

## External Debt Policy and Management in the Kyrgyz Republic

<b>Type of Project:</b> Technical Assistance	<b>Project Brief:</b> seco finances an „External Debt Policy Advisor“ (EDPA) as part of a project of the IMF. The project aims at improving the institutional capacity of the Ministry of Finance (MOFK) and the Kyrgyz National Bank (NBKR) in terms of debt policy and debt management.  The contribution of seco covers staff development and training of local staff by the EDPA, the improvement of the infrastructure (computer hard- and software) and drafting necessary changes in the legal framework for contracting and guaranteeing government debt.
<b>Involved Agencies</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ministry of Finance, Kyrgyz Republic (MOFK)</li> <li>• National Bank, Kyrgyz Republic (NBKR)</li> <li>• IMF (International Monetary Fund)</li> <li>• seco – ZEET</li> </ul>	

**Remarks on Methodology:****1) Purpose of Indicators**

The case presented here is an example for projects where seco participates with a specific component (technical assistance) in a project of a (multi-lateral) implementing agency.

In this implementation set-up the purpose of indicators for seco is as follows:

- Development objectives: Indicators for the evaluation;
- Project objectives: Indicators for steering the implementation agency and for the evaluation;
- Results: Indicators for regular progress reviews and steering by seco headquarters and seco representative in the country;
- Processes / Activities: only a few indicators as milestones, for monitoring the implementation schedule.  
The steering of activities, which is defined in agreements and project documents, is the responsibility of the local partners and the implementation agency and is cross-checked by the IMF and the EDPA.

**2) Reports / Sources of Verification**

For observing the achievement of the objectives, seco usually relies on the reports of the IMF (bi-annually, in the form of tables) and on the information produced by the tri-lateral committee, which meets annually. In case the indicators point out a critical situation, it may be necessary for seco to consult the primary sources of verification (reports, statistics of the Bank / the Ministries). However, this should be the exception.

In this project seco has a contact person (External Debt Policy Advisor) on the spot. Regular communication by phone (fortnightly or monthly) with the seco program responsible provides additional information.

Objectives	Indicators	Standard	Sources of Verification (see above)
------------	------------	----------	--

<b>Development Objective:</b>	-		
Strengthening of capacity for debt management and development of external debt strategy in the MOFK and NBKR	- Sustainable level of debt i.e. total debt in % of GDP and exports	% according to IMF-standard	Reports of IMF, MOFK and NBKR
<b>Project Objectives:</b>			
<b><u>a) Debt Management:</u></b>			
Legal and institutional framework for contracting and guaranteeing government debt established	- Guidelines, documents available ( <i>directly observable indicator</i> )	Norms, standards of IMF, regarding content & quality of guidelines	Reports of IMF (& MOFK & NBKR) Law on External Debt
Local capacity of external debt recording and management developed	- Number of staff in charge of debt recording and management - Records available & maintained	Number according to generally applied benchmarks Standards of IMF	Reports of IMF
Administration of guarantees and on-lending improved	- Procedures are documented - Procedures are applied by staff in charge	Standards of IMF, regarding content & quality of guidelines All staff in charge know procedures	Reports of IMF
<b><u>b) Debt Strategy:</u></b>			
Local capacity to perform debt sustainability analysis (DSA) established	- Number of staff, capable of doing DSA - (Bank-) internal training is institutionalized ( <i>indirect indicators</i> )	Number according to generally applied benchmarks Curricula according to accepted standards (e.g. of IMF)	Reports of IMF <i>(The reporting of such indicators has to be agreed with the implementing agency prior to starting the project)</i>
Adopted comprehensive national debt strategy is published	- Strategy available ( <i>Objective is directly assessable, therefore no indicator required</i> )	e.g. Standards of IMF, regarding content & quality of strategy	Reports of IMF

Indicators for Results see next page

<b>Results:</b> <i>(excerpts)</i>	<b>Indicators</b>	<b>Standard</b>	<b>Sources of Verification</b>
<b><i>a) Debt Management</i></b>			
Institutional setting and organization of debt management in MOFK and coordination with the NBKR improved	- Structure of, and responsibilities for reporting by ministries, banks and public enterprises to MOFK	e.g. standards of IMF, for such procedures	<u>Reports of IMF</u> ( <i>for seco</i> ) Operational guidelines of MOFK , Law on External Debts ( <i>primary source</i> )
Computerized platform for efficient and sound debt recording and analysis established	- Hard- and software operational - Number of staff, capable of using software	Usual IT-standards e.g. 100 %	Reports of system manager Surveys ( <i>primary sources</i> )
Knowledge and expertise in the MOFK and the NBKR about sound debt management practices developed and used	- Training curricula - Number of staff completing training successfully	Curricula according to certified standards	Training materials prepared by Training Unit Reports of superiors ( <i>primary sources</i> )
Overview of debt portfolio, including future debt payments completed	- Degree of the completion of the records - Calendar established	IMF-Standard	Reports of IMF ( <i>for seco</i> ) Figures on debt portfolio of countries, periodically published by IMF
<b><i>b) Debt Strategy</i></b>			
Analysis of all individual loans being considered by the Kyrgyz authorities improved	- Existence of minimum standards and limits for contracting new loans - Officers capable to apply standards	IMF-Standard	Existing assessments / analysis Reports of superiors ( <i>primary sources</i> )
Consistency and transparency with respect to all guaranteeing and on-lending decisions	- Existence of a policy guideline for government on-lending and guaranteeing	IMF-Standard	Existing guidelines ( <i>primary sources</i> )
Authorities' ability to undertake analysis of the entire debt portfolio, in line with macro-economic fundamentals developed	- Number of staff, capable of executing DSA and of giving training to others	Minimum of 5	Reports of superiors ( <i>primary sources</i> )

## African Project Development Facility

**Art des Projekts:**

Technische Zusammenarbeit finanziert über à fonds perdu-Mittel (soft money)

**Akteure:**

- African Project Development Facility
- seco als Financier hat Einsitz im Verwaltungsrat (Board)
- andere Geberagenturen

**Kurzbeschreibung:**

Das seco gibt Mittel in eine Projektvorbereitungsfazilität, die in regionalen Unterzentren organisiert ist. Diese helfen privaten Unternehmerinnen, ihre Investitionsprojekte (0.1 – 7 Mio. USD) bankfähig zu machen und unterstützt sie zu diesem Zweck mit Beratung und Training, wobei letztere über Honorare finanziert werden. APDF bietet auch Konsultantenberatung nach der Finanzierung an.

**Methodische Hinweise****1) Funktion der Indikatoren**

Das Beispiel steht für Projekte, in denen das seco als eine von mehreren Finanzierungsagenturen Einsitz im Verwaltungsrat einer Fazilität hat. Die Indikatoren werden in einer Konsultation unter allen im Verwaltungsrat vertretenen Gebern festgelegt. In diesem Fall hat der Verwaltungsrat eine Liste von einfachen, quantitativen Indikatoren für die Überprüfung der Resultate und Ziele des Fonds festgelegt. Es ist zweckmässig, auch qualitative Indikatoren \*) zu definieren. Allerdings kann es schwieriger sein, Information aus solchen Indikatoren (z.B. Kenntnisse der Angestellten nach einem Training) für eine einfache, übersichtliche Berichterstattung zu verdichten. Möglichkeiten für Berichterstattung / Monitoringsystem siehe Anhang 5.

Solche einfachen Indikatorenlisten geben zwar keine detaillierte Auskunft über das Projekt, sind aber ein genügend genaues Führungsinstrument auf der Ebene des Verwaltungsrates. Erst wenn die Werte zu stark von definierten Anspruchsniveaus abweichen, kann es notwendig sein, mehr Detailinformation – mit zusätzlichen Indikatoren - zu beschaffen.

**2) Zielebenen**

Für das seco wird es im politischen Dialog zunehmend wichtiger, dass insbesondere bei Engagements in grösseren Fonds und in 'Multi-Donor'-Arrangements Entwicklungsziele \*) definiert werden, zu denen das Projekt einen beobachtbaren Beitrag leistet.

Dabei werden unter Umständen auch Widersprüche sichtbar, wie das Beispiel unten zeigt. Das wirtschaftlich sinnvolle Ziel der "Verbesserung der Rentabilität der Unternehmen" kann zum Abbau von Arbeitsplätzen führen, was im Widerspruch zum Entwicklungsziel steht.

Nebst den Zielen, die auf der *Ebene der unterstützten Unternehmen* erreicht werden sollen, sind für die Geber auch Zielsetzungen auf der *Ebene der Projektvorbereitungsfazilität* wichtig. Ein solches Ziel ist die Erhöhung der Selbstfinanzierung der Fazilität – zwecks Nachhaltigkeit. Indikatoren für dieses Ziel sind z.B. Einnahmen aus Trainingsaktivitäten (siehe Tabelle unten) und Aufteilung der Kostendeckung bei Kursen, d.h. Anteil Teilnehmerbeiträge zu Anteil Subvention durch Gebermittel. Allerdings müssen diese quantitativen Indikatoren für eine aussagekräftige Beurteilung der Fazilität durch qualitative Informationen über die Managementkapazitäten ergänzt werden.

Ziele	Indikatoren	Anspruchsniveau	Quelle der Nachprüfbarkeit
<b>Entwicklungsziele: *)</b>			
Verbesserung der Beschäftigungslage	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Anzahl Arbeitsplätze, die direkt geschaffen wurden</li> <li>- Anzahl Arbeitsplätze, die indirekt geschaffen wurden</li> <li>- Anzahl Leute, die Stelle fanden</li> <li>- Art der Arbeitsplätze, die geschaffen werden *)</li> </ul>	<i>Für alle Indikatoren sind die Anspruchsniveaus <u>pro Jahr</u> für die Dauer des Projektes festgelegt</i>	Bericht des Management an Geber <i>primäre Quellen: Monitoring, Statistik des APDF</i>
Stärkung der Rolle von Frauen im Privatsektor	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Anzahl unterstützte KMU, die von Frauen geführt werden</li> <li>- Anzahl Frauen in Management Positionen</li> </ul>	dito	dito
<b>Projektziele:</b>			
Förderung von Investitionen im Privatsektor in der Region der Sub-Sahara	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gesamtvolumen der zugesicherten Finanzierungen</li> <li>- Sektoren / Branchen, die Finanzierungen erhalten *)</li> </ul>	dito	Bericht des Management an Geber
Verbesserung der Rentabilität von KMUs (*) Überlebensfähigkeit der KMU)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Anzahl KMU mit verbesserten Verkaufszahlen <i>und</i> Grösse der Umsatzsteigerung *)</li> <li>- Anzahl KMU mit verbessertem Gewinn <i>und</i> Grösse der Gewinnsteigerung *)</li> <li>- Anzahl KMU mit verbesserter Produktion</li> <li>- Anzahl KMU mit erhöhter Nutzung von 'intermediate technology'</li> </ul>	dito	dito
<b>Ergebnisse:</b>			
KMU haben Zugang zu Finanzierung	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Anzahl Anfragen</li> <li>- Anzahl geprüfter KMUs</li> <li>- Anzahl Unternehmen die unterstützt werden</li> <li>- Anzahl Unternehmen, die eine Finanzierung erhalten</li> <li>- Einnahmen aus Beratungsaktivitäten</li> </ul>	<i>Für alle Indikatoren sind die Anspruchsniveaus <u>pro Jahr</u> für die Dauer des Projektes festgelegt</i>	Bericht des Management an Geber <i>primäre Quellen: Monitoring, Statistik des APDF</i>
KMU Angestellte haben Training erhalten	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Anzahl verkaufter Trainingsmodule</li> <li>- Anzahl KMU Angestellte, die Trainings besuchten</li> <li>- Anzahl Trainingsstunden, die an KMUs verkauft wurden</li> <li>- Einnahmen aus Trainingsaktivitäten</li> <li>- Kenntnisse der Angestellten nach Training *)</li> </ul>	dito	dito  Berichte von Vorgesetzten

## Pumpstation für Schmutzwasser in Plovdiv, Bulgarien

<b>Art des Projekts:</b> Projektfinanzierung (Sektor: Abwasser)	<b>Kurzbeschreibung:</b> Bau einer Pumpstation im Nordteil der Stadt Plovdiv (Bulgarien) und Zuleitung über den Fluss Maritza in die bestehende Kläranlage im Südteil der Stadt (Plovdiv I).
<b>Akteure:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stadtverwaltung / Technische Dienste von Plovdiv</li> <li>• seco als Financier &amp; Implementierungsagentur</li> <li>• Konsulenten für technische Anlagen</li> <li>• Lieferanten der technische Anlagen</li> </ul>	Ziel ist die Abwasserreinigung der Stadt Plovdiv flächendeckend zu realisieren. Plovdiv II ist Kernbestandteil eines umfassenderen Wasserprojekts. Die Schweiz unterstützte bereits die Rehabilitation der Kläranlage Plovdiv I.

**Methodische Hinweise :****1) Funktion der Indikatoren**

Das Beispiel steht für Projekte, in denen das seco (noch) in der Rolle der Implementierungsagentur ist. Deshalb ist es sinnvoll, wenn Indikatoren auch im Bereich der Prozesse (Aktivitäten) festgelegt werden.

Falls das Projekt als Ko-finanzierung über eine multilaterale Implementierungsagentur durchgeführt wird, stehen für das seco vor allem Indikatoren zu Projektzielen und Ergebnissen im Vordergrund. (siehe auch Fallbeispiel ZEET)

Mit der neuen Strategie des seco -PFET, sich an Sektorentwicklung und am Aufbau institutioneller Kapazität zu beteiligen, werden bei Projektfinanzierungen für technische Anlagen vermehrt auch Entwicklungsziele formuliert sowie Projektziele und Resultate, die sich auf die institutionellen Kapazitäten (siehe unten \*) ) beziehen.

Anmerkung: Da die Erreichung der Entwicklungsziele von einer Vielzahl anderer Faktoren abhängt, ist zu diskutieren, ob und in welchen Fällen eine systematische Beobachtung dieser Ziele und die Formulierung entsprechender Indikatoren zweckmässig ist.

**2) Anspruchsniveau und indirekte Indikatoren**

Bei relativ komplexen Indikatoren (siehe unten <sup>1)</sup>) sollte sich das Anspruchsniveau an vorhandenen Standards und Normen orientieren. Es ist zu prüfen, ob diese für den jeweiligen Kontext existieren oder ob vergleichbare Standards angewendet werden können. Falls der Aufwand für das Beschaffen solcher Standards, bzw. die Beobachtung der Indikatoren zu gross ist, ist zu überlegen, ob der Indikator zentral ist für die Projektsteuerung und -evaluation, oder ob darauf verzichtet werden kann.

Für die Beobachtung von vielschichtigen Sachverhalten wie z.B. institutionelle Kapazität (siehe unten <sup>2)</sup>) ist es zweckmässig, sich auf indirekte Indikatoren zu verlassen, da eine detailliertere Beobachtung für das seco zu komplex und aufwendig wäre.

Ziele :	Indikatoren	Anspruchsniveau	Quellen der Nachprüfbarkeit
<b>Entwicklungsziele:</b>			
Die Qualität des Wassers flussabwärts ist verbessert	- Menge und Qualität des Wassers bei der Einleitung in den Fluss	Standard für geklärtes Wasser(ev. gesetzl. Norm)	Wasseranalysen der technischen Dienste: Messung, Labortests
Flussfauna- und Flora verbessert <i>(ist eher als Impakt zu betrachten)</i>	- Pflanzen- und Tierbestand 1)	Biologische Standardwert <sup>1)</sup>	Inventarisierung von Tieren und Pflanzen
<b>Projektziele:</b>			
Flächendeckende Abwassereinigung in der Stadt Plovdiv	- Anzahl an Pumpstation angeschlossener Haushalte (Bevölkerungsgleichwerte) - Auslastung der Kläranlage Plovdiv I ( Auslastungskoeffizient )	200'000 – 280'000 Bevölkerungsgleichwerte  z.B. 90 % der maximalen Kapazität	Statistiken der technischen Dienste  Statistik des technischen Dienstes von Plovdiv I
Die Unterhaltskosten der Pumpanlage sind langfristig gedeckt. *)	- Kostendeckende Gebührenregelung - Finanzierungskonzept - System für Gebühreninkasso 2)	Standards / Vergleichswerte ähnlicher technischer Betriebe	Buchhaltung der technischen Betriebe
<b>Ergebnisse:</b>			
<b>Indikatoren</b>			
Technische Inbetriebnahme einer Pumpstation	- Erfolgreicher Probelauf - Erfolgreiche Abnahme der Anlage - Anzahl effektiver Betriebsstunden	Spezifikationen des techn. Konsulenten Vergleichswerte aus anderen Pumpwerken	Technischer Abnahmebericht
Institutionelle Kapazitäten zur Betreuung der Pumpstation sind sichergestellt.	- Unterhaltsabteilung aufgebaut 2) - System der internen Weiterbildung vorhanden - Anzahl ausgebildeter Personen - Niveau der Ausbildung des Personals	Standards / Vergleichswerte ähnlicher technischer Betriebe	Betriebskonzept Personalabteilung

<b>Prozesse (Aktivitäten) :</b>	<b>Indikatoren</b>	<b>Anspruchsniveau</b>	<b>Quellen der Nachprüfbarkeit</b>
Lieferung von Pumpe und Pumpenkomponenten	- Direkt überprüfbar	Spezifikationen aus Liefervertrag	Lieferscheine, Abnahmeprotokoll, Qualitätsprüfung, Progress Reports
Installation der Pumpstation	- Direkt überprüfbar		Projektplanung, Bauleitung, Personaldienst, Progress Reports
Ausbildung und Inspektion (Schweizer Know How-Transfer)	- Anzahl Ausbildungstage - Kenntnisse der Ausgebildeten	Gemäss Trainingsplanung Vergleich mit ähnlichen Betrieben	Tests (inkl. praktische Anwendungen) Teilnehmer-Protokolle Konsulentenberichte (Inspektion)

<b>Annahmen / Risiken:</b>	<b>Indikatoren</b>	<b>Anspruchsniveau</b>	<b>Quelle der Nachprüfbarkeit</b>
Lokale Ressourcen und Infrastruktur zum Aufbau sowie zur Betriebsführung der Pumpstation reichen aus	- Ausbildung und Beschäftigungszahl von Fachpersonal und Mitarbeitern - Zeitgerechte Erbringung der lokalen Leistung etc.	Vergleichswerte aus anderen Pumpwerken Vorgaben der Projektplanung	Unterlagen der Personalabteilung Projektmanagement / Zeitplan
Die Leistungskapazität der Kläranlage (Plovdiv I) reicht für zusätzliches Abwasser aus. Reserven sind eingeplant	- Auslastung der Kläranlage (Plovdiv I) nach Anschluss des Pumpwerkes	Vergleichswerte aus anderen Kläranlage	Machbarkeitsstudie Protokolle technischer Dienst der Kläranlage

## Cleaner Production Centers

<p><b>Art des Projekts:</b></p> <p>Finanzielle und technische Unterstützung an lokale Cleaner Production Centers</p>	<p><b>Kurzbeschreibung:</b></p> <p>Cleaner Production Centers (CPC) sind Dienstleistungsstellen, die der Industrie und Gemeinwesen folgende Leistungen gegen teilweise oder volle Kostenübernahme anbieten.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aufbau eines Umweltinformationssystems</li> <li>• Technische Assistenz</li> <li>• Ausbildung</li> <li>• Finanzielle Beratung</li> </ul> <p>Die Anwendung von umweltfreundlichen Technologien und die Einführung von ressourcenschonenden Verarbeitungsprozessen in ausgewählten Entwicklungsländern werden mit Hilfe von Schweizer Technologien und Expertisen gefördert.</p>
<p><b>Akteure:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verschiedene lokale / nationale Institutionen</li> <li>• seco finanziert die CPC</li> <li>• UNIDO implementiert die technische Zusammenarbeit</li> <li>• EMPA und FHBB liefern technische Beratung</li> </ul>	

**Methodische Hinweise:****1) Funktion der Indikatoren**

HUET hat für die CPCs ein System der Erfolgskontrolle aufgebaut, mit einem Indikatoren-Set (Success Indicators), das für alle CPCs angewendet wird. Damit werden mehrere Ziele erreicht:

Die Indikatoren-Sets

- sind Bestandteil des Business-Plans und definieren verbindliche Zielvorgaben für die Implementierungsagentur und das CPC-Management.
- erlauben einen Quervergleich zwischen den einzelnen CPCs (Benchmarking)
- HUET hat einen laufenden Überblick über das Gesamtprogramm anhand von wenigen, konsolidierten Informationen

**2) Aufbau der Erfolgskontrolle:**

- 1) Tabelle mit Liste von direkt messbaren Indikatoren, bzw. aus mehreren Indikatoren konsolidierten Beurteilungen. In der Tabelle sind Soll- und Ist-Werte festgehalten, sowie der Vergleich zum Vorjahr und zum Durchschnitt aller CPCs (Benchmarking).
- 2) Genaue Umschreibung der Indikatoren, inkl. Erhebungsmethode und Definition der Anspruchsniveaus.
- 3) Kommentare zu jeder Rubrik der Tabelle, um die beschränkte Aussage, die durch wenige, konsolidierte Indikatoren gegeben ist, mit Einschätzungen zu ergänzen, die zur Gesamtbeurteilung ebenfalls wichtig sind.

In der folgenden Tabelle sind die Informationen nur exemplarisch aufgeführt. Die vollständige Beschreibung ist im Dokument "Impact-oriented Success Indicators for Cleaner Production Centers" bei HUET erhältlich.

## Indikatoren Set für CPCs

Indikatoren	Beispiele von <b>Detailindikatoren, bzw. Beurteilungskriterien</b>	Soll-Wert Jahr 2001	Ist-Wert Jahr 2001	Vergleich IST / SOLL	Vergleich zu Vorjahr	Benchmarking <sup>1)</sup>	Kommentare
<i>Anmerkung: Diese Spalte ist nicht Teil des Original-Rasters. Die Information ist in einem Annex angefügt.</i>							
<b>Services</b>							
1. Rapid Assessments	- Anzahl 'rapid assessments', die in Beobachtungsperiode (1 Jahr) fertiggestellt wurden	<i>Anspruchsniveau</i>	<i>Erreichter Wert</i>			<i>Vergleich mit anderen CPC</i>	
2. Full assessments	- Anzahl 'full assessments'						
3. Persons day trained	- Anzahl Trainingstage						
4. Financial services	- Anzahl (Art) der Beratungsleistungen an Kunden						
<b>Financial Sustainability</b>							
5. Self Finance	- Verhältnis (%) des operationellen Einkommens zu Betriebskosten <sup>2)</sup> siehe unten						
6. National Finance							
<b>Effectiveness</b>							
7. Outreach	- Anz. Trainierte Personen, die selbst Trainings durchführen						
8. Economic Improvement	- Berechnung der "performance" anhand von 3 alternativen Berechnungsarten: - Discounted Payback - Internal Rate of Return - Net Present Value <sup>3)</sup> siehe unten						
9. Environmental Improvement	- Alternativ sind folgende Indikatoren zu verwenden - Reduktion der Emission des Betriebes - Einsparungen an Energie - Reduktion CO <sup>2</sup> – Ausstoss (CO <sup>2</sup> Äquivalent) <sup>3)</sup>						
<b>Impact</b>							

10. Enterprises with CP	- Anzahl Betriebe, die CP umsetzen						
<b>TOTAL</b>							

- 1) Benchmarking:  
Vergleich mit dem Durchschnitt aller unterstützten CPCs, wobei die Grösse des CPC aufgrund der Finanzvolumens des Projektes /CPC gewichtet wird.
- 2) Die Details dieser Indikatoren sind in einem Annex zum Indikatoren-Set ausführlich definiert.
- 3) Bei der ökonomischen "performance" und bei den Emissionen ist, neben der Art der Erhebung des Indikators, auch die Methode zur Bewertung des gemessenen Wertes (im Annex) definiert.

Beispiel: Emissionen

- Level 0: Keine Verbesserung
- Level 1: Kleine Verbesserung
  - Emissionsreduktion > 10 %
  - Energieeinsparung > 5 %
  - CO<sup>2</sup> – Ausstoss > 5 %
- Level 2: Verbesserung
  - Emissionsreduktion > 20 %
  - Energieeinsparung > 10 %
  - CO<sup>2</sup> – Ausstoss > 10 %
- etc. bis Level 4

## International Trade Center

<b>Art des Projekts:</b> Technische Zusammenarbeit im Bereich Handel	<b>Kurzbeschreibung:</b> Das seco finanziert gleichzeitig etwa 15 Projekte im Bereich Handelsförderung (z.B. die Schulung von Einkäufern in Unternehmen), die durch das International Trade Center implementiert werden.
<b>Akteure:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• seco finanziert die Projekte</li> <li>• International Trade Center (ITC) implementiert die technische Zusammenarbeit</li> </ul>	

Das Beispiel stellt ein Reporting- oder Monitoringsystem vor. Es zeigt:

- a) den Stellenwert von Indikatoren innerhalb der Projektsteuerung und Erfolgskontrolle;
- b) dass für die Beurteilung von Projekten die Information aus Indikatoren durch Einschätzungen ergänzt werden muss;
- c) wie die Information aus einzelnen Projekten systematisch verdichtet/konsolidiert werden können, um Aussagen über das Gesamtprogramm oder Quervergleiche machen zu können.

**Methodische Hinweise :****1) Indikatoren und Monitoringsystem**

Indikatoren dienen der systematischen Informationsaufnahme. Sie helfen, aus der Fülle der Information jene auszuwählen, die für die Entscheidungsfindung wesentlich ist. Sie reduzieren vielschichtige Sachverhalte und Problemlagen auf eine konkrete Dimension.

Indikatoren sind aber nur ein Mittel der Projektsteuerung und Erfolgskontrolle. Sie müssen in ein Reporting- bzw. Monitoringsystem eingebaut werden, damit:

- a) die Information / Daten, die sie liefern, verdichtet und analysiert werden;
- b) das (definitionsgemäss) unvollständige Bild, das sie von der Wirklichkeit liefern, durch Einschätzungen und Erfahrungsberichte ergänzt werden.

Das Reporting- bzw. Monitoringsystem muss im Wesentlichen zwei Dinge leisten:

- 1) präzise Aussagen zu den Ergebnissen und der Zielerreichung machen;
- 2) Erfahrungen aus der Projektumsetzung kapitalisieren, also die 'lessons learned' festhalten.

Dazu sind Indikatoren nützlich, aber alleine nicht ausreichend. Dieses Beispiel zeigt, wie sie systematisch mit Einschätzungen ergänzt werden können.

**2) Beispiel eines Monitoringsystems**

Das ITC hat zusammen mit seco-HUET ein Monitoringsystem entwickelt, das aus folgenden Elementen besteht:

- 1) **Projektplanung** im Logical Framework mit Definition von Zielen, Ergebnissen und Aktivitäten sowie den zugehörigen Indikatoren. Festlegung von Anspruchsniveaus (Jahresziele).
- 2) **Einheitliches Berichtsformat**
- 3) **Bewertungsraster** für Berichte
- 4) **System für 'Benchmarking'** unter den Projekten

Die Details der Elemente 2) bis 4) sind nachfolgend dargestellt.

## Element 2: Berichtsformat

### **A) Projektverlauf im Überblick:**

Kurze Synthese, wie sich das Projekt entwickelt; wichtige Fortschritte gegenüber früherer Berichtsperiode.

### **B) Projektfortschritt (im Detail):**

#### **B1) Ergebnisse:**

Analyse bezüglich Erreichen der Ergebnisse, anhand der Vorgaben im Projekt Dokument. Erklärungen im Falle von nicht erreichten Vorgaben.

#### **B2) Zielerreichung:**

Analyse der Zielerreichung anhand der im Projekt Dokument festgelegten Indikatoren.

### **C) Probleme und 'lessons learned':**

Probleme und Massnahmen zu deren Behebung werden aufgezeigt.

Abweichungen vom geplanten Projektverlauf und die Konsequenzen für die Zielerreichung werden erklärt.

### **D) Ausblick:**

Vorschau auf Entwicklung des Projektes im nächsten Jahr, mit Bezug zu Projektplanung.

## Element 3: Bewertungsraster für Berichte

### *Richtlinien für Bericht:*

- A) 3-5 Seiten; falls notwendig mit Anhängen
- B) Analytisch und Resultat / Problem-orientiert
- C) Fokus auf Projektverlauf und Zielerreichung, sowie Einhaltung des Zeitplanes.
- D) Resultate mit Bezug auf geplante Ziele, Indikatoren und Ergebnisse analysiert.
- E) Bericht zu Budget / Projektausgaben ergänzend in Anhang

### *Bewertungsskala:*

- 1: erfüllt
- 2: richtige Richtung, aber Anpassungen notwendig
- 3: falsche Richtung (Antworten nehmen nicht auf Fragestellung Bezug)
- 4: falsch (Fragestellung nicht behandelt)

## Element 4: Benchmarking

Die Bewertung der einzelnen Projekte aufgrund eines vereinheitlichten Rasters lässt einen interessanten und einigermaßen zuverlässigen Quervergleich zu. In der Bewertung und Einschätzung gibt es in diesem System natürlich subjektive Einflüsse. Diese werden aber erst bei starken Abweichungen kritisch. In solchen Fällen kann eine detailliertere Betrachtung des Einzelfalles notwendig sein.

Die wettbewerbsähnliche Situation des 'Benchmarking' kann einen Anreiz für die Qualitätsverbesserung der Projekte sein.

Projekt	Bewertungskriterien entsprechend Berichtsformat							Bemerkungen
	0	A	B <sub>1</sub>	B <sub>2</sub>	C	D	Annex	
CPT	1 *)	1	2	3	2	2	4	
AXZ	3	1	2	2	2	1	4	<i>good example</i>
KMU	2	2	1	3	1	1	3	
HTC	1	1	2	2	2	1	4	<i>just started</i>
ect.	2	1	1	2	1	2	2	

\*) Bewertungen gemäss oben erwähnter Bewertungsskala

## 1) Vorbemerkung

Das Handbuch konzentriert sich auf die *Indikatorenbildung*, wobei die Fallbeispiele vor allem auf die Verwendung von Indikatoren in Projekten (bzw. Instrumenten) Bezug nehmen. Dieser Anhang ergänzt die Beispiele mit *Hinweisen zum Stellenwert* von Indikatoren in (Landes-) Programmen *und zur Organisation* der Beschaffung und Bewertung von Informationen in Programmen.

## 2) Übergeordnete Ziele und Indikatoren

In der Regel sind die Projekte des seco-LBET Teil eines umfassenden Programmes der schweizerischen Zusammenarbeit mit Entwicklungs- und Transitionsländern. Die übergeordneten Ziele dieser Zusammenarbeit sind im Bericht über die Aussenpolitik der Schweiz und in den Botschaften zu den Rahmenkrediten festgehalten. Die Landesprogramme mit einem Land leiten aus diesen politischen Vorgaben, unter Berücksichtigung des (Landes-)Kontextes, konkrete Programmziele ab. Für die Programmziele sind mess-, bzw. beobachtbare Indikatoren zu definieren. Das Vorgehen in der Formulierung dieser Indikatoren und die qualitativen Kriterien entsprechen grundsätzlich dem, was das vorliegende Handbuch beschreibt. Der Unterschied zu Projekten liegt mehr darin, dass Programmziele aufgrund der Ergebnisse und erreichten Ziele der einzelnen Projekte sowie der Synergien zwischen den Projekten erreicht werden sollten.

Die **zentralen Fragen** sind deshalb:

- Welchen Beitrag leisten die Projekte an die Programmziele ?
- Wie ist die Beschaffung und Bewertung von Informationen zu organisieren, dass Information aus dem Projektmonitoring auch zur Beobachtung der Zielerreichung auf Programmebene genutzt werden kann?

## 3) Projekt- und Programmziele

Während bei Landesprogrammen vor allem Ziele auf der Ebene der Gesamtentwicklung (Entwicklungsziele, Impact) interessieren, stehen bei Projekten Ergebnisse und Projektziele im Vordergrund. Der Beitrag der Projekte bezieht sich meist primär auf einen spezifischen Sektor und nur mittelbar auf das Programm (siehe Beispiel). In der Planung ist deshalb darauf zu achten, dass die Ziele auf Projekt-, Sektor- und Programmebene in einem logischen Zusammenhang stehen - entsprechend dem 'logical framework' - damit bei der Erfolgskontrolle der Beitrag der einzelnen Projekte an die Erreichung der Programmziele bewertet werden kann. Die Formulierung von konkreten Indikatoren ist dabei ein gutes Mittel zur (iterativen) Abstimmung der ebenenspezifischen Ziele.

Die folgende Tabelle zeigt an einem idealtypischen *Beispiel für ein osteuropäisches Land*, wie diese Hierarchie der Ziele bis hinunter auf Projektebene aussehen kann. Das Beispiel basiert auf laufenden Programmen und ist fokussiert auf den seco-Teil innerhalb des Landesprogrammes.

### Übergeordnete Ziele der schweizerischen Zusammenarbeit mit Osteuropa: (aus Rahmenkredit)

- Unterstützung des Reformprozesses und langfristige Absicherung des Wandels zur Förderung der Stabilität und Sicherheit auf dem europäischen Kontinent und Ermöglichung der Eingliederung in die europäische Wertegemeinschaft durch Abwicklung von gemeinsamen Projekten, insbesondere:
  - nachhaltiger gesellschaftspolitischer Wandel
  - nachhaltiger wirtschaftlicher Wandel und Entwicklung zur Förderung der Wohlfahrt
  - nachhaltige soziale Entwicklung
  - Förderung des Schutzes der natürlichen Lebensgrundlagen

*Programm- & Projektziele siehe nächste Seite*

## Ziele des Landesprogrammes der schweizerischen Zusammenarbeit mit osteuropäischem Land

- Nachhaltige soziale und ökonomische Entwicklung auf der Basis einer gelebten Demokratie, eines verlässlichen Rechtsstaates sowie marktwirtschaftlicher Prinzipien.
- Erfolgreicher institutioneller und wirtschaftlicher Transitionsprozess als Basis <sup>1)</sup> für die interne soziale Integration und die externe wirtschaftliche und politische Integration in der Region und in Europa

<sup>1)</sup> Bemerkung: Diese Formulierung verweist auf den Bezug zu den übergeordneten (politischen) Zielen.

<b>Sektoren</b>	<b>Sektorziel</b>	
<b>seco-Projekte &amp; Instrumente (Beispiele)</b>	<b>Projektziele</b>	<b>Bezug zu Zielen des Landesprogrammes</b>
<b><u>1) Privatsektorförderung</u></b>	- Nachhaltige wirtschaftliche Entwicklung, Integration der Wirtschaft von XY in die europäische Wirtschaft und Erhalt sowie Schaffung von Arbeitsplätzen	
<b>a) Finanzierung von Kreditlinien für KMU</b>  <b>b) Handelsförderungsmaßnahmen:</b> - Ausbildung von Experten  <b>c) Umwelttechnologie-Kooperation:</b> - Cleaner Production Centers	- Verbesserte Rahmenbedingungen für kleinere und mittlere Unternehmen  - Verbesserte Rahmenbedingungen für internen & Aussenhandel  - Einführung von umweltverträglicher Technologie in KMUs	- KMU als Basis für Beschäftigung und wirtschaftliche Entwicklung  - Förderung des Handels als Basis für wirtschaftliche Entwicklung und Integration in der Region und Europa. Ausbildung in marktwirtschaftlichen Belangen als Beitrag zur Transition  - Umweltverträgliche Produktionsweisen als Basis für nachhaltige ökonomische Entwicklung
<b><u>2) Infrastruktur</u></b>	- Wiederaufbau bzw. Ausbau der Infrastruktur	
<b>a) Projektfinanzierungen:</b> - Rehabilitation von Kraftwerken	- Sicherung und Erhöhung der Stromproduktion	- Verlässliche Stromversorgung als Basis für eine funktionierende Wirtschaft

## 4) Beispiele für Indikatoren auf Programmebene

Programmziele sind meist weit gefasst. Damit das Monitoring, bzw. die Erfolgskontrolle mit vernünftigem Aufwand möglich ist, braucht es pro Ziel einige wenige, aber relevante Indikatoren, die für wichtige Teilaspekte der Ziele konkrete Aussagen zur Zielerreichung ermöglichen. Die sechs Anforderungen an die Qualität der Indikatoren (siehe Kap. 4.2) und die Erhebung von Informationen zur Ausgangslage ('baseline') sind bei Programmindikatoren besonders wichtig.

In der folgenden Tabelle ist eine Auswahl von möglichen Indikatoren dargestellt.

<b><u>Programmziel</u></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nachhaltige soziale und ökonomische Entwicklung auf der Basis einer gelebten Demokratie, eines verlässlichen Rechtsstaates sowie marktwirtschaftlicher Prinzipien.</li> </ul>	
<b>Indikatoren (Auswahl)</b>	<b>Quelle der Nachprüfbarkeit</b>	<b>Bemerkungen</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>pro Kopf - Einkommen</li> <li>Arbeitslosenquote</li> <li>Zugang zu Bildung</li> <li>Bildungsausgaben</li> <li>Ausländisches Investitionsvolumen</li> <li>Zahl und Art der geänderten Gesetze zur Regulierung der Wirtschaft</li> <li>etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Statistiken</li> <li>Statistiken &amp; ev. zusätzliche Erhebungen</li> <li>Statistiken</li> <li>Staatsbudget</li> <li>Statistiken</li> <li>Analyse / Gutachten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die offiziellen Statistiken erfassen nicht immer die Realität (z.B. Arbeitslose). Es kann deshalb notwendig sein, mit Zusatzinformation festzustellen, ob grosse Abweichungen zu inoffiziellen Zahlen bestehen.</li> <li>Bei wichtigen Indikatoren kann es notwendig sein, eine umfassendere Analyse zu machen, die aber nur einmal und nicht periodisch durchgeführt wird.</li> </ul>
<b><u>Sektorziel</u> (Beispiel)</b> Privatsektorförderung	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nachhaltige wirtschaftliche Entwicklung, Integration der Wirtschaft von XY in die europäische Wirtschaft und Erhalt sowie Schaffung von Arbeitsplätzen</li> </ul>	
<b>Indikatoren (Auswahl)</b>	<b>Quelle der Nachprüfbarkeit</b>	<b>Bemerkungen</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Zahl neuer KMU</li> <li>Zahl neuer Arbeitsplätze</li> <li>Regeldichte für Gewerbe</li> <li>Zugang zu Krediten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Statistiken</li> <li>Statistiken</li> <li>Gewerbebesetze</li> <li>Umfragen bei KMU</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ein Teil dieser Informationen liefert wichtige Ergänzungen zu den mehr makro-ökonomischen / globalen Indikatoren auf Programmebene.</li> </ul>

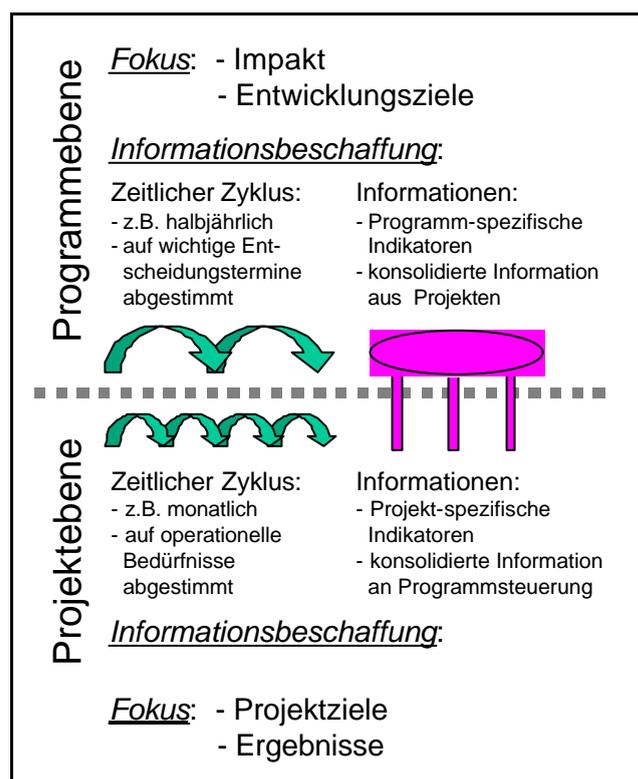
## 5) Organisation der Informationsbeschaffung

Falls die Ziele auf den verschiedenen Ebenen, wie erwähnt, aufeinander abgestimmt werden, liefert die konsolidierte Information aus der Beobachtung der Indikatoren in den Projekten bereits einen Teil der Information zur Beurteilung der Programmebene.

Zusätzlich braucht es aber meist noch spezielle Indikatoren auf der Programmzielebene. Wichtig ist, dass, so weit als möglich, die Information aus den Projekten genutzt wird, um den Aufwand zu minimieren.

Die Beobachtung von Indikatoren, d.h. die Beschaffung von Information auf der Projektebene, geschieht normalerweise häufiger als auf Programmebene. Die Zyklen sollten aber aufeinander abgestimmt sein, um den Austausch zu erleichtern.

Die Verantwortung für die Beschaffung und Bewertung von Informationen auf Programmebene und Projektebene liegt meist nicht bei der gleichen Stelle, weshalb die Koordination des Informationsaustausches wichtig ist.



<b>Indikatoren</b>	Merkmale, deren Grösse bzw. Ausprägung messbar oder zumindest konkret überprüfbar ist und die damit Veränderungen einer Situation anzeigen.
<b>Indirekte Indikatoren</b>	Dienen dazu, Merkmale zu messen, die nur <i>mittelbar</i> auf den zu beobachtenden Sachverhalt verweisen.
<b>Anspruchsniveau</b>	Definiert den Grad der Zielerreichung, indem ein zu erreichender Wert (quantitativ oder qualitativ) festgelegt wird (auch Sollwert).
<b>Leistungsprozesse</b>	Erstellung eines Produktes (z.B. Bau eines Pumpwerkes) oder einer Dienstleistung (z.B. Beratung).
<b>Zusammenarbeitsprozesse</b>	Prozesse zwischen den am Projekt Beteiligten, die notwendig sind, um die einzelnen Beiträge / Leistungen zu koordinieren. (z.B. Informationsaustausch, Vertragsaushandlung)
<b>Ergebnisse</b>	Produkte bzw. Leistungen, für deren Erstellung das Projekt direkt verantwortlich ist.
<b>Projektziele</b>	Zustandsveränderungen, die ursächlich durch die Projektinterventionen erreicht wurden.
<b>Entwicklungsziele</b>	Zustandsveränderungen, die für die Entwicklung eines Sektors / Bereiches (d.h. über das Projekt hinaus) wichtig sind und zu denen das Projekt einen beobachtbaren Beitrag leistet.
<b>Impakt</b>	Wirkung, die sich erst über einen längeren Zeitraum hinweg einstellt und die nebst den Projektergebnissen durch eine Reihe von anderen Faktoren mitbestimmt wird. <b>Anmerkung:</b> <i>Der Begriff Impakt wird oft auch für Wirkungen auf der Ebene der Entwicklungsziele verwendet. Die hier verwendete Definition erlaubt eine bessere Abgrenzung von Wirkungen, die sich direkt dem Projekt zuordnen lassen und solchen, die sich mittelbar und längerfristig einstellen.</i>
<b>'Logical Framework'</b>	Der Ansatz geht davon aus, dass ein Projekt ein System ist, das, eingebettet in einem bestimmten Kontext, aus Mitteln (Inputs) durch Leistungs- und Zusammenarbeitsprozesse Ergebnisse produziert, mit denen Projektziele (Zustand) erreicht werden, die ihrerseits zu übergeordneten Zielen beitragen. Zwischen diesen Stufen besteht ein <i>logisch nachvollziehbarer Zusammenhang</i> , der allerdings durch Annahmen über Einflüsse aus dem Kontext (Rahmenbedingungen & Risiken) beeinflusst wird.