



Wirksamkeitsmessung in der internationalen Zusammen- arbeit

Bericht der Geschäftsprüfungskommission des Ständerates

Vom 14. November 2023

Das Wichtigste in Kürze

Die Geschäftsprüfungskommissionen der eidgenössischen Räte (GPK) haben an ihrer Sitzung vom 25. Januar 2022 eine Inspektion zur Wirksamkeitsmessung in der internationalen Zusammenarbeit (IZA) beschlossen und die Parlamentarische Verwaltungskontrolle (PVK) mit einer entsprechenden Untersuchung beauftragt und den Untersuchungsgegenstand auf das Instrument der Evaluation eingeschränkt. Bei den Evaluationen ist zwischen sog. «externen» Evaluationen, die in erster Linie auf Projektebene für die Steuerung der evaluierten Projekte verwendet werden, und sog. «unabhängigen» Evaluationen, die den Führungsverantwortlichen als Basis für ihre strategischen Entscheidungen dienen, zu unterscheiden.

Aufgrund der Arbeiten der PVK gelangt die GPK des Ständerates (GPK-S) insbesondere zu folgenden positiven Ergebnissen: Die Kosten der Evaluationen sind transparent ausgewiesen und tief. Die unabhängigen Evaluationen sind von guter Qualität und werden stufengerecht genutzt und die Qualität und die Nutzung der verwaltungsinternen Hilfsmittel und Prozesse für das Evaluationsmanagement sind teilweise angemessen.

Das kann allerdings nicht darüber hinwegtäuschen, dass in der Wirksamkeitsmessung der IZA aus Sicht der GPK-S grosser Handlungsbedarf besteht: Erstens eignen sich die externen Evaluationen in der gegenwärtigen Ausgestaltung nur teilweise zur Wirksamkeitsmessung und Steuerung auf Projektstufe, denn die Darstellung der Methodik und der Ergebnisse sowie die Formulierung der Empfehlungen in externen Evaluationsberichten sind mangelhaft. Zudem wird die Umsetzung der Empfehlungen nicht systematisch nachverfolgt. Zweitens geben die externen Evaluationen in ihrer gegenwärtigen Ausgestaltung keine Auskunft darüber, ob das evaluierte Projekt zur Erreichung der übergeordneten IZA-Ziele beiträgt. Drittens ist die Nutzung der Evaluationen für die Rechenschaftslegung gegenüber Parlament und Öffentlichkeit nicht angemessen und die Erfolgsquoten, die der Bundesrat in den Schlussberichten zur Umsetzung der IZA-Strategie verwendet, um die Wirksamkeit der IZA zu belegen, sind intransparent, nicht repräsentativ und nicht aussagekräftig.

Die GPK-S zieht daraus folgende Schlussfolgerungen: Die Hilfsmittel und Prozesse zum Evaluationsmanagement sind unter Nutzung der Synergien der untersuchten Verwaltungseinheiten zu vereinheitlichen. Weiter müssen Massnahmen zur Qualitätssteigerung der externen Evaluationen ergriffen werden, damit diese zur Steuerung auf Projektstufe genutzt werden können. Schliesslich hat der Bundesrat seine Praxis der Rechenschaftslegung mittels Erfolgsquoten gegenüber Parlament und Öffentlichkeit anzupassen und soll künftig auf transparente und repräsentative Weise über die Wirksamkeit in der IZA informieren.

Der Bundesrat ist eingeladen, zu den insgesamt sechs Empfehlungen der GPK-S bis am 21. Februar 2024 Stellung zu nehmen.

Bericht

1 Einleitung

1.1 Ausgangslage

Die IZA der Schweiz dient dem verfassungsmässigen Ziel, zur Linderung von Not und Armut in der Welt, zur Achtung der Menschenrechte und zur Förderung der Demokratie, zu einem friedlichen Zusammenleben der Völker sowie zur Erhaltung der natürlichen Lebensgrundlagen beizutragen (Art. 54 Abs. 2 BV¹).

Die IZA-Strategie des Bundesrates umfasst drei Bereiche², die in verschiedenen Bundesgesetzen³ geregelt sind: die Entwicklungszusammenarbeit, die humanitäre Hilfe sowie die Förderung des Friedens und der menschlichen Sicherheit. Für die Umsetzung der Strategie sind drei Verwaltungseinheiten aus zwei Departementen zuständig:

- Für die Entwicklungszusammenarbeit sind die Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit (DEZA) des Eidgenössischen Departement für auswärtige Angelegenheiten (EDA) sowie das Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO) des Eidgenössischen Departements für Wirtschaft, Bildung und Forschung (WBF) verantwortlich;
- die humanitäre Hilfe ist Aufgabe der DEZA; und
- für die Förderung des Friedens und der menschlichen Sicherheit ist die Abteilung Frieden und Menschenrechte (AFM)⁴ des EDA zuständig.

Diese Einheiten unterstützen eine Vielzahl von Projekten der IZA.

Der Bundesrat ist gesetzlich verpflichtet, für eine wirksame Verwendung der finanziellen Mittel für die IZA zu sorgen, regelmässige Evaluationen zu veranlassen sowie der Bundesversammlung darüber für jede Kreditperiode Rechenschaft abzulegen.⁵ Er unterbreitet dem Parlament alle vier Jahre eine Botschaft⁶ über die IZA-Strategie der Schweiz und einen Antrag auf die entsprechenden Rahmenkredite. Für die IZA-Strategie 2021–2024 ist ein Budget von 11,25 Milliarden Franken vorgesehen, welches auf die drei Bereiche und Verwaltungseinheiten verteilt ist. Damit diese Mittel zielführend eingesetzt werden, ist die Messung der Wirkungen der finanzierten Projekte zentral. Die Wirksamkeitsmessung in der IZA dient aber nicht nur dazu, die Projekte und die Steuerung der IZA zu verbessern. Sie dient auch der Rechenschaftslegung gegenüber Parlament und Öffentlichkeit.

¹ Bundesverfassung vom 18.4.1999 (BV; SR **101**).

² IZA-Strategie 2021–2024 (BBI **2020** 2597).

³ Bundesgesetz vom 19.3.1976 über die internationale Entwicklungszusammenarbeit und humanitäre Hilfe (SR **974.0**; nachfolgend EZA-HH-Gesetz), Bundesgesetz vom 30.9.2016 über die Zusammenarbeit mit den Staaten Osteuropas (SR **974.1**; nachfolgend Ostgesetz) und Bundesgesetz vom 19.12.2003 über Massnahmen zur zivilen Friedensförderung und Stärkung der Menschenrechte (SR **193.9**; nachfolgend MS-Gesetz).

⁴ Vormalig Abteilung Menschliche Sicherheit (AMS).

⁵ Art. 9 Abs. 3 EZA-HH-Gesetz, Art. 17 Ostgesetz, Art. 5 MS-Gesetz.

⁶ Botschaft vom 19.2.2020 zur Strategie der internationalen Zusammenarbeit 2021–2024 (IZA-Strategie 2021–2024, BBI **2020** 2597).

In den Schlussberichten⁷ zur Umsetzung der Botschaft zur IZA-Strategie präsentiert der Bundesrat Erfolgsquoten, die über dem internationalen Durchschnitt liegen. Diese Erfolgsquoten werden auf der Grundlage von Evaluationen berechnet. Es ist von zentraler Bedeutung, dass die Qualität dieser Evaluationen ausreichend ist, damit deren Ergebnisse zuverlässige Aussagen zur Zielerreichung ermöglichen. Die Qualität der externen Evaluationen wurde gemäss PVK wiederholt beanstandet und deren Nutzung für die Steuerung von Projekten sowie der IZA insgesamt wie auch für die Rechenschaftslegung gegenüber Öffentlichkeit und Parlament wurden in Frage gestellt.⁸

Diese Ausgangslage veranlasste die GPK am 25. Januar 2022, eine Inspektion einzuleiten und die PVK mit einer Evaluation der Wirksamkeitsmessung in der Entwicklungszusammenarbeit zu beauftragen.

1.2 Gegenstand der Untersuchung

Die Durchführung der Inspektion wurde der Subkommission EDA/VBS der GPK-S zugewiesen. An der Sitzung vom 23. Mai 2022 beauftragte die Subkommission die PVK mit der Abklärung der folgenden Fragestellungen:

- Stimmt die Qualität der Evaluationen in der IZA?
- Werden die Evaluationen angemessen für die Steuerung der IZA und die Rechenschaftslegung gegenüber dem Parlament und der Öffentlichkeit genutzt?
- Sind die Evaluationskosten angemessen?

Die Subkommission hat die PVK folglich *nicht* mit einer Untersuchung der Wirksamkeit selbst der IZA beauftragt, sondern mit einer *Untersuchung der Art und Weise, wie die betroffenen Verwaltungseinheiten, die Departemente bzw. der Bundesrat die Wirksamkeit der IZA messen und darüber mittels Evaluationen Rechenschaft ablegen*. Der Begriff «Wirksamkeit» wird in der IZA verstanden als das Ausmass, in welchem die Ziele einer Entwicklungsmassnahme erreicht worden sind oder voraussichtlich erreicht werden.⁹

Dabei *begrenzte* die Subkommission den Untersuchungsauftrag an die PVK *auf ein einziges Instrument der Wirksamkeitsmessung in der IZA: die Evaluation*. Die Evaluation als Instrument ist eine vertiefte und zeitlich begrenzte Untersuchung anhand wissenschaftlicher Methoden. Sie ist das Hauptinstrument für die Wirksamkeitsmessung, indem sie eine kausale Beziehung zwischen einem Projekt und den beobachteten Wirkungen herstellt.¹⁰ Weitere Instrumente der Wirksamkeitsmessung in der IZA

⁷ DEZA, SECO, AMS (2020): Die internationale Zusammenarbeit der Schweiz wirkt. Schlussbericht zur Umsetzung der Botschaft 2017–2020.

⁸ Bericht der PVK vom 27. April 2023, Kap. 1.3, S. 10, und Kap. 4.4, S. 28.

⁹ Bericht der PVK vom 27. April 2023, Kap. 2.2, S. 13.

¹⁰ Bericht der PVK vom 27. April 2023, Kap. 2.2, S. 13.

wie Monitoring¹¹ oder Controlling¹² vermögen keinen solchen kausalen Zusammenhang herzustellen.¹³ Deshalb hat die Subkommission den Untersuchungsauftrag an die PVK auf Evaluationen beschränkt; Monitoring oder Controlling hat die PVK dementsprechend nicht untersucht. Impakt-Evaluationen, die auf experimentellen Methoden beruhen, wurden ebenfalls nicht einbezogen. Die PVK hat die Evaluationen der drei betroffenen Verwaltungseinheiten für den Zeitraum von 2018 bis 2020 untersucht.¹⁴

Bei den Evaluationen, die im Rahmen der Schweizer IZA durchgeführt werden, ist in Anlehnung an die Begrifflichkeiten der Bundesverwaltung zwischen sog. «externen» Evaluationen und sog. «unabhängigen» Evaluationen zu unterscheiden, wobei die Verwaltungseinheiten beide Evaluationsarten nicht selbst durchführen, sondern extern vergeben.¹⁵ Die PVK hat beide Evaluationsarten untersucht:

- Externe Evaluationen werden von den Projektleitenden in Auftrag gegeben. Sie werden in erster Linie auf Projektebene für die Steuerung der evaluierten Projekte verwendet.
- Unabhängige Evaluationen werden von den Evaluationseinheiten von DEZA, SECO und AFM in Auftrag gegeben. Diese Evaluationseinheiten sind von den Projektleitenden unabhängig. Die unabhängigen Evaluationen dienen den Führungsverantwortlichen als Basis für ihre strategischen Entscheidungen.¹⁶

Im vorliegenden Bericht wird zwischen *externen* und *unabhängigen* Evaluationen unterschieden. Ist von «Evaluationen» die Rede, so geht es um beide Evaluationsarten zugleich.

Die Subkommission hat den Schlussbericht der PVK an ihrer Sitzung vom 9. Mai 2023 beraten und die Ausarbeitung des vorliegenden Berichts zuhanden der GPK-S beschlossen.

Der vorliegende Bericht wurde mitsamt seinen Empfehlungen von der GPK-S an ihrer Sitzung vom 14. November 2023 verabschiedet und dem Bundesrat zur Stellungnahme vorgelegt. Zudem hat die GPK-S beschlossen, vorliegenden Bericht zusammen mit dem Bericht der PVK und den entsprechenden Beilagen zu veröffentlichen. Im Folgenden beurteilt die GPK-S die wichtigsten Feststellungen der PVK und formuliert gestützt darauf insgesamt sechs Empfehlungen an den Bundesrat.

¹¹ Instrument zur Beobachtung mittels permanenter, systematischer und routinemässiger Sammlung von vergleichbaren Daten.

¹² Führungsinstrument zur prozessbegleitenden Steuerung der Zielerreichung.

¹³ Bericht der PVK vom 27. April 2023, Kap. 1.3, S. 10.

¹⁴ Zum genauen Vorgehen der PVK siehe Bericht der PVK vom 27. April 2023, Kap. 1.2, S. 8f.

¹⁵ Bericht der PVK vom 27. April 2023, Kap. 2.2, S. 13f.

¹⁶ Bericht der PVK vom 27. April 2023, Kap. 2.2, S. 13f.

2 Feststellungen und Empfehlungen

Die vorliegende Ziffer enthält die Feststellungen und Empfehlungen der GPK-S, welche sich auf die Erkenntnisse der PVK stützen.

2.1 Allgemeine Feststellungen der PVK

Die PVK gelangt in ihrem Bericht zum Schluss, dass der Einsatz von Evaluationen, um die Wirksamkeit der IZA zu messen, teilweise zweckmässig ist. Die Kosten der Evaluationen werden transparent ausgewiesen und sind eher niedrig. Die Qualität der externen Evaluationen weist Stärken wie auch Schwächen auf. Die Hilfsmittel für das Evaluationsmanagement und die Qualitätssicherung sind mehrheitlich angemessen, jedoch je nach Dienststelle unterschiedlich umfangreich. Die Nutzung der Evaluationen für die Steuerung auf verschiedenen Ebenen ist insgesamt angemessen und die Projektverantwortlichen schätzen die externen Evaluationen zur Steuerung ihrer Projekte. Die Nachverfolgung der Empfehlungen der externen Evaluationen ist jedoch lückenhaft. Weiter berücksichtigen die externen Evaluationen die Frage des Beitrags des evaluierten Projekts zu den IZA-Zielen zu wenig. Zudem ist die Nutzung der Evaluationen zur Rechenschaftslegung gegenüber Parlament und Öffentlichkeit insbesondere bezüglich der veröffentlichten Erfolgsquoten nicht angemessen.¹⁷

2.2 Kosten der Evaluationen

Die PVK hat die Kosten aller externen und unabhängigen Evaluationen der drei Verwaltungseinheiten DEZA, SECO und AFM von 2018 bis 2020 untersucht. Bei den untersuchten Kosten handelt es sich um die Ausgaben für die externe Vergabe der Evaluationen. Die verwaltungsinternen Kosten wurden nicht berücksichtigt, ebenso wenig die Vorteile, die durch die Nutzung der Evaluationen entstehen wie z.B. Einsparungen dank Effizienzsteigerungen im Nachgang zu einer Evaluation.¹⁸

Die Kosten unabhängiger Evaluationen sind mit einer Spanne zwischen 22 500 und 333 200 Franken (Durchschnitt = 138 000 Franken) höher als diejenigen externer Evaluationen, die zwischen 4 700 und 114 700 Franken (Durchschnitt = 34 000 Franken) kosten. Die Kosten für externe Evaluationen in den drei untersuchten Einheiten betragen zwischen 0,8 und 2,5 Prozent der Kosten der evaluierten Projekte.¹⁹

Die PVK kommt zum Ergebnis, dass die Kosten der Evaluationen im Allgemeinen tief sind und transparent ausgewiesen sind.²⁰ Die GPK-S begrüsst diesen Umstand.

¹⁷ Bericht der PVK vom 27. April 2023, Kap. 6, S. 31–34.

¹⁸ Bericht der PVK vom 27. April 2023, Kap. 5.1, S. 29.

¹⁹ Bericht der PVK vom 27. April 2023, Kap. 5.1 und 5.2, S. 29–31. Die Kennzahl ist für die unabhängigen Evaluationen aufgrund der fehlenden Projektbezogenheit nicht berechenbar.

²⁰ Bericht der PVK vom 27. April 2023, Kap. 5, S. 29–31.

2.3 Nutzung der unabhängigen Evaluationen zur strategischen Steuerung

Die PVK stellte fest, dass die unabhängigen Evaluationen – wie auch die externen Evaluationen (vgl. Ziffer 2.5.1) – grundsätzlich stufengerecht genutzt werden. Das heisst, sie werden auf strategischer Ebene verwendet. Im Übrigen haben die von der PVK interviewten Führungsverantwortlichen der drei untersuchten Verwaltungseinheiten die Ansicht vertreten, dass die Ergebnisse der unabhängigen Evaluationen zwar selten völlig neue Fakten lieferten, ihr Mehrwert aber unbestreitbar sei. Der Beizug von externem Fachwissen diene der Absicherung wichtiger strategischer Entscheidungen und stärke das institutionelle Lernen. Zudem stellte die PVK fest, dass die Verwaltung zu den Empfehlungen der unabhängigen Evaluationen systematisch eine Stellungnahme verfasst und die Evaluationseinheiten systematisch eine Nachkontrolle zur Umsetzung der Empfehlungen vornehmen. Aus diesen Gründen kommt die PVK zum Schluss, dass die Nutzung unabhängiger Evaluationen zur strategischen Steuerung angemessen ist, insbesondere im Hinblick auf die Anpassung von Programmen und zur Ausgestaltung der IZA.²¹

Die GPK-S schliesst sich dieser Einschätzung der PVK an. Sie begrüsst die Qualität und die stufengerechte Nutzung der unabhängigen Evaluationen, welche die Steuerung der IZA auf strategischer Ebene ermöglichen.

2.4 Qualität der externen Evaluationen – Pflichtenhefte für die Vergabe von Evaluationen und Hilfsmittel sowie Prozesse für das Evaluationsmanagement und die Qualitätssicherung

Das Pflichtenheft für die Vergabe von Evaluationen ist das grundlegende Dokument des Vertrags mit den externen Auftragnehmenden und sollte deshalb insbesondere hinsichtlich der Kriterien zur Beurteilung der Wirksamkeit des evaluierten Projekts, der Zielsetzungen und Fragestellungen der Evaluation, des massgebenden Vorgehens, der erwarteten Leistungen und des Zeitplans präzise ausgestaltet sein. Verschiedene Studien wie auch die von der PVK durchgeführten Interviews bestätigen nämlich einen Zusammenhang zwischen der Qualität der Pflichtenhefte und der Qualität der Evaluationen.²²

Da die Verwaltung im Übrigen weder die externen noch die unabhängigen Evaluationen selbst durchführt, wendet sie Hilfsmittel (z.B. Richtlinien, Handbücher, Anleitungen) für das Management von Evaluationen und die Qualitätssicherung an. Die Qualität und die angemessene Nutzung dieser Hilfsmittel sind entsprechend wichtig.

²¹ Bericht der PVK vom 27. April 2023, Kap. 4.2, S. 24f.

²² Bericht der PVK vom 27. April 2023, Kap. 3.1, S. 15f.

2.4.1 Die Ergebnisse der PVK

Die PVK gelangte zur Erkenntnis, dass die Qualität der Pflichtenhefte der drei untersuchten Bundesstellen grösstenteils zufriedenstellend ist. Auch wenn je nach untersuchter Verwaltungseinheit die verschiedenen Teile der Pflichtenhefte von unterschiedlicher Qualität sind, stellte die PVK fest, dass die Verwaltung insgesamt über die erforderliche Fachkompetenz verfügt, um die entscheidende Aufgabe der Formulierung der Pflichtenhefte wahrzunehmen.

Was die Hilfsmittel und Prozesse der Verwaltung für das Evaluationsmanagement und die Qualitätssicherung angeht, gelangt die PVK zu einem differenzierten Bild je nach untersuchter Bundesstelle. Die DEZA verfügt unter den drei untersuchten Verwaltungseinheiten über die grösste Anzahl Dokumente zur Qualitätssicherung und zum Evaluationsmanagement. Diese Hilfsmittel sind zudem klar und benutzerfreundlich formuliert, thematisieren allerdings den Bezug eines Projektes zu den Strategien und übergeordneten Zielen der IZA zu wenig. Zudem ist ihre Verbreitung bei den Mitarbeitenden ungenügend und die Projektverantwortlichen verfügen nicht über das erforderliche Fachwissen, um die Qualitätssicherung der externen Evaluationen vornehmen zu können. Zwar wird dies teilweise durch Unterstützung der Evaluationseinheiten kompensiert, aber die Nutzung der Hilfsmittel im DEZA ist insgesamt nicht angemessen.²³

Die Dokumente des SECO zur Durchführung von Evaluationen und zur Qualitätssicherung sind klar und benutzerfreundlich, die Anzahl der verfügbaren Hilfsmittel angemessen. Wie bei der DEZA gehen aber auch die Hilfsmittel des SECO zu wenig auf den Bezug der evaluierten Projekte zu den Zielen der IZA ein. Zudem gibt es gewisse Doppelspurigkeiten beim Evaluationsmanagement und zugleich stossen die Projektverantwortlichen aufgrund mangelnder zeitlicher Ressourcen in diesem Bereich an Grenzen.²⁴

Die AFM verfügt über deutlich weniger Hilfsmittel als die anderen beiden Einheiten. Zudem sind die Dokumente auch nicht sehr detailliert. Immerhin nehmen gewisse Dokumente der AFM expliziter als die Dokumente der anderen beiden Einheiten Bezug auf den Konnex zwischen einem Projekt und den Zielen und Strategien der IZA. Obwohl die PVK feststellte, dass die AFM insofern ein Sonderfall ist, als dass sie über deutlich weniger Budget und personelle Ressourcen als die DEZA und das SECO verfügt und ihre Mitarbeitenden nur sehr wenig Erfahrung im Projektmanagement aufweisen, hielt die PVK fest, dass die Hilfsmittel der AFM unzureichend sind.²⁵

2.4.2 Beurteilung durch die GPK-S

Die GPK-S stellt fest, dass die Situation hinsichtlich Pflichtenhefte für die Vergabe von Evaluationen sowie hinsichtlich Hilfsmittel und Prozesse zum Management von Evaluationen und zur Qualitätssicherung in den drei untersuchten Verwaltungseinheiten

²³ Bericht der PVK vom 27. April 2023, Kap. 3.4, S. 20f.

²⁴ Bericht der PVK vom 27. April 2023, Kap. 3.4, S. 21f.

²⁵ Bericht der PVK vom 27. April 2023, Kap. 3.4, S. 22.

ten sehr unterschiedlich ist. Auch wenn die PVK in allen drei Einheiten durchaus positive Aspekte ausgemacht hat, ist die Kommission dennoch der Ansicht, dass Pflichtenhefte, Hilfsmittel und Prozesse hinsichtlich Evaluationen in der Schweizer IZA verbesserungswürdig sind. Zudem gelangt die GPK-S zum Schluss, dass die drei untersuchten Verwaltungseinheiten trotz ihrer unterschiedlichen Ausgangslagen mit ähnlichen Problemen und Fragestellungen konfrontiert sind, was das Management von und die Qualitätssicherung bei Evaluationen angeht. Die Kommission ist der Ansicht, dass deshalb ein grosses Potential für Synergien, gegenseitigen Wissens- und Erfahrungsaustausch und somit für Lerneffekte besteht – nicht nur innerhalb der drei untersuchten Einheiten zwischen den verschiedenen Projektverantwortlichen, sondern insbesondere auch über die drei Verwaltungseinheiten hinweg zwischen Projektverantwortlichen wie auch zwischen den Evaluationseinheiten. Dies sollte umso mehr für DEZA und AFM gelten, da die beiden im selben Departement angesiedelt sind. Gemäss der Kommission sollten die betroffenen Verwaltungseinheiten über gemeinsame Standards beim Evaluationsmanagement verfügen. Die GPK-S formuliert daher folgende Empfehlung an den Bundesrat:

Empfehlung 1 – Stärkung der Zusammenarbeit und Synergien beim Evaluationsmanagement in der IZA

Der Bundesrat wird aufgefordert, unter Ausnutzung der Synergien von DEZA, SECO und AFM die Qualität der Pflichtenhefte für die Vergabe von Evaluationen sowie die Prozesse und Hilfsmittel zum Evaluationsmanagement und zur Qualitätssicherung zu verbessern und gemeinsame Minimalstandards zu etablieren. Weiter wird der Bundesrat aufgefordert, die Zusammenarbeit, den Wissens- und Erfahrungsaustausch der genannten Verwaltungseinheiten in diesen Bereichen zu stärken und zu institutionalisieren.

2.5 **Qualität der externen Evaluationen – Nutzung der externen Evaluationen zur Steuerung auf Stufe Projekt**

Ob und wie ein externer Evaluationsbericht zur Steuerung und Verbesserung der Wirksamkeit des evaluierten Projekts genutzt wird, hängt mitunter von der Qualität der Zusammenfassung, der Einleitung, der Ausgangslage sowie der Schlussfolgerungen und Empfehlungen des Berichts ab.²⁶

Weiter ist die Darstellung der Methodik und der Ergebnisse eines Evaluationsberichts entscheidend für eine fundierte Rechenschaftslegung über die Wirksamkeit der Projekte.²⁷

²⁶ Bericht der PVK vom 27. April 2023, Kap. 3.2, S. 16.

²⁷ Bericht der PVK vom 27. April 2023, Kap. 3.3, S. 18.

2.5.1 Die Ergebnisse der PVK

Die PVK stellte zuerst einmal fest, dass die externen Evaluationen – wie auch die unabhängigen Evaluationen (vgl. Ziffer 2.3) – grundsätzlich stufengerecht und somit angemessen genutzt werden. Das heisst, externe Evaluationen werden fast ausschliesslich für die Steuerung auf der Ebene der evaluierten Projekte eingesetzt. Sie werden nicht für Entscheidungen auf strategischer Ebene herangezogen.²⁸ Zudem gaben die befragten Mitarbeitenden der drei untersuchten Verwaltungseinheiten an, dass sie die Verwendung externer Evaluationen zur Steuerung ihrer Projekte schätzten.²⁹

Was die einzelnen Teile externer Evaluationsberichte angeht, so stellte die PVK fest, dass die Zusammenfassungen, die Einleitung und die Kontextanalyse und schliesslich die Schlussfolgerungen und Empfehlungen der Evaluationsberichte mehrheitlich zufriedenstellend oder sehr zufriedenstellend sind. Entsprechend sind die Berichte insgesamt verständlich. Allerdings fallen die Empfehlungen der Berichte externer Evaluationen zu abstrakt aus. Sie sind selten an spezifische Adressaten gerichtet, es findet keine Priorisierung statt und für die Umsetzung wird oft kein zeitlicher Rahmen angegeben.³⁰

Darüber hinaus gelangte die PVK zum Ergebnis, dass die Nachverfolgung der Umsetzung der auf Grundlage externer Evaluationen formulierten Empfehlungen unzureichend ist. Die Verwaltung verfasst nicht systematisch eine Stellungnahme zu den Empfehlungen und die Umsetzung der Empfehlungen wird nicht systematisch nachkontrolliert.³¹ Aus diesen beiden Gründen und der oben dargelegten unzureichenden Formulierung der Empfehlungen ist nicht bekannt, inwiefern die externen Evaluationen zu einer Verbesserung der IZA-Projekte beitragen.³²

Zudem ist in den externen Evaluationsberichten die Darstellung der Methodik grossmehheitlich ungenügend, um deren Qualität und Zuverlässigkeit beurteilen zu können. Dazu kommt, dass die Berichte mit einer ungenügenden Beschreibung der Methodik auch eine wenig zufriedenstellende Ergebnisdarstellung aufweisen. Insgesamt wird dem Impakt und der Nachhaltigkeit der Projekte auf die lange Dauer, die beide zu den Evaluationskriterien des Entwicklungshilfausschusses (DAC) der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) zählen, nur ungenügend Rechnung getragen (die weiteren von der PVK betrachteten DAC-Kriterien sind Relevanz, Effektivität und Effizienz der Projekte)³³. Das hängt auch damit zusammen, dass die meisten Evaluationen während der Laufzeit des Projekts durchgeführt werden. Aus diesem Grund können die Evaluatorinnen und Evaluatoren noch nicht beurteilen, wie wirksam die Projekte langfristig oder auch über allfällige direkt

²⁸ Bericht der PVK vom 27. April 2023, Kap. 4.1, S. 23.

²⁹ Bericht der PVK vom 27. April 2023, Kap. 4.1, S. 23.

³⁰ Bericht der PVK vom 27. April 2023, Kap. 3.2, S. 16–18.

³¹ Bericht der PVK vom 27. April 2023, Kap. 4.2, S. 24.

³² Bericht der PVK vom 27. April 2023, Kap. 6.3, S. 33.

³³ Die OECD-DAC Kriterien wurden Ende 2019 mit dem Kriterium der Kohärenz ergänzt. Dieses war nicht Gegenstand der Untersuchung der PVK, da ein Teil der von der PVK untersuchten Evaluationen vor der Einführung dieses zusätzlichen Kriteriums in Auftrag gegeben wurde.

Begünstigte der Projekte hinaus sein werden. Die Mitarbeitenden der Evaluationseinheiten sind sich aber dieser Limitationen bewusst und möchten vermehrt Evaluationen nach Projektabschluss durchführen (Ex-post-Evaluationen).

Die PVK erwog zwar die Hypothese, dass die Ausführungen zur Methodik bewusst kurz gehalten sind, weil teilweise vorgesehen ist, dass im Vorfeld einer externen Evaluation ein separater Bericht zum methodischen Vorgehen der Evaluation erstellt werden könnte. Aus den Interviews der PVK mit Mitarbeitenden der Verwaltung ging zudem hervor, dass diese die Methodenkapitel der Evaluationsbericht oft als sehr akademisch wahrnehmen und in ihnen für die Steuerung der Projekte keinen direkten Nutzen sehen. Aufgrund dieser Elemente vertritt die PVK die Auffassung, dass die geringe Qualität der Darstellung der Methodik in den externen Evaluationsberichten eine Beurteilung der Zuverlässigkeit der Ergebnisse der Evaluationen erheblich erschwert, weshalb die externen Evaluationen keine fundierte Rechenschaftslegung über die Wirksamkeit der Projekte ermöglichen.³⁴

2.5.2 Beurteilung durch die GPK-S

Die GPK-S stellt fest, dass die externen Evaluationen stufengerecht genutzt werden und dass die Projektverantwortlichen sie als Instrument der Steuerung ihrer Projekte im Grunde schätzen.

Die GPK-S kommt jedoch zum Schluss, dass Darstellung der Methodik, der Ergebnisse und Formulierung der Empfehlung in den Berichten zu externen Evaluationen sowie die Nachverfolgung dieser Empfehlungen allesamt derart unzureichend sind, dass die externen Evaluationen ohne entsprechende Verbesserungen nicht zur Steuerung auf Projektebene geeignet sind.

Selbstverständlich bedeutet eine mangelhafte *Darstellung* der Methodik einer Evaluation nicht, dass die Methodik selbst mangelhaft ist. Jedoch können die Ergebnisse einer Evaluation schlicht nicht beurteilt werden, solange der Bericht zur Evaluation nicht ausreichend über die Methodik informiert, die zur Anwendung gekommen ist. Aufgrund der Erkenntnisse der PVK drängt sich der GPK-S zudem der Eindruck auf, dass gewisse Projektverantwortlichen die Bedeutung der Methodik einer Evaluation möglicherweise verkennen.

Was die Ergebnisdarstellung in der Mehrheit der Berichte externer Evaluationen angeht, begrüsst die Kommission das Problembewusstsein seitens der Mitarbeitenden der Evaluationseinheiten, die vermehrt Ex-post-Evaluationen durchführen möchten. Doch die Kommission sieht über die Frage des Zeitpunkts hinaus Handlungsbedarf in Sachen Ergebnisdarstellung in den Berichten externer Evaluationen.

Schliesslich lässt sich in Anbetracht der Mängel in der Art und Weise, wie die Empfehlungen in den Berichten zu externen Evaluationen formuliert sind, sowie in Anbe-

³⁴ Bericht der PVK vom 27. April 2023, Kap. 3.3, S. 18f.

tracht der mangelnden Nachverfolgung dieser Empfehlungen gegenwärtig nicht beurteilen, inwiefern die externen Evaluationen zu einer Verbesserung der IZA-Projekte beitragen.

Aus diesen Gründen formuliert die GPK-S hinsichtlich Darstellung der Methodik, Ergebnisdarstellung und Umgang mit Empfehlungen in den Berichten zu externen Evaluationen folgende Empfehlungen an den Bundesrat:

Empfehlung 2 – Bessere Darstellung der Methodik und der Ergebnisse der externen Evaluationen sowie Stärkung des Wissens zur Evaluationsmethodik

Der Bundesrat wird ersucht, Minimalstandards für die Darstellung der Methodik in den Berichten zu externen Evaluationen festzulegen und umzusetzen, die tatsächlich eine Beurteilung der Ergebnisse einer Evaluation und eine Beurteilung der Wirksamkeit von IZA-Projekten erlauben. Der Bundesrat wird weiter ersucht, die Kriterien für die Darstellung von Ergebnissen in den Berichten zu externen Evaluationen so festzulegen, dass die Ergebnisdarstellung immer allen DAC-Evaluationskriterien Rechnung trägt. Der Bundesrat wird schliesslich ersucht, die betroffenen Mitarbeitenden hinsichtlich der Bedeutung der Methodik einer Evaluation zu sensibilisieren, z.B. mittels Schulungen.

Empfehlung 3 – Formulierung der Empfehlungen in Berichten zu externen Evaluationen und Nachverfolgung der Empfehlungen

Der Bundesrat wird aufgefordert, dafür zu sorgen, dass die Empfehlungen in Berichten zu externen Evaluationen immer an spezifische Adressaten gerichtet sind, dass die externen Evaluatoren eine Priorisierung dieser Empfehlungen vorschlagen und für ihre Umsetzung immer auch einen zeitlichen Rahmen definieren. Weiter wird der Bundesrat aufgefordert, dafür zu sorgen, dass die zuständigen Dienststellen systematisch die Massnahmen und Beschlüsse, die sie aufgrund der Empfehlungen beschliessen, als Führungsinstrument schriftlich festhalten und dass die Umsetzung der Empfehlungen systematisch nachkontrolliert wird.

2.6 Nutzung von Evaluationen zur Messung der Zielerreichung der IZA

Externe Evaluationen können genutzt werden, um die Erreichung der Ziele des evaluierten Projektes zu messen. Dieser Aspekt wurde in Ziffer 2.5 vertieft. Im folgenden Abschnitt wird behandelt, wie die externen und die unabhängigen Evaluationen als Grundlage dienen, um die Erreichung der Ziele der IZA zu messen.

2.6.1 Die Ergebnisse der PVK

Wie in Ziffer 2.4.1 dargelegt wurde, hat die PVK festgestellt, dass die Instrumente des Evaluationsmanagements und der Qualitätssicherung nicht ausdrücklich vorschreiben, dass in den Evaluationsberichten auszuführen ist, inwiefern die evaluierten Projekte zur Erreichung der IZA beitragen.

Was die externen Evaluationen betrifft, stellte die PVK weiter fest, dass sie zwar teilweise auf ihre Verankerung in einer thematischen oder regionalen Strategie hinweisen, die sodann mit den Zielen der IZA bzw. den Rahmenkrediten für die IZA verknüpft werden kann. Ein systematischer und expliziter Bezug zu den Zielen der IZA-Strategie wird in den Berichten zu externen Evaluationen jedoch nicht hergestellt.³⁵

Die PVK betont zudem, dass die Ergebnisse der Evaluationen für die Rechenschaftslegung gegenüber Parlament und Öffentlichkeit öffentlich bekannt sein müssen. Jedoch werden insbesondere die Evaluationsberichte zu externen Evaluationen des SECO und der AFM nicht veröffentlicht.³⁶

Die PVK kam zum Schluss, dass externe Evaluationen zu wenig explizit den Beitrag des evaluierten Projektes zur Erreichung der IZA-Ziele behandeln und dass die Evaluationsberichte zu eingeschränkt publiziert werden. Entsprechend ist die Verwertung der Evaluationen im Schlussbericht des Bundesrates zuhatten des Parlaments nicht zufriedenstellend, da die Wirksamkeit der IZA dort vor allem anhand von Beispielen bzw. Fallstudien aus unabhängigen Evaluationen ausgewiesen wird.³⁷

2.6.2 Beurteilung durch die GPK-S

Aufgrund der Untersuchungsergebnisse der PVK kommt die GPK-S zum Schluss, dass externe Evaluationen die Erreichung der IZA-Ziele durch das evaluierte Projekt ungenügend berücksichtigen. Auch wenn die externen Evaluationen vorderhand der Steuerung auf Stufe Projekt dienen, müssen sie nach Ansicht der Kommission einen expliziten Bezug zu den übergeordneten IZA-Zielen herstellen. Schliesslich sind die einzelnen Projekte in die IZA-Strategie eingebettet und sollen letzten Endes dazu beitragen, die in der Strategie und den Rahmenkrediten definierten IZA-Ziele zu verwirklichen.

Empfehlung 4 – Explizite Bezugnahme auf die IZA-Ziele in allen Evaluationen

Der Bundesrat wird ersucht, die Berücksichtigung der Erreichung der IZA-Ziele in den externen wie in den unabhängigen Evaluationen umzusetzen.

Um die Zielerreichung der IZA messen zu können, braucht es nach Ansicht der GPK-S zudem mehr Transparenz, als es die gegenwärtige Praxis der Verwaltung zulässt. Nur wenn die Berichte der externen Evaluationen ebenso wie diejenigen der unabhängigen Evaluationen systematisch öffentlich zugänglich sind, werden die auf Basis der

³⁵ Bericht der PVK vom 27. April 2023, Kap. 4.3, S. 25.

³⁶ Bericht der PVK vom 27. April 2023, Kap. 4.3, S. 25.

³⁷ Bericht der PVK vom 27. April 2023, Kap. 4.3, S. 26.

Evaluationen getroffenen Aussagen des Bundesrates in seinen Schlussberichten zur Umsetzung der IZA-Strategie öffentlich nachvollziehbar.

Empfehlung 5 – Veröffentlichungspraxis hinsichtlich der Evaluationen

Der Bundesrat wird eingeladen, Berichte zu externen wie zu unabhängigen Evaluationen aller drei untersuchten Verwaltungseinheiten umfassend, zeitnah und auf übersichtliche Weise öffentlich zugänglich zu machen.

2.7 Nutzung der Evaluationen zur Rechenschaftslegung gegenüber Parlament und Öffentlichkeit

Die Wirksamkeit der IZA wird anhand von Kennzahlen wie den Erfolgsquoten ausgewiesen, die vollständig im Schlussbericht zur Umsetzung der Botschaft und teilweise in der IZA-Strategie, beide zuhänden des Parlaments, veröffentlicht werden. Nur die DEZA und das SECO, nicht aber die AFM, berechnen und publizieren Erfolgsquoten. Die Erfolgsquoten sollen die Performance der Kooperationsprojekte und -programme widerspiegeln. Im Schlussbericht finden sich eine gesamthaft berechnete Erfolgsquote sowie die Erfolgsquoten gemäss bestimmten DAC-Kriterien. Die Gesamterfolgsquote liegt sowohl bei der DEZA als auch beim SECO bei über 80 Prozent. Die Berechnung basiert auf den externen Evaluationsberichten.³⁸

Die Mängel externer Evaluationsberichte wurden insbesondere in den Ziffern 2.5 und 2.6 des vorliegenden Berichts bereits im Hinblick auf ihre Nutzung zur Steuerung auf Projektebene und im Hinblick auf die Messung der Zielerreichung in der IZA dargelegt. Diese Aspekte haben auch Auswirkungen auf die Berechnung von Erfolgsquoten zur Rechenschaftslegung gegenüber Parlament und Öffentlichkeit.

2.7.1 Die Ergebnisse der PVK

Die PVK betont in ihrem Bericht vier Aspekte hinsichtlich der Erfolgsquoten in den Schlussberichten des Bundesrates:

1. Die Erfolgsquoten werden auf der Grundlage der projektspezifischen, externen Evaluationen berechnet. Diese erfüllen die Qualitätsanforderungen jedoch nur teilweise. Die Projektbewertung ist fragwürdig, da sie auf unzuverlässigen Informationen beruht, was insbesondere auf die mangelhafte Darstellung der Methodik und der Ergebnisse zurückzuführen ist. Darüber hinaus werden sehr viele externe Evaluationen im Verlauf des Projekts durchgeführt. Vor Ablauf des Projektes kann die externe Projektevaluation auch abgesehen von der mangelhaften Darstellung der Methodik keine zuverlässige Aussage zum Erfolg des Projekts auf lange Sicht und noch weniger zur Nachhaltigkeit machen. In Ermangelung solcher Informationen ist

³⁸ Bericht der PVK vom 27. April 2023, Kap. 4.4, S. 26f.

es problematisch, den vermeintlichen Erfolg des Projekts quantifizieren zu wollen.

2. In der Vergangenheit sind jedoch die Berechnungsmethoden und die Repräsentativität der externen Evaluationen infrage gestellt worden. Als Reaktion darauf sind zuerst die Berechnung der Erfolgsquoten der DEZA und des SECO vereinheitlicht worden und für die nächsten Versionen des Schlussberichts ist geplant, «gemeinsame Quoten» zu präsentieren.
3. Die Repräsentativität der bei der Berechnung der Erfolgsquoten berücksichtigten Projekte ist fraglich. Gemäss Analysen der PVK für den Zeitraum 2018-2020 berücksichtigt die Erfolgsquote der DEZA weniger als fünf Prozent aller ihrer Projekte, während beim SECO der Anteil bei 20 Prozent liegt. Die getroffene Auswahl ist also nicht repräsentativ und es ist nicht gewährleistet, dass insbesondere die Misserfolge der IZA durch diese Quoten effektiv abgebildet werden.
4. Die hohen Werte der Quoten haben auch bei den von der PVK befragten Personen Anlass zu Skepsis gegeben, da sich die Gesamterfolgsquoten von über 80% nicht unbedingt mit ihren Erfahrungen decken. Zudem werfen solch hohe Quoten Fragen hinsichtlich des Verbesserungspotentials der IZA auf, scheint ein solches Potential aufgrund dieser Kennzahl doch quasi ausgeschöpft.

Die PVK kam deshalb zum Schluss, dass die Veröffentlichung der Erfolgsquoten unangebracht ist, da sie auf einer problematischen Grundlage beruhen und missverständlich interpretiert werden können.³⁹

2.7.2 Beurteilung durch die GPK-S

Die GPK-S geht grundsätzlich davon aus, dass die Schweiz viele ihrer Ziele in der IZA erreicht und nutzbringende Projekte durchführt, die zur Linderung von Not und Armut in der Welt, zur Achtung der Menschenrechte und zur Förderung der Demokratie, zu einem friedlichen Zusammenleben der Menschen sowie zur Erhaltung der natürlichen Lebensgrundlagen beitragen. Weiter ist der Kommission bewusst, dass die Untersuchung der PVK ausschliesslich auf eines der Instrumente der Wirksamkeitsmessung fokussierte. Doch selbst unter Berücksichtigung dieser Überlegungen kritisiert die Kommission die bisherige Praxis des Bundesrates, gegenüber der Öffentlichkeit und dem Parlament mittels fragwürdigen Erfolgsquoten Rechenschaft über die Wirksamkeit der IZA abzulegen. Der Kommission ist bewusst, dass die Erfolgsquoten nicht der einzige Bestandteil der Schlussberichte und der Botschaft zur IZA-Strategie des Bundesrats sind. Gleichzeitig können die Erfolgsquoten in der Öffentlichkeit gerade aufgrund des Eindrucks der Anschaulichkeit, den sie vermitteln, eine überproportionale Wirkung entwickeln. Umso bedenklicher findet es die Kommission, dass die Erfolgsquoten auf einer intransparent und nicht repräsentativ zustande

³⁹ Bericht der PVK vom 27. April 2023, Kap. 4.4, S. 27f.

gekommenen Auswahl externer Evaluationen beruhen, die ihrerseits in ihrer gegenwärtigen Ausgestaltung weder zur Beurteilung der Wirksamkeit von Projekten der IZA noch zur Beurteilung der übergeordneten Ziele und Strategien der IZA geeignet sind. Die Kommission stellt weiter in Frage, dass die geplante Zusammenlegung der Erfolgsquoten von DEZA und SECO diese Unzulänglichkeiten beheben können. Die GPK-S formuliert daher folgende Empfehlung an den Bundesrat:

Empfehlung 6 – Rechenschaftslegung zur Wirksamkeit der IZA gegenüber Parlament und Öffentlichkeit

Der Bundesrat wird aufgefordert, künftig auf transparente, repräsentative und öffentlich nachvollziehbare Weise über die Wirksamkeit der IZA zu kommunizieren und bis zur Behebung der Mängel der Grundlagen, auf denen die Erfolgsquoten beruhen, keine Erfolgsquoten mehr zu publizieren.

3 Schlussfolgerungen und weiteres Vorgehen

Die Wirksamkeitsmessung in der IZA ist von zentraler Bedeutung für eine transparente und effiziente Steuerung der IZA. Die Arbeiten der PVK und die Beurteilung durch die GPK-S haben gezeigt, dass Evaluationen in der Theorie ein geeignetes Instrument zur Wirksamkeitsmessung in der IZA wären und von den verschiedenen Akteuren geschätzt werden. In der aktuellen Praxis der Evaluationen in der Schweizer IZA besteht allerdings eindeutiger Handlungsbedarf – auch wenn die Kosten transparent ausgewiesen und tief sind, unabhängige Evaluationen stufengerecht genutzt werden und die Qualität der externen Evaluationen nicht nur Schwächen aufweist. Deshalb formuliert die GPK-S im vorliegenden Bericht insgesamt sechs Empfehlungen an den Bundesrat. Die Empfehlungen betreffen die Bereiche der Pflichtenhefte, Hilfsmittel und Prozesse für Evaluationsmanagement und Qualitätssicherung (Empfehlung 1), die Qualität externer Evaluationen im Hinblick auf die Steuerung auf Projektstufe (Empfehlungen 2 und 3), die Nutzung von Evaluationen zur Messung der Zielerreichung der IZA (Empfehlungen 4 und 5) sowie die Nutzung der Evaluationen zur Rechenschaftslegung gegenüber Parlament und Öffentlichkeit (Empfehlung 6).

Aus Sicht der GPK-S kommt zwei Aspekten eine besondere Bedeutung zu. Erstens müssen die erforderlichen Massnahmen ergriffen werden, damit externe Evaluationen den Zweck der Auskunft über die Zielerreichung auf Projektebene tatsächlich erfüllen können und sie von den Mitarbeitenden der drei untersuchten Verwaltungseinheiten angemessen genutzt werden können. Hier muss der Fokus insbesondere auf der Darstellung der Methodik, der Darstellung der Ergebnisse und auf der Formulierung und Nachverfolgung der Empfehlungen in Berichten zu externen Evaluationen liegen (Empfehlungen 2 und 3). Zweitens sieht es die GPK-S als vordringlich an, die Rechenschaftslegung des Bundesrates an Parlament und Öffentlichkeit auf solide Grundlagen zu stellen, was die Messung der Zielerreichung der IZA angeht. Das bedingt nebst den erwähnten Massnahmen zur Steigerung der Qualität externer Evaluationen auch die Bezugnahme externer Evaluationen auf die Erreichung nicht nur der Projektziele, sondern der IZA-Ziele insgesamt, und sodann

vor allem die transparente, repräsentative und öffentlich nachvollziehbare Berechnung der Erfolgsquoten zur Wirksamkeit in der IZA (Empfehlungen 4–6).

Die GPK-S ersucht den Bundesrat, die Empfehlungen dieses Berichts bei der Ausarbeitung seiner Botschaft zur Strategie der internationalen Zusammenarbeit 2025–2028 möglichst zu berücksichtigen und spätestens bis zur Berichterstattung über die nächste Strategieperiode umzusetzen. Weiter ersucht sie ihn, zu den Feststellungen und Empfehlungen dieses Berichts sowie zum Evaluationsbericht der PVK bis zum 21. Februar 2024 Stellung zu nehmen und der Kommission mitzuteilen, mit welchen Massnahmen und bis wann er die Empfehlungen umsetzen will.

14. November 2023

Im Namen der
Geschäftsprüfungskommission des
Ständerates

Der Präsident: Matthias Michel
Die Sekretärin: Ursina Jud Huwiler
Der Präsident der Subkommission
EDA/VBS: Charles Juillard
Der Sekretär der Subkommission EDA/VBS:
Mirdin Gnägi

Abkürzungsverzeichnis

Abs.	Absatz
AFM	Abteilung Frieden und Menschenrechte des EDA
AMS	Abteilung Menschliche Sicherheit des EDA
Art.	Artikel
BBl	Bundesblatt
BV	Bundesverfassung vom 18.4.1999 (SR 101)
bzw.	beziehungsweise
DAC	Ausschuss für Entwicklungshilfe der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD)
DEZA	Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit des EDA
EDA	Eidgenössisches Departement für auswärtige Angelegenheiten
EZA-HH-Gesetz	Bundesgesetz vom 19.3.1976 über die internationale Entwicklungszusammenarbeit und humanitäre Hilfe (SR 974.0)
f.	folgende
GPK	Geschäftsprüfungskommissionen der eidgenössischen Räte
GPK-S	Geschäftsprüfungskommission des Ständerates
IZA	Internationale Zusammenarbeit
Kap.	Kapitel
MS-Gesetz	Bundesgesetz vom 19.12.2003 über Massnahmen zur zivilen Friedensförderung und Stärkung der Menschenrechte (SR 193.9)
OECD	Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (<i>Organisation for Economic Co-operation and Development</i>)
Ostgesetz	Bundesgesetz vom 30.9.2016 über die Zusammenarbeit mit den Staaten Osteuropas (SR 974.1)
PVK	Parlamentarische Verwaltungskontrolle
S.	Seite
SECO	Staatssekretariat für Wirtschaft des WBF
sog.	sogenannt
VBS	Eidgenössisches Departement für Verteidigung, Bevölkerungsschutz und Sport
WBF	Eidgenössisches Departement für Wirtschaft, Bildung und Forschung
z.B.	zum Beispiel