vorhaben zu erhöhen.</p> <p>Die DEZA weist darauf hin, dass aufgrund der Deklaration von Busan (effective development co-operation) Geberländer heute Ex-post Evaluationen eher mit Zurückhaltung durchführen. Es ist auch Aufgabe der Empfängerländer, diese selber durchzuführen. Geberagenturen können diese Vorhaben allenfalls unterstützen. Die DEZA wird diese Ex-Post-Evaluationen auch in Zukunft einsetzen.</p>	laufend

19.9.2013