

SWISSAID

Strategie 2019 - 2024



**VERÄNDERUNGEN,
die bleiben.**

Inhaltsverzeichnis

1. Einführung	3
2. SWISSAID-Leitbild	4
3. Rückblick.....	5
3.1 SWISSAID-Strategie 2012-2018	5
3.2 Evaluationsergebnisse und Lehren Entwicklungszusammenarbeit	6
3.3 Evaluationsergebnisse und Lehren SWISSAID Schweiz	8
3.4 Evaluationsergebnisse und Lehren SWISSAID als Organisation.....	9
4. Globaler Kontext.....	12
4.1 Globale Herausforderungen, Chancen und Ausblick.....	12
4.2 Herausforderungen, Chancen, und Ausblick SWISSAID Schweiz.....	14
5. Generelle Strategie SWISSAID	16
5.1 Overall Outcomes SWISSAID Strategy 2019-2024.....	16
5.2 Ambition.....	16
6. Strategie Entwicklungszusammenarbeit	17
6.1 Kurze Kontextanalyse	17
6.2 Zielsetzungen.....	18
6.3 Theorie des Wandels (Theory of Change)	20
7. Strategie Entwicklungspolitik	24
7.1 Kurze Kontextanalyse	24
7.2 Zielsetzungen.....	26
8. Strategie Sensibilisierung.....	28
8.1 Kurze Kontextanalyse	28
8.2 Zielsetzung.....	28
9. Management-Ziele	30
9.1 Kurze Kontextanalyse	30
9.2 Zielsetzung.....	31

1. Einführung

SWISSAID versteht sich als lernende Organisation. Vor dem Hintergrund von Programmerfolgen und Schwierigkeiten, der Analyse globaler Herausforderungen und ihren Verflechtungen mit der Schweiz formuliert sie eine neue Strategie für die Periode 2019 – 2024. Darin skizziert sie die Entwicklungschancen und positioniert die Organisation entsprechend ihrer Grösse und Ressourcen als Akteurin für sozial- und umweltpolitische Veränderungen in ausgewählten Partnerländern wie in der Schweiz.

Die SWISSAID-Strategie leitet sich aus dem SWISSAID-Leitbild ab und baut auf den Stärken der Organisation sowie der bisherigen strategischen Ausrichtung auf. Sie bildet den verbindlichen Orientierungsrahmen für die Tätigkeit in den Partnerländern wie auch das politische und öffentliche Engagement in der Schweiz. In der Strategie 2019 – 2024 definiert SWISSAID die thematischen und organisatorischen Schwerpunkte für die Gesamtorganisation sowie die Ziele, die innerhalb dieses Zeitrahmens erreicht werden sollen. Dank einem professionellen Programm- und Projektmanagement wird die Zielerreichung regelmässig überprüft und angepasst.

Während dem Erarbeitungsprozess beteiligten sich die SWISSAID-Mitarbeitenden an Umfeld- sowie internen Stärken-Schwächen-Analysen, die Lehren wurden gezogen und die Zielsetzungen gemeinsam diskutiert. In allen Landesprogrammen wurden externe Programmevaluationen durchgeführt, die SWISSAID auf Landesprogramm- sowie gesamtorganisatorischer Ebene wichtige Hinweise für die Zukunft geben.

Der SWISSAID-Stiftungsratsausschuss verabschiedete die Strategie am 27. April, der Stiftungsrat am 7. Juni 2018. Diese Strategie bezieht sich in erster Linie auf die Jahre 2019–2020 und wird während dieser Zeit weiterentwickelt. Bis Mitte 2020 liegt ein aktualisierter Entwurf vor. Gleichzeitig wird auch das Leitbild aus dem Jahr 2000 überprüft und wenn nötig aktualisiert.

2. SWISSAID-Leitbild

«Was uns bewegt und motiviert, ist die Vision einer gerechten, friedlichen und vielfältigen Welt, einer lebenswerten Zukunft für unsere Kinder und Enkel in einer Welt ohne Hunger, Armut, Gewalt und Krieg.»¹ Dabei setzt SWISSAID auf die Menschenrechte, auf die demokratische Mitbestimmung der Bürgerinnen und Bürger sowie die Gleichstellung der Geschlechter.

SWISSAID gibt sich damit einen dreifachen Auftrag, wobei sich die letzten zwei Aufträge auf die Schweiz beziehen:

1. **Engagement in den Entwicklungsgebieten:** Im Süden unterstützen wir Initiativen von Menschen, die selbständig einen Ausweg aus der Armut suchen und ihr Recht auf Teilhabe am wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und politischen Leben einfordern.
2. **Öffentliches Engagement:** Mit unserer Öffentlichkeitsarbeit zeigen wir auf, dass alle Schweizer Bürgerinnen und Bürger einen Beitrag leisten können und gefordert sind, aktiv und auch im eigenen Interesse zur Verbesserung der Lebensbedingungen auf unserer gemeinsam genutzten Welt beizutragen.
3. **Politisches Engagement:** Auf politischer Ebene ist es unser Auftrag, gegenüber Regierung, Verwaltung und Wirtschaft die Interessen von benachteiligten Menschen und Ländern zu vertreten. Dazu gehört auch das Eintreten für Veränderungen bei uns, damit unsere Gesetzgebung, unser Konsumverhalten sowie die Produktionsbedingungen nachhaltig werden.

¹ Vgl. SWISSAID Leitbild: <https://www.swissaid.ch/de/vision> vom Juni 2000.

3. Rückblick

3.1 SWISSAID-Strategie 2012–2018

Die SWISSAID-Strategie 2012–2016 wurde bis 2018 verlängert, um die strategische Planung mit dem Planungszyklus der DEZA-Programmbeiträge zu harmonisieren. Sie verfolgte folgende langfristigen Ziele: Ernährungssouveränität², verbesserte Lebensbedingungen in unseren Projektländern, nachhaltige Nutzung der Bodenschätze, Stärkung der Zivilgesellschaft sowie Gleichberechtigung von Frau und Mann. Diese visionären Ziele wurden für die Entwicklungszusammenarbeit in fünf strategische und zwei Querschnitt-Ziele herunter gebrochen:

Strategieziele für die Entwicklungszusammenarbeit 2012–2018:

- 1) Dank ökologischer Agrarmethoden verfügen arme Kleinbauernfamilien in ländlichen Regionen das ganze Jahr über eine regelmässige, gesicherte und vielfältige Ernährung.
- 2) Dank zusätzlicher Einkommen bessern sich die Lebensbedingungen armer Kleinbauernfamilien in ländlichen Regionen.
- 3) Arme Kleinbauernfamilien in ländlichen Regionen haben Zugang zu natürlichen Ressourcen und kontrollieren deren nachhaltige Nutzung.
- 4) Bauern- und Bäuerinnenvereinigungen beeinflussen erfolgreich die Landwirtschaftspolitik im Sinne der Ernährungssouveränität. Sie wehren sich gegen die Verbreitung von Gentechnologie in der Landwirtschaft und zeigen überzeugende Alternativen auf.
- 5) Die Zivilgesellschaft setzt sich erfolgreich dafür ein, dass die Finanzflüsse im Rohstoffgeschäft transparent sind und dass die Mittel aus dem Erlös von Bodenschätzen auch der Armutsbekämpfung zugutekommen.

Querschnittziele:

- a) In allen Ländern, in denen SWISSAID tätig ist, nehmen zivilgesellschaftliche Organisationen vermehrt Einfluss auf die Politiken. Sie nehmen ihr Recht auf Mitbestimmung wahr.
- b) Im Arbeitsumfeld von SWISSAID und ihren Partnern bessert sich die Rolle der Frauen, ihre Lebensbedingungen und Mitbestimmung. Die Männer nehmen ihre Mitverantwortung im Prozess der Gleichstellung wahr.

In der Schweiz verfolgte SWISSAID die Vision einer entwicklungspolitisch kohärenten Schweizer Politik; einer informierten Bevölkerung, die die Entwicklungszusammenarbeit solidarisch unterstützt; Ernährungssicherheit/Ernährungssouveränität sowie Transparenz der Finanzflüsse und verbindliche Unternehmensverantwortung. Folgende inhaltliche Ziele wurden definiert:

² «**Ernährungssouveränität** bedeutet das Recht von Individuen, Gemeinschaften, Völkern und Staaten, ihre eigene Landwirtschafts-, Arbeits-, Fischerei-, Ernährungs- und Bodenpolitik zu bestimmen, unter Berücksichtigung ihrer jeweils spezifischen ökologischen, sozialen, wirtschaftlichen und kulturellen Bedingungen. Das Konzept beinhaltet sowohl das Recht auf Nahrung wie auch das Recht, Nahrungsmittel zu produzieren.» (International Planning Committee on Food Sovereignty 2004).

Strategieziele Entwicklungspolitik Schweiz 2012–2018

- 1) Die schweizerische Landwirtschaft ist gentechfrei und die Agrarpolitik hat keine negativen Auswirkungen auf die arme Bevölkerung in Entwicklungs- und Schwellenländern. Die Einfuhr von Agrotreibstoffen bzw. Rohstoffen zu deren Herstellung wird mittels strenger ökologischer und sozialer Zulassungskriterien beschränkt.
- 2) Rohstofffirmen mit Sitz in der Schweiz zeigen transparent ihre Finanzflüsse auf und verhindern aktiv negative soziale und ökologische Auswirkungen des Abbaus von Bodenschätzen.
- 3) Die Entwicklungszusammenarbeit findet ideell sowie finanziell breite Unterstützung und die Schweizer Politik trägt den Interessen armer Bevölkerungsgruppen aus Entwicklungs- oder Schwellenländern Rechnung.

Um die Ziele optimal umsetzen zu können und möglichst grosse Wirkung zu erzielen, formulierte SWISSAID Leitlinien für die Umsetzung, beispielsweise zur Vernetzung, Qualitätssicherung oder Mittelbeschaffung.³

3.2 Evaluationsergebnisse und Lehren Entwicklungszusammenarbeit

Nach sechs Jahren wurden die Landesprogramme im Jahr 2016 extern evaluiert. Die Ergebnisse dieser Evaluationen⁴ bestätigen, dass die von SWISSAID bearbeiteten Themen sehr *relevant* sind. Die mit diesen Themen verbundenen Probleme sind in ländlichen Gebieten die Hauptursache für die Armut der Bevölkerung. Begünstigte in SWISSAID-Projekten gehören zu den ärmsten Bevölkerungsschichten in den jeweiligen Ländern und sie haben die Hilfe am nötigsten.

Während der letzten Strategieperiode erzielte SWISSAID eindruckliche *Resultate*: Allein 2016 konnten 37'000 Bauern und Bäuerinnen in Agroökologie weitergebildet werden. Viele dieser Bauern und Bäuerinnen geben an, über den Verkauf ihrer Produkte mehr Einkommen erzielt zu haben, sich dank ökologischen Anbaumethoden gesünder zu ernähren und erst noch weniger Ausgaben tätigen zu müssen. Erhebungen im Feld ergaben, dass im Jahr 2015 über 38'500 Bauern und Bäuerinnen ihre Produktion diversifiziert haben und mehr als fünf verschiedene Kulturpflanzen anpflanzten. Dies führte etwa in Nicaragua dazu, dass 600 Bauernfamilien ihr Einkommen um 15 % steigern konnten. Dank ihrer gezielten Förderung kommen diese wirtschaftlichen Erfolge auch vielen Frauen zugute. So profitierten 2015 gegen 20'000 Frauen von Wertschöpfungsaktivitäten. Gleichzeitig erhöhte sich ihr sozialer Status, sie gewannen an Selbstbewusstsein und brachten ihre Anliegen ein. Die Wassersysteme in Ecuador, Niger, Guinea-Bissau und Tschad haben 2016 nahezu 30'000 Menschen den Zugang zu Trinkwasser und sanitären Einrichtungen oder die Bewässerung ihrer Felder ermöglicht. Saatgutbanken in Nicaragua oder Getreidebanken in Niger und Guinea-Bissau helfen der Bevölkerung, Lebensmittelknappheiten unbeschadet zu überstehen. Insgesamt wurden in den SWISSAID-Ländern 2016 559 Saatgut- und Getreidebanken und 61 Tierbanken betrieben. Hinzu kommt, dass die Partnerorganisationen dahingehend gestärkt wurden, dass sie ihren Einfluss in politischen Prozessen oder den Zugang zu Regierungsprogrammen verstärken konnten. So können

³ Vgl. SWISSAID-Strategie 2012-2016: https://www.swissaid.ch/sites/default/files/SW-Strategie_2012-2016_D_neu_mit_Logo.pdf

⁴ Die Syntheseberichte der Programmevaluationen finden sich auf der Website: <https://www.swissaid.ch/de/laender>

Jugendliche in den Dörfern Nicaraguas ihre Anliegen für Ausbildungsunterstützung, Jugendräume oder -projekte erfolgreich durchsetzen. In Indien verschaffen SWISSAID-Partner den Ärmsten der Bevölkerung Zugang zu staatlichen Arbeitsprogrammen.

Der Ansatz von SWISSAID erweist sich als *nachhaltig*. Auch wenn Nachhaltigkeit nur schwierig zu messen ist, weisen doch mehrere Indikatoren auf langfristige Veränderungen hin:

1. die Zusammenarbeit dauert über eine längere Zeit;
2. lokale Kapazitäten, die dem Kontext und den Bedürfnissen angepasst sind, werden gestärkt;
3. mit den veränderten Lebensumständen gehen Verhaltensänderungen einher.

Dennoch kann sich die Nachhaltigkeit weiter verbessern, indem langfristige Verhaltensveränderungen besser erfasst und gezielt gefördert werden. Darum wird SWISSAID zukünftig die Frage der Nachhaltigkeit verstärkt im Projektdesign aufnehmen.

Ein erklärtes Ziel von SWISSAID ist es, Armut nicht nur direkt über Begünstigte zu lindern, sondern auch *Rahmenbedingungen* zu fördern, um das Armutsproblem über öffentliche Politiken anzugehen. Interessanterweise gelingt dies am besten, wenn die *Arbeit an der Basis mit konkreten politischen Forderungen* verknüpft werden kann. Ein gutes Beispiel dafür ist die Saatgut-Allianz in Nicaragua, welche auf die Saatgutgesetzgebung massgeblich Einfluss nimmt, gerade weil sie ihre Argumente und ihre Erfahrungen aus der Arbeit mit kleinbäuerlichen Betrieben schöpft. Das verleiht ihren Forderungen Glaubwürdigkeit und politisches Gewicht. Die Empfehlungen der Evaluationen zielen deshalb darauf hin, diese Verknüpfung systematischer zu verfolgen und vermehrt landwirtschaftspolitische Rahmenbedingungen zu beeinflussen.

Die politische Arbeit für *Transparenz im Rohstoffsektor und gerechte Kompensationen* für die vom Abbau der Bodenschätze betroffenen Familien würdigen die Evaluationen als erfolgreich, wobei je nach Land die lokale noch besser mit der nationalen Ebene verknüpft werden kann.

Entwicklungsprobleme sind komplex und umfassen Fragestellungen, die nicht von einer Organisation allein beantwortet werden können. Deshalb sind *Partnerschaften mit anderen Entwicklungsagenturen* von grosser Bedeutung. Zukünftig soll verstärkt mit der öffentlichen Hand, dem Privatsektor und mit anderen Entwicklungsorganisationen rollenteilig und ergänzend zusammengearbeitet werden, um Synergien auszuschöpfen, voneinander zu lernen und damit grössere Wirkung zu erzielen.

Zusätzlich zum eher breiten Themenportfolio wurden weitere Herausforderungen identifiziert, die SWISSAID angehen sollte, wie beispielsweise die Arbeit mit Jugendlichen oder systematischere Ansätze für den Klimaschutz. Die *Vielfalt der Themen* verlangt jedoch nach Expertise und fachkundiger Begleitung. Darum wird es wichtig sein, gut überlegte Prioritäten zu setzen.

Bereits vor den externen Überprüfungen begann SWISSAID, das *Programm- und Projektmanagement* zu überarbeiten, um Projekte umfassender planen, die Resultate besser monitoren und messen zu können. Aufgrund der aktuellen Datenlage war es den Evaluatorinnen und Evaluatoren oftmals nicht möglich, die konkreten Entwicklungen nachzuvollziehen, für einige Indikatoren fehlten beispielsweise die Ausgangsdaten (base line). Sie erhielten ihre Informationen darum zum Grossteil durch Gespräche mit Betroffenen. In der neuen Strategieperiode wird deshalb der Resultat- und Wirkungserfassung grössere Bedeutung gegeben.

3.3 Evaluationsergebnisse und Lehren SWISSAID Schweiz

Eine extern durchgeführte qualitative Befragung bei 19 Stakeholdern und Partnern gibt Aufschluss über die Wahrnehmung der entwicklungspolitischen Tätigkeiten und der Medienarbeit in der Schweiz. Die Aussagen der knapp 20 befragten Expertinnen und Experten decken sich zum Grossteil mit internen Analysen und geben die folgenden interessanten Hinweise für die zukünftige strategische Ausrichtung.

Vertreterinnen und Vertreter aus der Zivilgesellschaft, Politik, Wissenschaft, Privatwirtschaft, Verwaltung und den Medien, die SWISSAID mehr oder weniger gut kennen, nehmen das Engagement von SWISSAID in den *Schwerpunktthemen Ernährungssouveränität⁵ und Rohstoffe⁶* wahr. Während die Unterthemen des ersten Schwerpunkts – Agroökologie, gentechfreie Landwirtschaft, Saatgut, Patente oder Recht auf Nahrung – mit SWISSAID assoziiert werden, trifft das auf die Zuordnung der Unterthemen zur Rohstoffpolitik weniger zu.⁷

Das Engagement von SWISSAID für *allgemeine entwicklungspolitische Themen* wie z. B. die 0.7%-Initiative wird quasi nicht wahrgenommen. Diese Themenbereiche gehören jedoch zum Kerngeschäft von *Alliance Sud* und SWISSAID wird dabei nur in grossen Koalitionen mit anderen NGOs aktiv. Hier gilt es, das Engagement von SWISSAID als Teil der Koalition sichtbar zu machen.

Als wichtige Sensibilisierungsarbeit werden *öffentliche Veranstaltungen und Parlamentarierreisen* positiv erwähnt. Die Kommunikations- und Medienarbeit werden als sehr gut beurteilt, doch vermissen einzelne Stimmen manchmal die inhaltliche Tiefe. Erfolgreich pflegt SWISSAID verschiedene *persönliche Kontakte*, was auch zukünftig für die Medien- sowie Lobbyarbeit sehr wichtig ist.

Die *SWISSAID-eigenen Medien*, d.h. Website, SWISSAID-Spiegel und soziale Medien, kommen bei den Leserinnen und Lesern sehr gut an.⁸ Sie informieren auf attraktive Art und Weise über die SWISSAID-Projektarbeit sowie über entwicklungspolitische Zusammenhänge. Die Kommunikationsinstrumente werden in regelmässigen Abständen überprüft und angepasst.

Die Unterthemen von Ernährungssouveränität werden auch in *Zukunft* relevant sein. Ebenfalls wird das Rohstoffthema auf der politischen Agenda bleiben, doch wird empfohlen, die Problematik anhand von konkreten Rohstoffen besser aufzuzeigen. Fachkompetenz und integrative Ansätze werden immer wichtiger, denn es müssen Lösungen für immer komplexere Fragestellungen erarbeitet werden.

Die Überprüfung der strategischen Zielerreichung erwies sich angesichts der visionär und allgemein formulierten Zielen als wenig ergiebig. Zukünftig soll versucht werden, die

⁵ Im Bereich Ernährungssouveränität werden neben SWISSAID v. a. folgende NGOs wahrgenommen: Brot für alle, Fastenopfer, Helvetas, Biovision. Einzelne Stimmen meinen, diese NGOs seien sichtbarer und klarer positioniert als SWISSAID.

⁶ Im Bereich Rohstoffe werden neben SWISSAID v. a. folgende NGOs wahrgenommen: Public Eye (frühere EvB), Brot für alle und Fastenopfer. Public Eye wird klar als die dominierende NGO wahrgenommen.

⁷ Dabei ist zu bedenken, dass sich SWISSAID seit einigen Jahren für mehr Transparenz der Finanzflüsse im Rohstoffsektor engagiert und erst kurz vor Ende der Strategiephase begann, die Arbeit für Unternehmensverantwortung im Rohstoffsektor aufzubauen.

⁸ Eine 2016 durchgeführte Befragung bei den Leserinnen und Lesern des SWISSAID-Spiegels ergab vorwiegend positive Rückmeldungen.

Zielsetzungen und Resultate, zu denen SWISSAID beitragen möchte, konkreter zu definieren. Dennoch war ein grosser Erfolg während der Strategieperiode, zu dem SWISSAID namhaft beigetragen hat, die strengen sozialen und ökologischen Kriterien für die Einfuhr von *Agrotreibstoffen*. Mit Allianzpartnern konnte das *Gentechnikfrei-Moratorium* verlängert werden. Die regelmässigen Proteste *gegen Patente auf Leben* führten u. a. zu einer positiven Beeinflussung der Schweizer Position. *Transparenz im Rohstoffsektor* ist nur noch für Handelsfirmen, nicht aber mehr für Abbauunternehmen, in weiter Ferne; u. a. m.

Das grösste Spannungsfeld der entwicklungspolitischen Arbeit betrifft die *thematische Breite versus einer inhaltlichen Tiefe und Fokussierung*. Es muss bestimmt werden, wo Expertenwissen und inhaltliche Kontinuität zentral sind und welche Themen kurzfristig aufgegriffen werden sollen. Verstärkt werden kann die Verbindung zu den SWISSAID-Programmen oder Partnerorganisationen im Süden, um die globalen Zusammenhänge von Lieferketten, die auch die Schweiz betreffen, konkret aufzuzeigen.

Die *Markenwerte* sind konstant, wie der Spendenmonitor seit Jahren sowie eine kürzlich durchgeführte Online-Umfrage, zeigen. Zwar schwanken die Werte aufgrund methodischer Unterschiede, doch kann festgehalten werden, dass:

- die ungestützte Bekanntheit mit durchschnittlich rund 3 % eher tief liegt, die gestützte Bekanntheit mit rund 81 % dagegen erfreulich hoch liegt (gemäss Online-Omnibus 2017).
- bei qualitativen Werten wie Sympathie, Vertrauenswürdigkeit und Relevanz SWISSAID unter den ersten drei Entwicklungsorganisationen rangiert.
- Assoziationstest ein leicht diffuses Bild ergeben: SWISSAID wird – wenn auch selten - mit Texaid und Aidshilfe verwechselt, grossmehrheitlich aber mit Entwicklungszusammenarbeit assoziiert.
- wie bei den meisten andern NGOs die Erinnerungswerte an die Werbung sehr tief (1,5 %) und jene an Medienbeiträge nicht messbar sind.

Darum: Es gilt, die Wiedererkennbarkeit der Marke zu erhöhen und sie durch crossmediale, emotionale und ästhetisch eigenständige Kampagnen zu stärken.

Eine Analyse der *Mittelbeschaffung in der Schweiz* zeigt, dass wir viele treue und erfreulich viele junge Spenderinnen und Spender haben und dass wir uns bei den Institutionen, welche in unseren Themenbereichen Finanzmittel bereitstellen, etablieren konnten. Allerdings bestehen praktisch keine Wachstumsmöglichkeiten mehr und das Verhältnis Aufwand zu Ertrag wird immer ungünstiger. Beim Fundraising muss SWISSAID die Bearbeitung bestehender Spenderinnen und Spender verbessern, die Kontakte zu französischschweizerischen sowie internationalen Institutionen ausbauen und kontinuierlich neue Fundraising-Instrumente entwickeln und testen.

3.4 Evaluationsergebnisse und Lehren SWISSAID als Organisation

Bei SWISSAID arbeiten sehr motivierte, kompetente und engagierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Es ist deshalb wichtig, den Teams im In- und Ausland, die eine Schlüsselrolle zur erfolgreichen Umsetzung der SWISSAID-Strategie spielen, Sorge zu tragen. Interne Analysen⁹

⁹ 2016 wurden Stärken-Schwächen-Analysen innerhalb SWISSAID Schweiz sowie in den Koordinationsbüros durchgeführt.

ergaben, dass das *Personalmanagement* der Gesamtorganisation professioneller werden soll, z. B. fehlt eine institutionelle Personalentwicklung.

Eine weitere Schwäche zeigt sich im *Wissensmanagement*, wozu konzeptuelle Klärung und zusätzliche Ressourcen notwendig sind. Fundierte Kompetenzen und Erfahrungen im Projekt- und Programmmanagement, in methodischen sowie fachlichen Bereichen werden an Bedeutung zunehmen. Dazu ist der Aufbau eines systematischen Wissensmanagements ein erster Schritt, wobei es neben internen Ressourcen und Zuständigkeiten auch eine gute interne sowie externe Vernetzung u. a. mit ausgewählten Kompetenzzentren braucht.

Positiv wirkt sich die stabile *finanzielle Situation* aus, die durch den DEZA-Programmbeitrag sowie regelmässige Unterstützungen von institutionellen und privaten Gebern ermöglicht wird. Der Zusammenarbeit mit den finanziellen Partnern wird weiterhin Priorität eingeräumt, wobei sich eine transparente und ehrliche Berichterstattung bewährt hat. Ausgebaut werden soll die Mittelbeschaffung im Süden, mit dem Ziel, dank verschiedenen Finanzierungsinstrumenten die SWISSAID-Programme und somit die Wirkung der Arbeit zu vergrössern.

In einer zunehmend vernetzten und interdependenten Welt wird es immer wichtiger, in Allianzen zu arbeiten. Neben dem Wissens- und Erfahrungsaustausch können damit auch die Wirkung der Arbeit und die politische Einflussnahme verstärkt werden. Um die Wirksamkeit zu vergrössern, überprüft SWISSAID die Frage der *Vernetzung* und wird weiterhin auf nationale¹⁰, regionale¹¹ und internationale¹² thematische Allianzen setzen.

Zusammengefasst können folgende Lehren aus der laufenden Strategieperiode gezogen werden:

EZA	Themenfokus prägnanter herausarbeiten und die Verbindung zwischen Basisarbeit und Beeinflussung der Rahmenbedingungen verstärken	6.3 Theorie des Wandels ¹³
	Voraussetzungen für Allianzen/Partnerschaften schaffen (Länder; international; Schweiz)	6.3,9.2 strateg. Partnerschaften
	Resultatnachweis bei Planung, Monitoring und Evaluation stärken	6.2, 9.2 QM
	Verhaltensänderungen besser erfassen	6.2, Gender
SW-CH	Komparative Stärken/Profil im Thema Ernährungssicherheit/Ernährungssouveränität ausbauen	6.2 Ziel 1, 7.2 Ziel 1, 9.2 WM
	Rohstoff-Engagement: sich auf einzelne Rohstoffe fokussieren	7.2 Ziel 2
	Allgemeines entwicklungspolitisches Engagement besser in Wert setzen	8.2
	Strategieziele konkret und messbar formulieren	6.2, 7.2, 8.2, 9.2
	Verbindung von EP mit EZA stärken	7.2
	Ungestützte Bekanntheit erhöhen durch ästhetisch differenzierte Marke und mehr eigenständige und crossmediale Kampagnen in der Zusammenarbeit EP-Medien und I+F, aber auch mit EZA und den Kobüs	8.2, 9.2 Markenführung

¹⁰ In der Schweiz z. B. Alliance Sud, verschiedene NGOs und Allianzen auf nationaler Ebene in den SWISSAID-Ländern.

¹¹ Z. B. COPAGEN, die Coalition pour la Protection du Patrimoine Génétique Africain.

¹² Z. B. Publish what you pay (PWYP), auf internationaler Ebene sowie in Tschad, Niger, Guinea-Bissau, Tansania und der Schweiz.

¹³ Die in dieser Spalte aufgeführten Nummern verweisen auf die Kapitel in der vorliegenden Strategie.

	Spenderbindung fördern	9.2 Mittelbeschaffung
	Kontakte zu französischschweizerischen und internationalen Stiftungen und anderen Geld gebenden Institutionen ausbauen	9.2 Mittelbeschaffung
	Verhältnis Fundraisingaufwand zu -ertrag halten bzw. beachten, aber auch neue Fundraisinginstrumente entwickeln und testen	9.2 Mittelbeschaffung
Org.	Human Ressource Management professionalisieren	9.2 HRM
	Systematisches Wissensmanagement und gezielter Kompetenzaufbau	9.2 WM
	Mittelbeschaffung Süd vorantreiben	9.2 Mittelbeschaffung
	Interne Prozesse professionalisieren, effizienter und effektiver gestalten	9.2 OE
	Neue Formen der Zusammenarbeit mit institutionellen Gebern vorantreiben	9.2 Mittelbeschaffung

4. Globaler Kontext

4.1 Globale Herausforderungen, Chancen und Ausblick

Die Welt orientiert sich an der Agenda 2030. Die UNO hat in einem partizipativen Prozess die ambitionöse Agenda 2030 erarbeitet, die sich in 17 nachhaltigen Entwicklungszielen (Sustainable Development Goals, SDG) mit 169 Unterzielen konkretisiert. Auch die Schweiz hat die Agenda als neuen universellen Referenzrahmen anerkannt. SWISSAID orientiert sich an der *Agenda 2030* und wird sich für deren Umsetzung einsetzen.

Die Welt hat ein Ernährungsproblem. Obwohl heute ausreichend Nahrungsmittel produziert werden, um die Menschen zu ernähren, hungern weltweit noch immer 800 Millionen Menschen¹⁴. Besonders betroffen von Hunger und Armut sind Kleinbauernfamilien in Entwicklungsländern, also paradoxerweise diejenigen, die den Grossteil der Nahrung produzieren. Der von vielen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern¹⁵ propagierte Paradigmenwechsel in der Landwirtschaft, weg von der industrialisierten, monokulturellen und exportorientierten Landwirtschaft, hin zur kleinbäuerlichen Agroökologie, hat noch nicht wirklich stattgefunden. SWISSAID wird sich deshalb schwerpunktmässig auf das SDG 2¹⁶, für *ökologische und eine nachhaltige Ernährungssicherheit*, engagieren.

Die Welt ist multipolar. Das globale Machgefüge hat sich in den letzten Jahren stark verändert. Selbstbewusste Länder wie die BRICS (Brasilien, Russland, Indien, China und Südafrika) gewinnen politisch sowie wirtschaftlich an Bedeutung. Süd-Süd-Beziehungen nehmen zu und das Nord-Süd-Gefälle löst sich langsam auf. Umso wichtiger wird die Rolle der Zivilgesellschaft, die sich für demokratische Entwicklungen und die Rechte der Benachteiligten einsetzt. Autokratische Regime nehmen jedoch im Süden wie im Norden zu. Leider sehen sich als Folge viele zivilgesellschaftliche Akteure einer zunehmenden Repression ausgesetzt, insbesondere in MIC. SWISSAID wird die *Stärkung der Zivilgesellschaft* ins Zentrum ihrer Arbeit stellen.

Die Welt ist unsicher. Geopolitische Konflikte, Bürgerkriege und terroristische Anschläge nehmen zu. Die Flüchtlingsproblematik und Perspektivenlosigkeit ganzer Generationen verschlimmert sich. Fragile Länder v. a. in Afrika werden noch länger auf externe Unterstützung angewiesen sein, um die Armut zu reduzieren, Sicherheit und Perspektiven zu schaffen. Doch braucht es für Frieden vor allem politische Lösungen. SWISSAID wird weiterhin auch *in fragilen Kontexten* tätig sein und zur Unterstützung von demokratischen Prozessen zivilgesellschaftliche Organisationen unterstützen.

Die Welt bewegt sich. Flüchtlings- und Migrationsbewegungen haben in den letzten Jahren zugenommen, insbesondere Entwicklungs- oder Schwellenländer sind von grossen Flüchtlingsströmen betroffen. Auch in Zukunft werden Menschen in anderen Ländern Schutz und Arbeit suchen und finden und ihren Familien unverzichtbare Gelder (Remittances) zukommen lassen. Um die Bedingungen vor Ort zu verbessern, wird SWISSAID weiterhin die *Menschen in ländlichen Gebieten, insbesondere Frauen und z. T. Jugendliche*, in ihrer Zukunftsperspektive auf dem Lande unterstützen.

¹⁴ <http://www.fao.org/hunger/key-messages/en/>

¹⁵ <http://www.weltagrarbericht.de/>,

<http://unctad.org/en/pages/PublicationWebflyer.aspx?publicationid=666>

¹⁶ Vgl. <https://sustainabledevelopment.un.org/sdg2>

Die Welt ist ungerecht. Die Ungleichheit hat zugenommen und die Schere zwischen Arm und Reich vergrössert sich. Eine Studie von Oxfam International zeigte auf, dass 2016 die acht reichsten Milliardäre – alles Männer – mehr Vermögen besaßen als die gesamte ärmere Hälfte der Weltbevölkerung.¹⁷ Die «Verliererinnen und Verlierer der Globalisierung» finden sich jedoch nicht nur in Entwicklungsländern, sondern auch in Schwellen- und Industrieländern. SWISSAID wird sich weiterhin für die ärmsten und marginalisierten Bevölkerungsgruppen engagieren und ist überzeugt, dass *eine gerechtere Verteilung der Ressourcen* für eine nachhaltige Entwicklung zentral ist. Dazu braucht es politische Veränderungen vor Ort wie bei uns.

Die Welt wäre reich. Viele Entwicklungsländer sind sehr reich an Rohstoffen, doch leiden sie am sogenannten «Ressourcenfluch»: Der Rohstoffreichtum kommt nur einer korrupten Elite und nicht der Bevölkerung zugute. Insbesondere für afrikanische Länder ist der Abbau von Bodenschätzen von enormer wirtschaftlicher Bedeutung¹⁸. In den letzten 15 Jahren hat die Schweiz sich zu einem globalen Rohstoffhandelsplatz entwickelt.¹⁹ Doch ist der Ressourcenfluch nicht Schicksal. SWISSAID setzt sich mit seinen Partnern für Transparenz der Finanzflüsse, Unternehmensverantwortung und gute Regierungsführung ein.

Die Welt ist männlich dominiert. Die Gleichstellung der Geschlechter kann einige Fortschritte ausweisen, doch kann von Chancengleichheit noch keine Rede sein. Der Zugang zu Bildung, Erwerbstätigkeit, gleichem Lohn für gleichwertige Arbeit, Politik, Krediten oder Führungspositionen ist für Frauen noch ungleich schwieriger als für Männer.²⁰ Für SWISSAID bleibt das Ziel der *Gleichstellung* als Querschnittsthema weiterhin zentral, in einigen Landesprogrammen wird es auch als spezifische Zielsetzung – zum Beispiel gegen Gewalt gegen Frauen – weiterverfolgt.

Die Welt erwärmt sich. Die Umsetzung der international vereinbarten Klimaziele findet nur zögerlich statt. Entwicklungsländer brauchen gezielte finanzielle Hilfe und Technologietransfer, denn sie leiden speziell unter dem Klimawandel. Für Kleinbauernfamilien werden lange Dürrezeiten oder Überschwemmungen zum existenziellen Problem. Der sorgsame Umgang mit Wasser wird immer wichtiger. Darum wird SWISSAID ihre Förderung der ökologischen Landwirtschaft mit gezielten *Klimaschutzmassnahmen* ergänzen. Wo nötig, wird SWISSAID humanitäre Hilfe leisten, falls Interventionsgebiete von Umweltkatastrophen betroffen sind.

Die Welt wächst. Die UNO rechnet mit einer demographischen Entwicklung von heute 7.3 Milliarden auf 9.7 Milliarden Menschen bis 2050. Das Bevölkerungswachstum wird vor allem in Afrikas ärmsten Ländern stattfinden.²¹ SWISSAID wird weiterhin auf Frauenförderung setzen, denn je gebildeter Frauen sind, desto weniger Kinder haben sie. Weil die Anzahl jugendlicher

¹⁷ Vgl. https://www.oxfam.de/ueber-uns/aktuelles/2017-01-16-8-maenner-besitzen-so-viel-aermere-haelfte-weltbevoelkerung?pk_campaign=oxfam-wwf-davos&pk_kwd=oxfam-studie&utm_wec=11494

¹⁸ Rohstoffe wie Erdöl, Gas oder Metalle (hard commodities) werden aus Afrika 6.4-mal mehr exportiert (US\$ 397 Mrd.) als Agrarrohstoffe (soft commodities) und dreimal mehr als verarbeitete Produkte. Gemäss UNCTAD nahm die Zahl der von Rohstoffen abhängigen Entwicklungsländer (Commodity-dependent developing countries, CDDCs) von 88 (2009/2010) auf 94 (2012/2013) zu. Von diesen 94 Ländern befinden sich 45 in Afrika. 85 % der ärmsten Entwicklungsländer, d. h. der verletzlichsten Ländergruppe, sind CDDCs.

¹⁹ 2010 übertraf der Rohstoffhandel mit 3.4 % des BNP erstmals die Bedeutung der Wirtschaftssektoren Tourismus (2.7 % des BNP) und des Finanzsektors (2.6 %).

²⁰ Vgl. http://www.oecd.org/berlin/Gender%20Gap_Exec%20Sum_GER.pdf

Vgl. Gender Inequality Index : <http://hdr.undp.org/en/composite/GII>

²¹ Vgl. <http://www.un.org/en/development/desa/news/population/2015-report.html>

zunimmt und Zukunftsperspektiven insbesondere in ländlichen Gebieten fehlen, wird SWISSAID die *Jugendlichen als Zielgruppe* in allen Landesprogrammen aufnehmen.

Die Welt ist vernetzt. Kommunikationsmittel ermöglichen es, zeitnah zu erfahren, was in anderen Teilen der Welt geschieht. Die Wirtschaft ist verflochten und generell hat die gegenseitige Abhängigkeit zugenommen. Dabei bleiben jedoch grosse Unterschiede zwischen Entwicklungs-, Schwellen- und Industrieländern bestehen. Für SWISSAID gilt es, die sich *rasch entwickelnden Technologien* in den Programmen sinnvoll und angepasst zu nutzen, beispielsweise mit Smartphones.

Die Welt wird städtisch. Die Urbanisierung wird weltweit fortschreiten. Heute lebt gut jede zweite Person in der Stadt, 2050 wohnen nach Schätzungen der UNO zwei Drittel der Bevölkerung in urbanen Zentren.²² Diese Veränderungen werden die Nachfrage nach Nahrungsmitteln enorm erhöhen und es gilt, den Kleinbauerfamilien den Marktzugang zu erleichtern. SWISSAID wird die Beziehungen von Stadt-Land aus Sicht der ländlichen Bevölkerung bearbeiten.

4.2 Herausforderungen, Chancen, und Ausblick SWISSAID Schweiz

Die Schweiz ist und bleibt globalisiert. Die Schweiz ist seit langem eng vernetzt mit der Welt. Sie – und die in der Schweiz lebenden Menschen – gehören zu den Globalisierungsgewinnern (Rang 6 der Länderliste nach Leistungsbilanz²³). Dies widerspricht teilweise dem Selbstbild eines «abgeschotteten Berglandes», das v. a. ländliche Bevölkerungskreise pflegen. Die Kluft zwischen Selbstbild und Wirklichkeit prägt die Schweizer Politik seit Jahrzehnten und wohl noch für einige Jahre. Dementsprechend setzt sich SWISSAID auch in Zukunft für zentrale Anliegen wie die Solidarität ein.

Die Schweiz als indifferenter Kleinstaat. Ob bei Handelsverträgen, bei der rechtlichen Verankerung weltverträglichen Handelns international tätiger Schweizer Unternehmen, bei globalen Klima- und Energiezielen oder bei der Entwicklungszusammenarbeit: Die offizielle Schweiz macht zwar mit, aber in einem Ausmass, welches der geografischen, nicht aber der wirtschaftlichen Grösse der Schweiz entspricht. Dabei besteht die Gefahr, dass die Schweiz ihr internationales Engagement weiter reduziert. SWISSAID engagiert sich dafür, dass die Schweiz global eine ihrem Wohlstand gerechte, soziale und ökologische Vorreiterrolle einnimmt und die dazugehörigen Vorhaben der Weltgemeinschaft aktiv voranbringt:

- So achtet SWISSAID – im Rahmen von Alliance Sud – auf die Kohärenz zwischen der Handels-, Finanz-, Rohstoff-, Energie- und Landwirtschaftspolitik und der von der Schweiz ratifizierten Agenda 2030.
- Angesichts der Grösse des Finanz- und Rohstoffhandelsplatzes Schweiz verlangt SWISSAID mehr Transparenz bei den Finanzflüssen.
- SWISSAID engagiert sich für einen Paradigmenwechsel in der Landwirtschaft, der auf agroökologische und kleinbäuerliche Methoden setzt. Dies soll sich u. a. in der Schweizer Position in internationalen Gremien (FAO u. a.), in der Agrarreform 2022+ oder in mehr Forschungsgeldern für ökologische Landwirtschaft äussern.

²² Vgl. <http://www.un.org/en/development/desa/news/population/world-urbanization-prospects-2014.html>

²³ <http://www.laenderdaten.de/aussenwirtschaft/leistungsbilanzsaldo.aspx>

- Und SWISSAID tritt dem Sparen bei der Entwicklungshilfe (Official Development Assistance, ODA) durch Bundesrat und Parlament entgegen und hält am UNO-Ziel 0.7 % des BNP für ODA fest.

Die Schweiz profitiert von Regulierungslücken im internationalen Finanzsystem. Massgebliche Fluchtgelder aus SWISSAID-Partnerländern werden nach wie vor über teils in der Schweiz domizilierte Briefkastenfirmen dem Staatshaushalt der Partnerländer entzogen (vgl. u. a. Paradise Papers). Rückflüsse der von Migranten in der Schweiz erworbenen Mittel an ihre Familien im Herkunftsland werden durch Transaktionsgesellschaften mit systematisch überzogenen Gebühren belastet. Diese und weitere Schwachstellen im globalen Finanzsystem unterlaufen die Entwicklungsanstrengungen vor Ort und erfordern, dass sich SWISSAID – ergänzend zu den lokalen Anstrengungen – auch mit der Gouvernanz internationaler Finanzflüsse befasst.

Die Schweiz entzieht dem Süden wertvolles Humankapital. Qualifizierte Fachkräfte oder Wissenschaftler werden von der Schweizer Wirtschaft wie auch den Universitäten vermehrt abgeworben. Dies erschwert den nachhaltigen Kompetenz- und Kapazitätsaufbau bei lokalen bzw. nationalen Institutionen in den Partnerländern. SWISSAID setzt sich deshalb dafür ein, dass der Bund wie auch Schweizer Organisationen auf unlautere Anreizsysteme für den Abzug von qualifizierten Fachleuten aus dem Süden verzichten.

Die Schweiz spaltet sich. Immer mehr Schweizerinnen und Schweizer sehen sich als Teil einer globalen Welt, und gleichzeitig neigen immer mehr zum Isolationismus. Dies zeigt sich in Abstimmungs- und Wahlergebnissen, die den Anliegen von SWISSAID nicht förderlich sind. Während im Parlament die Skepsis gegenüber der Entwicklungszusammenarbeit wächst, bleibt die Unterstützung in der Bevölkerung gemäss Umfragen gross.²⁴ Das private Spendenvolumen steigt, ebenso der Anteil der Personen, die sich mit fair gehandelten und klima- und umweltverträglichen Lebensmitteln ernähren. SWISSAID zeigt auf, wie sich das Handeln der Einzelnen auf die Lebensverhältnisse – insbesondere auf die Ernährungssituation – der Menschen im Süden auswirkt, wie alle ihr Leben weltverträglicher gestalten können und was ihre Spende bewirkt. Dies führt langfristig vermutlich auch dazu, dass entwicklungspolitische vermehrt Anliegen unterstützt werden.

Die Schweiz übernimmt zu wenig Verantwortung. Die Schweizer Wirtschaft handelt vermehrt nach sozialen und ökologischen Kriterien und gibt darüber Rechenschaft ab. Doch genügen diese freiwilligen Initiativen nicht, denn noch immer erreichen Skandale über Umweltschäden oder Menschenrechtsverletzungen von Schweizer Firmen regelmässig die Öffentlichkeit. Darum setzt sich SWISSAID für eine rechtlich verbindliche Sorgfaltspflicht ein. Auch wie sich die enorme Machtkonzentration einiger weniger Konzerne im Agrobusiness²⁵ auswirkt, begleitet SWISSAID.

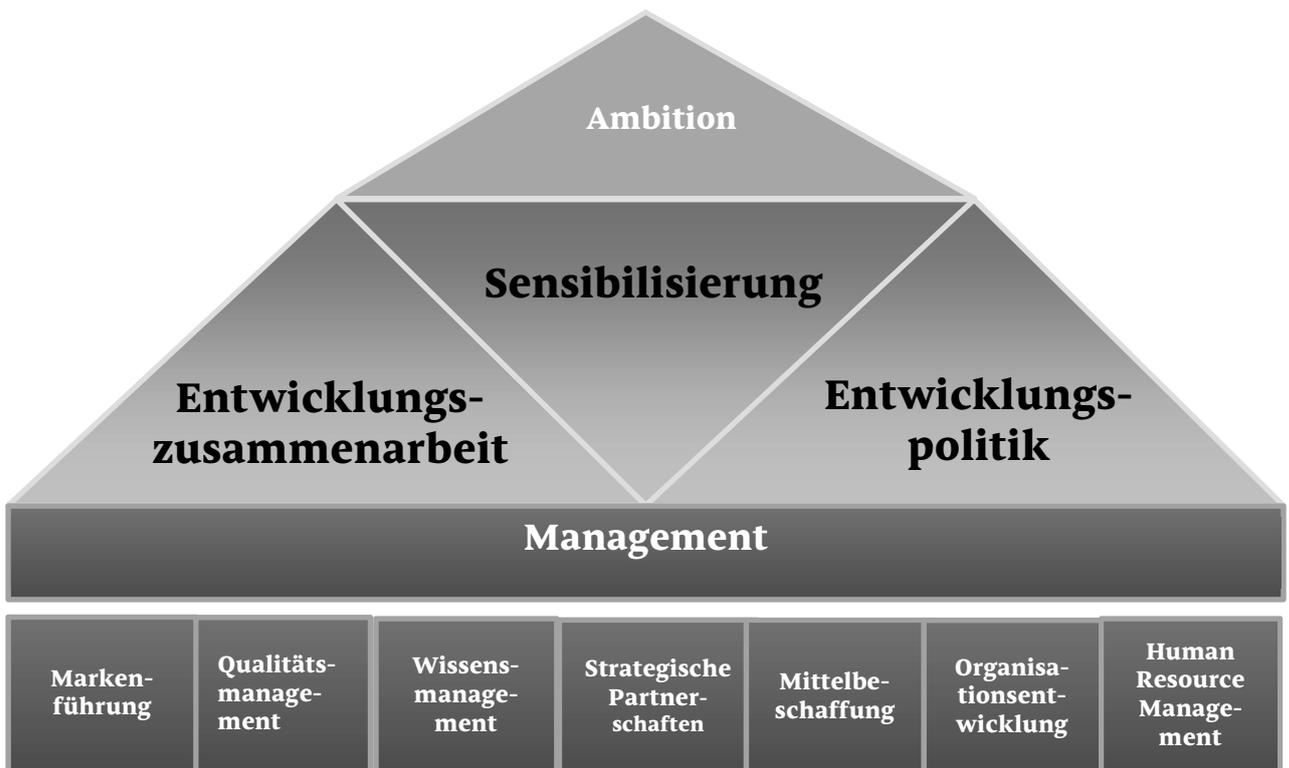
²⁴ Vgl. <http://www.gfsbern.ch/de-ch/Detail/monitor-schweizer-entwicklungszusammenarbeit-2009>
83 % der Befragten befürworten eine Beibehaltung oder Erhöhung des Entwicklungsbudgets, obwohl 64 % der Befragten das Budget deutlich zu hoch schätzten (um 43-87 %). Gemäss der repräsentativen ETH-Umfrage «Sicherheit 2015» sprechen sich 68 % aller Schweizerinnen und Schweizer für ein verstärktes Engagement der Schweiz in der Entwicklungszusammenarbeit aus.

²⁵ Vgl. <https://www.swissaid.ch/de/chemchina-schluckt-syngenta-gefahr-fuer-eine-nachhaltige-landwirtschaft-weltweit>

5. Generelle Strategie SWISSAID

5.1 Overall Outcomes SWISSAID Strategy 2019-2024

Die SWISSAID-Gesamtstrategie orientiert sich an den drei Aufträgen der Stiftung: der Entwicklungszusammenarbeit, der Entwicklungspolitik und der Sensibilisierungsarbeit. Um die formulierten Zielsetzungen zu erreichen, braucht es motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Ressourcen, Wissen, Lernwille, Zusammenarbeit mit anderen Akteuren, effiziente und effektive Prozesse und vieles mehr. Für die kommenden sechs Jahre setzten wir bei diesen «Management-Zielen» Schwerpunkte bei denjenigen Bereichen, die gemäss internen Analysen speziell bearbeitet werden sollen.



5.2 Ambition



SWISSAID ist eine Schweizer Entwicklungsorganisation, die richtungsweisende Massstäbe setzt.

6. Strategie Entwicklungszusammenarbeit



6.1 Kurze Kontextanalyse

Die zukünftige strategische Ausrichtung von SWISSAID wird sich vornehmlich an den Nachhaltigkeitszielen der UNO orientieren. Insbesondere werden die Nachhaltigkeitsziele 2 (Zero Hunger), 5 (Gender Equality), 6 (Clean Water and Sanitation) und 16 (Peace, Justice and strong Institutions) von Belang sein, denn hier stellen sich in den Tätigkeitsgebieten von SWISSAID weiterhin grosse Herausforderungen:

Ernährungssicherheit

Die kleinbäuerliche Landwirtschaft bleibt für die meisten Menschen im Süden die wichtigste Einkommensquelle: In Myanmar zum Beispiel leben über 70 % der Bevölkerung von der kleinbäuerlichen Landwirtschaft.²⁶ Die Lebensgrundlage der Kleinbauernfamilien wird jedoch zunehmend bedroht durch Bodendegradation, Abholzung, Landraub, Monokulturen der Agroindustrie oder gentechnisch verändertes Saatgut. Die Auswirkungen auf die Ernährungssicherheit²⁷ sind verheerend. Der «Global Food Security Index» zeigt, dass von 113 Ländern Niger auf Platz 112, Tschad auf Platz 110 und Tansania auf Platz 99 figurieren. Auch die restlichen Länder, in denen SWISSAID tätig ist, sind nicht viel besser platziert.²⁸ Neben diesen grossen Herausforderungen gibt es aber auch Opportunitäten, welche für die kleinbäuerliche Landwirtschaft genutzt werden können. Insbesondere Marktinformationen sind dank neuen Kommunikationstechnologien viel unmittelbarer verfügbar und können von und für die Kleinbauernfamilien eingesetzt werden. Die zukünftige strategische Ausrichtung von SWISSAID wird sich deshalb vornehmlich auf das nachhaltige Entwicklungsziel der UNO zur Bekämpfung von Hunger ausrichten.

²⁶ FAO in Myanmar, 2017.

²⁷ FAO-Definition **Ernährungssicherheit**: «Ernährungssicherheit ist gegeben, wenn alle Menschen zu jeder Zeit physischen und ökonomischen Zugang zu genügend und sicherer Nahrung haben und die diätischen Bedürfnisse sowie die Präferenzen für ein gesundes und aktives Leben sichergestellt werden können.» (Original englisch: «Food security exists when all people, at all times, have physical and economic access to sufficient, safe and nutritious food that meets their dietary needs and food preferences for an active and healthy life.»)

²⁸ <http://foodsecurityindex.eiu.com>

Zugang zu Trinkwasser und Siedlungshygiene

Der Zugang zu Trinkwasser und Sanitäreanlagen bleibt weiterhin eine wichtige strategische Ausrichtung für SWISSAID. Beachtliche Erfolge zeigten sich über die letzten Jahre insbesondere in den Städten, doch bleibt die Wasserversorgung in ländlichen Gebieten prekär. Weniger als die Hälfte der ländlichen Bevölkerung in Niger, Tschad oder Tansania haben gemäss der Weltgesundheitsorganisation Zugang zu Trinkwasser oder Toiletten.²⁹ Im Tschad benutzen nur gerade 6 % der ländlichen Bevölkerung sanitäre Anlagen, in Indien sind es nur 28 %.³⁰

Gerechte Verteilung des Rohstoffreichtums

In den afrikanischen Staaten wird sich SWISSAID für eine gerechtere Verteilung der Erdöleinkommen und einen nachhaltigen Abbau von Bodenschätzen einsetzen, denn der Ressourcenfluch ist und bleibt ein entscheidender Faktor für die Armut in diesen Ländern. Über 13 Milliarden, oder 65 % des Haushaltseinkommens des tschadischen Staates stammen aus Ölgeldern – Gelder, die bei der Bevölkerung nicht ankommen. So figuriert der Tschad an 186er Stelle von 188 Staaten des Menschlichen Entwicklungsindex der UNO. Auch der Niger, ein führendes Land im Abbau von Uranium, ist seit Jahren auf den letzten Plätzen des besagten Index. Wenn schon Rohstoffe abgebaut werden, dann bitte so, dass der Abbau auch der ländlichen Bevölkerung einen fairen Gegenwert bietet.

Gleichstellung der Geschlechter

Die drei Themenblöcke, auf die sich SWISSAID in Zukunft konzentrieren wird, könnten nicht erfolgsversprechend bearbeitet werden, wenn nicht auch die Frage der Geschlechtergleichheit mitgedacht wird. Tatsächlich ist die Benachteiligung der Frauen ein entscheidender Faktor dafür, dass Entwicklungsprozesse in vielen Ländern nicht vorankommen. Über die Vertretung von Frauen in Entscheidungsgremien, zu häuslicher Gewalt bis hin zur Beschneidung von Mädchen wird die Hälfte der Bevölkerung benachteiligt und von ökonomischen, sozialen oder politischen Entwicklungsprozessen ausgeschlossen. Um der Gleichberechtigung der Geschlechter mehr Gewicht zu geben, wird das Thema nicht nur transversal, sondern neu auch als eigenständiger strategischer Bereich aufgenommen.

6.2 Zielsetzungen

Die strategischen Bereiche von SWISSAID werden zukünftig wie folgt definiert:

1. **Kleinbäuerliche Landwirtschaft:** Unsere Arbeit in diesem Bereich wird sich auf fünf Themengebiete beschränken, nämlich:
 - a) Einkommensgenerierung für Frauen und Männer zur Sicherstellung grundlegender Bedürfnisse wie Nahrung, Gesundheit, Ausbildung usw.
 - b) Ökologische Nahrungsmittelproduktion für eine bessere Diversifizierung von «cash crops» und «food crops». Ziel ist es, ausreichend Nahrungsmittel verkaufen zu können sowie die Selbstversorgung mit gesundem Essen sicherzustellen.
 - c) Anpassung an den Klimawandel durch agroökologische Produktionsmethoden, um Dürren, Bodenerosion, Überschwemmungen oder Insektenbefall besser abzufedern.

²⁹ http://www.who.int/water_sanitation_health/monitoring/jmp-2015-key-facts/en/

³⁰ SDG Indicators. (2017) *SDG Indicators – Global Database*.

http://www.who.int/water_sanitation_health/monitoring/jmp-2015-key-facts/en/

- d) Zugang zu und Kontrolle über Produktionsmittel wie Wald, Land, Wasser, Saatgut, Finanzdienstleistungen oder Wissen, angepasst an die unterschiedlichen Bedürfnisse von Frauen und Männern.
 - e) Befähigung der ländlichen Jugend, damit sie ihre Interessen vertreten und ihre eigenen Projekte durchführen können, die für ihre zukünftigen Entwicklungsperspektiven wichtig sind.
2. **Wasser und Siedlungshygiene:** Hier beschränken wir uns auf zwei miteinander verbundene Komponenten, nämlich:
- a) Zugang zu Trinkwasser und sanitären Anlagen, die, den Bedingungen angepasst und möglichst kostengünstig, wirtschaftlich nachhaltig und technologisch solid durchdacht sind.
 - b) Management von Trinkwasser und sanitären Anlagen durch den Aufbau von nachhaltigen Verwaltungsstrukturen und Gremien/Gruppen, welche sich um die Wasser- und sanitären Anlagen kümmern können und die Bevölkerung entsprechend sensibilisieren.
3. **Gleichberechtigung der Geschlechter:** Vier spezifische Themen werden uns in diesem strategischen Bereich beschäftigen, nämlich:
- a) Geschlechtsspezifische Gewalt bekämpfen, indem staatlichen und parastaatlichen Instanzen Ressourcen zur Verfügung gestellt werden, um die physische Integrität von Opfern häuslicher Gewalt besser zu schützen und indem Opfern unterstützt werden, ihre Rechte kennenzulernen und einzufordern.
 - b) Politische Mitbestimmung, indem Frauen unterstützt werden, sich politisch zu betätigen, in administrative oder politische Instanzen gewählt zu werden oder ihre demokratischen Rechte wahrzunehmen.
 - c) Maskulinität: Bezweckt Männer dahingehend zu unterstützen, Verhaltensweisen zu ändern, welche sich negativ auf Frauen auswirken.
 - d) Befähigung der Jugend, damit junge Frauen und Männer sich für Geschlechtergleichheit einsetzen und geschlechtsspezifische Interessen (z. B. Familienplanung) besser artikulieren und vertreten können.
4. **Gerechte Verteilung des Rohstoffreichtums:** Auch in diesem Bereich wird sich SWISSAID auf vier spezifische Komponenten beschränken, nämlich:
- a) Kleinbergbau: Unterstützung zur Einhaltung von Umweltstandards im Kleinbergbau und zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen von Frauen und Männern, die vom Kleinbergbau leben.
 - b) Kompensationsmechanismen zur Unterstützung von ländlichen Gemeinschaften, die durch extraktive Industrien wirtschaftlichen oder ökologischen Schaden erfahren und Entschädigungen beanspruchen können.
 - c) Transparenzmechanismen, indem Staaten, welche die «Extractive Industry Transparency Initiative» ratifiziert haben, an ihre Pflichten erinnert werden, sei das bei der Gesetzgebung oder bei der Implementierung von entsprechenden Politiken.
 - d) Retrozessionen durch Kontrolle und Monitoring-Mechanismen der Transfers von Ölgeldern an den Zentralstaat oder subnationale Instanzen. Gleichzeitig soll auch die

Verwendung dieser Gelder überwacht werden, um Pro-Poor Policies und Gender Policies zu fördern.

Die genannten vier thematischen Bausteine der EZA sind hier eigenständig begründet. Um die strategische Kohärenz zu stärken und das thematische Profil zu fokussieren, werden die Zusammenhänge zwischen diesen Bereichen künftig verstärkt herausgearbeitet.

Beispiele für solche Zusammenhänge sind u. a.:

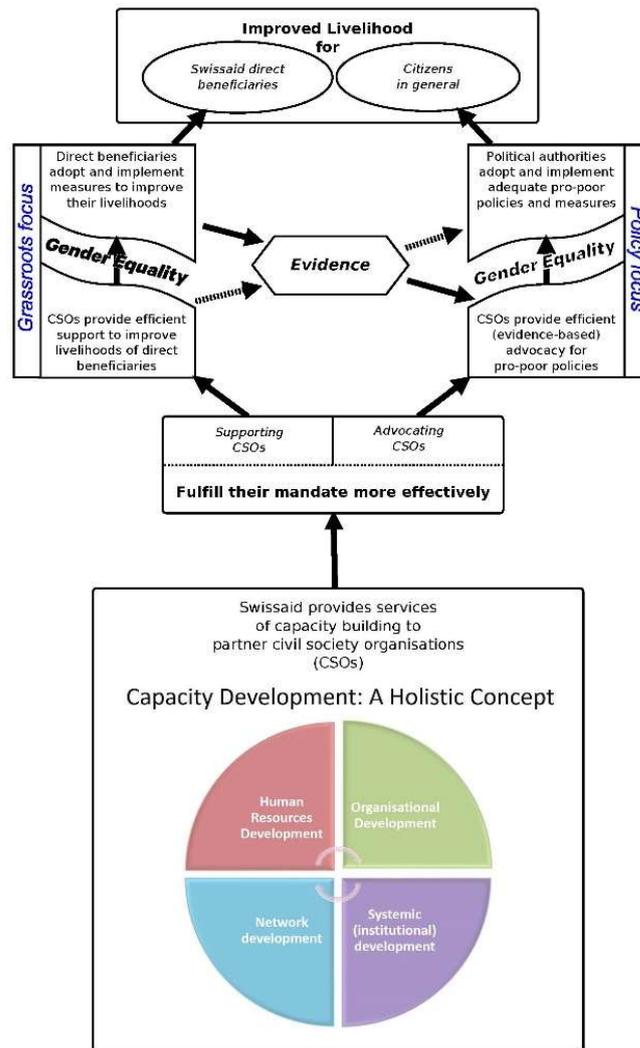
- Nachhaltiges, an den lokal-klimatischen Veränderungen ausgerichtetes Wassermanagement in der kleinbäuerlichen Landwirtschaft (u. a. die erneuerbar produzierte Tropfenbewässerung; lokale Wasserkonservierung; Sortendiversifizierung im Regenfeldbau usw.)
- Chancen und Risiken des Rohstoffabbaus für die Ernährungssicherung (u. a. Schaffung alternativer Erwerbsmöglichkeiten im ländlichen Raum, aber auch Landverlust/-raub, Verschmutzung von Böden und Gewässern, Nichtteilhabe an der industriellen Wertschöpfung usw.)
- Gleichstellung der Geschlechter in der Landwirtschaft (insbes. im Zugang zu Land, Krediten, agrarischer Bildung oder im Erbrecht, Vertretung in Entscheidungsgremien usw.).

Im Rahmen der Weiterentwicklung dieser Strategie sollen 2019 die entsprechenden konzeptionellen Grundlagen dafür erarbeitet werden.

6.3 Theorie des Wandels (Theory of Change)

SWISSAID hat 2016 seine neun Landesprogramme extern evaluieren lassen und daraus wichtige Erkenntnisse für die neue Strategie gewonnen (siehe Kapitel 3.2.). Die wichtigste Erkenntnis war, dass die Arbeit an der Basis für die Begünstigten zwar ungemein hilfreich ist, dies aber nicht ausreicht, um Strukturveränderungen zu erzeugen. Diese sind wiederum nötig, damit Veränderungen auch über den Kreis der Begünstigten hinaus stattfinden. Deshalb ist es nötig, die Politikdimension stärker in den Fokus zu nehmen und Erkenntnisse aus der Basisarbeit zu nutzen, um im Policy Bereich ein evidenzbasiertes Lobbying betreiben zu können. Diese Kombination von Basisarbeit und Policy Arbeit soll sich durch alle Landesprogramme hindurchziehen. Konsequenterweise ergibt sich dadurch auch ein systematischerer Ansatz, wie SWISSAID in Zukunft zivilgesellschaftliche Organisationen unterstützt. Dieser Ansatz wird in der folgenden Graphik als Theory of Change dargestellt.

Wenn zivilgesellschaftliche Organisationen durch ihre Kooperation und Partnerschaft mit SWISSAID in der Lage sind, die Lebensbedingungen der ländlichen Bevölkerung zu verbessern, den Mehrwert ihres Ansatzes nachzuweisen und erfolgreich bei politischen Instanzen/Gremien dafür eintreten können, werden die daraus resultierenden Politiken einen wichtigen Beitrag zur Erreichung der nachhaltigen Entwicklungsziele leisten.



Ambition und Mehrwert

Im Rahmen dieser «Theory of Change» verfolgen wir über die nächste Strategieperiode die Ambition, einen nachhaltigen Beitrag zur Armutreduktion zu leisten, indem wir zivilgesellschaftliche Organisationen unterstützen. Wir unterstützen sie durch eine Stärkung ihrer Kapazitäten in den vier strategischen Bereichen von SWISSAID, damit sie die Lebensbedingungen ihrer Mitglieder verbessern, sich verstärkt für Gerechtigkeit und Gleichberechtigung einsetzen und effektiveres lokales, nationales oder internationales Lobbying für die Verwirklichung der Nachhaltigen Entwicklungsziele betreiben können.

Um dieses ambitionöse Ziel zu erreichen, wird sich SWISSAID mit zahlreichen Akteuren auf nationaler und internationaler Ebene vernetzen, um im Politikdialog zur Stärkung der Rolle der Zivilgesellschaft eine relevante Rolle zu spielen.

Messbare Wirkungen (Outcomes)

Den Erfolg unserer Arbeit wollen wir als Organisation auch messen und nachweisen können. Deshalb setzen wir uns drei Ziele, welche aggregiert über alle unsere Landesprogramme anhand spezifischer Indikatoren gemessen werden sollen:

1. Erstes Outcome: Die Lebensbedingungen der SWISSAID-Begünstigten haben sich am Ende der Strategieperiode merklich verbessert.
2. Zweites Outcome: Die Kapazitäten zivilgesellschaftlicher Organisationen, anhand konkreter Evidenzen in SWISSAIDs strategischen Bereichen politische Einflussnahme auszuüben, wurden aufgebaut und zeigen Wirkung.
3. Drittes Outcome: Die Kapazitäten zivilgesellschaftlicher Organisationen, ihren Organisationszweck besser zu erfüllen, wurden gestärkt.

Die Daten zur Messung dieser Ziele werden über standardisierte Indikatoren in unseren Projekten erhoben und gesamtorganisatorisch aggregiert. Konsistent mit den obigen Zielen wird SWISSAID in erster Linie zivilgesellschaftliche Organisationen finanziell unterstützen, die kleinbäuerliche Betriebe an der Armutsgrenze unterstützen oder mit Frauen bzw. Jugendlichen in ländlichen Gebieten arbeiten.

Der SWISSAID Ansatz

SWISSAID versteht sich als eine Entwicklungsakteurin unter vielen. Ihren Beitrag zur Armutsbekämpfung und Meinungsfreiheit gründet in den Menschenrechten, weshalb SWISSAID ihre Unterstützungsleistungen konsequent dem Menschenrechtsansatz und den nachhaltigen Entwicklungszielen der UNO unterstellt. Dabei beachtet SWISSAID folgende Grundsätze:

Partnerschaften

SWISSAID geht Partnerschaften ein mit zivilgesellschaftlichen Organisationen im Süden und sichert diese durch einen konstruktiven Dialog ab. Dieser beruht auf geteilten Werten und Wissensaustausch; die Bemühungen zielen darauf ab, die technischen, institutionellen und Organisationskapazitäten der Partner zu stärken.

Begleitung

Effektive Begleitung findet statt über einen permanenten, kritischen und ermutigenden Dialog. Dabei steht die Stimulierung und Selbstreflexion der Partner im Zentrum, damit diese substantiell zur Erarbeitung und Implementierung von Projekten beizutragen können. Damit kann die Nachhaltigkeit gemeinsam erreichter Resultaten gesichert werden.

Wissen und Lernen

Gute Partnerschaften zeichnen sich aus durch gemeinsames Lernen, Erfahrungsaustausch und Vernetzung unter den Partnern. SWISSAID schätzt die Diversität an Wissen, Erfahrungen und Praktiken, welche sowohl innerhalb als auch ausserhalb der Länder, in denen SWISSAID arbeitet, anzutreffen sind. Diese Diversität ist nötig zur Erreichung der Nachhaltigkeitsziele.

Netzwerke und Diskussionsforen

Die Arbeit von SWISSAID besteht darin, die Arbeit an der Basis mit der politischen Arbeit zu verbinden. Dazu arbeitet SWISSAID in Netzwerken und Allianzen mit, um sich gegebenenfalls

gemeinsam mit anderen Akteuren für Politiken einzusetzen, die auf nationaler, regionaler und/oder lokaler Ebene den Ärmsten zugutekommen.

7. Strategie Entwicklungspolitik



7.1 Kurze Kontextanalyse

Entwicklungspolitik in der Schweiz

Der **Entwicklungszusammenarbeit** wird die kommenden Jahre weiterhin ein eisiger Wind entgegenwehen, v. a. was die Finanzierung und die Infragestellung der Wirksamkeit anbelangt. Je nach politischen Kräfteverhältnissen im Parlament wird das Sparen auf dem Buckel der Ärmsten verstärkt. Das IZA-Budget wird nicht nur reduziert, sondern mehr und mehr Gelder werden für die Klimafinanzierung sowie die Asylkosten verwendet. Auch nehmen Tendenzen zu, die IZA politisch (z. B. in Verknüpfung mit Migrationspolitik) oder wirtschaftlich zu instrumentalisieren. Die Lobbyarbeit gegen die Kürzungen oder die Konditionalisierung der IZA wird zum Grossteil im Rahmen von Alliance Sud wahrgenommen.

Die **Agenda 2030** gilt als die visionäre Antwort auf das globale Armuts- und Hungerproblem. In den kommenden Jahren wird es darum gehen, sie möglichst gut umzusetzen. Zur Sensibilisierungsarbeit in der Schweiz haben sich im Rahmen der SDG-Plattform verschiedene NGOs zusammengetan. SWISSAID ist Mitglied und nimmt an Sensibilisierungskampagnen teil.

Das Nachhaltige Entwicklungsziel (SDG) 17 ist aus entwicklungspolitischer Sicht besonders wichtig, denn es geht um die **Politikkohärenz für Entwicklung**. Handels-, steuer- oder finanzpolitische Fragen spielen dabei eine zentrale Rolle. Alliance Sud wird sich weiterhin für eine Schweizer Politik einsetzen, deren Freihandelsabkommen den Entwicklungsländern nicht schaden, für den automatischen Informationsaustausch auch mit Entwicklungsländern und für die Bekämpfung der illegalen sowie illegitimen Finanzflüsse.

Ernährungssicherheit/Ernährungssouveränität/Ökologische Landwirtschaft

Der **Paradigmenwechsel in der Landwirtschaft**, wie er seit dem Agrarweltbericht 2008 prominent verlangt wird, findet noch nicht statt. Zentral dafür ist die Umsetzung des Nachhaltigen Entwicklungsziels zur Hungerbekämpfung (SDG 2) der **Agenda 2030**. Die Landwirtschaftspolitik der Schweiz hat diesbezüglich noch einigen Nachholbedarf, insbesondere in Bezug auf den Agrarhandel. Der Politikkohärenz kommt bei der Umsetzung der Agenda 2030 eine Schlüsselrolle zu, denn die nachhaltige Entwicklung muss in alle Regierungsebenen integriert werden.

SWISSAID wird sich weiterhin für Ernährungssouveränität einsetzen, mit dem Fokus auf die **Förderung der Agroökologie** und dem **freien Zugang zu Saatgut**. Die gemachten Erfahrungen in den Ländern (Evidenz) werden in der Schweiz zur Sensibilisierungsarbeit und politischen Einflussnahme genutzt. Gleichzeitig sollen die Erkenntnisse und Resultate aus der

entwicklungspolitischen Arbeit auch den Länderprogrammen zu Gute kommen. Die Agrarpolitik wird im Sinne der Agenda 2030 beeinflusst.

Der **Klimawandel** ist heute sowie in Zukunft eine der grössten globalen Herausforderungen. Die Kleinbauernfamilien in Entwicklungsländern sind von den Folgen wie Dürren und Überschwemmungen am stärksten betroffen. Da die Herstellung von Nahrungsmitteln ein Drittel des weltweiten CO₂-Ausstosses ausmacht, ist eine klimaschonende Agrarpolitik umso dringender. So kommuniziert SWISSAID beharrlich über die Folgen eines ungenügenden Klimaschutzes im Norden auf die Landwirtschaft im Süden. SWISSAID setzt sich im Rahmen von Alliance Sud und der Klima-Allianz für gemeinsame Klimaanliegen ein, widmet sich aber auch dem verbesserten Bewusstsein für die tatsächlichen Kosten der Nahrungsmittelproduktion (True Cost Accounting) und den negativen Auswirkungen des Emissionshandels für Entwicklungsländer. Um die Ziele des Pariser Abkommen zu erreichen, versucht SWISSAID, Einfluss auf das Agendasetting zu nehmen (Ausstieg aus den fossilen Energien bis 2050).

Die **Machtkonzentration im Agrobusiness**, welches seine Interessen – den Verkauf von Saatgut, Pestiziden und Düngemitteln und die steigende Kontrolle der gesamten Wertschöpfungskette – durchsetzt, nimmt weiterhin zu. In den Entwicklungs- und Schwellenländern steigt der Druck, den Saatgutmarkt im Interesse der Grosskonzerne zu regulieren. Dazu tragen auch verschiedene Allianzen und Initiativen bei, wie beispielsweise die 2012 gegründete «Neue Allianz für Ernährungssicherung» der G7, welche unter dem Deckmantel der Armutsbekämpfung Konzerninteressen vertritt. Damit schreitet auch die Einführung von gentechnologisch verändertem Saatgut voran. Es wird weiterhin eine sehr wichtige Aufgabe von SWISSAID sein, das Recht der Bauern und Bäuerinnen, insbesondere auf ihr lokales Saatgut, zu verteidigen und den Widerstand gegen die grossen Allianzen der Konzerne mit zu organisieren, sowie die Aktivitäten der hier ansässigen Agrochemiekonzerne kritisch zu beobachten.

Rohstoffpolitik

Obwohl der Grossteil an Rohstoffen aus den ärmsten Ländern dieser Welt kommt, kann die Bevölkerung in vielen Fällen nicht von diesem Reichtum profitieren. Dank freiwilligen Standards wie der Extractive Industry Transparency Initiative (EITI), die zunehmend auch gesetzlich verankert werden, werden Zahlungsströme seitens der Unternehmen und Regierungen teilweise offengelegt. SWISSAID will im Süden sowie in der Schweiz dazu beitragen, die **Transparenz der Finanzflüsse** weiter zu verbessern.

Die Erfahrungen aus den Entwicklungsländern (Evidenz) sollen in der Schweiz dazu genutzt werden, die Rohstoff- und insbesondere die **Handelsfirmen zu mehr Transparenz** der Finanzflüsse zu bewegen. Der Rohstoffhandelsplatz Schweiz hat sich zum global bedeutendsten Player entwickelt. Die Handelsfirmen fahren Rekordgewinne ein, unabhängig davon, ob sich die Rohstoffpreise – wie beispielsweise das Erdöl – auf einem Tiefflug befinden.

Neben der Verbesserung der Transparenz geht es SWISSAID auch darum, **Unternehmensverantwortung** einzufordern und sich für einen sozial und ökologisch verträglichen Rohstoffabbau einzusetzen. Beispiele aus den SWISSAID Partnerländern sollen dabei wichtige Grundlagen liefern für die politische Arbeit.

7.2 Zielsetzungen

Strategisches Ziel 1: Paradigmenwechsel in der Landwirtschaft

SWISSAID trägt dazu bei, die ökologische, kleinbäuerliche Landwirtschaft als wichtigste Strategie zu etablieren, um das Hungerproblem weltweit zu bekämpfen und die Widerstandsfähigkeit gegenüber dem Klimawandel zu steigern.

Folgende **politische Zielsetzungen** werden verfolgt:

- Die Schweizer Agrar- und Handelspolitik setzt das SDG 2 unter Berücksichtigung der Ziele 13 (Klimaschutz) und 15 (Leben an Land) um und fördert einen nachhaltigen Agrarhandel mit strengen ökologischen und sozialen Kriterien.
- Die Notwendigkeit des freien Zugangs zu Saatgut für Bauern und Bäuerinnen im Süden und eine Verhinderung der Ausbreitung von GMO wird von Schweizer Unternehmen und Politik erkannt und konkrete Lösungsvorschläge werden aufgezeigt.

Strategisches Ziel 2: Transparenz der Finanzflüsse im Rohstoffsektor und nachhaltiger Abbau

Ziel ist es, dass der Rohstoffreichtum armer Länder zu deren nachhaltigen Entwicklung beiträgt. Die Transparenz der Finanzflüsse nimmt im Rohstoffsektor generell zu. Rohstofffirmen mit Sitz in der Schweiz übernehmen vermehrt die Verantwortung für die Auswirkung ihrer Tätigkeiten auf Mensch und Umwelt.

Folgende **politische Zielsetzungen** werden verfolgt:

- Im Rahmen der Aktienrechtsrevision sind Transparenzbestimmungen für den Rohstoffhandel aufgenommen worden.
- Schweizer Akteure unterstützen den nachhaltigen Goldabbau auch aus afrikanischen Ländern.

Zur Erreichung des strategischen Ziele 1 – Paradigmenwechsel in der Landwirtschaft – und der damit verbundenen politischen Ziele werden folgende **Aktivitäten** ausgeführt:

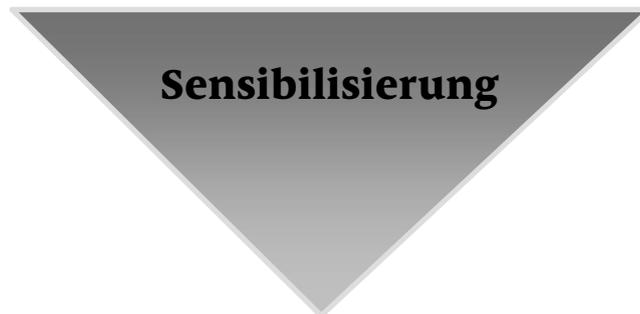
- Studien, Aufarbeiten von Evidenzen: Die dank agroökologischen Methoden positiven Ergebnisse aus dem Süden sowie das Policy Influencing der Partnerorganisationen werden aufgearbeitet und für die Sensibilisierungs- und Lobbyarbeit genutzt. Dazu kommen Recherchen über schädliche Praktiken des Agrobusiness; Studien über Saatgutgesetzgebungen; Berichte über Emissionshandel etc.
- Nutzen von aktuellen politischen Prozessen zur Sensibilisierungsarbeit und politischen Beeinflussung: z. B. Verlängerung des Gentech-Moratoriums in der Schweiz nach 2024 und gentechfreie Tierfutterimporte, Unterstellung der neuen Pflanzenzüchtungsmethoden unter das Gentechnik-Gesetz, Förderung der biologischen Züchtung durch den Bund und Förderung von Nachhaltigkeitskriterien bei Lebensmittelimporten.

- Lobbying bei Parlament und Verwaltung, so dass die Entscheidungsträgerinnen und -träger SWISSAID als relevante Akteurin zum Thema Paradigmenwechsel in der Landwirtschaft weltweit wahrnehmen.
- Beeinflussen der Verwaltung und Schweizer Vertretung in internationalen Gremien: die Verwaltung (DEZA, SECO, BLW) setzt sich bei internationalen Verhandlungen dafür ein, dass die Interessen der Kleinbauernfamilien bewahrt und deren Rechte geschützt werden.
- Nachhaltige Nahrungsmittelproduktionssysteme und alternative Saatgut-Modelle werden im Süden sowie in der Schweiz unterstützt.
- Erste Schritte in Richtung eines True Cost Accountings sind im Verbund mit anderen Organisationen/Institutionen unternommen.
- Unterstützung der Landesprogramme (Partnerorganisationen/Kobüs) und regionalen Netzwerke in der politischen Beeinflussung der Landwirtschaftspolitik und/oder Saatgutgesetzgebung im Interesse der Kleinbauernfamilien.

Zur Erreichung des strategischen Ziels 2 – Transparenz der Finanzflüsse im Rohstoffabbau – werden folgende **Aktivitäten** ausgeführt:

- Studien, Aufarbeiten von Evidenzen: Die positiven sowie negativen Erfahrungen aus dem Süden dienen als Evidenz für die Sensibilisierungs- und Lobbyarbeit in der Schweiz. Diese Erfahrungen müssen nicht zwingend aus SWISSAID-Ländern stammen.
- Lobbying bei Parlament und Verwaltung, so dass die Entscheidungsträgerinnen und -träger SWISSAID als relevante Akteurin zum Thema Transparenz der Finanzflüsse im Rohstoffsektor wahrnehmen.
- Lobbying gegenüber Schweizer Unternehmen/Teilnahme an Kampagnen, so dass die Konzerne ihre soziale und ökologische Verantwortung wahrnehmen (Kovi angenommen).
- Weiterentwicklung der Standards von EITI inkl. Aufnahme des Rohstoffhandels dank eines starken Engagements seitens der Schweiz.
- Alternativen aufzeigen: Positive Beispiele dank Transparenzvorschriften; Beispiele von sozial und ökologisch nachhaltigem Abbau extraktiver Industrien (z. B. Fair Gold); Beispiele für gerechte Kompensationen, etc.
- Unterstützung der Landesprogramme (Partnerorganisationen/PWYP/Kobüs) im Streben nach verbesserter Transparenz der Finanzflüsse im Rohstoffsektor sowie nach Investition des Rohstoffreichtums in die nachhaltige Entwicklung des Landes auf nationaler Ebene. Die vom Rohstoffabbau betroffene Bevölkerung erhält gerechte Kompensationen, der Abbau erfolgt nach sozialen und ökologischen Standards.

8. Strategie Sensibilisierung



8.1 Kurze Kontextanalyse

Die Medienlandschaft ist seit Jahren im Umbruch – und sie wird es bleiben. Printmedien verlieren an Leserschaft und müssen sich ständig restrukturieren, was auf Kosten von Personal und Wissen geschieht. Dafür entstehen viele Online-Portale und Möglichkeiten, über soziale Medien Inhalte zu verbreiten und mit Menschen direkter in Kontakt zu kommen. Die digitalen Medien ermöglichen eine präzisere, persönlichere Ansprache der Menschen.

Die Menschen kommen immer öfter über mobile Geräte zu Informationen. Diese Informationen werden immer textärmer, (bewegt)bildstärker und kompakter. Dies prägt den Umgang mit Informationen, denn die Zeit für die Auseinandersetzung mit einem Thema sinkt. Allerdings ermöglicht die weite Verbreitung von Handys, Menschen an verschiedensten Orten der Welt miteinander zu verbinden.

SWISSAID wird die «traditionellen Medien», d. h. Print und elektronische Medien, weiterhin sehr gut bedienen, denn für Entscheidungsträgerinnen und -träger spielen diese nach wie vor eine sehr wichtige Rolle. Zusätzlich gilt es, in den sozialen Medien präsent zu sein und mit innovativen Kampagnen auf SWISSAID und unsere Anliegen aufmerksam zu machen. Die crossmediale Umsetzung aller Kommunikationsarbeiten wird dabei zentral sein. Die SWISSAID-eigenen Medien sollen auf attraktive Art und Weise unsere Botschaften vermitteln, die Leserinnen und Leser über Entwicklungsthemen und Entwicklungsarbeit sensibilisieren und zum Spenden bewegen.

8.2 Zielsetzung

Strategisches Ziel 1: Akzeptanz unserer Anliegen

Eine interessierte Öffentlichkeit und unsere Spenderinnen und Sympathisanten stimmen unseren Anliegen in unseren Kernthemen zu.

Strategisches Ziel 2: Meinungsführerschaft

Medienschaffende halten uns in unseren Kernthemen für die Kompetentesten.

Die **Kernthemen**, in denen wir unsere Wirkung messen, sind gemäss den entwicklungspolitischen Schwerpunkten folgende:

- Die ökologische, kleinbäuerliche Landwirtschaft gilt als wichtigste Strategie, um das Hungerproblem weltweit zu bekämpfen und die Widerstandsfähigkeit gegenüber dem Klimawandel zu steigern.
- Der Rohstoffreichtum armer Länder trägt zu deren nachhaltigen Entwicklung bei. Die Transparenz der Finanzflüsse nimmt im Rohstoffsektor generell zu. Rohstofffirmen mit Sitz in der Schweiz übernehmen vermehrt die Verantwortung für die Auswirkung ihrer Tätigkeiten auf Mensch und Umwelt.

Nebenthemen betreffen allgemeine entwicklungspolitische Inhalte wie die Entwicklungszusammenarbeit generell, die Agenda 2030, die Finanzierung der internationalen Zusammenarbeit, den Zugang zu Wasser, die Gleichstellung der Geschlechter u. a. m. Zu diesen Themen werden wir üblicherweise zusammen mit anderen Organisationen und über unsere eigenen Medien Sensibilisierungsarbeit leisten. Hier können wir unsere Wirkung nicht messen.

Geplant ist, jährlich eine **Sensibilisierungskampagne** bei der interessierten Öffentlichkeit und dem Fachpublikum durchzuführen. Sie vermittelt das Wissen zu einem Sensibilisierungsthema, beeinflusst die Einstellung dazu und zeigt Handlungsmöglichkeiten als Konsument oder als Stimmbürgerin auf. So werden beispielsweise die Risiken des Klimawandels vermittelt und die nötigen Gegenmassnahmen kommuniziert. Kernthemen werden bevorzugt, doch je nach politischen Gegebenheiten kann auch eine Kampagne zu einem Nebenthema gefahren werden (z. B. zur Agenda 2030). Die Sensibilisierungskampagnen arbeiten mit den Mitteln des Campaignings. Das heisst: Sie sind möglichst aktuell und brisant, verknüpfen on- und offline Medien, lösen eine Medienresonanz aus und haben einen Handlungsaufruf.

9. Management-Ziele



9.1 Kurze Kontextanalyse

Die Konkurrenz zwischen den NGOs, mit zunehmend mehr internationalen NGOs auf dem Spendenmarkt Schweiz, verschärft sich. Dies sollten wir mit Blick auf den Spendenmarkt im Auge behalten, um künftigen Herausforderungen begegnen zu können. Darum setzt SWISSAID in den kommenden sechs Jahren einen strategischen Schwerpunkt auf die **Markenführung**. Wir können unsere oben aufgeführten Ziele nur erfüllen, wenn wir bekannt sind und über ein positives Image verfügen. Eine differenzierte, positiv besetzte und bekannte Marke erhöht den Erfolg: bei den Spendeneinnahmen, bei der Sensibilisierungsarbeit, bei der entwicklungspolitischen Einflussnahme sowie bei der Suche nach neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. SWISSAID verfügt über eine gute gestützte Bekanntheit (81 % gemäss unserem Online-Omnibus 2017), ein gutes Image mit Bestnoten für «sympathisch» und «kompetent» sowie ein eigenständiges Corporate Design. Die spontane Bekanntheit jedoch liegt sehr tief (3 % gemäss Online-Omnibus 2017), das Profil von SWISSAID wird diffus wahrgenommen und es ist schwierig, sich von anderen EZA-NGOs abzugrenzen.

Die Anforderungen an EZA-NGOs nehmen weiterhin zu und stetige Verbesserungen und Weiterentwicklungen werden zukünftig die Norm sein. Die **Qualitätsansprüche** bezüglich des resultatsorientierten Programm- und Projektmanagements verlangen nach einer hohen Professionalität. Dies hat zur Folge, dass SWISSAID über ein professionelles M+E-System, gut qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und ausreichend Ressourcen verfügen muss.

Doch sind es nicht nur Standards im Programmmanagement, die erfüllt werden müssen, es sind auch **fachliche und methodische Kompetenzen** gefragt. NGOs sollen sich zu Kompetenzzentren entwickeln. Konzepte und Methoden zu Agroökologie, Food Security oder Policy Influencing entwickeln sich laufend weiter. Auch SWISSAID wird ihre fachlichen Kompetenzen auf die in der Strategie definierten Schwerpunktthemen ökologische Landwirtschaft (für Ernährungssicherheit, aber auch als Mittel zur Bewältigung des Klimawandels), Wasser, Gender, extraktive Industrien und Stärkung der Zivilgesellschaft/Advocacy konzentrieren. Darauf aufbauend wird ein Konzept fürs systematische **Wissensmanagement** entwickelt. Dank diesem soll sich die Wissensentwicklung generell verbessern und die Lernkultur gefördert werden.

Der Austausch mit externen Fachstellen und universitären Institutionen wird zukünftig wichtiger werden. Ein gegenseitiges Lernen, systematisieren und austauschen von Erfahrungen – sowie das Schaffen von Evidenz – werden zu den Schwerpunktthemen unumgänglich. Hierzu wird SWISSAID mögliche **strategische Partnerschaften** mit NGOs abklären.

Während einerseits die Ansprüche an die Professionalität stetig wachsen, bleiben die Einnahmen aus dem Fundraising und von der öffentlichen Hand konstant oder nehmen gar ab. Zudem wird es immer aufwändiger, neue Mittel und Geldgeber zu gewinnen. Daraus kann ein **strukturelles Defizit** resultieren. Um den professionellen Anforderungen zu genügen und fachliches Knowhow weiterzuentwickeln, wird es zusätzliche **finanzielle Ressourcen** brauchen. Potenzial zur Steigerung der Einnahmen machen wir in einer individualisierteren Kommunikation mit Spendenden und einem verstärkten Einsatz der Online-Kommunikation aus. So klar es ist, dass sich die **digitale Transformation** auf unsere Organisation auswirkt, so unklar ist, wie sie dies tun wird. Sie ermöglicht eine kostengünstigere, direktere und schnellere Kommunikation zwischen Begünstigten und Unterstützenden – auch können Bitcoins die Zahlung vereinfachen. Und wir können mehr Informationen über Begünstigte wie Spendende erfassen und weiterverbreiten. Umgekehrt braucht es vielleicht gar keine vermittelnde Entwicklungsorganisation mehr. Welche Auswirkungen die digitale Transformation auf unser Geschäftsmodell hat, ist offen. Um die Chancen zu nutzen, gilt es, personelle und finanzielle Kapazitäten und eine institutionelle und individuelle mentale Bereitschaft zum Annehmen der Herausforderungen aufzubauen – eine Transformation von uns allen zusammen mit der Organisation, die das Potential hat, neue Kräfte frei zu setzen. Unterstützend wirken kann ein **Innovationsfonds**.

Ohne engagierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wird es nicht möglich sein, die ambitionierten Ziele der SWISSAID-Strategie zu erreichen. SWISSAID ist besorgt um ein motivierendes Arbeitsklima, fördert und fordert die Mitarbeitenden, unterstützt Innovationen und verfügt über eine soziale Personalpolitik. Anhand von Zufriedenheitsumfragen und anderen Instrumenten wird die Befindlichkeit des Teams regelmässig überprüft. Das **Human Resource Management (HRM)** soll zur Unterstützung der Führungskräfte und Mitarbeitenden weiter verstärkt werden. Ein Kompetenzmodell sowie eine institutionelle Personalentwicklung dienen nicht nur zur beruflichen und persönlichen Weiterentwicklung der Mitarbeitenden, sondern auch zum Wissensaustausch und zum schnelleren Anpassen an sich verändernde Bedingungen.

9.2 Zielsetzung

Zusammenfassende Zielsetzung für SWISSAID als Organisation

Die im folgenden ausgeführten Management-Ziele sind stark miteinander verknüpft und sie bedingen sich gegenseitig. Als zusammenfassende Zielsetzung für SWISSAID als Organisation gilt für sie alle:

Zusammenfassende Management-Zielsetzung

Für eine hohe Qualität und nachhaltige Wirkung unserer Programmarbeit im Süden und in der Schweiz ist SWISSAID in ausgewählten thematischen Gebieten eine lernende und innovative Organisation. Sie verfügt über hoch qualifizierte und motivierte Mitarbeitende und optimal vernetzte und effiziente Prozesse.

Markenführung

Strategisches Ziel

Immer mehr Menschen in der Schweiz (a) kennen und (b) vertrauen SWISSAID.

Zur Steigerung der Bekanntheit und des Images einer vertrauenswürdigen, kompetenten und sympathischen Organisation dienen in erster Linie die jährlich durchgeführte Imagekampagne, der eigständige visuelle Auftritt sowie die mediale Präsenz über das ganze Jahr. Die Kampagnen werden laufend evaluiert und Chancen und neue (technische) Möglichkeiten systematisch getestet.

Das Corporate Design soll konsequent umgesetzt werden, um die Wiedererkennbarkeit zu erhöhen. Das Vertrauen wird erhöht, indem transparent über die Arbeit von SWISSAID berichtet wird und wir uns nicht scheuen, auch einmal über Probleme oder Misserfolge (und was wir daraus gelernt haben) zu informieren. Mit einer kontinuierlichen, crossmedialen Kommunikation werden die Spendenden direkter mit den Begünstigten verbunden.

Qualitätsmanagement

Strategisches Ziel

Controlling Systeme mit klaren Benchmarks und aussagekräftigen Kennzahlen im Ressourcen- und Programmmanagement sind weiterentwickelt und eingeführt.

Die Anwendung der neuen Programm- und Projektstandards wird die Abteilung EZA und die Koordinationsbüros vor allem zu Beginn der Strategieperiode stark beschäftigen. Dank grösseren, aber weniger Projekten, die sorgfältig erarbeitet werden und mehrere Stakeholder zusammenbringen, um die anstehenden Entwicklungsprobleme optimal zu lösen, erhoffen wir uns eine grössere Wirkung. Das professionelle M+E-System erlaubt eine fundierte Berichterstattung und ein zeitgerechtes Monitoring.

Wissensmanagement

Strategisches Ziel

Dank der Einführung eines systematischen Wissensmanagements hat sich SWISSAID zu einer lernenden Organisation entwickelt.

Die durch die Strategie definierten thematischen Schwerpunkte sind folgende: ökologische Landwirtschaft, Wasser, Gender, extraktive Industrien und Stärkung zivilgesellschaftlicher Organisationen/Advocacy. Das Konzept fürs systematische Wissensmanagement und Vorantreiben von SWISSAID als «learning organisation» wird in den kommenden Jahren erfolgreich umgesetzt. Focal Points in der Schweiz sowie in den Ländern und die Verantwortlichen für Information oder Entwicklungspolitik stehen in einem regelmässigen Austausch. Auch wird sich die Vernetzung mit relevanten externen Akteuren weiter verstärken, sei dies mit NGOs, staatlichen Akteuren, der Privatwirtschaft oder v. a. auch mit Forschungsinstitutionen.

Erfahrungen werden systematisiert und aufgearbeitet, um die daraus gezogenen Lehren zu verbreiten. Es werden regelmässige sogenannte «Knowledge-Produkte» erarbeitet und die Evidenz basierte Argumentation findet Eingang in die «SWISSAID-Kultur».

Strategische Partnerschaften

Strategisches Ziel

Neue strategische Partnerschaften vergrössern die Wirkung der Arbeit von SWISSAID.

Im Laufe der kommenden Strategieperiode werden mögliche strategische Partnerschaften abgeklärt mit dem Ziel, die Wirkung der Arbeit zu erhöhen und das Verhältnis von Programm- und Strukturkosten zu verbessern. Dieses Ziel kann auf politischer oder operativer Ebene erreicht werden. Synergien mit NGOs oder Institutionen (z. B. Forschung) in der Schweiz und vor Ort sollen vermehrt genutzt werden.

Über Partnerschaften oder die Zusammenarbeit in Konsortien erhoffen wir uns weiter, den Zugang zu finanziellen Mitteln zu ermöglichen.

Mittelbeschaffung Schweiz

Strategisches Ziel: Mittelbeschaffung Schweiz

Dank bestehenden und neuen Instrumenten erhöhen wir unseren Spendenertrag in der Schweiz leicht.

Beim Fundraising Schweiz wird es erst einmal wichtig sein, die bestehenden Instrumente weiter zu verfeinern und zu nutzen, aber auch nicht-rentierende Instrumente abzustossen. Spenderinnen und Spender individualisiert anzusprechen sowie Projekte und Positionen multimedial darzustellen, wird zentral sein. Das institutionelle Fundraising soll weiterentwickelt werden.

Strategisches Ziel: Internationale Mittelbeschaffung

Ein wachsender Anteil des Südprogramms wird über die Mittelbeschaffung bei internationalen Geldgebern finanziert.

SWISSAID verstärkt die Mittelbeschaffung Süd, d.h. die Ko-Finanzierung von Projekten über Geldgeber in den Südländern. In Ländern, wo Potenzial besteht, werden Businesspläne erarbeitet und entsprechend investiert. Die Aktivitäten der Kobüs zur Mobilisierung von Ressourcen werden von der Schweiz aus unterstützt.

Unsere aktuelle Politik bezüglich Mandate führen wir weiter, d. h. wir bemühen uns um Mandate, falls sie gut mit dem Landesprogramm vereinbar sind und wir über genügend Kapazitäten verfügen.

Organisationsentwicklung

Strategisches Ziel

Die Strukturen und Prozesse werden im Dienste der optimalen Umsetzung der Globalstrategie und der SWISSAID-Landesprogramme angepasst.

Um die Organisation zur Umsetzung der SWISSAID-Strategie 2019-2024 optimal aufzustellen, findet zu Beginn der Strategieperiode ein Organisationsentwicklungsprozess statt. Die Soll-Klärung, wo SWISSAID in sechs Jahren stehen will sowie die Schritte dazu werden in den kommenden Jahren umgesetzt. Dabei werden sich die Aufgaben, Rollen und Kompetenzen zwischen der Schweiz und dem Ausland dahingehend verschieben, dass die operative Programmbegleitung in den Süden delegiert wird. Seitens der Schweiz wird die fachliche Unterstützung und strategische Programmbegleitung, die Qualitätssicherung sowie das Controlling an Bedeutung zunehmen.

Weiter gilt es, die Zusammenarbeit und den Wissensaustausch innerhalb SWISSAID zu verbessern: sei das zwischen den EP- und Informationsverantwortlichen Schweiz mit den Kobüs oder zwischen den Abteilungen. Entsprechende Massnahmen werden umgesetzt.

Der OE-Prozess soll auch dazu dienen, die Strukturkosten zu reduzieren. Eine detaillierte Analyse aller Prozesse wird es erlauben, diese zu vereinfachen, effizienter zu gestalten und Ressourcen einzusparen. Ziel ist es, das Verhältnis von Struktur-Programmkosten zugunsten der Zielgruppen zu optimieren.

Human Resource Management (HRM)

Strategisches Ziel

Ein HRM funktioniert mit effizienten Prozessen und ist auf zentraler sowie dezentraler Ebene zur optimalen Mitarbeiterförderung eingeführt.

SWISSAID fördert die Motivation der Mitarbeitenden und setzt sich für ein angenehmes Arbeitsklima ein. In der Personalpolitik achten wir wenn immer möglich auf Diversität, d. h. eine ausgewogene Teamzusammensetzung gemäss Geschlecht, Alter, sprachlicher Herkunft und anderem mehr. Zur Überprüfung der Personalpolitik werden Key Performance Indikatoren u. a. zur Zufriedenheit oder Fluktuationsrate erhoben.

Um das HRM effizienter und besser zu gestalten, werden zukünftig mehr Ressourcen zur Verfügung stehen. Einige Bereiche sollen systematisiert und überarbeitet werden, wie z. B. die Personalentwicklung und Weiterbildung. Vorgesetzte sollen sich regelmässig mit Führungsfragen auseinandersetzen, ein gemeinsames Führungsverständnis erarbeiten und leben. Klarer definiert werden die HR-Prozesse in der Schweiz sowie im Ausland mit dem Ziel, die Kobüs diesbezüglich besser unterstützen zu können.

VERÄNDERUNGEN,
die bleiben.