



# Prüfung der Aktivitäten zur Bekämpfung von Korruption und Wirtschaftskriminalität in Partnerländern

Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit (DEZA) und Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO)

---

EFK-23266

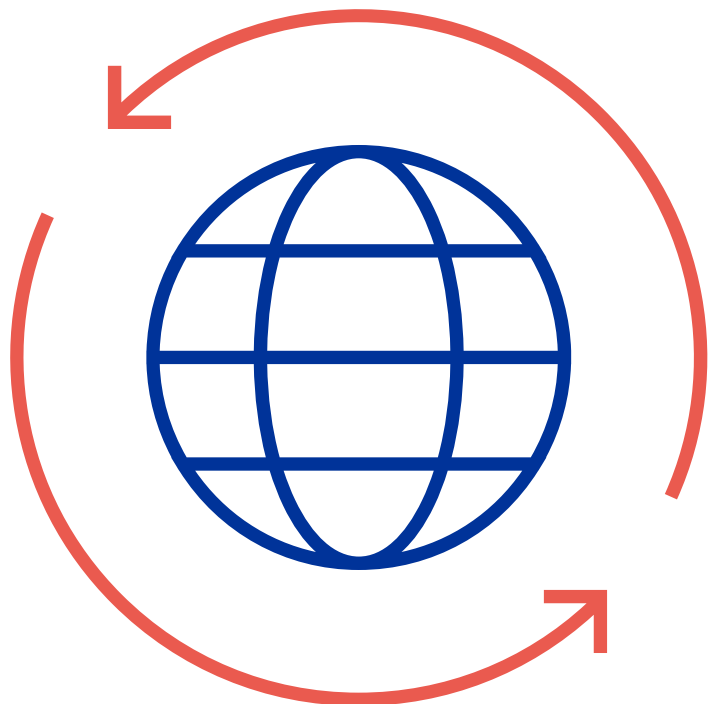
---

VERSION INKL. STELLUNGNAHMEN

---

30.06.2025

---



# DOKUMENTINFORMATION

---

---

## BESTELLADRESSE

ADRESSE DE COMMANDE  
INDIRIZZO DI ORDINAZIONE  
ORDERING ADDRESS

Eidgenössische Finanzkontrolle (EFK)  
Monbijoustrasse 45  
3003 Bern  
Schweiz

---

## BESTELLNUMMER

NUMÉRO DE COMMANDE  
NUMERO DI ORDINAZIONE  
ORDERING NUMBER

202.23266

---

## ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

COMPLÉMENT D'INFORMATIONS  
INFORMAZIONI COMPLEMENTARI  
ADDITIONAL INFORMATION

[www.efk.admin.ch](http://www.efk.admin.ch)  
[info@efk.admin.ch](mailto:info@efk.admin.ch)  
+ 41 58 463 11 11

---

## ABDRUCK

REPRODUCTION  
RIPRODUZIONE  
REPRINT

Gestattet (mit Quellenvermerk)  
Autorisée (merci de mentionner la source)  
Autorizzata (indicare la fonte)  
Authorized (please mention source)

---

## PRIORITÄTEN DER EMPFEHLUNGEN

Die Eidgenössische Finanzkontrolle priorisiert ihre Empfehlungen auf der Grundlage definierter Risiken: 1 = hoch, 2 = mittel, 3 = gering.  
Als Risiken gelten beispielsweise unrentable Projekte, Verstösse gegen die Legalität oder Ordnungsmässigkeit, Haftungsfälle oder Reputationsschäden. Damit werden die Auswirkungen und die Wahrscheinlichkeit des Eintretens beurteilt. Diese Beurteilung richtet sich nach dem konkreten Prüfungsgegenstand (relativ) und nicht nach der Relevanz für die Bundesverwaltung als Ganzes (absolut).

# INHALTSVERZEICHNIS

---

<b>Das Wesentliche in Kürze</b> .....	<b>4</b>
<b>L'essentiel en bref</b> .....	<b>6</b>
<b>L'essenziale in breve</b> .....	<b>8</b>
<b>Key facts</b> .....	<b>10</b>
<b>1 Auftrag und Vorgehen</b> .....	<b>14</b>
1.1 Ausgangslage.....	14
1.2 Prüfungsziel und -fragen.....	17
1.3 Prüfungsumfang und -grundsätze.....	17
1.4 Unterlagen und Auskunftserteilung.....	17
1.5 Schlussbesprechung.....	18
<b>2 Strategische und institutionelle Ausgestaltung</b> .....	<b>19</b>
2.1 Die Korruptionsthematik geht als «transversales Ziel» unter.....	19
2.2 Projektgelegenheiten werden nicht proaktiv realisiert.....	20
<b>3 Operative Zielsetzung und Zentrale Steuerung der Thematik</b> .....	<b>22</b>
3.1 Fehlende operative Zielsetzung.....	22
3.2 Fehlende zentrale Steuerung der Thematik.....	24
<b>4 Ämterübergreifende Zusammenarbeit</b> .....	<b>26</b>
4.1 Abgrenzung vor Synergie.....	26
4.2 Wenig formalisierte Zusammenarbeit, erschwerte gemeinsame Steuerung.....	28
<b>5 Wissenskommunikation und -kapitalisierung</b> .....	<b>30</b>
5.1 Uneinheitliche Nutzung der Wissensangebote.....	30
5.2 Geringe Wissenskaptalisierung.....	31
<b>6 Wirksamkeitsmessung</b> .....	<b>34</b>
6.1 Projektkonzeption erschwert Wirksamkeitsmessung.....	34
6.2 Antikorruptionsthematik erfordert Ex-Post Evaluationen.....	35
Anhang 1 – Rechtsgrundlagen.....	37
Anhang 2 – Abkürzungen.....	38
Anhang 3 – Liste der analysierten Projekte.....	39

# Prüfung der Aktivitäten zur Bekämpfung von Korruption und Wirtschaftskriminalität in Partnerländern

Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit (DEZA) und Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO)

---

## DAS WESENTLICHE IN KÜRZE

Grosskorruption ist ein zentrales Entwicklungshemmnis: Amtsträger, die sich bestechen lassen oder öffentliche Gelder abzuweigen entziehen dem Staat notwendige Ressourcen. Entsprechend sind die Institutionen betroffener Staaten zu schwach, Grosskorruption zu verhindern oder zu ahnden. Korruptionsbekämpfung im Ausland ist daher eines der Ziele der Strategie der internationalen Zusammenarbeit der Schweiz («IZA-Strategie 2021–2024») <sup>1</sup> und der Strategie des Bundesrates gegen Korruption. <sup>2</sup>

Die Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit (DEZA) und das Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO) implementieren die IZA-Strategie projektbasiert in den 41 Partnerländern der Schweiz. In der Strategieperiode 2021 bis 2024 wurden im Themenbereich der Korruptionsbekämpfung insgesamt 63 Projekte im Umfang von 103 Millionen Franken durchgeführt. Die Zielsetzung wird ebenso durch die Teilnahme an multilateralen Gremien und durch Direktbeiträge an relevante Institutionen der Zivilgesellschaft und der Forschung umgesetzt.

Die Eidgenössische Finanzkontrolle (EFK) hat in ihrer Prüfung eine Beurteilung des Gesamtsystems des Bundes zur Bekämpfung der Grosskorruption im Ausland vorgenommen und dazu die Tätigkeit der DEZA und des SECO analysiert. <sup>3</sup> Dabei hat die EFK festgestellt, dass diesem Ziel zu wenig ungeteilte Aufmerksamkeit im Rahmen von Projekten zukommt, die ihren Fokus auf die Korruptionsbekämpfung legen. Die EFK sieht die Notwendigkeit einer Stärkung der zentralen Steuerung, der Ausarbeitung einer operativen Zielsetzung und der ämterübergreifenden Zusammenarbeit. Dazu müssen ebenfalls die Wissenskapitalisierung und Wirkungsmessung in diesem Themenbereich verbessert werden.

## Zu wenig ungeteilte Aufmerksamkeit, keine operative Zielsetzung

Die internationale Zusammenarbeit erfolgt opportunitätsbasiert. Das heisst, Projekte werden auf Grund der Möglichkeiten vor Ort ausgearbeitet. Korruptionsbekämpfung wird zudem als transversales Ziel umgesetzt: Sie soll wo möglich in allen Projekten mitgedacht werden.

Auf der operativen Ebene führt dies dazu, dass weniger Anreize bestehen, Projekte mit Fokus auf die Thematik vorzuschlagen. Zum einen sind die Gelegenheiten für Antikorruptionsprojekte an sich seltener. Zum anderen erlaubt die Transversalität, sie in Teilmodulen von Projekten mit einem anderen Schwerpunkt unterzubringen. Die EFK sieht dies nicht als zielführend: So besteht das Risiko, dass nicht genügend Aktivitäten umgesetzt werden und dass sie dort vorgenommen werden, wo sie den grössten Effekt erzielen könnten. Dies steht auch in einem Gegensatz zur Zielsetzung der übergeordneten Strategien.

Die EFK hat zudem festgestellt, dass sowohl bei der DEZA wie beim SECO keine Ziele auf der operativen Ebene für die Bekämpfung der Grosskorruption formuliert werden. Vielmehr entstehen Anzahl und Volumen der Aktivitäten auf Grund der Projektvorschläge dezentral und bottom-up. Die Abwesenheit einer vorgelagerten Zielsetzung bedingt jedoch, dass keine Aussage darüber getroffen werden kann, ob und in welchem Ausmass die übergeordneten strategischen Ziele erreicht sind.

---

<sup>1</sup> IZA-Strategie 2021–2024; vgl. Unterziel 10.

<sup>2</sup> Strategie des Bundesrates gegen die Korruption 2021–2024; vgl. Ziel 11 Massnahme 40.

<sup>3</sup> Die IZA-Strategie und die Strategie des Bundesrates gegen die Korruption betrauen die Abteilung Frieden und Menschenrechte (AFM) des EDA ebenfalls mit der Umsetzung. Die EFK hat ihren Einschluss als Geprüfte jedoch nicht als zielführend für die Prüfthematik erachtet, zumal sie sich auf die Friedensförderung konzentriert.

Es fehlt zudem an der Informationsgrundlage zur zentralen Steuerung der Thematik und zur Überprüfung einer operativen Zielsetzung. Zum Zeitpunkt der Prüfung war es lediglich möglich, auf Anfrage der EFK eine ad-hoc Angabe über die Anzahl und das finanzielle Volumen der Projekte mit einer Antikorruptionskomponente zu machen. Diese wird jedoch nicht regelmässig erhoben und verfolgt.

Die EFK empfiehlt daher den Ämtern, die Korruptionsbekämpfung als eigenständiges Ziel zu schärfen und eine operative Zielsetzung für die Thematik zu erarbeiten.

## **Schwache ämterübergreifende Kooperation und Koordination**

Die Korruptionsthematik ist insofern für die internationale Zusammenarbeit aussergewöhnlich, als sie sowohl für die DEZA wie auch das SECO eine Zielsetzung darstellt. In der Folge entstehen, trotz der unterschiedlichen Expertisen und geographischen Schwerpunkte der beiden Ämter, Überschneidungen. Synergiepotential innerhalb von Projekten an einem geteilten Standort müssen jedoch durch die Vertretungen proaktiv geschaffen werden und sind mit Mehraufwand verbunden. So kann nicht sichergestellt werden, dass das Synergiepotential überall und kosteneffizient genutzt wird. Die ämterübergreifende Steuerung ist letztlich auch durch schwache thematische Steuerung in den Ämtern erschwert. Da die Informationsgrundlagen fehlen, kann keine ämterübergreifende Gesamtsicht der Aktivitäten erfolgen. Daher bleibt die Koordination punktuell. Dies verhindert das Schaffen von komplementären Aktivitäten aus einer zentralen Gesamtsicht.

Die EFK empfiehlt daher den Ämtern, einen Rahmen für die Lancierung von Projekten mit einem gemeinsamen Rahmen auf der operativen Ebene zu schaffen. Auf Grundlage der Verbesserung der zentralen Steuerung sollen zudem die Möglichkeiten von komplementären und gemeinsamen Aktivitäten nicht nur im Aussennetz sondern auch in den Zentralen eruiert werden.

## **Wissenskaptalisierung ohne Konsequenzen**

Die EFK hat festgestellt, dass das Wissensangebot zum Thema der Grosskorruptionsbekämpfung uneinheitlich genutzt wird. Die Informiertheit zur Thematik ist stark von der Person abhängig. Wissensquellen sind das persönliche Netzwerk sowie die persönliche Erfahrung.

Auf institutioneller Ebene wird das vorhandene Wissen sowohl von der DEZA wie auch dem SECO nur schwach kapitalisiert. So werden keine Best Practices oder konkrete Hilfestellungen für Projekte zur Korruptionsbekämpfung formuliert, die die gemachten Erfahrungen kapitalisieren. Dabei werden die Länderkontexte als so einzigartig angesehen, dass keine Vergleiche möglich sind. Die EFK sieht hier jedoch auf Grund der geteilten Thematik ein grosses Potential, insbesondere auch für den Erfahrungsaustausch zwischen den Ämtern. Die EFK empfiehlt daher, die Wissenskaptalisierung für die Thematik der Korruptionsbekämpfung zu stärken und die Aktivitäten an den Ergebnissen solcher Analysen auszurichten.

## **Wirksamkeitsmessungen sind erschwert**

Die EFK hat festgestellt, dass die Projektkonzeption zur Korruptionsbekämpfung oft eine Wirksamkeitsmessung verunmöglicht. So werden die Wirkungen der Projekte entweder als implizit angenommen oder es wird kein strenger kausaler Zusammenhang zwischen dem Projekt und seiner Wirkung hergestellt. Ebenfalls werden die Massnahmen oft erst langfristig Wirkung zeigen. Die EFK stellt fest, dass es daher schwierig ist zu beurteilen, ob die Strategien ihr Gesamtziel erreicht haben.

Es ist daher notwendig, die Projektkonzeption zu verbessern, um sie sinnvoll bewerten zu können. Für Projekte mit langfristigen Wirkungshorizont sollte auch die Möglichkeit einer Ex-post Evaluationen vorgesehen werden. Die Ergebnisse der so verbesserten Wirkungsmessung sollen dann zur Messung der Erreichung der übergeordneten strategischen Ziele herangezogen werden

## AUDIT

# Audit des activités de lutte contre la corruption et la criminalité économique dans les pays partenaires

Direction du développement et de la coopération et Secrétariat d'État à l'économie

---

## L'ESSENTIEL EN BREF

La grande corruption est un obstacle majeur au développement : les agents publics qui se laissent corrompre ou qui détournent des fonds publics privent l'État de ressources dont il a besoin. Par conséquent, les institutions des États touchés sont trop faibles pour prévenir ou sanctionner la grande corruption. C'est pourquoi la lutte contre la corruption à l'étranger est l'un des objectifs de la stratégie de coopération internationale de la Suisse<sup>4</sup> et de la stratégie du Conseil fédéral contre la corruption<sup>5</sup>.

La Direction du développement et de la coopération (DDC) et le Secrétariat d'État à l'économie (SECO) appliquent la stratégie CI via des projets réalisés dans les 41 pays partenaires de la Suisse. Pendant la période stratégique 2021-2024, 63 projets d'une valeur totale de 103 millions de francs ont été menés dans le domaine de la lutte contre la corruption. Les objectifs visés sont aussi mis en œuvre par la participation aux travaux d'instances multilatérales et par le versement de contributions directes à des institutions pertinentes de la société civile ou de la recherche.

Le Contrôle fédéral des finances (CDF) a évalué dans son audit l'ensemble du système de la Confédération dédié à la lutte contre la grande corruption à l'étranger et a analysé l'action de la DDC et du SECO en la matière<sup>6</sup>. À cet égard, le CDF a constaté que la lutte contre la grande corruption ne reçoit pas assez d'attention exclusive dans le cadre des projets visant à combattre la corruption. Le CDF estime qu'il est nécessaire de renforcer le pilotage central, d'élaborer des objectifs opérationnels et d'accroître la collaboration entre les offices. À cet effet, il faut améliorer la capitalisation du savoir et la mesure de l'impact dans ce domaine.

### Attention exclusive trop faible, absence d'objectifs opérationnels

La coopération internationale se fait en fonction des opportunités. En d'autres termes, des projets sont mis sur pied selon les possibilités qui s'offrent sur place. Par ailleurs, la lutte contre la corruption est mise en œuvre en tant qu'objectif transversal : elle doit être intégrée dans tous les projets où cela est possible.

Sur le plan opérationnel, il y a par conséquent moins d'incitations à proposer des projets axés sur cette thématique. D'une part, les possibilités de projets anticorruption sont en soi plus rares. D'autre part, la transversalité permet d'intégrer ces projets dans des sous-modules de projets orientés vers d'autres priorités. Selon le CDF, cette situation n'est pas propre à permettre d'atteindre le but visé : le risque existe que l'on ne mette pas en œuvre suffisamment d'activités et que les activités menées le soient uniquement là où elles pourraient avoir le plus grand impact. Cela va également à l'encontre des objectifs des stratégies générales.

Le CDF a en outre constaté que tant à la DDC qu'au SECO, aucun objectif opérationnel pour la lutte contre la grande corruption n'a été formulé. Au contraire, le nombre et le volume des activités découlent de propositions de projets résultant d'une approche décentralisée et ascendante. Comme il n'y a pas eu fixation au préalable des objectifs visés, il est toutefois impossible de dire si et dans quelle mesure les objectifs stratégiques globaux sont atteints.

---

<sup>4</sup> Stratégie CI 2021-2024 ; cf. sous-objectif 10.

<sup>5</sup> Stratégie du Conseil fédéral contre la corruption 2021-2024 ; cf. objectif 11, mesure 40.

<sup>6</sup> La mise en œuvre de la stratégie CI et de la stratégie du Conseil fédéral contre la corruption incombe à la division Paix et droits de l'homme (DPDH) du Département fédéral des affaires étrangères (DFAE). Le CDF n'a toutefois pas jugé pertinent d'inclure cet acteur dans son audit, dans la mesure où celui-ci se concentre sur la promotion de la paix.

Il manque également une base d'information visant au pilotage central de la thématique et à l'examen des objectifs opérationnels. Au moment de l'audit, le CDF n'a pu obtenir, à sa demande, que des indications ponctuelles sur le nombre et le volume financier des projets intégrant des composantes anticorruption. Les informations de ce type ne font cependant pas l'objet d'une collecte et d'un suivi réguliers.

Le CDF recommande donc aux offices de renforcer la lutte contre la corruption en tant que finalité à part entière et d'élaborer des objectifs opérationnels à cet égard.

### **Manque de coopération et de coordination interoffices**

La lutte contre la corruption revêt un caractère particulier pour la coopération internationale, dans la mesure où elle constitue un objectif tant pour la DDC que pour le SECO. Il en découle des chevauchements malgré le fait que la DDC et le SECO n'ont pas les mêmes domaines d'expertise, ni les mêmes priorités géographiques. Les représentations ne doivent pas moins activement rechercher les possibilités de synergies au sein des projets entrepris dans les mêmes zones géographiques, ce qui entraîne un surcroît de travail. Il n'est ainsi pas possible d'exploiter ces possibilités partout où elles s'offrent ni de la manière la plus économique. Enfin, le pilotage interoffices est entravé par le faible pilotage opéré sur la thématique par les offices. Étant donné qu'il manque une base d'information, l'on ne peut pas dresser un tableau d'ensemble, embrassant tous les offices, des activités menées. La coordination reste donc ponctuelle, empêchant l'élaboration d'activités complémentaires découlant d'une vision d'ensemble centralisée.

Le CDF recommande donc aux offices d'établir un cadre visant au lancement de projets assortis de modalités communes sur le plan opérationnel. Dans la logique d'améliorer le pilotage central, il conviendrait également de développer les possibilités d'activités complémentaires et communes, tant dans le réseau extérieur que dans les services de la centrale du DFAE.

### **Pas de mise à profit de la capitalisation du savoir**

Le CDF a constaté que les connaissances sur la thématique de la lutte contre la grande corruption sont exploitées de manière hétérogène. Ces connaissances varient considérablement en fonction des personnes. Celles-ci tirent leurs connaissances de leur réseau personnel ainsi que de leur expérience individuelle.

À l'échelle institutionnelle, tant la DDC que le SECO ne capitalisent que faiblement les connaissances qui sont les leurs. En conséquence, ils ne déterminent pas quelles sont les meilleures pratiques ni n'élaborent d'aides concrètes pour les projets de lutte contre la corruption en se fondant sur l'expérience acquise. Les contextes nationaux sont considérés comme si uniques qu'aucune comparaison n'est possible. Or, le CDF voit en l'espèce un gros potentiel, en particulier pour l'échange de données d'expérience entre les offices, du fait que la thématique en question est commune. Il recommande par conséquent de renforcer la capitalisation du savoir en matière de lutte contre la corruption et d'aligner les activités sur les résultats de ces efforts.

### **Efficacité difficilement mesurable**

Le CDF a constaté que la manière dont sont conçus les projets de lutte contre la corruption empêche souvent toute mesure de leur efficacité. En conséquence, soit l'impact du projet est déduit implicitement, soit il n'y a pas de relation causale étroite qui est établie entre le projet et son impact. Par ailleurs, les mesures prises ne montrent souvent leurs effets qu'à long terme. Le CDF considère ainsi qu'il est difficile d'évaluer si les stratégies ont atteint leur objectif global.

Il est par conséquent nécessaire d'améliorer la conception des projets pour qu'ils puissent être évalués de manière adéquate. Pour les projets qui ne déploieront leurs effets qu'à long terme, il conviendrait aussi de prévoir la possibilité d'évaluations ex post. Les résultats de la mesure de l'efficacité ainsi améliorée devront ensuite servir à mesurer le degré de réalisation des objectifs stratégiques globaux.

## VERIFICA

# Verifica delle attività di lotta contro la corruzione e la criminalità economica nei Paesi partner

Direzione dello sviluppo e della cooperazione e Segreteria di Stato dell'economia

---

## L'ESSENZIALE IN BREVE

La cosiddetta «grande corruzione» rappresenta un ostacolo fondamentale allo sviluppo: i pubblici ufficiali che si lasciano corrompere o che sottraggono fondi pubblici privano lo Stato di risorse necessarie. In questi casi, le istituzioni degli Stati interessati sono troppo deboli per prevenire o punire tali forme di corruzione. Pertanto, la lotta contro la corruzione all'estero rientra tra gli obiettivi della strategia di cooperazione internazionale della Svizzera («Strategia CI 2021–2024»)<sup>7</sup> e della strategia del Consiglio federale contro la corruzione.<sup>8</sup>

La Direzione dello sviluppo e della cooperazione (DSC) e la Segreteria di Stato dell'economia (SECO) implementano la strategia di cooperazione internazionale sulla base di progetti in 41 Paesi partner della Svizzera. Nel periodo 2021–2024 a cui si applica la strategia sono stati realizzati complessivamente 63 progetti nell'ambito della lotta contro la corruzione, per un importo di 103 milioni di franchi. L'obiettivo viene attuato anche attraverso la partecipazione a organismi multilaterali e contributi diretti a istituzioni pertinenti della società civile e della ricerca.

Nella sua verifica, il Controllo federale delle finanze (CDF) ha valutato l'intero sistema per la lotta contro la grande corruzione all'estero attuato dalla Confederazione e ha analizzato l'attività della DSC e della SECO in questo ambito.<sup>9</sup> Il CDF ha constatato che a questo obiettivo specifico non viene prestata sufficiente attenzione nel quadro dei progetti incentrati sulla lotta contro la corruzione. Ritiene necessario rafforzare la gestione centrale, elaborare obiettivi operativi e ottimizzare la cooperazione tra gli uffici. A tal fine occorre anche migliorare la capitalizzazione delle conoscenze e la valutazione dell'efficacia in questo ambito tematico.

## Poca attenzione e nessun obiettivo operativo

La cooperazione internazionale si basa sulle opportunità. Ciò significa che i progetti vengono elaborati in base alle possibilità che si presentano sul posto. Inoltre, l'attuazione della lotta contro la corruzione è concepita come obiettivo trasversale: laddove possibile, deve essere integrata in tutti i progetti.

A livello operativo, ciò comporta meno incentivi a proporre progetti incentrati su questo tema. Da un lato, le opportunità per avviare progetti anticorruzione sono di per sé più rare. Dall'altro, la trasversalità consente di inserirli in sotto-moduli di progetti che hanno altre priorità. Il CDF ritiene che questo metodo non sia efficace: sussiste infatti il rischio che non vengano eseguite sufficienti attività o che tali attività non vengano svolte nei casi in cui potrebbero avere il massimo impatto. Inoltre, questo approccio è in contrasto con gli obiettivi delle strategie sovraordinate.

Il CDF ha poi constatato che né la DSC né la SECO hanno formulato obiettivi a livello operativo per la lotta contro la grande corruzione. Il numero e il volume delle attività derivano piuttosto da proposte di progetto formulate a livello decentralizzato e secondo un approccio «bottom-up». Tuttavia, l'assenza di obiettivi a monte rende impossibile stabilire se e in che misura gli obiettivi strategici sovraordinati siano stati raggiunti.

---

<sup>7</sup> Strategia CI 2021–2024; cfr. sotto-obiettivo 10.

<sup>8</sup> Strategia del Consiglio federale contro la corruzione 2021–2024; cfr. obiettivo 11, misura 40.

<sup>9</sup> La strategia CI e la strategia del Consiglio federale contro la corruzione affidano l'attuazione anche alla divisione Pace e diritti umani (DPDU) del Dipartimento federale degli affari esteri. Tuttavia, il CDF non ha ritenuto opportuno sottoporla a verifica, poiché la DPDU si concentra sulla promozione della pace e non sull'oggetto della presente verifica.

Mancano inoltre le informazioni di base necessarie per una gestione centrale in materia e per la verifica degli obiettivi operativi. Al momento della verifica, solo su richiesta del CDF è stato possibile ottenere dati ad hoc relativi al numero e al volume finanziario dei progetti con una componente di anticorruzione. Tuttavia, tali dati non vengono raccolti e monitorati regolarmente.

Il CDF raccomanda pertanto agli uffici di rafforzare la lotta contro la corruzione come obiettivo a sé stante e di elaborare pertinenti obiettivi operativi.

### **Scarsa cooperazione e insufficiente coordinamento tra gli uffici**

La corruzione rappresenta un tema particolare nel contesto della cooperazione internazionale, in quanto vi corrispondono obiettivi di competenza sia della DSC che della SECO. Di conseguenza, nonostante le diverse competenze e priorità geografiche dei due uffici, si riscontrano sovrapposizioni. Tuttavia, spetta alle rappresentanze creare proattivamente un potenziale di sinergie all'interno dei progetti avviati in uno stesso luogo, il che comporta per loro un onere aggiuntivo. Non è quindi possibile garantire che il potenziale sinergico venga sfruttato ovunque in modo efficiente in termini di costi. Il coordinamento tra gli uffici è inoltre complicato da una debole gestione tematica al loro interno. A causa della mancanza di informazioni di base, non è possibile avere una panoramica delle attività realizzate dai diversi uffici. Il coordinamento tra gli uffici avviene quindi solo in singoli casi puntuali. Così facendo si impedisce lo sviluppo di attività complementari basate su una visione d'insieme centralizzata.

Il CDF raccomanda pertanto agli uffici di creare un quadro comune a livello operativo per l'avvio di progetti. Sulla base del miglioramento della gestione centrale, è inoltre opportuno valutare le possibilità di condurre attività complementari e comuni non solo nella rete esterna, ma anche nelle sedi centrali.

### **Capitalizzazione delle conoscenze inefficace**

Il CDF ha constatato che le conoscenze disponibili nell'ambito della lotta contro la grande corruzione non vengono utilizzate in modo uniforme. Il grado d'informazione sulla tematica varia notevolmente da persona a persona. Le fonti di conoscenza sono la propria rete di contatti e l'esperienza personale.

A livello istituzionale, le conoscenze esistenti sono scarsamente capitalizzate sia dalla DSC che dalla SECO. Non vengono infatti elaborate buone prassi né viene fornito un supporto concreto affinché i progetti di lotta contro la corruzione capitalizzino le esperienze maturate sul campo. I contesti nazionali sono considerati talmente unici da impedire confronti. Tuttavia, trattandosi di una tematica condivisa, il CDF vede un grande potenziale, in particolare per lo scambio di esperienze tra gli uffici. Pertanto raccomanda di rafforzare la capitalizzazione delle conoscenze in materia di lotta contro la corruzione e di orientare le attività ai risultati di tali analisi.

### **Difficoltà nelle valutazioni dell'efficacia**

Il CDF ha constatato che l'impostazione dei progetti di lotta contro la corruzione spesso rende impossibile valutarne l'efficacia. L'impatto dei progetti viene infatti considerato implicito oppure non viene stabilito un nesso causale chiaro tra il progetto e il suo impatto. Inoltre, spesso le misure adottate producono effetti solo a lungo termine. Secondo il CDF è pertanto difficile giudicare se le strategie abbiano raggiunto il loro obiettivo complessivo.

È dunque necessario migliorare l'impostazione dei progetti per poterli valutare in modo adeguato. Per i progetti che prevedono la realizzazione di obiettivi a lungo termine sarebbe inoltre opportuno prevedere la possibilità di valutarne l'efficacia a posteriori. I risultati di questa migliore valutazione dell'efficacia dovrebbero poi essere utilizzati per verificare il raggiungimento degli obiettivi strategici sovraordinati.

## AUDIT

# Audit of activities to combat corruption and economic crime in partner countries

Swiss Agency for Development and Cooperation, and State Secretariat for Economic Affairs

---

## KEY FACTS

Large-scale corruption is a major obstacle to development: officials who allow themselves to be corrupted or who divert public funds deprive the state of essential resources. Accordingly, the institutions in affected states are too weak to prevent or punish large-scale corruption. Combating corruption abroad is thus one of the objectives in Switzerland's International Cooperation Strategy 2021-2024<sup>10</sup> and the Federal Council's anti-corruption strategy.<sup>11</sup>

The Swiss Agency for Development and Cooperation (SDC) and the State Secretariat for Economic Affairs (SECO) implement the International Cooperation Strategy on the basis of projects in Switzerland's 41 partner countries. During the 2021 to 2024 strategy period, a total of 63 projects worth CHF 103 million were carried out in the anti-corruption subject area. Objectives are also implemented through participation in multilateral bodies and direct contributions to relevant civil and research institutions.

In its audit, the Swiss Federal Audit Office (SFAO) assessed the entire federal system for combating large-scale corruption abroad, and analysed the SDC's and SECO's activities in this regard.<sup>12</sup> The SFAO found that not enough focused attention is paid to this objective during projects aimed at combating corruption. The SFAO recognises the need for central management to be strengthened, for a set of operational objectives to be formulated, and for cooperation across the offices. For this to happen, the available knowledge needs to be better exploited and efficiency measurement needs to be improved in this subject area.

### Not enough focused attention, no operational objectives

International cooperation is based on opportunities. In other words, projects on the ground are set up according to the possibilities at the given location. The fight against corruption is also viewed as a transversal objective: it should be included in all projects where possible.

At the operational level, this means that there are fewer incentives to propose projects that focus on this topic. On the one hand, the opportunities for anti-corruption projects as such are rarer. On the other hand, transversality allows them to be integrated into projects with a different focus. The SFAO does not view this as appropriate: there is a risk that not enough activities are put in place and that they are performed where they can have the greatest impact. This is contrary to the objective of the overarching strategies.

In addition, the SFAO observed that neither the SDC nor SECO have formulated any objectives at operational level to combat large-scale corruption. Instead, the number and volume of activities are defined in a decentralised and bottom-up way on the basis of the project proposals. However, the absence of upstream objectives means that no statement can be made about whether and to what extent the overarching strategic objectives have been achieved.

Moreover, there is a lack of basic information for centralised management of the topic, and for reviewing operational objectives. At the time of the audit, it was only possible to provide ad hoc information on the number

---

<sup>10</sup> International Cooperation Strategy 2021–2024; see sub-objective 10.

<sup>11</sup> The Federal Council's Anti-Corruption Strategy 2021–2024; see objective 11 measure 40.

<sup>12</sup> The International Cooperation Strategy and the Federal Council anti-corruption strategy also entrust the FDFA's Peace and Human Rights Division (PHRD) with implementation. However, the SFAO did not consider its inclusion as an auditee to be appropriate to the aspects under review, especially as this division focuses mainly on peacekeeping.

and financial volume of projects with an anti-corruption component in response to the SFAO's request. However, such information is not regularly collected or tracked.

The SFAO therefore recommends that the offices concerned pinpoint the fight against corruption as a standalone objective, and that they draw up operational objectives on the subject.

### **Weak cooperation and coordination between offices**

The topic of corruption is an unusual one for international cooperation in that it represents an objective for both the SDC and SECO. As a result, and despite the different skillset and geographic focus in each office, overlaps occur. However, potential synergies within a project at a shared location must be proactively created by the representations, which involves additional work. It can therefore not be guaranteed that potential synergies are exploited everywhere and in a cost-effective way. Finally, management across offices is also made more difficult by weak management of the topic in the offices themselves. Due to the lack of basic information, there is no overall view of activities across the offices. Coordination remains sporadic as a result. This hampers the definition of complementary activities based on a centralised overview.

The SFAO therefore recommends that the offices establish a framework for setting up projects with a common framework at operational level. Moreover, using the improvement in centralised management as a basis, the options should be explored for determining complementary and joint activities- not just in the external network but also in the central units.

### **Knowledge capitalisation without consequences**

The SFAO observed that the use of the skills available with regard to combating large-scale corruption is patchy. The level of knowledge on the subject varies from person to person. Personal networks and personal experience are the main sources of knowledge.

At institutional level, neither the SDC nor SECO capitalise on the available knowledge to any great extent. For example, no best practices or specific assistance for anti-corruption projects have been formulated that capitalise on experience gained. Country contexts are regarded as being so unique as to make comparisons impossible. Yet, owing to the shared topic, the SFAO sees great potential here, especially for the exchange of experience between the offices. The SFAO therefore recommends that knowledge on anti-corruption topics be better exploited and that activities be tailored to the results of such analyses.

### **Efficiency measurement is difficult**

The SFAO has observed that the design of anti-corruption projects often makes efficiency measurement impossible. Thus, either the impact of projects is implicitly assumed or no strong causal link between the project and its impact is established. In addition, the impact of measures will often only become evident in the long term. The SFAO notes that, consequently, it is difficult to judge whether the strategies have achieved their overall objective.

Project design should therefore be improved so that it can be evaluated in a meaningful way. For projects with longer horizons, there should also be the option of ex post evaluation. The results of this improved efficiency measurement should then be used to assess the achievement of the overarching strategic objectives.



Die DEZA teilt die Einschätzung, dass Korruption und Wirtschaftskriminalität zentrale Hindernisse für eine nachhaltige Entwicklung und eine wirksame Armutsbekämpfung darstellen. Ihre Bekämpfung erfordert eine enge Zusammenarbeit auf verschiedenen Ebenen – neben der IZA auch auf justizieller, polizeilicher und nachrichtendienstlicher Ebene. Die internationale Zusammenarbeit kann ihrerseits dazu beitragen, die Rahmenbedingungen in Partnerländern zu stärken, mit dem Ziel, Korruptionsrisiken zu verringern und die institutionellen Grundlagen für eine wirksamere Prävention und Bekämpfung dieser Phänomene zu schaffen.

In diesem Sinne behandelt die DEZA die Problematik gemäss der Strategie Internationale Zusammenarbeit seit vielen Jahren im Rahmen ihrer Aktivitäten zur Förderung einer guten Regierungsführung in Partnerländern. Die Bekämpfung der Korruption stellt dabei kein eigenständiges Ziel dar und wird im Rahmen der strategischen Zielsetzung zu «Frieden und Gouvernanz» und dem Unterziel zu Rechtsstaatlichkeit, guter Regierungsführung und Zivilgesellschaft sowohl direkt als auch indirekt adressiert. Einen expliziten Fokus auf Grosskorruption und Wirtschaftskriminalität kennt die Strategie Internationale Zusammenarbeit nicht.

Der Bericht der EFK anerkennt die Komplexität der Thematik sowie die Notwendigkeit, Projekte langfristig anzulegen und an den Kontext anzupassen. Die EFK anerkennt weiter, dass die Umsetzung der Projekte bei der DEZA wie auch beim SECO zielführend erfolgt. Sie identifiziert Verbesserungspotential und empfiehlt den beiden Organisationen insbesondere die ämterübergreifende Kooperation und Koordination, die thematische Auswertung und Steuerung sowie die Wissenskapitalisierung und Wirkungsmessung zu stärken. Die DEZA unterstützt diese Forderungen, welche sich mit bereits laufenden internen Prozessen decken, und wird entsprechende Massnahmen umsetzen.

In zwei Bereichen bestehen Differenzen:

- Die EFK fordert eine operative Zielsetzung zu Korruptionsbekämpfung für die nächste IZA-Strategie. Der Bundesrat wie auch das Parlament haben bisher operative Zielsetzungen sehr zurückhaltend gehandhabt. Eine Annahme dieser Empfehlung würde aus Sicht der DEZA strategische Entscheide für die nächste Strategieperiode vorweggreifen.
- Die EFK kritisiert die überwiegend transversale Integration von Antikorruptionskomponenten und fordert mehr Anreize für dezidierte Antikorruptionsprojekte. Dies wird damit begründet, dass nur mit dezidierten Projekten sichergestellt werden könne, dass die richtigen Zielgruppen erreicht und Antikorruptionsmassnahmen am effektivsten ausgestaltet werden. Wo immer möglich und sinnvoll unterstützt die DEZA dezidierte Antikorruptionsprojekte, und sie wird das Unterstützungs- und Beratungsangebot für Vertretungen zu solchen Projekten weiterführen. Neuere Forschungsergebnisse wie auch die Erfahrung der DEZA legen jedoch nahe, dass gerade in fragilen und autoritären Ländern sektorbezogene Ansätze zur Korruptionsbekämpfung (zum Beispiel Korruptionsbekämpfung im Gesundheitssektor) ein grosses Potenzial aufweisen und oft auch die einzige politisch realistische Option darstellen. Zudem sind Antikorruptionsmassnahmen in spezifischen Sektoren tendenziell besser dazu geeignet, die Lebensumstände der ärmsten Bevölkerungsgruppen unmittelbar zu beeinflussen (z. B. durch bessere Gesundheitsdienstleistungen).



Das SECO bedankt sich für die Zusammenarbeit mit der EFK während der Prüfung sowie die regelmässigen Austausche mit dem Prüftteam, sowohl in Bern wie auch in den durch das Prüftteam besuchten Aussenstellen in Tunesien und Albanien.

Das SECO begrüsst den Fokus der EFK auf das Thema Korruptionsbekämpfung. Das SECO verfolgt eine Nulltoleranzpolitik bezüglich Korruption in allen Entwicklungsprojekten.

Das SECO handelt entlang der von Parlament und Bundesrat vorgegeben Leitplanken. Im Prüfzeitraum war dies die «IZA-Strategie 2021–2024», deren Korruptionsbekämpfungsaspekte in der «Strategie des Bundesrates gegen die Korruption 2021–2024» hervorgehoben werden. Der strategische Rahmen gab dem SECO den Auftrag, die Korruptionsbekämpfung transversal in Projekte in verschiedenen Bereichen zu integrieren, so z. B. bei der Stärkung von Steuerverwaltungen, der Steuertransparenz von Rohstoffunternehmen oder dem Ausbau von Finanzkontrollinstanzen in den Partnerländern. Die Korruptionsbekämpfung war in der IZA-Strategie 2021–2024 kein eigenständiges Ziel wie z. B. die Förderung günstiger Rahmenbedingungen für die lokale Wirtschaft oder die Klimafinanzierung.

Das SECO möchte darauf hinweisen, dass die EFK nur ein einziges Korruptionsbekämpfungsprojekt des SECO geprüft hat (Strengthening External Audit Supervision, Albanien) und eine Reihe entsprechender Projekte, z. B. in Peru oder Südafrika, nicht in die Untersuchung aufgenommen wurden. Für die Bekämpfung der Grosskorruption sind globale Initiativen der Standardsetzung der OECD oder des Internationalen Währungsfonds besonders relevant und stellen das anteilmässig bedeutendste Engagement des SECO in diesem Bereich dar. Die Nichtberücksichtigung des umfangreichen Projektportfolios des SECO in diesem Bereich erschwert die Beantwortung der Prüffragen.

Das SECO nimmt die Prüfung der EFK zum Anlass, sein Qualitätsmanagement-System weiter zu stärken und akzeptiert fünf der sechs Empfehlungen der EFK.

# 1 AUFTRAG UND VORGEHEN

---

## 1.1 Ausgangslage

Grosskorruption besteht darin, dass Amtsträger und Geschäftsleute Gelegenheiten ausnutzen um sich bestechen zu lassen oder um hohe Summen an öffentlichen Geldern abzuzweigen. Sie hemmt die wirtschaftliche Entwicklung, indem sie dem Staat Ressourcen entzieht und die Wirtschaftstätigkeit im Land mit Unsicherheit belastet. Auch die gesellschaftliche Entwicklung ist betroffen: Die Bürger verlieren das Vertrauen in den Staat und soziale Ungleichheit wird verstärkt.

Korruption ist im Entwicklungskontext allgegenwärtig. Entwicklungsländer verfügen oft über schwache staatliche Strukturen und sind häufig von wiederkehrenden politischen Konflikten und Gewalt betroffen. Ihr Dispositiv zur Verhinderung und Ahndung von Grosskorruption ist daher häufig zu wenig entwickelt. Die Konzentrierung der politischen Macht verhindert zudem seine korrekte Funktionsweise.

Da Grosskorruption alle Aspekte der Entwicklung eines Landes betrifft, ist ihre Bekämpfung ein Ziel der Strategie der internationalen Zusammenarbeit der Schweiz («IZA-Strategie 2021–2024»). Sie fällt unter den Themenschwerpunkt 4 «Rechtsstaat» und wird im Teilbereich «Frieden und Gouvernanz» durch das Unterziel 10 abgedeckt: «Gute Regierungsführung und Rechtsstaatlichkeit fördern sowie Zivilgesellschaft stärken: Die Schweiz fördert demokratische Werte wie Bürgerbeteiligung, Transparenz und Rechenschaftspflicht sowie die Bekämpfung von Korruption und Straflosigkeit. Die IZA stärkt staatliche Institutionen, damit sie den Bedürfnissen der Bevölkerung entsprechen. Sie fördert die Fähigkeit der Länder, ihre Politik auf zuverlässige Daten zu stützen, die namentlich benachteiligte Gruppen identifizieren. Die Schweiz setzt sich für systemische Veränderungen ein, die dazu führen sollen, dass die Partnerregierungen mehr Verantwortung übernehmen und sich mit Problemen befassen können, welche die Entwicklung behindern, namentlich Korruption, Klientelismus und Misswirtschaft. In allen ihren Aktivitäten und gemeinsam mit ihren Partnern engagiert sich die IZA für eine gute Regierungsführung. Dazu unterstützt sie die gegenseitige Kontrolle der Gewalten sowie die öffentlichen Mechanismen zur Rechenschaftspflicht und zur Beaufsichtigung der Regierung, unter anderem via Kultur und Medien. Die Schweiz stärkt in den Entwicklungsländern die Zivilgesellschaft, da sie in den Bereichen soziale Inklusion, Anwaltschaft, Kontrolle und öffentliche Rechenschaftslegung eine zentrale Rolle spielt.» Korruptionsbekämpfung wird für vier der fünf Rahmenkredite für die IZA-Strategie als prioritäres Ziel definiert.<sup>13</sup>

### **Klein- versus Grosskorruption**

Der Begriff «Kleinkorruption» bezeichnet den routinemässigen Missbrauch anvertrauter Macht durch Beamte auf niedriger und mittlerer Ebene in Form von Bestechungsgeldern oder Schmiergeldern in relativ geringer Höhe. Sie geschieht in direkter Interaktion mit Bürgern und kleinen Unternehmen, deren Zugang zu grundlegenden Gütern oder Dienstleistungen eingeschränkt ist. So können Bürger eines Staates beispielsweise gezwungen sein, im Krankheitsfall Zahlungen direkt an das Gesundheitspersonal zu leisten, um für sich eine gute Versorgung sicherzustellen.

Grosskorruption hingegen geschieht auf der Systemebene: Höhere Amtsträger lassen sich bestechen und zweigen öffentliche Gelder im grossen Stil ab. Häufig geschieht sie im Rahmen von staatlichen Grossprojekten, wie etwa im Rahmen der Infrastrukturentwicklung. Dabei wird auch Folgekriminalität, wie beispielsweise Geldwäscherei, wahrscheinlich.

Sowohl Klein- wie auch Grosskorruption stellen ein Entwicklungshemmnis dar und führen zu sozialer Ungleichheit. Grosskorruption führt insbesondere dazu, dass das Vertrauen der Bürger in staatliche Institutionen sinkt und die Qualität der staatlichen Leistungen abnimmt.

---

<sup>13</sup> Entwicklungszusammenarbeit, wirtschaftliche Entwicklungszusammenarbeit, Entwicklungszusammenarbeit Ost sowie Frieden und menschliche Sicherheit.

Die Korruptionsbekämpfung im Ausland ist auch eine Zielsetzung des Bundesrates. Er hat in seiner Strategie gegen die Korruption festgelegt, dass die internationale Zusammenarbeit der Schweiz den Aufbau rechenschaftspflichtiger und transparenter Institutionen und ein planmässiges Vorgehen gegen die Korruption fördert.<sup>14</sup> Als Umsetzungsinstrument wird die IZA-Strategie bezeichnet. Die Aufnahme dieser Zielsetzung in die Strategie des Bundesrates verweist auf die unmittelbare Relevanz der Grosskorruption im Ausland für den nationalen Kontext. In der Schweiz wird weltweit am meisten internationales Privatvermögen verwaltet.

Entsprechend hoch ist das Risiko, dass die Schweiz Zielland von unrechtmässig erlangten Vermögenswerten wird. Sie stellen eine Bedrohung für die Reputation der Schweiz dar. Die Auffindung und Rückführung dieser Vermögenswerte sind zudem mit erheblichem administrativem Aufwand verbunden.

Die Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit (DEZA), das Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO) und die Abteilung Frieden und Menschenrechte (AFM) im Staatssekretariat EDA setzen die IZA-Strategie um. Die DEZA und das SECO implementieren die Strategie projektbasiert in den Partnerländern der Schweiz. Die Betrauung beider mit dieser Aufgabe basiert auf ihren unterschiedlichen Expertisen. Die DEZA setzt ihren Schwerpunkt auf die ärmsten Länder, die am wenigsten entwickelt sind. Sie konzentrierte ihre Aktivitäten in der Strategieperiode 2021 bis 2024 auf 35 Schwerpunktländer. Das SECO konzentriert sich auf Wirtschaftsförderung in Kontexten, die bereits weiterentwickelt sind. Es setzt seinen Schwerpunkt auf 13 Länder. Neben den Aktivitäten in einem Schwerpunktländ steht dem SECO die Förderung von Projekten mit komplementären Beiträgen in anderen Ländern offen. Von 2021 bis 2024 wurden solche Beiträge in fünf Ländern geleistet. Das SECO und die DEZA waren damit gleichzeitig in 7 Ländern in gemeinsamen Kooperationsbüros tätig. In 7 weiteren Ländern, in denen die DEZA im Rahmen eines Kooperationsbüros tätig ist, führt das SECO zudem Komplementärmassnahmen durch.

Die konkreten Aktivitäten im Rahmen der Projekte zur Korruptionsbekämpfung konzentrieren sich zumeist auf Sensibilisierung und Unterstützung in Form von Schulung und Consulting, sowie technischer Unterstützung. Das SECO spezialisiert sich auf die Leistung technischer Hilfestellung zur Korruptionsbekämpfung. Dies kann beispielsweise in der Form der Digitalisierung von Prozessen erfolgen, die in der Folge Kontrollen zu Transaktionen ermöglichen. Damit wird die Transparenz erhöht und Veruntreuung zunehmend erschwert. Die Projekttypen umfassen dabei bilaterale Projekte der Schweiz mit einem lokalen Umsetzungspartner, multilaterale Projekte im Konsortium mit anderen Geberländern sowie die Schweizer Beteiligung an Projekten von multilateralen Organisationen (beispielsweise der Weltbank). Neben der bilateralen Entwicklungszusammenarbeit wird die IZA-Strategie durch die Teilnahme an multilateralen Gremien, so im Rahmen von UNO Prozessen des Normsettings, wie auch durch Direktbeiträge an die UNO Entwicklungsagenturen umgesetzt. Ebenso sind Direktbeiträge an relevante Institutionen der Zivilgesellschaft und der Forschung möglich, Hauptpartner sind hierbei das U4 Anti-Corruption Resource Centre, das Basel Institute on Governance und die Stolen Asset Recovery Initiative (StAR). Dabei ist nicht ausgeschlossen, dass Empfänger von Direktbeiträgen weitere Mandate im Rahmen von konkreten Projekten erhalten.

Für jedes Schwerpunktländ werden strategische Prioritäten abgeleitet. Dies erfolgt im Kooperationsprogramm (DEZA; in Zusammenarbeit mit SECO bei gemeinsamen Schwerpunktländern) bzw. im Programm zur wirtschaftlichen Entwicklungszusammenarbeit (SECO).

Die Kooperationsprogramme der DEZA sind seit 2020 Teil der «ausserpolitische Strategiekaskade» des Eidgenössischen Departementes für auswärtige Angelegenheiten (EDA). Sie stehen hier im Kontext von weiteren Strategien (vgl. Abbildung 1). Die jeweiligen Vertretungen erarbeiten mit ihrem Wissen um den lokalen Kontext ein Programm, das sie der Zentrale unterbreiten. Es stellt die Schnittmenge des strategischen Überbaus und der Möglichkeiten vor Ort dar. Es kann nicht alle Ziele der Kaskade vollständig aufnehmen. Es soll vielmehr diejenigen priorisieren, die dem Kontext vor Ort am besten angepasst sind. Die Auswahl soll für die Entwicklung des Empfängerlandes einen möglichst hohen Mehrwert bringen, zur Vermeidung von Doppelspurigkeit den breiteren Geberkontext berücksichtigen und zugleich sicherstellen, dass Projekte erfolgreich durchgeführt werden können.

---

<sup>14</sup> Strategie des Bundesrats gegen Korruption 2021–2024 vgl. Ziel 11 Massnahme 40.

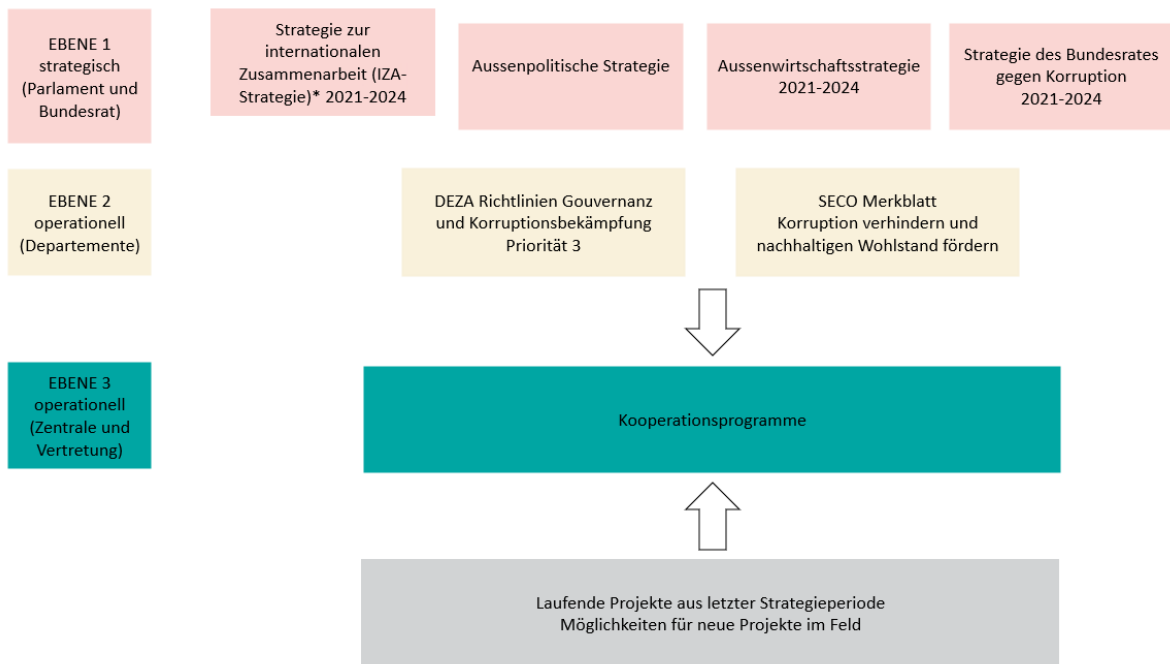


Abbildung 1: Schematische Darstellung der Erarbeitung der Kooperationsprogramme im Kontext der aussenpolitischen Strategiekaskade. Die Kaskade verläuft von den höher angesiedelten und breiteren Strategien (Bundesrat und Parlament, Ebene 1) bis in die operationelle Umsetzungsebene (Ebene 3). Einzig die IZA-Strategie wird durch das Parlament verabschiedet (\*). Das Schema verdeutlicht die Kaskade unter dem Blickwinkel der für die Korruptionsbekämpfung relevanten Strategien und wurde durch die entsprechenden strategischen Unterlagen des SECO ergänzt, auch wenn dieses der Strategiekaskade des EDA nicht formell untersteht. Darstellung EFK<sup>15</sup>

Für die Strategieperiode 2021 bis 2024 hat die DEZA 41 Projekte im Umfang von 54 Mio. Franken und das SECO deren 22 im Umfang von 49 Millionen Franken mit einem Bezug zur Grosskorruption durchgeführt. Dabei handelt es sich um Projekte mit einem vollständigen Fokus auf die Bekämpfung von Korruption wie auch um Projekte, die diese neben anderen als sekundäres oder tertiäres Ziel verfolgen. In den Fällen, in denen Grosskorruptionbekämpfung nicht das primäre Ziel des Projektes ist, werden Teilmodule im Rahmen von Projekten mit einem anderen Schwerpunkt eingegliedert. Diese Zahlen beruhen auf einer Annäherung. Der präzise Anteil der Korruptionskomponente wird in den Projekten nicht festgehalten. Sie ist häufig so in die anderen Komponenten im Projekt integriert, dass ein genaues Herausrechnen des finanziellen Volumens nur mit hohem Aufwand und für jeden Einzelfall möglich wäre. Diese Angaben wurden der EFK durch die DEZA und das SECO zur Verfügung gestellt und erst auf Anfrage erstellt. Sie beruhen auf einer auf einander abgestimmten Vorgehensweise bei der Kategorisierung der Projekte als «Antikorruptionsprojekt» sowie der Schätzung des finanziellen Volumens. Auf Grund der unterschiedlichen Kategorisierung der Projekte (die DEZA benutzt drei Projektmarker, das SECO einen), sind die Zahlen jedoch nicht direkt vergleichbar.<sup>16</sup>

<sup>15</sup> vgl. Aussenpolitik: Strategien und Grundlagen des EDA; Januar 2024.

<sup>16</sup> Die 41 Projekte der DEZA beziehen sich direkt auf den Themenbereich Antikorruption (mit entsprechendem Sektor-Code). Sie verfolgt die Korruptionsbekämpfung ebenfalls auf indirektem Wege, bspw. über die Stärkung der Justiz, der Medien und der Zivilgesellschaft sowie über Teilkomponenten aus anderen Sektoren, wie beispielsweise Gesundheit.

## 1.2 Prüfungsziel und -fragen

Das Ziel der Prüfung ist eine Beurteilung, ob die Massnahmen der DEZA und des SECO zur Bekämpfung von Korruption und Wirtschaftskriminalität in Partnerländer ausreichen und ob sie zielführend und effektiv umgesetzt werden. Es handelt sich dabei nicht um die Beurteilung einzelner Kooperationsprojekte, sondern um eine Einschätzung der Gesamttätigkeit im Rahmen der IZA-Strategie. Der Fokus liegt auf den Tätigkeiten der DEZA und des SECO, die mit der bilateralen Entwicklungszusammenarbeit betraut sind. Berücksichtigt werden dabei sowohl die strategischen und institutionellen Grundvoraussetzungen, wie auch die Umsetzungsmodalitäten der Projekte vor Ort.

Die Prüffragen lauten:

1. Stehen die Zielsetzungen und Aktivitäten im Rahmen der Projekte mit den übergeordneten Strategien im Einklang?
2. Werden die Projekte durch die DEZA, das SECO und / oder die beauftragten Institutionen zielführend umgesetzt?
3. Werden angemessene Massnahmen für die Qualitätssicherung und Wirksamkeitsmessung ergriffen?
4. Wird das Thema durch die Akteure des Bundes umfassend gesteuert und werden die Aktivitäten ausreichend koordiniert?

## 1.3 Prüfungsumfang und -grundsätze

Die Wirtschaftlichkeitsprüfung wurde von Andrea Häuptli (Projektleitung), Stéphanie Locicero (Evaluatorin) und Grégoire Crittin (Hochschulpraktikant) vom 3. Juni 2024 bis 19. Dezember 2024 durchgeführt. Sie erfolgte unter der Federführung von Laurent Crémieux. Der vorliegende Bericht berücksichtigt nicht die weitere Entwicklung nach der Prüfungsdurchführung. Die Prüfung folgte den allgemeinen Grundsätzen der Wirtschaftlichkeitsprüfung der International Standards of Supreme Audit Institutions. Die Prüfung umfasste Projekte mit explizitem und implizitem Fokus auf Grosskorruption. Das heisst, das auch Projekt einbezogen wurden, die das Wort «Korruption» aus politischen Gründen nicht in ihrer Konzeption verwenden oder nur in Teilmodulen oder durch indirekte Wirkungszusammenhänge zu einer Reduzierung der Grosskorruption beitragen. Die Prüfung befasste sich nicht mit der Bekämpfung von Korruption innerhalb von Projekten Die Prüfung verfolgte diese methodischen Ansätze:

- Dokumentenanalyse (Strategien, Weisungen, Projektunterlagen, interne Analysen und thematische Unterlagen, Evaluationen)
- Interviews auf Bundesebene sowie bei weiteren Stakeholdern (Basel Institute on Governance, Transparency International)
- Fallstudien in drei Partnerländern (Albanien und Tunesien mit Besuch vor Ort, sowie Bangladesch über Onlinesitzungen): Die Fallstudien umfassten Dokumentenanalysen, Interviews mit Angestellten in den Vertretungen und Umsetzungspartnern vor Ort, sowie mit relevanten internationalen Akteuren im jeweiligen Land. Es wurden insgesamt 12 Projekte sowohl der DEZA wie des SECO analysiert (s. Liste in Anhang 3). Weitere Projekte wurden im Rahmen der Interviews diskutiert, insofern sie von den Interviewpartnern aufgebracht wurden.

## 1.4 Unterlagen und Auskunftserteilung

Die notwendigen Auskünfte wurden der EFK von der DEZA und dem SECO umfassend und zuvorkommend erteilt. Die gewünschten Unterlagen (sowie die benötigte Infrastruktur) standen dem Prüfteam vollumfänglich zur Verfügung. Die EFK bedankt sich bei den Vertretungen in Albanien und in Tunesien für ihre Unterstützung bei der Organisation und der Durchführung der Besuche vor Ort.

## 1.5 Schlussbesprechung

Die Schlussbesprechung fand am 4. April 2025 statt. Teilgenommen haben:

- seitens DEZA:
  - Vizedirektor, Bereich thematische Zusammenarbeit
  - Programmbeauftragter, Bereich Frieden, Gouvernanz und Gleichstellung
- seitens SECO
  - Leistungsbereichsleiter Wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
  - Ressortleiter, Qualität und Ressourcen (WEQA)
  - Wissenschaftliche Mitarbeiterin, Qualität und Ressourcen (WEQA)
  - Co-Ressortleiter, Makroökonomische Unterstützung (WEMU)
- seitens EFK
  - Mandatsleiterin EDA
  - Federführender
  - Projektleiterin

Eine zweite Schlussbesprechung fand am 9. Mai 2025 statt. Teilgenommen haben:

- seitens DEZA:
  - Vizedirektor, Bereich thematische Zusammenarbeit
  - Programmbeauftragter, Bereich Frieden, Gouvernanz und Gleichstellung
- seitens SECO
  - Ressortleiter, Qualität und Ressourcen (WEQA)
  - Wissenschaftliche Mitarbeiterin, Qualität und Ressourcen (WEQA)
- seitens EFK
  - Federführender
  - Projektleiterin

Die EFK dankt für die gewährte Unterstützung und erinnert daran, dass die Überwachung der Empfehlungsumsetzung den Amtsleitungen bzw. den Generalsekretariaten obliegt.

EIDGENÖSSISCHE FINANZKONTROLLE

## 2 STRATEGISCHE UND INSTITUTIONELLE AUSGESTALTUNG

---

### 2.1 Die Korruptionsthematik geht als «transversales Ziel» unter

Korruptionsbekämpfung wird sowohl von der DEZA wie vom SECO als zentrales Element der internationalen Zusammenarbeit verstanden. Entsprechend wurde sie als «transversales Ziel»<sup>17</sup> definiert: Wo möglich, sollen sich alle Projekte der Thematik annehmen.

Dieses Vorgehen trägt dem Umstand Rechnung, dass Korruption im Entwicklungskontext ein allgegenwärtiges Thema ist und nicht nur isoliert bearbeitet werden kann. Korruptionsbekämpfung ist entsprechend durchgängig in den Kooperationsprogrammen und Programmen zur wirtschaftlichen Entwicklungszusammenarbeit als Ziel integriert. Dies ist dem Sinn nach auch dann der Fall, wenn «Korruptionsbekämpfung» auf Grund des politischen Kontexts nicht offen als Begriff genannt wird.

Die Grundidee der Transversalität ist, dass auch Projekten mit einem anderen Themenschwerpunkt jeweils eine Antikorruptionsdimension beigefügt wird. So wurde beispielsweise ein Projekt in Albanien mit Fokus Verbesserung der Wasserinfrastruktur mit einer Antikorruptionskomponente versehen. Das Personal wurde im Rahmen von Schulungen auf Standards der transparenten und korrekten Unternehmensführung sensibilisiert. Langfristig soll dies einen Beitrag dazu leisten, dass Korruption in den öffentlichen Diensten vermindert wird. Letztlich soll auch eine gesamtgesellschaftliche Veränderung erzielt werden, indem das Personal auch bei einem Jobwechsel diese Grundsätze an seinen neuen Arbeitsplatz trägt.

Die EFK hat im Rahmen der Fallstudien festgestellt, dass die Transversalität auf der operativen Ebene Anreize schafft, weniger Projekte mit Fokus auf die Bekämpfung der Grosskorruption proaktiv zu erarbeiten. Solche Projekte sind vergleichsweise selten. Dies gilt auch unter Einbezug jener Projekte, die die Terminologie der Korruptionsbekämpfung auf Grund des lokalen politischen Kontextes nicht nutzen. Die Kooperationsprogramme umfassen ein breites Spektrum an Zielsetzungen. Die Umsetzenden sind angehalten, alle Ziele mit Projekten abzudecken. Im Entwicklungskontext ist es allerdings nicht leicht, für jede Thematik eine passende Modalität und die richtigen Umsetzungspartner zu finden, was an sich zur geringen Anzahl an dezidierten Projekten, das heisst Projekten mit Hauptfokus auf die Korruptionsbekämpfung, beiträgt. In der Folge werden die knappen personellen Ressourcen für das Abdecken von Zielen verwendet, die Projekte mit einer dezidierten Zielsetzung verlangen. Die Korruptionsthematik wird hauptsächlich in Teilmodulen von Projekten mit anderen Themenschwerpunkten abgedeckt. Sie ist daher auch weniger stark als Priorität im Bewusstsein der Mitarbeitenden verankert, dies trotz entsprechenden Schulungen und Wissensangeboten.

Dieses Vorgehen führt dazu, dass die Aktivitäten der Korruptionsbekämpfung im Ausland selten autonom konzipiert werden. Themengebiet, Zielgruppe und Ausmass der Aktivitäten sind durch den Hauptschwerpunkt des Projektes vordefiniert. So kann nicht immer sichergestellt werden, dass die Antikorruptionsaktivitäten an dem Ort erfolgen, wo sie den höchsten potentiellen Nutzen bringen oder am dringendsten erforderlich sind. Die Implementierung der Korruptionsthematik über Teilmodule birgt das Risiko der verminderten Wirksamkeit und einer Verzettelung im Feld. Durch die Abwesenheit dezidierter Projekte wird sie lediglich zum Anhang. Die Bedarfs- und Zielgruppenanalyse wird häufig gar nicht vorgenommen, sie wird durch den bestehenden Rahmen des Projektes als gegeben angesehen.

---

<sup>17</sup> Die Bezeichnung «transversal» bezieht sich hier nicht auf die transversalen Themen der Strategie 2021–2024 des SECO (Klima und Gender). Sie bezieht sich lediglich auf die Thematik der Grosskorruption, welche transversal, das heisst als Teilmodul, in entsprechende Projekte mit einer anderen Hauptthematik einfließen kann.

Durch das Fassen der Korruptionsbekämpfung als transversales Ziel wird sichergestellt, dass ihrer Allgegenwärtigkeit im Entwicklungskontext Rechnung getragen wird. Es unterstreicht die strategische Wichtigkeit der Thematik, wie sie die IZA-Strategie und die Strategie des Bundesrates gegen die Korruption zum Ausdruck bringen. Die EFK anerkennt den kontextabhängigen Nutzen dieses Vorgehens.

Auf der operativen Ebene wird durch die Möglichkeit einer transversalen Integration in Teilmodule der Anreiz dafür geschaffen, sich auf Projektvorschläge in einem anderen Themengebiet zu konzentrieren und die Korruptionsthematik ohne dezidierte Projekte abzudecken. Die EFK sieht in diesem Vorgehen das Risiko, dass der Umsetzung der Strategie des Bundesrates gegen die Korruption damit zu wenig Aufmerksamkeit zukommt.

Sie beurteilt die fast ausschliessliche Umsetzung in Teilmodulen als nicht zielführend. Diese Module sind durch den Rahmen eines Projektes mit einem anderen Schwerpunkt vordefiniert. Sie bringen einen Nutzen. Das Vorgehen kann unter Abwesenheit dezidierter Projekte jedoch nicht durchgehend sicherstellen, dass die Antikorruptionsaktivitäten im spezifischen Länderkontext die richtige Zielgruppe erreichen und am effektivsten ausgestaltet werden.

Aus Sicht der EFK geht es hierbei nicht darum, rein quantitativ mehr Projekte mit einem dezidierten Fokus auf Bekämpfung der Grosskorruption durchzuführen. Eine Ressourcenverteilung wäre jedoch angezeigt: Wird bewusst entschieden, weniger personelle und materielle Ressourcen für die Umsetzung im Rahmen von Teilmodulen aufzuwenden, können diese für Projekte mit einem dezidierten Fokus genutzt werden. Dies natürlich nur dort, wo eine entsprechende Aktivität möglich und passend ist.

Eine entsprechende Empfehlung wurde im Rahmen von Empfehlung 1 (s. Kapitel 3) vorgenommen.

## 2.2 Projektgelegenheiten werden nicht proaktiv realisiert

Die Projektkonzeption in der bilateralen Entwicklungszusammenarbeit erfolgt opportunitätsbasiert. Sie basiert sowohl bei der DEZA wie auch beim SECO auf den Möglichkeiten, die in einem Schwerpunktland bestehen. Dabei wird stark auf die Zusammenarbeit mit bestehenden Umsetzungspartnern, anderen Geberländern und multilateralen Organisationen gesetzt. Dieses Vorgehen trägt dem Umstand Rechnung, dass die Schweiz mit einem vergleichsweise kleinen Budget ein breites strategisches Portfolio bewirtschaftet. Durch die Formulierung der Kooperationsprogramme ist es der Schweiz ebenfalls möglich, Nischen abzudecken, die durch andere Geber im jeweiligen Schwerpunktland weniger stark besetzt sind.

Diese Funktionsweise schafft jedoch wenig Anreize, Projektgelegenheiten proaktiv zu schaffen. Die Kooperationsprogramme umfassen eine breite Zielsetzung. Sie werden bereits mit Hinblick auf die Möglichkeiten vor Ort verfasst. Für die Korruptionsthematik ergeben sich jedoch gerade besonders wenig Projektmöglichkeiten von selbst. Die Partnerländer der bilateralen Entwicklungszusammenarbeit sind oft durch autoritäre Machtstrukturen geprägt. Die Bekämpfung der Grosskorruption ist insofern ein schwieriges Thema, als sie genau an diesen Machtstrukturen etwas zu ändern sucht. Andere Themenbereiche, wie etwa Gesundheit oder Infrastrukturförderung, sind unabhängig vom Regime für ein Partnerland viel eher akzeptabel.

Auf der operativen Ebene bestehen damit starke Anreize, Projekte mit anderen Zielsetzungen zu priorisieren. Dieses Vorgehen ist umso wahrscheinlicher, als die Vertretungen mit Ressourcenknappheit konfrontiert sind und die Risiken, die mit einem Korruptionsprojekt inhärent verbunden sind, vermeiden wollen.

Für die Zentralen ist die Beurteilung der Möglichkeiten vor Ort erschwert. Die Formulierung der Kooperationsprogramme sieht gerade vor, dass die Vertretungen ihre Einschätzung des Kontexts vor Ort mit dem strategischen Überbau in Einklang bringen können. In der Folge entsteht eine Asymmetrie des Wissens: Aus Sicht der Zentrale ist zum Zeitpunkt der Prüfung schwer beurteilbar, wo Projektgelegenheiten proaktiver geschaffen werden könnten. Die Zentralen können daher dieser negativen Anreizstruktur keine Gegensteuer geben. Dies gilt auch für das SECO, das seine Projekte zentral steuert. Auch hier wird das Kontextwissen vor Ort durch die Mitarbeitenden der Kooperationsbüros und den Détachés bereitgestellt und Projektideen in Zusammenarbeit konzipiert.

Die Ausarbeitung der Kooperationsprogramme als Schnittmenge der Strategien und der Möglichkeiten vor Ort soll sicherstellen, dass die strategischen Schwerpunkte in den Partnerländern dem jeweiligen Kontext angepasst ist und die Zielsetzungen tatsächlich erreicht werden können.

Für die Thematik der Korruptionsbekämpfung entstehen jedoch besonders wenig Projektgelegenheiten. Es bestehen auf operativer Ebene negative Anreize, Projektgelegenheiten proaktiv zu schaffen.

Die EFK sieht hier das Risiko, dass bestehende Möglichkeiten nicht genutzt werden und der Thematik auf Grund der institutionellen Ausgestaltung zu wenig ungeteilte Aufmerksamkeit zukommt. Es besteht Notwendigkeit, gerade weil sich für Antikorruptionsprojekte wenig Gelegenheiten ergeben, die Anreize für das proaktive Schaffen solcher Projekte zu verstärken. Dabei geht es nicht darum, mehr Projekte zu schaffen bzw. mehr Ressourcen für die Thematik der Korruptionsbekämpfung aufzuwenden. Vielmehr sieht die EFK einen Mehrwert darin, bewusste Entscheide zu ermöglichen und die in Teilmodulen aufgeteilte Aufmerksamkeit für die Thematik, wo möglich, zu bündeln.

Die EFK verzichtet hier auf eine Empfehlung. Empfehlung 1 (vgl. Kapitel 3) sieht die Ausarbeitung einer operativen Zielsetzung im Bereich der Korruptionsbekämpfung vor. Diese wird auch als geeignet angesehen, die Anreizstruktur so zu verändern, dass dezidierte Projekte vermehrt proaktiv geschaffen werden.

## 3 OPERATIVE ZIELSETZUNG UND ZENTRALE STEUERUNG DER THEMATIK

---

### 3.1 Fehlende operative Zielsetzung

Die DEZA und das SECO formulieren keine operativen Zielvorgaben für die Bekämpfung der Grosskorruption im Ausland. Ebenfalls wird kein Budget alloziert.<sup>18</sup> In der internationalen Entwicklungszusammenarbeit wird für andere Schwerpunkte ein entsprechendes Budget gesetzt, so beispielsweise für die Unterstützungsleistungen an die Ukraine.

Das Gesamtbudget und die Anzahl der Projekte entstehen auf Grund der Funktionsweise der Projektkonzipierung bottom-up. Sie basieren auf den Schwerpunkten der Kooperationsprogramme bzw. den Programmen der wirtschaftlichen Entwicklungszusammenarbeit und den Opportunitäten für Antikorruptionsprojekte vor Ort. Die Gesamtaktivitäten werden auf Grund vieler unabhängiger Entscheidungen definiert, nicht auf Grund der Ausrichtung an Zielvorgaben.

Die Anreizstruktur für Antikorruptionsprojekte ist besonders schwach. Die institutionelle Ausgestaltung macht es wahrscheinlich, dass der Thematik im Feld zu wenig Aufmerksamkeit zukommt (vgl. 2). Insbesondere für die DEZA hat das Fehlen solcher Zielgrössen die Konsequenz, dass die Vertretungen vor Ort nicht direkt zu einem proaktiveren Schaffen von Opportunitäten bewegt werden können. Vielmehr muss sich die Zentrale indirekt über Netzwerke und Informationsveranstaltungen für die Thematik werben. Dies mit dem Ziel, dass Opportunitäten für Antikorruptionsprojekte vor Ort erkannt werden, Wissen zu diesem Projekttyp geteilt wird und mehr Projekte in diesem Bereich vorgeschlagen werden. Auch die Projektausarbeitung beim SECO basiert auf einer engen Zusammenarbeit mit den lokalen Institutionen, die Projektmöglichkeiten bieten, und dem Input der lokalen Angestellten bzw. der SECO Mitarbeitern vor Ort.

Zum Zeitpunkt der Prüfung war die Tatsache, dass Aktivitäten zur Korruptionsbekämpfung bestehen, dafür ausschlaggebend. Es fehlt jedoch an einer vorgelagerten Überlegung, wie viel und welche Art der Aktivität das Erreichen der Ziele garantieren würden.

### BEURTEILUNG

---

Das Fehlen einer operativen Zielsetzung hat zur Folge, dass die Gesamtaktivität und das Gesamtbudget im Bereich der Korruptionsbekämpfung im Ausland bottom-up und auf Grund einer Vielzahl von voneinander unabhängigen Einzelentscheiden entsteht. Insbesondere für die DEZA hat das Fehlen solcher Zielgrössen die Konsequenz, dass die Vertretungen vor Ort nicht direkt zu einem proaktiveren Schaffen von Opportunitäten für Antikorruptionsprojekte bewegt werden können (vgl. Kapitel 2).

Dieses Vorgehen steht mit der strategischen Relevanz der Korruptionsbekämpfung im Ausland, auch ausserhalb der IZA-Strategie, nicht im Einklang. Dies führt aus Sicht der EFK auch dazu, dass keine kohärente Steuerung der Thematik erfolgen kann. Die EFK sieht die Notwendigkeit einer operativen Zielsetzung gerade auch darin, dass nur über solch einen Benchmark eine Aussage über das Erreichen der Zielsetzung der übergeordneten Strategien erfolgen kann.

---

<sup>18</sup> Die DEZA alloziert grundsätzlich keine Budgetvorgaben für Themen. Einzige Ausnahme sind die vom Parlament in der IZA Strategie festgelegten Ziele.



Die EFK empfiehlt der DEZA und dem SECO, operative Ziele für die Bekämpfung der Grosskorruption für die nächste IZA-Strategie auszuarbeiten. Neben der transversalen Integration der Thematik soll die eigenständige Zielsetzung der Korruptionsbekämpfung geschärft werden. Auf der operativen Ebene soll dies zu einer Veränderung der Anreizstruktur zu Gunsten der Schaffung von Projekten mit dem Hauptfokus der Korruptionsbekämpfung führen, insofern diese im Länderkontext möglich sind.

**STELLUNGNAHME DER DEZA**

Die Empfehlung ist abgelehnt.

Die DEZA bearbeitet das Thema der Korruptionsbekämpfung im Rahmen der übergeordneten Gouvernanz-Aktivitäten, und verfügt in diesem Rahmen über entsprechende interne Zielsetzungen, welche regelmässig überprüft werden. Eine operative Zielsetzung spezifisch für Korruptionsbekämpfung müsste aus Sicht der DEZA im Rahmen eines IZA-Strategieprozesses festgelegt werden. Die DEZA wird eine Zielsetzung im Hinblick auf die neue IZA-Strategie prüfen.

Ein grosser Teil der IZA-Partnerländer wird heute als autoritär oder fragil eingestuft. In solchen Kontexten sind die institutionellen Rahmenbedingungen oft schwach ausgeprägt, und politische sowie wirtschaftliche Machtstrukturen können Reformen zur Korruptionsbekämpfung erschweren. Vor diesem Hintergrund stossen explizit auf Korruptionsbekämpfung ausgerichtete Einzelprojekte häufig an ihre Grenzen. Ansatzpunkte, die an sektoralen Reformen und konkreten Dienstleistungen anknüpfen, erweisen sich hier oft als wirksamer und nachhaltiger.

*Die EFK nimmt die Ablehnung zur Kenntnis.*

**STELLUNGNAHME DES SECO**

Die Empfehlung ist abgelehnt.

Das SECO anerkennt die Bedeutung der Korruptionsbekämpfung im Rahmen der IZA. In der neuen IZA-Strategie 2025–2028 trägt das SECO diesem Aspekt mit dem neuen Transversalthema «wirtschaftliche Gouvernanz», das Projekte zur Korruptionsbekämpfung enthält, verstärkt Rechnung.

Wo die notwendigen Bedingungen bestehen (z. B. Bekenntnis der Regierung zur Korruptionsbekämpfung) unterstützt das SECO Projekte mit dem Hauptfokus Korruptionsbekämpfung. Eine kohärente Steuerung wird durch die gemeinsame Betreuung der Projekte durch die Zentrale und die Aussenstelle erreicht. Korruptionsbekämpfung als eigenständiges Ziel mit operativen Zielvorgaben ist aus Sicht des SECO jedoch nicht zielführend. Einerseits bergen finanzielle Vorgaben für zu viele Themen das Risiko, dass die IZA-Gelder nicht dort eingesetzt werden, wo sie die grösste Wirkung entfalten. Sie nehmen der IZA auch die Flexibilität, auf kurzfristig auftretende Bedürfnisse zu reagieren. Andererseits ist das SECO der Überzeugung, dass die Korruptionsbekämpfung als «transversales» Thema, das in zahlreiche Projekte einfließt, effizienter und wirksamer gefördert wird. Dabei handelt es sich beispielsweise um Projekte zur Stärkung der Integrität der Systeme in Partnerländern, welche zu mehr Transparenz bei einer Steuerverwaltung oder öffentlichen Ausschreibungen führen. Reine Korruptionsbekämpfungsprojekte werden zudem aus Reputationsgründen oft gar nicht nachgefragt bzw. sind politisch in den Empfängerländern chancenlos.

Das SECO teilt das Anliegen der EFK, die Korruptionsbekämpfung als wichtiges Thema der IZA zu festigen. Die Ablehnung der Empfehlung gründet auf einer unterschiedlichen Einschätzung über den effizienten und wirksamen Einsatz der IZA-Mittel.

*Die EFK nimmt die Ablehnung zur Kenntnis.*

## 3.2 Fehlende zentrale Steuerung der Thematik

Die EFK hat festgestellt, dass eine Gesamtsicht zur Korruptionsthematik in der Zentrale sowohl bei der DEZA wie beim SECO fehlt. Die Thematik wird aus der Projektperspektive sowie aus der breiteren thematischen Perspektive der Gouvernanz verfolgt. Bestehende Projekte werden betreut, in ihrem Rahmen werden Informationen gesammelt und ausgewertet. Eine aggregierte Sicht aller Tätigkeiten wird nicht durchgängig und regelmässig erstellt. Die Transversalität der Thematik erschwert zudem die Identifikation der einschlägigen Projekte wie auch die Feststellung des Anteils des Gesamtbudgets, der für sie verwendet wird.

In der Folge kann diese Gesamtsicht auch im Entscheidungsprozess in der Zentrale nicht genutzt werden. Die Ausarbeitung und Genehmigung von Projektvorschlägen wie auch die Priorisierung der Kooperationsbekämpfung in den Kooperationsprogrammen erfolgt basierend auf dem jeweiligen Kontext im Schwerpunktland. Es kann ohne diese Information keine Abwägung erfolgen, ob der Thematik auf aggregierter Ebene genügend Aufmerksamkeit zukommt und ob in einem gegebenen Kontext eine Aktivität angezeigt wäre.

Das Fehlen einer Übersicht hat auch zur Konsequenz, dass sich die thematischen Verantwortlichen laufend über Projekte mit einer Antikorruptionskomponente informieren müssen. Dies ist gerade durch die Transversalität der Thematik ressourcenintensiv.

### **Eine Vielzahl von Indikatoren**

Es ist schwer feststellbar, welche Projekte sich zu welchem Teil mit der Thematik der Grosskorruption befassen.

Bei der Erfassung neuer Projekte ist die Unterscheidung von Antikorruptionsprojekten zu anderen Projekten aus dem Themengebiet der Gouvernanz erschwert. Dies zumal kein eigenständiger Policy Marker für die Antikorruptionsthematik definiert ist. Eine Erstellung eines solchen Markers wird im Rahmen der OECD diskutiert.

Für das Controlling der Projektoutputs bzw. Outcomes verfügt die DEZA seit 2023 über ein Controllingtool (Results Data Management RDM), das für jedes Projekt das Erheben und Nachführen von Zielindikatoren vorsieht. Die so entstandene Datenbank würde neben dem Controlling der Projekte auch orts- und projektunabhängige Auswertungen ermöglichen. Die Bekämpfung der Grosskorruption ist jedoch nicht Teil der einheitlichen Indikatoren (der ARI-Indikatoren), die projektübergreifend erhoben werden.

Damit müssen die lokalen Angestellten vor Ort die Aktivitäten zur Bekämpfung der Grosskorruption für das Reporting in den sogenannten «kontextuellen Indikatoren» abbilden. Diese werden zumeist für jedes Projekt neu erstellt. In RDM befinden sich über tausend kontextuelle Indikatoren. Die lokalen Angestellten versuchen, bei der Erstellung eines neuen Projektes bestehende Indikatoren zu nutzen. Laut ihrer Aussage sind diese jedoch häufig zu spezifisch oder in einer Sprache, die sie nicht sprechen. Sie erstellen daher neue Indikatoren, die sich in der Folge laufend mehren.

Zum Zeitpunkt der Prüfung war die Auswertung der Datenbank für die Thematik der Grosskorruption unmöglich. Erst müsste eine Sammlung aller bestehender Indikatoren für Antikorruption erfolgen.

Das Fehlen eines entsprechenden Codes verweist auch darauf, dass die Aktivitäten zur Bekämpfung der Grosskorruption nicht in die Evaluation Zielerreichung der Gesamtaktivitäten des DEZA einfließt. Dazu werden ARI-Indikatoren genutzt, unter denen lediglich ein Indikator zur Kleinkorruption definiert ist. Das SECO benutzt RDM nicht, zum Zeitpunkt der Prüfung ist jedoch eine Übernahme des Systems angedacht. Beim SECO wird pro Projekt ein DAC Purpose Code vergeben. Auf Grund der Transversalität der Thematik ist Korruptionsbekämpfung jedoch zumeist ein sekundäres oder tertiäres Ziel. Damit ist auch im SECO eine thematische Auswertung der bestehenden Projekte erschwert. Eine Übersicht der Projekte zur Bekämpfung der Grosskorruption müsste manuell nacherhoben werden.

## **BEURTEILUNG**

Die EFK erachtet es als notwendig, eine Informationsbasis zu schaffen, die die zentrale Steuerung ermöglicht. Ohne aggregierte Information kann die Gesamtaktivität in diesem Themengebiet nicht beurteilt werden. Es kann keine informierte Priorisierung durch die Entscheidungsträger erfolgen und die thematischen Mitarbeitenden müssen sich ihre Grundlagen laufend händisch erarbeiten. Eine Informationsbasis ist insbesondere auch notwendig, um das Erreichen einer operativen Zielsetzung (vgl. Empfehlung 2) zu überprüfen.

Diese Informationsbasis sollte neben der Information zu Anzahl und finanziellem Volumen der Projekte Informationen zur Wirksamkeit der Projekte (vgl. Kapitel 6) einschliessen. Dies erlaubt eine wirkungsbaasierte Überprüfung der Erreichung der übergeordneten strategischen Ziele.

Eine ressourcenschonende Möglichkeit zur Schaffung einer solchen Informationsbasis besteht aus Sicht der EFK bereits im aktuellen RDM der DEZA, welches nicht nur die Feststellung der aktuellen Aktivitäten (via bspw. Policy Marker) ermöglicht, sondern diese auch mit dem Output bzw. Outcome verbindet. Die Übernahme von RDM durch das SECO ist zum Zeitpunkt der Prüfung bereits angedacht. Es wäre daher denkbar, einen ARI-Indikator für die Thematik der Bekämpfung der Grosskorruption zu definieren und für die entsprechenden Auswertungen zu nutzen.

## **EMPFEHLUNG 2**

## **PRIORITÄT 1**

Die EFK empfiehlt der DEZA und dem SECO, spezifische Indikatoren und Auswertungen zu den Projekten mit Schwerpunkt oder Teilmodul Bekämpfung der Grosskorruption zu schaffen. Sie empfiehlt, das Erreichen der operativen und strategischen Zielsetzung an den entsprechenden Auswertungen zu messen.

## **STELLUNGNAHME DER DEZA**

Die Empfehlung ist akzeptiert.

Projekte zur Korruptionsbekämpfung sind stark kontextabhängig und oft in verschiedene Themenbereiche eingebettet. Das erschwert ihre Auswertung und das Monitoring – eine Herausforderung, der nicht nur die DEZA begegnet, sondern die alle Geber betrifft. Im Rahmen des Entwicklungsausschusses der OECD laufen derzeit Bestrebungen, die Nachverfolgbarkeit von Projekten und damit verbundenen Finanzflüssen mit Bezug zur Korruptionsbekämpfung zu verbessern. Die DEZA engagiert sich seit mehreren Jahren aktiv in diesen Diskussionen und setzt sich dafür ein, gemeinsame Kriterien zu etablieren, mit denen sich Investitionen transparenter messen und systematisch auswerten lassen.

Massnahmen:

- Die DEZA setzt sich im Rahmen des Entwicklungsausschusses der OECD für ein international abgestimmtes System zur besseren Erfassung von antikorrupsionsrelevanten Projekten ein und setzt intern ein entsprechendes Monitoring um.
- Auf Resultatebene plant die DEZA, die existierenden Indikatoren mit Bezug zur Korruptionsbekämpfung im RDM fortlaufend zu prüfen und wo notwendig Referenzindikatoren weiterzuentwickeln, um ein besseres Resultatmonitoring sicherzustellen.



## STELLUNGNAHME DES SECO

Die Empfehlung ist akzeptiert.

Das SECO wird Möglichkeiten nutzen, die Auswertung der Antikorruptionsprojekte zu verbessern. Dies betrifft sowohl die Messung der Projektergebnisse mit sog. «Standard Indikatoren» als auch die für Auswertungen nutzbaren Policy Marker/DAC Purpose Code.

## 4 ÄMTERÜBERGREIFENDE ZUSAMMENARBEIT

### 4.1 Abgrenzung vor Synergie

Die Aufteilung der projektbasierten Umsetzung der IZA-Strategie auf DEZA, SECO und AFM wird damit begründet, dass die Institutionen über unterschiedliche Expertisen verfügen. DEZA arbeitet primär in den ärmsten Ländern und in Ländern mit tiefen mittleren Einkommen, mit einem breiten Themenspektrum (Soziales, Wirtschaft, Umwelt, Frieden/Gouvernanz). Das SECO arbeitet ausschliesslich in Ländern mittleren Einkommens, mit einem Fokus auf wirtschaftliche Entwicklung.

Die unterschiedlichen Schwerpunkte werden in den Partnerländern von den beiden Institutionen autonom vorangetrieben. Dabei sind DEZA und SECO jedoch häufig an den gleichen Standorten tätig.<sup>19</sup> In diesen Fällen kommt es häufig zu einer geographischen Aufteilung: Die DEZA unterstützt Projekte in ärmeren Landesteilen, das SECO in jenen, die bereits weiterentwickelt sind. Dies führt häufig dazu, dass die Mitarbeiter dieser Vertretungen sowohl für das Portfolio der DEZA und des SECO zuständig sind, die Kooperationsprogramme werden aus beiden Perspektiven erarbeitet.

Die beiden Institutionen stimmen sich ab. Zentral bleibt dabei, eine Abgrenzung der Tätigkeitsgebiete im Sinne einer Arbeitstrennung herbeizuführen. Die Mitarbeitenden vor Ort empfinden diese Trennung jedoch als künstlich. Ihre Tätigkeiten für das SECO und die DEZA ähneln sich stark, jedoch müssen sie zwei unterschiedliche Prozesse und Hierarchien einhalten. Auf der operativen Ebene führt diese Abgrenzung zu Doppelspurigkeit, zumal teilweise unterschiedliche Arbeitsprozesse für die gleiche Tätigkeit definiert sind.

Für die Korruptionsthematik ist diese Abgrenzung nicht immer leicht vorzunehmen: Es handelt sich um ein strategisches Ziel beider Institutionen, das transversal mitgedacht wird. Es kann daher vorkommen, dass sich Projekteinhalte der DEZA und des SECOs an einem Standort überschneiden oder an den gleichen Adressatenkreis richten. Diese Parallelität entsteht auch durch die unterschiedlichen Prozesse der Projektkonzeption. Für die Mitarbeitenden vor Ort, die für die DEZA Projekte ausarbeiten, ist nicht durchgängig klar, welche Projekte wann durch das SECO lanciert werden, da diese in der Zentrale in Bern definiert werden. Durch diese Planungsunsicherheit besteht auch das Risiko, dass Opportunitäten durch die DEZA nicht genutzt werden, weil sie in das Portfolio des SECOs fallen, ohne dass dieses die Thematik in der Folge zwingend aufnimmt.

Die Möglichkeiten für Synergien in der Korruptionsthematik bestehen. Ihre Wahrnehmung wird den Vertretungen vor Ort überlassen. Dies gilt sowohl für die Vermittlung zwischen bestehenden Projekten der DEZA und des SECO wie auch für die Schaffung von integrierten Projekten mit gemeinsamen Rahmen, jedoch getrennten Budgets. Beides ist mit Mehraufwand für die Mitarbeitenden der Vertretungen verbunden. Gerade für die Ausarbeitung integrierter Projekte erhalten sie nur wenig Hilfestellung: Sie müssen die Modalität einer solchen Kooperation eigenständig konzipieren und mit den jeweiligen Zentralen abstimmen. Dies ist auch mit Planungsunsicherheit auf Grund der unterschiedlichen Bewilligungsprozesse behaftet. In der Durchführung müssen dann zwei unterschiedliche Prozesse bei der Projektbetreuung verfolgt werden.

<sup>19</sup> Das SECO ist 2024 in 17 Ländern aktiv, davon sind 14 auch Schwerpunktländer der DEZA.

## **BEURTEILUNG**

Die Tatsache, dass die DEZA und das SECO aus zwei unterschiedlichen Perspektiven die internationale Zusammenarbeit oftmals am gleichen Standort umsetzen, führt inhärent zu Koordinationsbedarf. Daran können die Einzelakteure ohne eine Veränderung des gesamten institutionellen Setups nichts ändern. Die DEZA und das SECO müssen ihren Auftrag im Rahmen ihres Budgets und ihrer Prozesse nebeneinander, aber getrennt umsetzen. Das Einhalten einer Abgrenzung ist vor diesem Hintergrund nachvollziehbar.

Die EFK sieht jedoch für die geteilte Zielsetzung der Korruptionsbekämpfung besonderes Synergiepotential. Projekte in diesem Themenbereich könnten von den Expertisen beider Institutionen profitieren und würden der Schweiz eine integrierte Aktivität zur Bekämpfung der Grosskorruption im gegebenen Schwerpunktland ermöglichen. Aus Sicht der EFK wäre es daher zielführend, wenn die DEZA und das SECO Projekte mit einem geteilten Rahmen im Bereich der Korruptionsbekämpfung erarbeiten würden. In diesen Projekten würde die Finanzierung weiterhin getrennt über das Budget der jeweiligen Institution erfolgen.

Zum Zeitpunkt der Prüfung obliegt es den Vertretungen, integrierte Projekte vorzuschlagen. Ihnen ist jedoch häufig nicht klar, wie sie den Bewilligungsprozess und die Durchführungsphase von Projekten mit einem geteilten Rahmen effizient gestalten können. Solche Projekte sind für sie dadurch mit zusätzlicher Unsicherheit und Mehraufwand behaftet. Die Vertretungen haben in der Folge weniger Anreiz, diese vorzuschlagen. Mit diesem Vorgehen kann daher aus Sicht der EFK nicht sichergestellt werden, dass das bestehende Synergiepotential optimal genutzt wird. Die EFK sieht daher die Notwendigkeit, den Vertretungen eine Hilfestellung zu geben, um integrierte Projekte proaktiv zu lancieren.

## **EMPFEHLUNG 3**

**PRIORITÄT 2**

Die EFK empfiehlt der DEZA und dem SECO, auf der Umsetzungsebene die Koordinationsvorgaben für die Lancierung von Projekten zu schärfen, die sich parallel der Thematik der Grosskorruption annehmen und sich dabei ergänzen.

## **STELLUNGNAHME DER DEZA**

Die Empfehlung ist akzeptiert.

Die DEZA unterstützt das Anliegen, Projekte der DEZA und des SECO mit einem Beitrag zur Korruptionsbekämpfung gut aufeinander abzustimmen, um Synergien proaktiv zu nutzen und die Wirkung zu stärken. Durch die integrierten Vertretungen in Ländern mit einer gemeinsamen Präsenz von DEZA und SECO sowie gemeinsamen Kooperationsprogrammen besteht bereits heute eine institutionelle Grundlage für eine eng aufeinander abgestimmte Planung, Umsetzung und Steuerung relevanter Projekte.

Massnahmen:

- Die DEZA wird die bisherige Praxis im Sinne der Empfehlung weiterführen und gegebenenfalls verstärken.
- Die DEZA wird das Unterstützungsangebot wo notwendig bedarfsorientiert stärken, und beispielsweise positive Beispiele proaktiv mit relevanten Ländervertretungen teilen.

## **STELLUNGNAHME DES SECO**

Die Empfehlung ist akzeptiert.

Das SECO teilt die Ansicht der EFK, dass auf Umsetzungsebene die Koordinationsvorgaben für die Lancierung von Projekten im Bereich Korruptionsbekämpfung verbessert werden können. Das SECO wird dies in Zusammenarbeit mit der DEZA sicherstellen.

### **4.2 Wenig formalisierte Zusammenarbeit, erschwerte gemeinsame Steuerung**

Die DEZA und das SECO haben gemeinsam für die Strategieperiode 2021 bis 2024 die Verantwortlichkeiten und Gremien zur Zusammenarbeit und Koordination der jeweiligen Tätigkeiten im Rahmen der IZA-Strategie etabliert.

Für die Bekämpfung der Grosskorruption hat die EFK festgestellt, dass der Austausch zwischen den beiden Institutionen wenig formalisiert verläuft. Das Erfahrungswissen des Anderen wie auch das Wissen zu dessen aktuellen Tätigkeiten wird nicht systematisch kapitalisiert. So beschränkt sich die Koordination zumeist auf die operative Ebene und wird von den Vertretungen vor Ort und deren Bedürfnissen angestossen.

Der Austausch zwischen den beiden Verantwortlichen der Thematik Korruptionsbekämpfung in Bern erfolgt zum Zeitpunkt der Prüfung regelmässig. In ihren Gesprächen hat die EFK jedoch festgestellt, dass dies stark personenabhängig ist. Die individuelle Motivation und Expertise ist für die Zusammenarbeit ausschlaggebend. Da die Position bei der DEZA der vierjährigen Rotation unterliegt, muss diese Zusammenarbeit auch regelmässig neu etabliert werden.

Letztlich stellt die in Kapitel 3 diskutierte fehlende Grundlage für die zentrale Steuerung eine Herausforderung für die Koordination der Aktivitäten dar. Ihr Fehlen verunmöglicht eine ämterübergreifende Gesamtsicht der Thematik und eine entsprechende abgestimmte operative Zielsetzung. Die Tätigkeiten in diesem Themengebiet können so nicht bewusst gemeinsam oder komplementär mit einer Sicht auf das gesamte Aussennetz geplant werden.

## **BEURTEILUNG**

Die in Kapitel 3 festgestellte Schwäche der zentralen Steuerung der Thematik wirkt sich auch auf die ämterübergreifende Koordination aus. Es besteht keine Gesamtsicht und eine Zielvorgabe für die Aktivitäten in dieser Thematik. Dies führt letztlich dazu, dass die Koordination im Einzelfall erfolgt und nicht über einen punktuellen Austausch hinausgeht. Es ist aber lediglich auf Grund einer informierten Gesamtsicht möglich, Synergiepotentiale und komplementäre Aktivitäten im Aussennetz zu identifizieren und diese proaktiv aus der Zentrale anzustossen.

Die EFK beurteilt es auch vor dem Hintergrund der schwachen Anreizstruktur für die Vertretungen als notwendig, koordinierte Steuerungsimpulse aus der Zentrale zu geben. Die in Empfehlung 2 und 3 genannten Werkzeuge können dazu genutzt werden: Auf Grund einer stringenten Informationsbasis zu den laufenden Aktivitäten und unter Abgleich mit der operativen Zielsetzung können die DEZA und das SECO gemeinsam Möglichkeiten für die Lancierung von Projekten mit einem gemeinsamen Rahmen identifizieren. Die DEZA ist dezentral organisiert, kann die Projekte also nicht aus der Zentrale heraus initiieren. Hier besteht jedoch die Möglichkeit für einen kooperativen Ansatz, indem die Zentrale Potentiale identifiziert und mit den Vertretungen abstimmt. Dies ermöglicht die Nutzung einer Perspektive über das gesamte Aussennetz, die die Vertretungen nicht verfolgen können. Dies soll komplementär zur Unterstützung der Vertretungen in der Identifikation von Möglichkeiten für Projekte mit einem geteilten Rahmen erfolgen (vgl. Empfehlung 4). Damit bleibt die Integration einer top-down mit einer bottom-up Herangehensweise gewährleistet.



Die EFK empfiehlt der DEZA und dem SECO, die Informationsbasis zur zentralen Steuerung auch dafür zu nutzen, Synergien und komplementäre Aktivitäten im Aussennetz zu identifizieren und entsprechende Projekte anzustossen. Dies soll ergänzend zu den Aktivitäten der Vertretungen erfolgen.



### STELLUNGNAHME DER DEZA

Die Empfehlung ist akzeptiert.

Die DEZA pflegt bereits heute auf technischer Ebene einen regelmässigen und konstruktiven Austausch mit den zuständigen Stellen des SECO. Sie teilt gleichzeitig die Ansicht, dass der Austausch zur Förderung von Synergien und Komplementaritäten mit dem SECO im Themenbereich der Korruptionsbekämpfung gestärkt werden kann. Dazu wird die DEZA primär bereits etablierte, formelle Gremien nutzen. Gleichzeitig soll auch der regelmässige Austausch auf technischer Ebene gestärkt und institutionalisiert werden.

Massnahmen:

- Die Thematik der Korruptionsbekämpfung wird in etablierten Koordinationsgremien (z. B. dem comité de pilotage) regelmässig traktandiert.
- Auf technischer Ebene verstärken und institutionalisieren die DEZA und das SECO den Informationsaustausch.



### STELLUNGNAHME DES SECO

Die Empfehlung ist akzeptiert.

Das SECO wird in Zukunft mit der DEZA die bestehenden Gremien zum thematischen Austausch nutzen, um auch im Bereich der Korruptionsbekämpfung in den gemeinsamen Schwerpunktländern verstärkt Synergien zu identifizieren. Zudem soll auch der Informationsaustausch zwischen den zuständigen Teams in Bern gestärkt werden

### 5.1 Uneinheitliche Nutzung der Wissensangebote

Die EFK hat festgestellt, dass die Nutzung dieser Wissensangebote im Aussennetz stark personenabhängig ist. Je nach zuständiger Person werden für die gleiche Aufgabe unterschiedliche und unterschiedlich viele Wissensquellen konsultiert. Das Wissen zur Existenz von Informationsangeboten ist nicht uniform. So erfolgten auf die Nachfrage der EFK nach spezifischen Informationsangeboten zu den Projekten der Bekämpfung der Grosskorruption abweichende Antworten. Die Existenz zentraler Unterlagen war teilweise sogar ganz unbekannt. Ebenso wurde angegeben, dass die Aufarbeitung der Thematik durch die Vielzahl der möglichen Wissensangebote erschwert ist. Die Konsultation aller Angebote sowie die Archivarbeit zur Feststellung vergangener Antikorruptionsaktivitäten sind zeitaufwändig. Zeit, die die Angestellten bei der Ausarbeitung neuer Projekte häufig nicht haben. Damit kann jedoch nicht sichergestellt werden, dass die Mitarbeitenden bestmöglich über die lokale Historie und das notwendige Erfahrungswissen zu Antikorruptionsprojekten informiert sind. Dieser Umstand ist sowohl für die DEZA wie für das SECO relevant, auch wenn im Falle des SECO die Projektverantwortlichen in der Zentrale in Bern arbeiten. Die lokalen Angestellten wie auch die Détachés des SECO arbeiten im Aussennetz für das SECO und erarbeiten gemeinsam mit der Zentrale Projekte. Letztlich ist es auch für die SECO Projekte zentral, dass das zentral verwaltete Wissen in das Aussennetz gelangt und dort den Mitarbeitenden präsent ist.

Es wurde darauf verwiesen, dass einschlägiges Wissen stark über persönliche Kontakte im Aussennetz geteilt wird. Diese kommen durch die Rotation des versetzbaren Personals bzw. durch die Entsendung von Personal durch das SECO zustande. Die gemeinsame Teilnahme an Veranstaltungen in der Zentrale oder der Region fördert die Diffusion im Falle der DEZA weiter. Das persönliche Netzwerk und die Stationen der Rotation sind damit zentral für das Bewusstsein und die Informiertheit in der Antikorruptionsthematik. Diese Personenabhängigkeit birgt das Risiko, dass der Thematik nicht zum richtigen Zeitpunkt oder am richtigen Ort Aufmerksamkeit zukommt.

Die Rotation bei der DEZA wie auch die Entsendung von versetzbarem Personal beim SECO fördert hier die Wissensdiffusion, stellt jedoch auch die Kontinuität der thematischen Arbeit vor Ort vor Herausforderungen. So kann mit dem Weggang einer Person einschlägiges Wissen um die Antikorruptionsthematik wegfallen. Kontinuität wird daher stark über die lokalen Angestellten gesichert. Sie arbeiten häufig über Jahrzehnte in den Vertretungen und tragen das Wissen zu vergangenen Projekten und dem Kontext vor Ort. Die Ausarbeitung und Betreuung von Projekten ruht stark auf diesem impliziten Wissensfundus. Die EFK hat hier festgestellt, dass die lokalen Angestellten kaum Karriereperspektiven in ihrer Arbeit in den Vertretungen sehen, es gibt wenig Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten. Die Arbeitswelt verändert sich auch in den Schwerpunktländern. Jüngere gut qualifizierte Mitarbeitende sind sozial mobiler und damit weniger bereit, über viele Jahre in der gleichen Position zu arbeiten. Häufigere Personalwechsel sind damit wahrscheinlich. Das Abstützen auf das Erfahrungswissen der lokalen Angestellten birgt in diesem Kontext das Risiko, dass einschlägiges Wissen zur Thematik nicht mehr gesichert werden kann.

### BEURTEILUNG

---

Es bestehen Wissensangebote bei der DEZA wie auch beim SECO zur Bekämpfung der Grosskorruption. Diese werden jedoch nicht einheitlich durch das umsetzende Personal genutzt. Das Ausmass des Wissens wie auch das Bewusstsein zur Thematik ist damit personenabhängig. Dies birgt das Risiko, dass institutionelles Wissen mit dem Weggang von Mitarbeitenden verloren geht oder nicht am richtigen Ort zum richtigen Zeitpunkt genutzt werden kann.

Empfehlung 5 deckt diese Punkte mit ab, daher wird auf eine Empfehlung verzichtet (vgl. Kapitel 5.2).

## 5.2 Geringe Wissenskaptalisierung

Die EFK hat festgestellt, dass Wissensangebote zur Bekämpfung der Grosskorruption sowohl bei der DEZA wie auch beim SECO bestehen. Diese bieten insbesondere den umsetzenden Mitarbeitenden Orientierung und verfolgen das Ziel, einschlägiges Wissen für die operative Ebene bereitzustellen. Die EFK hat in ihren Fallstudien festgestellt, dass die Mitarbeitenden die Wissensangebote als theoretisch und nicht stark auf den Arbeitskontext zugeschnitten beurteilen. Insbesondere bestehen keine länderübergreifenden Best Practices zur Ausgestaltung eines Projektes mit Thema Grosskorruption wie auch über die Wahl des geeigneten Projekttyps. Dies ist eine bewusste Entscheidung: Jeder Länderkontext ist so individuell, dass für die DEZA und das SECO solche Guidelines mehr hindern als fördern könnten.

Mit diesem Vorgehen wird jedoch institutionelles Lernen erschwert. Die Möglichkeiten der Projektausgestaltung sind gerade in der Antikorruptionsthematik weitreichend. Ohne eine Analyse über den Einzelfall hinaus ist es jedoch unmöglich festzustellen, wann welche Aktivität am meisten Potential hat, die erwünschte Wirkung herbeizuführen. Eine informierte Wahl ist damit für die Mitarbeitenden erschwert.

Die EFK hat festgestellt, dass Umsetzung der Projekte bei der DEZA wie auch beim SECO zielführend erfolgt. Beide gehen bei Projekten, die nicht wie vorgesehen funktionieren, proaktiv vor: Die Projekte werden angehalten oder abgebrochen, es wurden auch bereits geleistete Zahlungen zurückgefordert. Ebenso wird im Rahmen des Projektmonitorings dokumentiert, wenn Projekte mit Schwierigkeiten konfrontiert sind.

Bei DEZA Projekten obliegt es zumeist den Mitarbeitenden vor Ort, Gründe für das Anhalten oder vorzeitige Ende eines Projektes anzuführen. Die EFK hat hier in ihren Fallstudien festgestellt, dass das Fehlen einer vertieften Analyse auf eine fehlende Fehlerkultur zurückzuführen ist. Dies schafft Anreize, externe Faktoren als Grund für einen Projektabbruch in den Vordergrund zu stellen. Diese geben beim Abbruch von Antikorruptionsprojekten zwar nicht selten den Ausschlag, sind jedoch nicht immer der alleinige Grund für das eingeschränkte Funktionieren eines Projektes. So werden beispielsweise zusätzliche Probleme auf Grund der Ausgestaltung der Projekte, im Projektmanagement und in der Zusammenarbeit mit externen Partnern nicht thematisiert. So hat die EFK durch einen Vergleich der Fallstudien festgestellt, dass die Ausführung der Projekte durch Konsortien häufig zu zusätzlichem Betreuungsaufwand für die Kooperationsbüros und Umsetzungsschwierigkeiten führt. Ein entsprechendes Learning, sei es in der Form, besondere Vorsicht für diese Projektgestaltung walten zu lassen, oder in gegebenen Kontexten ganz darauf zu verzichten, konnte jedoch durch die Zentrale gar nicht erst formuliert werden: Der Umstand wurde im Fall des Abbruchs eines Projektes nicht an die Zentrale kommuniziert, vielmehr wurden exogene Faktoren für die vorzeitige Beendigung des Projektes angegeben.

Beim SECO werden Learnings aus problematischen Projekten gezogen. Allerdings stellt die EFK fest, dass diese noch nicht durchgehende kapitalisiert sind: Die Mitarbeitenden haben diese nicht stark im Bewusstsein und orientieren damit die Ausgestaltung neuer Projekte nur schwach.

### Wissenskaptalisierung mit limitiertem Impact

Die DEZA hat im Jahr 2019 ein externes Mandat zur Kapitalisierung der Erfahrung im Bereich der Antikorruptionsprojekte in Auftrag gegeben. Sie umfasste 8 Länderstudien und führte zu neun Empfehlungen, die sowohl die strategische Ausrichtung wie auch die Modalitäten der Umsetzung der Projekte betrafen.

Die Kapitalisierungsübung zeigte unter anderem auf, dass die Schweiz im Bereich des Asset Recovery über grosse Kompetenzen verfügt, die durch die Partnerländer in Form von spezialisierter Unterstützung gerne in Anspruch genommen werden. Sie machte jedoch auch deutlich, dass die Schweiz im Sinne eines «whole of government» Ansatzes die Aktivitäten im Bereich der Verhinderung der unrechtmässigen Finanzflüsse, zu der die Grosskorruptionsbekämpfung gehört, verstärken müsste.

Teil der Empfehlungen war unter anderem, das Personal besser auf die Thematik der Korruptionsbekämpfung zu sensibilisieren und eine Gesamtanalyse des Kontextes im Schwerpunktland vorzunehmen, um die Antikorruptionsprojekte möglichst wirksam auszurichten.

Bezeichnenderweise wurden die Aktivitäten des SECO in diese Analyse nicht eingeschlossen. Damit fehlt der Analyse die Gesamtperspektive auf die Schweizer Aktivitäten in diesem Themenbereich. Das SECO wurde auch nicht über die Ergebnisse informiert und konnte somit auch nicht von den Erkenntnissen profitieren.

Dieses Mandat ist ein Beispiel für das Interesse der DEZA an einer Wissenskaptalisierung in diesem Bereich. Zum Zeitpunkt der Prüfung der EFK fehlte den Mitarbeitenden jedoch das Bewusstsein, dass diese stattgefunden hatte, was ein Indiz für schwaches Wissensmanagement ist. Entsprechend gibt es keine systematische Weiterverfolgung der Implementierung der Empfehlungen.

## Q BEURTEILUNG

Eine übergreifende Kapitalisierung des Wissens und der Erfahrung zur Bekämpfung der Grosskorruption ist erschwert. Zum einen beruht dies auf dem Blickwinkel des «Einzelfalls», unter dem keine generalisierbare Lehren zugelassen sind. Die geteilte Thematik der Korruptionsbekämpfung stellt jedoch die Vergleichbarkeit der Aktivitäten in unterschiedlichen Ländern sicher. Auf Grund der Vielzahl der Möglichkeiten der Projektausgestaltung in diesem spezifischen Themengebiet wäre eine entsprechende Analyse besonders sinnvoll. Es ist auch angezeigt, dass die DEZA und des SECO in diesem Bereich ihre Erfahrung teilen und gemeinsame Wissenskaptalisierung vorantreiben.

## 🚩 EMPFEHLUNG 5

## PRIORITÄT 2

Die EFK empfiehlt der DEZA und dem SECO, individuell und gemeinsam Massnahmen zu treffen, um die Erfahrung und das Wissen aus Einzelfällen auf aggregierter Ebene zu nutzen. Diese Wissenskaptalisierung soll zu Schlussfolgerungen führen, die im Rahmen von Follow-ups weiterverfolgt werden.

## **STELLUNGNAHME DER DEZA**

Die Empfehlung ist akzeptiert.

Das Wissensmanagement und die Wissenskaptalisierung sind für die DEZA von zentraler Bedeutung, um eine hohe Qualität und fortlaufendes Lernen sicherzustellen. Vor diesem Hintergrund investiert die DEZA bereits heute in die Wissenskaptalisierung und ist bestrebt, dies laufend zu verbessern. Intern verfügt die DEZA über thematische Wissensplattformen und Netzwerke und bietet den Vertretungen Beratung durch interne wie auch externe Experten an. Zudem arbeitet sie eng mit global aktiven Kompetenzzentren zusammen und tauscht Erfahrungen auch international mit gleichgesinnten Gebern. Die DEZA plant, in diesem Bereich noch enger mit dem SECO zusammenzuarbeiten. Unter den aktuellen finanziellen Rahmenbedingungen wird es zunehmend anspruchsvoller, die nötigen Ressourcen für ein effektives Wissensmanagement bereitzustellen.

Massnahmen:

- Einbindung relevanter SECO-Vertretungen in fachliche Netzwerke sowie Sicherstellung des Zugangs des SECO zu strategischen Partnern der DEZA und relevanten Foren, an denen die DEZA beteiligt ist.
- Stärkung der Wissenskaptalisierung und Förderung des regelmässigen Austauschs zwischen Mitarbeitenden zu laufenden und geplanten Antikorruptionsprojekten – inklusive Einbindung externer Expertise.
- Gezielte Einflussnahme auf die Zusammenarbeit mit strategischen Partnern, um deren Wissen und Fachkompetenz verstärkt in die programmatische Arbeit der DEZA einzubringen.

## **STELLUNGNAHME DES SECO**

Die Empfehlung ist akzeptiert.

Das SECO hat in den letzten Jahren sein Wissensmanagement kontinuierlich gestärkt. Erkenntnisse aus Evaluationen werden ausgewertet und mit anderen Programmverantwortlichen geteilt. Projekte werden auch beim Abschluss in einer internen Review (sog. «Completion Note») auf Erfolgsfaktoren und Herausforderungen durchleuchtet und diese ebenfalls ausgewertet. Zudem organisiert das SECO regelmässig thematische Ateliers und Austausche mit Expertinnen und Experten, auch im Bereich der Korruptionsbekämpfung.

Wie bei Empfehlung 4 teilt das SECO die Einschätzung der EFK, dass der Austausch mit der DEZA im Bereich Korruptionsbekämpfung weiter gestärkt werden kann.

## 6 WIRKSAMKEITSMESSUNG

---

### 6.1 Projektkonzeption erschwert Wirksamkeitsmessung

Auf Grund dieser Analysen hat die EFK festgestellt, dass eine Wirksamkeitsmessung bei Projekten zur Korruptionsbekämpfung besonders erschwert ist. Dies liegt zum einen an der Projektkonzeption selbst. Auf Ebene der Projekt-Outcomes, der unmittelbaren Veränderung, die durch ein Projekt herbeigeführt werden soll, fehlt es häufig an einer Analyse des weiteren Kontexts. Beispielsweise wird diese Veränderung so gefasst, dass Individuen auf Grund von Schulungen (Projektoutput) weniger anfällig sind für Korruption oder gegen Korruption vorgehen werden (Projekt-Outcome). Häufig ist diese Kausalkette jedoch nicht kritisch überprüft. So werden in diesem Beispiel die Personen zwar geschult. Sie sind in der Folge jedoch auf Grund der gegebenen Machtstrukturen nicht in der Lage, ihr Verhalten effektiv zu ändern und ihr Wissen für eine Veränderung zu nutzen.

Bei dezidierten Projekten zur Bekämpfung der Grosskorruption sind die Zielsetzungen zudem häufig auf der Makroebene angelegt: Das Projekt soll in diesen Fällen eine langfristige Veränderung der politischen Institutionen oder der Gesamtgesellschaft zur Folge haben. Diese Zielsetzung erscheint insofern logisch, als Korruption ein Makrophänomen darstellt. Ein konkretes Projekt im Rahmen einer Wirksamkeitsmessung mit solch weitreichenden Veränderungen in Verbindung zu bringen, ist jedoch nur schwer möglich und wird zu Projektabschluss auch nicht systematisch vorgenommen. Die in der Projektkonzeption getroffenen Wirkungsannahmen werden des Weiteren nicht ausreichend in einzelne kausale Schritte unterteilt. Damit fehlt die Information, wie und in welchen Projekthandlungen (Output) und unmittelbaren Wirkungsschritten (Outcome) das übergeordnete Ziel der Korruptionsreduktion erreicht werden soll und welchen Ausschlag das Projekt in dieser Kausalkette gibt. Auch wenn der gewünschte langfristige Wandel eintritt, ist es durch das Fehlen dieser klar dargelegten Theorie des Wandels unmöglich, dieses Ergebnis einem Projekt klar zuzuordnen. Es ist dadurch auch unmöglich festzustellen, an welchem Punkt dieser Kausalkette Wirkungen allenfalls ausbleiben

Zum Beispiel ist die Stärkung der Unabhängigkeiten von staatlichen Institutionen theoretisch ein geeignetes Mittel, um die Korruption in einem Land zu vermindern. Häufig lanciert die Schweiz daher Projekte, die diesen das notwendige Know-how in Form von Schulung und Consulting zur Verfügung stellen. Langfristiges Ziel ist es dabei, die Institution so zu stärken, dass sie in der Lage ist, Fälle von Grosskorruption autonom zu ahnden. Sie wird dann auch eine Abschreckungsfunktion ausüben können. In diesen Projekten fehlt es teilweise jedoch an den Grundlagen einer Theorie des Wandels. Es ist dann schwer nachzuvollziehen, warum eine konkrete Institution gefördert wird und wie die Aktivitäten im Projekt zur deren Stärkung beiträgt. Theoretisch ist dieser Zusammenhang plausibel. Es wird jedoch nicht ausformuliert, wie sich dieser im konkreten Kontext verhält.

In Projekten, die nicht primär die Korruptionsbekämpfung als Ziel verfolgen, werden Wirkungsannahmen zumeist implizit angenommen und nicht immer anhand von Indikatoren überprüft. Das heisst, dass beispielsweise die Stärkung eines Akteurs oder einer Institution an sich eine Verringerung der Korruption im Land herbeiführen soll. Der logische Zusammenhang ist dabei plausibel. Jedoch fehlt auch hier eine Darlegung des «Wie», die Ausformulierung einer vollständigen Theorie des Wandels. Diese würde es in der Folge erlauben, festzustellen, wie sich diese impliziten Annahmen in tatsächliche Wirkungen übersetzt haben.

### BEURTEILUNG

---

Die Konzeption der Projekte verhindert oft eine stringente Wirksamkeitsmessung, sowohl bei der Evaluation nach Projektphasen wie auch beim Abschluss der Projekte. Aus einer Gesamtsicht für die Thematik der Korruptionsbekämpfung bedeutet dies, dass die Aktivitäten nicht an ihrer Wirksamkeit gemessen werden können. Dies führt dazu, dass die Zielerreichung der übergeordneten Strategien wiederum lediglich auf der Existenz gegebener Projekte basiert, und nicht auf ihrer Wirksamkeit. Diese Einschätzung steht im Einklang mit der Evaluation der Parlamentarischen Verwaltungskontrolle (PVK) zur Wirksamkeitsmessung

in der internationalen Zusammenarbeit<sup>20</sup>: Auch sie hält fest, dass Evaluationen nicht als Grundlage für eine Überprüfung der übergeordneten Zielsetzung genutzt werden können.

Auf Steuerungsebene fehlt in der Folge die Information zur Wirksamkeit der Projekte zur Bekämpfung der Grosskorruption. Ein länderübergreifendes institutionelles Lernen ist damit weiter erschwert (vgl. Kapitel 2 und 5.2). Die EFK regt im Rahmen der Beurteilung zur Empfehlung 3 (Kapitel 3.2) bereits an, die so verbesserten Indikatoren zur Wirksamkeit für die zentrale Steuerung der Thematik zu nutzen. Die Wirksamkeit der Projekte muss hier die Grundlage für eine Aussage über Erreichung der übergeordneten strategischen Zielsetzungen bilden.

Eine entsprechende Empfehlung wurde im Rahmen der Empfehlung 6 (Kapitel 6.2) vorgenommen.

## 6.2 Antikorruptionsthematik erfordert Ex-Post Evaluationen

Die Reduktion der Grosskorruption in einem Land erfordert einen weiten Zeithorizont. Zumeist handelt es sich um angenommene Wirkungen, die noch nicht unmittelbar nach Projektabschluss eintreten können. Sowohl die DEZA wie auch das SECO haben in ihrer Projektkonzeption eine langfristige Perspektive, die Projektdauern und Verlängerungsmöglichkeiten sind im internationalen Vergleich eher gross.

Diese Perspektive wird jedoch nach Abschluss der Projekte nicht weiterverfolgt. Für die Beurteilung der Projekte werden zumeist Output wie auch unmittelbare Outcome Indikatoren genutzt. Die Messung der konzipierten Wirkung müsste aber später erfolgen, zumal sich diese nach Abschluss eines Projektes weiter entfaltet. Die langfristige Wirkungsmessung wird im Moment der Projektkonzeption zumeist noch nicht vorgesehen. Die EFK hat festgestellt, dass bei den umsetzenden Mitarbeitenden durchaus ein hohes Bewusstsein für die Notwendigkeit einer späteren Projektevaluation für die Thematik der Korruptionsbekämpfung besteht. Allerdings gibt es wenig Anreize und Möglichkeiten, diese im Tagesgeschäft auch durchzuführen. Dies bedeutet in der Folge auch, dass sie neue Projekte nicht von den Informationen zur Wirksamkeit vergangener Projekte profitieren können.

### BEURTEILUNG

Ex-Post Evaluationen, die die Gesamtwirkung der Projekte analysieren, sind selten. Dies ist insbesondere bei Projekten zur Bekämpfung von Grosskorruption problematisch, da in ihrer Konzeption selbst langfristige Wirkungen angenommen werden, die erst Jahre nach Projektabschluss eintreten können. Dadurch wird der Aufbau von Wissen zu langfristig erfolgreicher Projektkonzeption verhindert und die Messung der Zielerreichung der übergeordneten Strategien auf Grund der Wirksamkeit der Projekte verunmöglicht.

### EMPFEHLUNG 6

### PRIORITÄT 1

Die EFK empfiehlt der DEZA und dem SECO, die Konzeption der Projekte zur Bekämpfung der Grosskorruption bezüglich Wirksamkeit zu verbessern. Insbesondere empfiehlt die EFK eine stringente Wirkungskette und Theorie des Wandels aufzunehmen. Diese Wirksamkeit ist in Folge auch zu messen und für die Steuerung, wie auch die Überprüfung der übergeordneten strategischen Zielsetzungen zu nutzen. Für die Projekte zur Bekämpfung der Grosskorruption mit einer längerfristigen Wirkungsannahme sind, wo zielführend, Ex-Post Analysen vorzusehen.

<sup>20</sup> vgl. Wirksamkeitsmessung in der internationalen Zusammenarbeit; Bericht der Parlamentarischen Verwaltungskontrolle zuhanden der Geschäftsprüfungskommission des Ständerates, 27. April 2023.

## **STELLUNGNAHME DER DEZA**

Die Empfehlung ist akzeptiert.

Die Wirkungsmessung von Antikorruptionsprojekten ist herausfordernd, da Korruption einerseits meist verdeckt erfolgt und andererseits die Wirkungen von Massnahmen zur Korruptionsbekämpfung häufig indirekt und langfristig eintreten. Veränderungen lassen sich daher nur schwer eindeutig dem jeweiligen Projekt zuordnen.

Aktuell arbeitet die DEZA daran, die Theorien des Wandels zu stärken und die entsprechenden Planungs- und Steuerungsinstrumente zu optimieren, um die Wirkungsketten grundsätzlich zu verbessern. Bei der Konzeption von Projekten wird zudem die Evidenzanalyse gestärkt, sodass bestehende, international verfügbare robuste Evidenz (z. B. aus Wirkungsstudien) in die Planung einfließt.

Im Rahmen der Massnahmen zum Bericht der GPK-S zur Wirksamkeitsmessung in der DEZA hat die DEZA-Direktion entschieden, in der nächsten Strategieperiode (2025–2028) acht bis zehn Ex-post-Evaluationen in Auftrag zu geben. Dabei werden Projekte evaluiert, die bereits drei bis sechs Jahre abgeschlossen sind, wobei der Fokus auf deren Impact und Nachhaltigkeit liegt. Die Ex-post-Evaluationen sollen die Rechenschaftslegung stärken und dem institutionellen Lernen dienen. Die Auswahl erfolgt nach einem randomisierten Verfahren. Auf Basis der Erfahrungen soll entschieden werden, ob das Instrument ausgeweitet werden soll.

Massnahmen:

- Neu konzipierte Antikorruptionsprojekte werden systematisch auf eine realistische Wirkungskette geprüft. Dabei wird das Ambitionsniveau angepasst und ein Fokus auf erreichbare, intermediäre Ziele gelegt. Die Mitarbeitenden werden entsprechend sensibilisiert.
- Wo zielführend, werden in Projekten zur Bekämpfung der Grosskorruption Ex-post-Evaluationen eingeplant. Die Sektion Frieden, Gouvernanz und Gleichstellung unterstützt die zuständigen operationellen Einheiten in der Planung.
- Basierend auf der Erfahrung des Piloten zu den Ex-post-Evaluationen (2025–2028) wird entschieden, ob diese Evaluationsmethode weiter eingesetzt und allenfalls ausgeweitet werden soll.

## **STELLUNGNAHME DES SECO**

Die Empfehlung ist akzeptiert.

Das SECO findet es wichtig, eine sogenannte «Wirkungstheorie» zu nutzen, die aufzeigt, wie ein Projekt wirken soll. Diese Methode wird bereits in vielen Projekten verwendet – zusätzlich zum «Logframe», der hilft, die Projekte zu beobachten und zu überprüfen. Das SECO ist auch bereit, nach dem Ende von Projekten zur Korruptionsbekämpfung mehr Ex-Post-Analysen durchzuführen – wenn das sinnvoll ist und genug Daten vorhanden sind.

# ANHANG 1 – RECHTSGRUNDLAGEN

---

## RECHTSTEXTE

---

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

---

## ANHANG 2 – ABKÜRZUNGEN

---

AFM	Abteilung Frieden und Menschenrechte
ARI	Aggregated Reference Indicator
EDA	Eidgenössisches Departement für auswärtige Angelegenheiten
DEZA	Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit
EFK	Eidgenössische Finanzkontrolle
IZA	Internationale Zusammenarbeit
PVK	Parlamentarische Verwaltungskontrolle
RDM	Results Data Management
SECO	Staatssekretariat für Wirtschaft
StAR	Stolen Asset Recovery Initiative
TRI	Thematic Reference Indicator
UNO	United Nations Organization

## ANHANG 3 – LISTE DER ANALYSIERTEN PROJEKTE

---

---

### Albanien

---

Bashki Te Forta (DEZA)

---

Local Finance Project (SECO)

---

Health for All Program (DEZA)

---

Strengthening external audit supervision for concessions and public-private partnerships in Albania (SECO)

---

Water Sector Performance and Investment Program WGPIP (SECO)

---

### Bangladesh

---

Building Integrity Blocks for Effective Change BIBEC (DEZA)

---

Participatory Action Against Corruption PACTA (DEZA)

---

### Burkina Faso

---

Programme de renforcement de la citoyenneté et de la culture démocratique CIDEM (DEZA)

---

### Mozambique

---

Anti-Corruption and Accountability (DEZA)

---

### Tanzania

---

Anti-Corruption Support (DEZA)

---

### Tunesien

---

Transition Redevable pour la Société Tunisienne TRUST (DEZA)

---

Tunisia Economic Resilience and Inclusion Umbrella Trust Fund TERI (SECO)

---