

**Evaluation des
DEZA-Backstoppingmandats an das
Centre for Development & Environment /CDE) der
Universität Bern
(Dritte Phase 01/01/2008 - 31/12/2011)**

Alex Melzer
melzer@bluewin.ch
+41 (76) 233 89 15

Bernhard Wenger
bernhard-wenger@bluewin.ch
+41 (79) 469 08 17

Laufenburg und Zürich 28.07.2011

Inhaltsverzeichnis

1.	Executive Summary	2
2.	Einleitung	4
2.1	Auftrag	4
2.2	Der institutionelle Kontext der Evaluation	4
2.3	Methodik	5
3.	Zur Geschichte des Mandats	7
4.	Die Gestaltung der Nachfrage durch die DEZA	8
4.1	Charakter des bisherigen Mandats in der 3. Phase	8
4.2	Administration des bisherigen Mandats	9
4.3	Die Veränderungen des Mandats aufgrund der DEZA-Reo	9
4.4	Die Bottlenecks der bisherigen Gestaltung der Nachfrage	10
5.	Die Gestaltung des Angebots im CDE	10
5.1	Steckbrief des Backstoppingmandats	10
5.2	Die Funktionen des CDE und die Rolle der Backstopper	11
5.3	Wer erbringt die Mandatsleistungen?	14
5.4	Welche Leistungen entstehen im Backstoppingmandat?	15
6.	Schlussfolgerungen	22
7.	Prinzipien der Weiterführung	24
8.	Optionen der Weiterführung der Zusammenarbeit DEZA - CDE	25
8.1	Option: Backstoppingmandat GPFS – CDE	25
8.2	Option: Verschiedene GPFS-Mandate	26
8.3	Option: Institutionelle Partnerschaft DEZA/IP - CDE	27
8.4	Option: Strategische Positionierung in globalen Themen: Mandat DEZA/A&P - CDE	28
8.5	Option: Regionale Monitoringzentren	30
9.	Verzeichnis der Anhänge	31

1. Executive Summary

Donor	Swiss Agency for Development Cooperation (SDC)
Report Title	Evaluation of the SDC Backstopping Mandate to the Centre for Development and Environment (CDE) of the University of Berne, 3 rd phase 01/2008-12/2011
Geographic area	Switzerland
Sector	Multisector / Cross-cutting
Language	German
Date	July 2011
Authors	Alex Melzer, Bernhard Wenger

Subject Description

This report is an independent review of the current phase (01/2008-12/2011) of a longstanding backstopping mandate assigned to the CDE by SDC since 1989. Because both organizations, SDC as well as CDE, started major, still ongoing reorganizations processes during this phase, the review focuses on a general assessment of their institutional relations. The mandate was designed in an explorative way and includes (1) an assessment of the strategic value of the collaboration, (2) the identification of needs and requirements of SDC's Global Programme for Food Security (at present responsible within SDC for the mandate), and (3) an assessment of the steering mechanisms of the mandate.

Evaluation Methodology

The purpose of the review is to provide SDC and CDE with pragmatic and realistic scenarios for future collaboration under modified institutional conditions in the areas covered so far by the backstopping mandate. The review did not look in depth into other aspects of the working relations between SDC and CDE as for example research related activities and programme implementation mandates.

The information basis for the assessment was obtained by: (1) a review of the planning and reporting documentation of the mandate and (2) a review of the key policy documents of both reorganizations. On this basis the consultants formulated their understanding in a document "Analytical Frame and Questions", which they used as guideline for semi-structured interviews with key informants in SDC and CDE.

Major Findings and Conclusions

The review locates the origins of the collaboration between SDC and CDE in the attempt to integrate environmental aspects into development cooperation in the context of the Rio Declaration. In a systemic view, the backstopping mandate was designed as part of network relations between the two partners, geared to open learning processes in a large common strategic orientation. In the more than 20 years of common history, the mandate created proximity effects and a stable relationship.

Under the mandate CDE provided a large spectrum of services: general short term services on request, coaching of SDC collaborators, thematic expertise, networking, support in programme implementation and participation in policy processes; as well as many individual outputs and products. There is no substantial difference between these backstopping services and those provided by CDE in other mandates. Since there is also no clear distinction between outsourcing and backstopping, the mandate resulted in a mix of a strategic alliance and service provision mechanism.

Within CDE, the mandate is implemented by a remarkably stable core team of 6-7 persons (3 full time equivalents). In this latest phase of the mandate, networking was by far the most important

category of services provided (ca 40 %), followed by coaching and services on request (ca 15% each). The mandate is mainly used by core team staff – who in turn is two times more engaged in other and programme-related SDC mandates often originating as spin-offs from tasks rendered under the mandate. By consequence, demand under the mandate shifted towards short-term services. Research as the source of excellence to the Centre is not part of the mandate, and treated separately by SDC.

SDC's demand was manifold in detail, but lacking a strong nexus to an overall strategic orientation. It was adversely affected not only by the reorganisation itself, but also by vague strategies, inadequate steering mechanisms and frequent staff rotations. The intended character of the backstopping mandate, to form a backbone for the different working relations between SDC and CDE, could not materialize because of the disparities in the demand of SDC's organisational units.

The reorganisations in both houses are breaking long traditions of collaboration. At the time being it is not possible to anticipate whether the parallel strategic shifts towards contributions to mastering globalization will increase the SDC demand for CDE services. It seems clear however that SDC's present fragmentation and strategic vagueness is representing serious obstacles for clear-cut mandate relations.

The review formulates some general principles for continuing the collaboration: a simple mechanism for commissioning individual services, the definition of specific services, a distinction between services provision and competence development, a focus on exclusive services commissioned according to the direct needs of the responsible unit in SDC (no stock of consultancy capacities).

Five Options instead of Recommendations

In this open institutional situation, the review preferred to present five possible options for the future collaboration among SDC and CDE, rather than making general recommendations. Each of these options takes up some specific elements of the present backstopping mandate and combines them with an imaginable future evolution of SDC and/or CDE; none of them represents all aspects. These options are:

1. CDE Backstopping for GPFS core issues: The mandate would maintain its character, but would be limited to fewer issues than the present backstopping. It would contribute to enable GPFS to act at Swiss level during its consolidation phase. Operational SDC divisions would continue their parallel mandates to CDE.
2. GPFS-Headquarter would itself backstop its staff acting in the global food security policy arena (Rome, New York, etc) and would reduce CDE services – among other institutes - to punctual support, mainly in the preparation of international conferences and events. Operational SDC divisions would continue their mandates to CDE.
3. SDC Institutional Partnership Division (IPD) would co-finance the CDE programme with programme contributions in analogy to its partnerships with NGO's, private firms and Cantons/Cities. The programme contribution would cover those strategic priorities of the University of Berne that are relevant for SDC. The programme contribution would include most of the present separate mandates. SDC demand would be channelled through IPD; the backstopping mandate would become redundant.
4. SDC Division Analysis and Policy – responsible for research related activities - would mandate CDE for a backstopping while formulating the Swiss strategy for answers to global challenges. The mandate would strengthen the strategic streamlining of development cooperation towards sustainable development. Operational mandates would continue, but their number would most probably decrease.
5. CDE would specialize in building up rural observatories able to monitor long term effects of development interventions in specific geographic and thematic aspects. CDE would change its business models and offer its speciality to different donors. CDE would sharpen its profile and get more independent from SDC.

2. Einleitung

2.1 Auftrag

Das DEZA Globalprogramm Ernährungssicherheit hat Bernhard Wenger (Organisationsberater) und Alex Melzer (Oekonom) Ende März 2011 damit beauftragt, die dritte Phase des Backstoppingmandats an das Centre for Development and Environment der Universität Bern (1.1.2008 – 31.12.2011) zu evaluieren. Seit der Definition dieses Mandats haben in beiden Organisationen tiefgreifende, noch nicht abgeschlossene Veränderungen eingesetzt. Dies hat die beiden beteiligten Organisationen dazu veranlasst, der Evaluation einen exploratorischen Charakter zu geben und sie auf die grundsätzlichen Fragen zu orientieren: (siehe TOR in Annex 9.1)

- Was ist der strategische Nutzen des Mandats für die DEZA?
- Welchen Bedarf für ein künftiges Backstopping haben das Globalprogramm Ernährungssicherheit und andere Organisationseinheiten der DEZA?
- Wie wird das Mandat gesteuert?

Gemäss Pflichtenheft soll die Evaluation die institutionellen Beziehungen zwischen dem CDE und DEZA, insbesondere den Globalprogrammen Ernährungssicherheit und Klimawandel, beurteilen.

2.2 Der institutionelle Kontext der Evaluation

In diesem Abschnitt werden die wichtigsten institutionellen Rahmenbedingungen aufgeführt, welche die Durchführung dieser Evaluation beeinflussen:

- Mit der Neuzuordnung von Funktionen und Leistungen der Themenbearbeitung wandelt sich in der DEZA auch das *Instrumentarium der Themenbearbeitung*. Die bisherige interne Arbeitsteilung zwischen Fach- und operationellen Sektionen wird durch ein Zusammenwirken zwischen Abteilungen/Sektionen und DEZA-internen Netzwerken abgelöst. Die Netzwerke stehen unter der Verantwortung jener operationellen Organisationseinheiten, in denen das jeweilige Thema eine besonders wichtige Rolle spielt, verschränken also bewusst fachliche und institutionelle Überlegungen. Die bisherigen drei Formen externer Unterstützung: Backstopping, Outsourcing und Programmbeiträge befinden sich damit in einem Übergangsstadium: Die Verträge sind Ende 2008 ins Dossier einer neu zuständigen Organisationseinheit transferiert worden. Die dabei unvermeidlich auftretenden Friktionen – wie z.B. Neudefinition der Ansätze im Gefolge neu gegliederter Aufgabenbereiche, Wechsel in den Ansätzen, vorübergehende Unklarheiten in der Abgrenzung der Zuständigkeiten – werden mit viel Aufwand bearbeitet. Der erforderliche interne Bearbeitungsaufwand reduziert (mindestens vorübergehend) die externe Effizienz.
- Die 2008 auftragerteilende Organisationseinheit, die Fachsektion Natürliche Ressourcen und Umwelt (NRU), wie auch das beauftragte CDE selber waren/sind Exponenten eines *Paradigmenwechsels*: Seit der Erklärung von Rio 1992 vertraten/vertreten sie unter der Zielsetzung der nachhaltigen Entwicklung einen systemischen Ansatz in allen drei Dimensionen: sozial – ökonomisch – ökologisch. Praktisch bedeutete das die Einführung der Umweltdimension in den Ansatz der Entwicklungszusammenarbeit, welche sich zuvor unter der Zielsetzung einer nachholenden Entwicklung auf die beiden Dimensionen Soziales und Wirtschaft beschränkte hatte. Mit der DEZA-Reo verbindet sich die Absicht eines neuerlichen Paradigmenwechsels. Dieser zeichnet sich jedoch noch nicht deutlich ab, sondern hat erst vage Konturen, wie z.B. der shift von einer Entwicklungszusammenarbeit, welche Armut reduziert, zu einer verschränkten Entwicklungs- und Aussenpolitik, welche den Schweizer Beitrag zur Bearbeitung globaler Issues gestaltet.

- Die Universität Bern hat im Sommer 2010 ein *Interdisziplinäres Zentrum für Nachhaltige Entwicklung und Umwelt (CDE)* gegründet, um den Leistungsauftrag der Kantonsregierung in Bezug auf Nachhaltige Entwicklung erfüllen zu können. Damit verfügt das CDE erstmals in seiner Geschichte über universitäre Mittel ausserhalb des Fakultätsbudgets und kann das Gewicht von Drittmitteln in seiner Finanzierung reduzieren. Die Restrukturierung des CDE und die Strukturbereinigung mit der bisherigen Interdisziplinären Koordinationsstelle für angewandte Ökologie (IKAÖ) der Uni Bern sind noch im Gange.
- Trotz seiner administrativen Bezeichnung „*dritte Phase*“, was auf eine erste Phase 2002-2004 und eine zweite Phase 2005-2007 verweist, besteht das Mandat de facto schon viel länger, nämlich seit 1989. Die Evaluation berücksichtigt diese lange Geschichte der Zusammenarbeit sowie die enge Verschränkung der beiden Institutionen, konzentriert sich also nicht nur auf die kurze Zeitspanne der letzte drei Jahre. Beide Institutionen bekundeten im Verlauf der Auftragsklärung ein lebhaftes Interesse daran, das Backstoppingmandat weiterzuführen.
- Um der *Transparenz* willen sei schliesslich auf die *Aufträge* hingewiesen, welche die beiden Evaluatoren in diesem Umfeld übernommen haben: Bernhard Wenger war an der Evaluation des Backstoppingmandats im Jahr 2001 beteiligt. Alex Melzer und Bernhard Wenger waren zu unterschiedlichen Zeitpunkten an der Formulierung der neuen Strategie des Globalprogramms Ernährungssicherheit beteiligt. Alex Melzer war 2008 mit der Ex-post Evaluation von SNF-EPFL-SDC finanzierten Forschungspartnerschaften für die Abteilung Wissen der SDC betraut.

2.3 Methodik

Die Evaluatoren formulierten ihr Verständnis des Auftrags, ihren analytischen Ansatz und die Evaluationsfragen im Dokument „Analytical frame and question“ (siehe Anhang 9.2). Dieses diente in der Dokumentenanalyse als genereller Raster. In den Interviews wurden einzelne Fragen vertieft, welche auf dem Hintergrund der Zuständigkeiten resp. Erfahrungen der Gesprächspartner von besonderem Belang waren.

Im Verlauf der Evaluationsarbeiten zeigte sich, dass die bis anhin *gebräuchlichen Kategorien* für externe fachliche Mandate der DEZA sowohl für die analytische Klärung der bisherigen wie auch für die Gestaltung der künftigen Zusammenarbeit zwischen DEZA und CDE *wenig tauglich* sind. Die Fachsektionen haben drei Formen von Mandaten unterschieden:

Backstopping Bündel von Dienstleistungen zur Stärkung der Kernkompetenzen und Kapazitäten der Fachsektionen

Outsourcing Bündel von Dienstleistungen zur Deckung einer Nachfrage von andern DEZA-Sektionen, welche durch die Fachsektionen aus Kompetenz- und/oder Kapazitätsgründen nicht abgedeckt werden kann

Programmbeitrag Finanzierung von Programmen von nationalen /internationalen Organisationen, welche in Kernbereichen der Fachsektionen arbeiten

Diese Kategorien sind nicht trennscharf und eigneten sich in der Praxis nicht zur Unterscheidung zwischen einzelnen Leistungen, welche im Rahmen der Mandate erbracht wurden. Sie spielten für das Management der Mandate de facto keine Rolle. In Bezug auf die Programmbeiträge hat die Reo gewisse Aspekte geklärt, indem sie bspw. die Zuständigkeit für die Programmbeiträge in zwei Organisationseinheiten bündelte: Die Abteilung Institutionelle Partnerschaft ist neu zuständig für Programmbeiträge an NGO, private Firmen und politische Körperschaften (Kantone, Gemeinden). Die Sektion Analyse und Politik ist zuständig für Programmbeiträge an die Universitäten. Da sich allerdings A&P auf die Forschung beschränkt, entstehen in der Zusammenarbeit mit den Universitäten neue Prob-

leme. Zudem berücksichtigt diese Neuverteilung die Bedürfnisse der operativen Einheiten nicht. Das dürfte sich in einer weiteren Zunahme ihrer Mandate an die Universitäten auswirken.

Das Backstoppingmandat war in *Aktionslinien* und *Produkte* gegliedert. Die Aktionslinien waren relevant für das Management: Im Reporting und Monitoring sowie in den bisherigen Evaluationen wurden die Aktionslinien kontinuierlich in Bezug auf Inputs (Arbeitsstunden /-tage), Mitteleffizienz und Relevanz analysiert. Die gewonnenen Erkenntnisse wurden systematisch für die Steuerung des Mandats eingesetzt. Diese Form der Steuerung bewährte sich für die Gestaltung der Arbeitsbeziehungen zwischen der NRU und dem CDE. Sie boten jedoch keine Handhabe für die generelle Gestaltung der institutionellen Verhältnisse zwischen DEZA und CDE, bzw. für die Steuerung von Bedarf und Nachfrage. Das Verhältnis zwischen Backstoppingmandat und andern Mandaten blieb deshalb in der Schwebe. Dies war schon deshalb problematisch, weil im Lauf der Jahre Aktionslinien auf andere Mandate übertragen wurden (z.B. WOCAT, Laos, Mongolei), was zu Verschiebungen in der Orientierung des Ursprungmandats führte.

Das CDE unterscheidet in seinem Organisationsaufbau zwischen 1) Lehre, 2) Forschung, 3) Outreach und 4) Policy. Das ist in Bezug auf die akademischen Grundaufgaben Lehre und Forschungen unbestritten. Hingegen vermag die Unterscheidung zwischen Outreach und Policy die Bandbreite der Dienstleistungen des CDE nur ungenügend darzustellen. Sie wurde denn auch im Zuge der Reorganisation des CDE aufgegeben. Die neue Gliederung setzt bei thematischen Herausforderungen und inhaltlichen Dimensionen an, jedoch nicht bei einer Kategorisierung der Dienstleistungen. Sie ist deshalb für die analytischen Zwecke der Evaluation nicht direkt geeignet.

Aufgrund dieses Befundes entwickelten die Evaluatoren einen *Leistungskatalog*, der die Leistungsarten des CDE zum Ausgangspunkt nimmt und diese mit den jeweiligen primären Nutzern verbindet:

Dienstleistungen des CDE

	Leistungsart	Beschreibung	Primäre Nutzer
1	Serviceleistungen	Produkte, Technologie, Verfahren, Instrumente	Bestellende OE (z.B. NRU, GPFS),
2	Coaching	Stärkung der Leistungsqualität	Bestellende OE
3	Fachberatung	Expertise und fachliche Inputs	Programmbearbeiter/-innen
4	Networking	Moderation oder Teilnahme am Erfahrungs- und Wissensaustausch	Mitglieder der Netze
5	Programmumsetzung	Aktionsforschung	Enduser (Zielgruppen der IZA)
6	Policy Prozesse (Gestaltung/Mitarbeit)	Fachliche Positionen in Debatten (Unterstützung der CH Akteure)	Akteure in der jeweiligen Policy-Arena

Erläuterungen zum Leistungskatalog:

- Forschung (standardisiert durch peer reviews und Publikationsrankings) sowie Lehre (in curricularer Standardisierung) sind nicht Gegenstand dieser Kategorisierung. Zwar sind im universitären Betrieb die drei Ebenen Forschung, Lehre und Dienstleistungen aufs engste miteinander verschränkt; doch bestellt die DEZA beim CDE weder Forschung noch Lehre, sondern identifizierbare Dienstleistungen.
- Aus- und Weiterbildung (ausserhalb der curricular definierten Lehre) kann je nach Form verschiedenen Leistungsarten zugeordnet werden, z.B. Kursdurchführung der Serviceleistung; Teambildung dem Coaching; fachliche Inputs für Lerngruppen der Fachberatung; Qualifizierung von Mitarbeiter/-innen für die Umsetzung von Programmaktivitäten der Programmumsetzung.

Um das Mandat in die institutionellen Beziehungen zwischen dem CDE und DEZA einzuordnen, zeichnet der vorliegende Bericht in Abschnitt 3 in kurzen Zügen die Geschichte des Mandats seit seiner

Entstehung im Kontext der Erklärung von Rio nach, liefert in den Abschnitten 4 und 5 eine Darstellung und Bewertung der Auftragsbeziehungen zwischen DEZA und CDE in der dritten Phase, analysiert in Abschnitt 6 die Veränderung der strategischen Begründung des Mandats in der DEZA und entwirft schliesslich in den Abschnitten 7 und 8 Optionen für Gestaltung der zukünftigen Beziehungen zwischen DEZA und CDE, welche zum Teil auch klar über die Zuständigkeit des Globalprogramms Ernährungssicherheit hinausgehen.

3. Zur Geschichte des Mandats

Die Entstehung im Umfeld der Erklärung von Rio: Der Brundtlandt-Bericht 1987 "Unsere gemeinsame Zukunft" führte das Konzept der Nachhaltigen Entwicklung mit den drei Dimensionen Umwelt, Wirtschaft und Soziales ein. Die DEZA anerkannte das Konzept, konnte jedoch darauf nicht adäquat reagieren, weil ihre seit 1976 aufgebauten Fachdienste sich vorwiegend an universitären Fachdisziplinen ausrichteten. Um handlungsfähig zu werden, beauftragte die DEZA ihren Fachdienst Forst, Umwelt, Energie damit, externe Ressourcen einzubinden. Dadurch entstand das Mandat für das Geografische Institut der Uni Bern, welches seinerseits für die Abwicklung die spezialisierte Einheit CDE bildete.

Komplexe Mandatsstruktur: In diesem Versuch, die Umwelt-Dimension in die Entwicklungszusammenarbeit einzubinden, verbinden sich verschiedene Aspekte zu einer komplexen Mandatsstruktur, welche alle Veränderungen des Mandats bis heute überdauert hat:

- Der trans- oder interdisziplinäre Ansatz zur Überwindung des Ungenügens der Disziplinen.
- Das additive Vorgehen: dank einer kontinuierlichen Erweiterung der Finanzmittel konnten die Aktivitäten zusätzlich zu bestehenden Aktivitäten geführt werden.
- Die weitgefasste strategische Abstützung: das Entwicklungshilfegesetz 1976 ermöglichte die Integration der nachhaltigen Entwicklung ins Nord-Süd-Leitbild 1994 problemlos, d.h. ohne Aufgabe von andern Aktivitäten.
- Der Verzicht auf Aktionspläne, Vorgaben oder Mechanismen für die Umsetzung des Leitbilds, resp. der Strategie.
- Der Sololauf der Entwicklungszusammenarbeit zur nachhaltigen Entwicklung, d.h. die systematische Ausklammerung der Zuständigkeiten in der Bundesverwaltung.
- Der Verzicht der DEZA, die Beziehungen zum CDE aus einer Hand zu gestalten, und die daraus resultierende fehlende Gesamtsicht über die institutionellen Beziehungen.
- Die durchgängige Auffassung institutioneller Beziehungen als Netzwerkbeziehungen.
- Die Gestaltung der Beziehungen zwischen DEZA und CDE aufgrund gemeinsamer Lernprozesse, bei gleichzeitigem Fehlen leistungsfähiger Routinen zur Finanz- oder Risikokontrolle in der DEZA.

Solche Mandatsstrukturen finden sich nicht nur im Backstoppingmandat ans CDE, sondern in unterschiedlicher Ausprägung auch in vielen andern Aussenbeziehungen der DEZA.

Die Auswirkungen dieser Mandatsstruktur: Unabhängig von den jeweils bearbeiteten Themen und Inhalten hatte die komplexe Mandatsstruktur eine Reihe von Auswirkungen:

- Es entstand ein dichtes, vielfältiges Beziehungsnetz und insgesamt eine stabile Partnerschaft zwischen den beiden Institutionen.
- Die Vermischung einer strategischer Allianz für die Durchsetzung der Rio-Agenda einerseits und kleinteiligen Leistungsaufträgen führte zu einem unsicheren Bestellverhalten der DEZA-Mitarbeiter/-innen und einem unklaren Leistungsprofil des CDE.
- Das Fehlen konkreter gemeinsamer Ziele und überprüfbarer Resultate auf der Ebene des Gesamtmandats führte aufgrund wechselnder Prioritäten der DEZA und Opportunitäten zu Veränderungen der Inhalte und der bestellten Produkte.

- Die Nachfrage in der DEZA konzentrierte sich auf like-minded persons (in bezug auf die Rio-Agenda oder das systemische Wissensmanagement).
- Da die DEZA auf fachliche Kompetenzprofile weitgehend verzichtet, konnte ein Bezug zwischen den Leistungen des CDE und den benötigten Kompetenzen der angepeilten Nutzer/innen nur im Einzelfall hergestellt werden.
- Die zur Steuerung vor allem verwendete Einheit der Mitarbeiter/-innen-Stunden ist inadäquat, weil solch detailliert bestimmten Inputs keine entsprechend präzisen Angaben auf der Output-Seite entgegenstehen (können).
- Da zwischen Kompetenzaufbau im CDE und Kompetenznutzung durch die DEZA kaum unterschieden wurde, war das Mandat in der Regel finanziell komfortabel ausgestattet.

Die zentralen Veränderungen im Umfeld zwischen 1989 und 2011 waren:

- *Bedeutungsverlust der Entwicklungszusammenarbeit:* Die Globalisierung führt zu einem enormen Anwachsen privater und aussenpolitischer Beziehungen zwischen Industrie- und Entwicklungsländern und einem entsprechenden Bedeutungsverlust der Entwicklungszusammenarbeit.
- *Fragmentierung der Entwicklungszusammenarbeit:* Seit 1989 führt die DEZA in ständig mehr Ländern und Themen immer mehr Vorhaben aus. Der Fragmentierungsbericht der OECD 2009 stellt fest, dass sich die EZA der Schweiz unter allen OECD – Geben am raschesten fragmentiert.
- *Reo Fachdienste:* Die Reo der Fachdienste 1999 (SUWE-> NRU) kam dem Backstoppingmandat entgegen: sie schuf weite transdisziplinäre Kompetenzbereiche
- *Reo DEZA:* Die Reo 2008 entzieht dem Backstoppingmandat weitgehend die organisatorische Grundlage. Die Nachfrage muss neu gebündelt werden.
- *Umsetzung der Umweltagenda:* Je spezifischer die Umsetzung von Umweltzielen angestrebt wird, desto mehr spezialisiertes Fachwissen, und desto weniger generelles Politik- und Prozesswissen ist erforderlich. Das Thema nachhaltige Entwicklung ist global, national und regional gesetzt. In der Umsetzung macht man weniger Politik, sondern versucht eher, spezifische Probleme (z.B. Energie, Forst, Handel) in den Griff zu kriegen.

4. Die Gestaltung der Nachfrage durch die DEZA

4.1 Charakter des bisherigen Mandats in der 3. Phase

Gemäss Kreditantrag 7F-01982.03 war das Backstoppingmandat der NRU an das CDE in seiner Phase 3 (01/2008-12/2011) „eines der Instrumente der Themenbearbeitung durch den F-Bereich“. In der Umschreibung des Mandats vermischen sich – im Sinne eines holistisch verstandenen „Wissensmanagements“ – sechs Merkmale eines Auftragsverhältnisses in undeutlicher Weise:

1. *Besteller:* Die DEZA bestellte einzelne Leistungspakete (Teilaktionen) teils in definierten Routinen, teils individuell von Fall zu Fall.
2. *Leistungen:* Mit dem Mandat sicherte sich die DEZA vertraglich die Lieferung definierter Leistungen, rechnete aber immer auch mit vertraglich nicht abgesicherten Synergien zwischen verschiedenen Leistungen und weiteren Aktivitäten der beiden Vertragspartner.
3. *Qualität:* Das Mandat sollte einerseits eine Zusammenarbeit auf der Grundlage bestehender Kompetenzen bei Besteller und Leistungserbringer ermöglichen, andererseits den beiden Beteiligten die Entwicklung notwendiger Kompetenzen auch erst erlauben.

4. *Exklusivität*: Auf Seiten der DEZA blieb offen, ob sie Leistungen bestellte, die sie aufgrund bereits verfügbarer Kompetenzen auch selber hätte erbringen können, oder Exklusivleistungen, die sie selber nicht hätte erbringen können. Auf Seiten des CDE blieb offen, ob das CDE exklusive Leistungen zu erbringen hatte, welche andere Organisationen so nicht hätten erbringen können, oder Leistungen, welche auch von andern nicht-universitären Anbietern hätten erbracht werden können (wie z.B. Programm-Management, Kursorganisation).
5. *Nutzung*: Die nachgefragten Leistungen konnten sowohl für den Eigengebrauch der Fachsektion NRU, wie auch für den Gebrauch durch andere Einheiten der DEZA (in den Bereichen Fachsektionen, Südzusammenarbeit, Ostzusammenarbeit, Humanitäre Hilfe, Multilaterale Zusammenarbeit) und die Mit-Nutzung durch Dritte (Schweizer Hilfswerke, internationale Organisationen, etc.) bestimmt sein.
6. *Reichweite*: Die einzelnen Leistungspakete konnten für den Gebrauch in der DEZA, in der Schweiz oder international bestimmt sein.

4.2 Administration des bisherigen Mandats

Fragmentierung: Das Geschäftsgebaren der DEZA führt zu einer kontinuierlich andauernden Zersplitterung der Zusammenarbeit zwischen der DEZA und dem CDE (bei gleichzeitiger Ausdehnung des Volumens). Bestanden 1990 einige wenige Verträge zwischen DEZA und CDE, waren es 2000 zehn und 2010 über zwanzig.

Unterscheidung der Mandate: Im Kreditantrag und im Reporting verzichtete die DEZA auf jeden Bezug zwischen dem Backstoppingmandat und den andern Mandaten an das CDE. Überschneidungen konnten deshalb DEZA-seitig nicht ins Blickfeld kommen. CDE-seitig war allerdings die Abgrenzung durch die Aufwandskontrolle gewährleistet. Zwischen dem Backstoppingmandat und andern Mandaten an das CDE gab und gibt es keine formalen Unterschiede: Sie beruhen auf derselben Art von Verträgen.

Controlling: Die DEZA kontrollierte die inhaltliche Nachfrage nach den einzelnen Leistungspaketen weder in einem strategischen noch in einem operativen Controlling, sondern verliess sich ausschliesslich auf die Diskussion der CDE-Halbjahresberichte.

4.3 Die Veränderungen des Mandats aufgrund der DEZA-Reo

Der Wechsel der administrativen Zuständigkeit für das CDE-Mandat von NRU zum Globalprogramm Ernährungssicherheit Ende 2008 hat die genannten sechs Aspekte wie folgt verändert:

1. *Bestellungsrückgang* wegen mangelnder Bestellroutinen und wegen dem Verschwinden bisheriger individueller Kundenbindungen. Die vereinbarten Leistungen des Backstoppingmandats gingen und gehen über die Zuständigkeit des GPFS hinaus.
2. Da die *Leistungen* des CDE nicht (genügend) abgerufen wurden, unternahm das CDE PR-Aktivitäten bei den neu zuständigen Akteuren und lancierte selber Aktivitäten (Publikationen, Konzepte).
3. Die Referenzmassstäbe für *Qualität* fehlten vorübergehend empfindlich und sind auch jetzt nicht klar.
4. *Exklusivität*: Die Umgestaltung der Forschungsförderung aufgrund der Evaluation Ressortforschung 2009 bringt einen Neuansatz der Beziehungen DEZA-Universitäten mit noch offenen Konsequenzen.
5. *Nutzung*: Es braucht eine gewisse Zeit, bis der Eigengebrauch des Globalprogramms Ernährungssicherheit und der Gebrauch durch andere neue Einheiten der DEZA (Globalpro-

gramm Klimawandel, Netzwerke, Direktionsstab) zum Tragen kommt. Davon ist die Nutzung durch Dritte beeinträchtigt (Schweizer Hilfswerke, internationale Organisationen, etc.).

6. Die *Reichweite der Leistungen* des CDE vergrösserte sich im Ausland. Aus der Erfahrungs-kapitalisierung des GUP entstanden Aufträge geographischer Sektionen in Laos und in den Mongolei.

4.4 Die Bottlenecks der bisherigen Gestaltung der Nachfrage

Über die direkten Mandatsbeziehungen hinaus sind folgende Faktoren zu berücksichtigen, welche die Nachfrage und im speziellen die Bestellkompetenz der DEZA beeinflussen.

Rotation: Die zuständigen Mitarbeiter/-innen der DEZA wechseln alle 2-4 Jahre, das CDE-Backstopper-Team ist stabiler und arbeitet zum grossen Teil mit langjährigen Mitarbeiter/-innen.

Strategie: Die Strategie 2010 (mit Themenkörben und Fachdiensten) hat nicht zu einer klaren und sichtbaren Positionierung der DEZA in der internationalen Zusammenarbeit geführt.

Reo DEZA: Die Neustrukturierung der Forschungsförderung der DEZA durch einen gemeinsamen Fonds mit dem Nationalfonds erschwert es der DEZA, Forschung, Lehre und Dienstleistungen der Universitäten als funktionale Einheit zu behandeln. Die Unterstellung des Netzwerkes Landwirtschaft und ländliche Entwicklung unter das Globalprogramm Ernährungssicherheit führt zu einer komplexen Verbindung von Primärstruktur für externe Leistungserbringung (Programm) Sekundärstruktur zur internen Befähigung für diese Leistungserbringung (Netz).

5. Die Gestaltung des Angebots im CDE

5.1 Steckbrief des Backstoppingmandats

Auftragsverhältnis Seit 1989 periodisch wiederholtes Mandat für Unterstützungsleistungen und Aufbau des Kompetenzzentrums CDE

Charakter Rahmenvertrag für verschiedenartige Leistungen

Akad. Disziplin CDE bis 2010: Physische Geographie (Boden, Wasser, Erosion, Landmanagement), Humangeographie und Integrative Geographie

Ab 2010: interdisziplinär: Geographie, Biologie, Ökologie, Soziologie, Anthropologie

Nutznieser
1. Auftraggebende Sektion (NRU, GPFS)
2. Einzelne Programmbehandler/innen aus verschiedenen Sektionen
3. DEZA allgemein
4. Akteure in Programmen und in der politischen Arena

Auftragerteilung (für Einzelleistungen) direkt durch Nutznieser
Bei ungenügender DEZA-interner Nachfrage weitgehend informelle Koordination durch DEZA-Ansprechpartner
Kontakte für Einzelleistungen direkt durch Nutznieser

Leistungserbringung vorwiegend durch ein Kern-Team, bestehend aus wissenschaftlichen Mitarbeiter/innen des CDE im Umfang von ca. 3 Vollstellen (6-7 Personen)

Produkte / Leistungen (zum Teil fliessend ineinander übergehend)

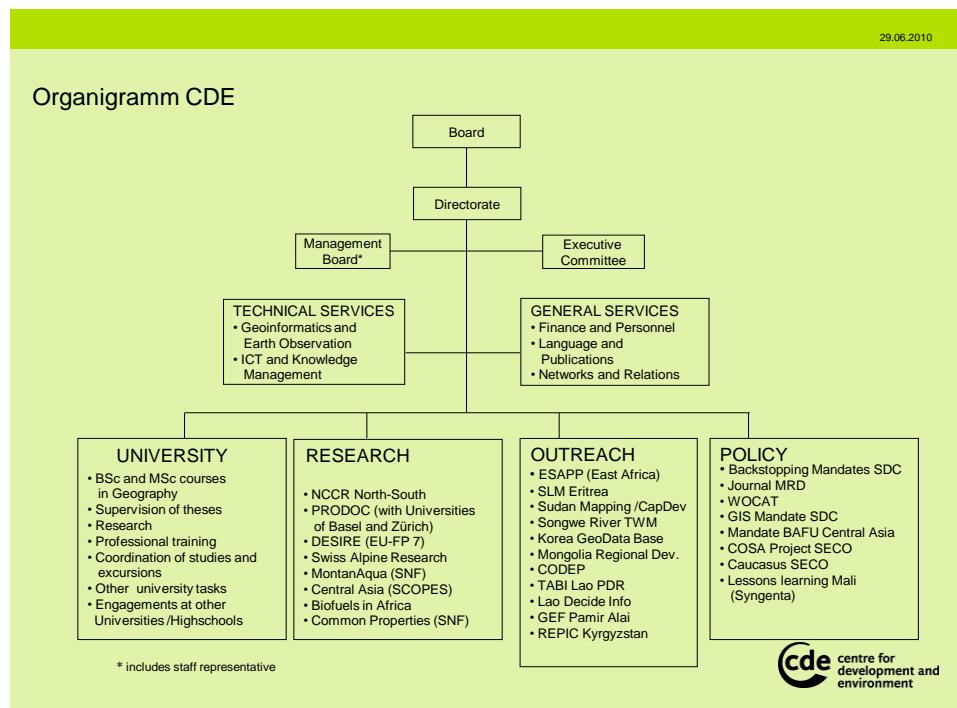
1. Service Leistungen	Aus- und Weiterbildungskurse für Mitarbeiter/-innen der DEZA und weitere Teilnehmer/-innen, Zusammenfassungen von Berichten und grauer Literatur z.H. von DEZA-Mitarbeitern; Konzeption, Organisation und Durchführungen von Tagungen und Konferenzen; Kurzzeit-Beratung; GIS-Auswertungen
2. Coaching	Beratung von Mitarbeiter/-innen der DEZA; Begleitung von Personen mit operativer Verantwortung
3. Fachberatung	Themenspezifische Publikationen (Papers, Periodika, Bücher), thematische Briefings für ein Fachpublikum; Vertretung der DEZA in Fachgremien
4. Networking	Teilnahme an Arbeitsgruppen und Netzen der DEZA, Vertretung der DEZA in Arbeitsgruppen und externen Netzen, Organisation und inhaltliche Gestaltung von thematischen (interdisziplinären) Erfahrungsaustausch-Veranstaltungen /-prozessen; Erfahrungskapitalisierungen
5. Projektumsetzung	Konzeption, inhaltliche Unterstützung und Durchführung von Entwicklungsprogrammen mit hohem Beobachtungs-Anteil (action research)
6. Mitgestaltung politischer Prozesse:	Vertretung der DEZA an Konferenzen; Teilnahme an Politikentwicklung der DEZA

Administration Halbjahres-Reporting /Planung, Phasenplanung, externe Evaluationen

Finanzen ca 650'000 CHF pro Jahr

5.2 Die Funktionen des CDE und die Rolle der Backstopper

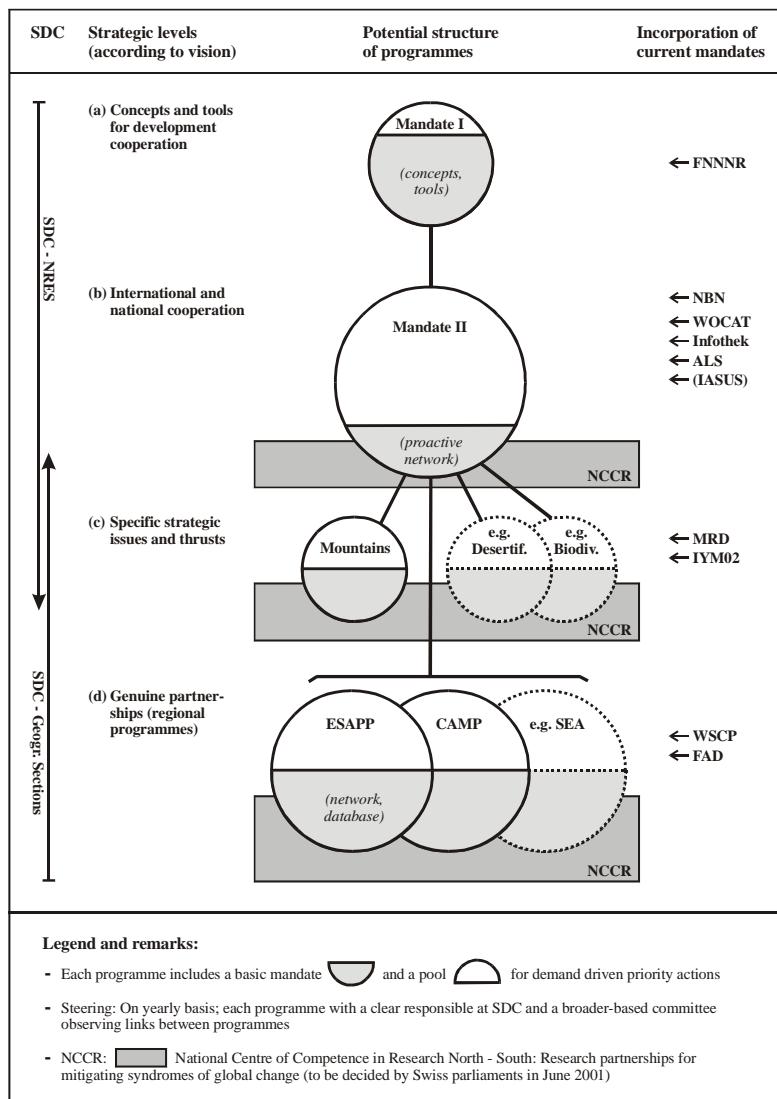
Von 2001 bis Sommer 2010 gliederte sich das CDE gemäss seiner Selbstdarstellung in vier Bereiche:



Seit der Angliederung des NCCR Programmleitung an das CDE (2001) versteht sich das CDE als ein auf allen konzeptuellen und Umsetzungsebenen tätiges Zentrum. Es wird auf allen Ebenen, in Konzept-

entwicklung und Lehre, in Policy Beratung und Projektumsetzung (Outreach) durch die Forschungstätigkeiten des NCCR gestützt.

aus: CDE's Vision and Strategy as a Centre of Competence, Berne, March 2001



Bis zur Reorganisation im Sommer 2010 wurden die *Backstopper* innerhalb des CDE als spezifische Gruppe von wissenschaftlichen Mitarbeitern des Geographischen Instituts behandelt, die sich formal in keiner akademischen Laufbahn befinden. Im horizontal nach Funktionen gegliederten Organigramm siedelten sich die ‚Backstopper‘ dabei in den Bereichen Policy und Outreach an, die ‚Akademiker‘ naturgemäß vorwiegend in Forschung und Lehre.

Die Backstopper nahmen im Geographischen Institut und auch innerhalb des CDE eine *Brückenfunktion* wahr, indem sie anwendungs- und umsetzungsorientiert die Konzepte der nachhaltigen Entwicklung, die von der Forschungsseite herangetragen wurden, in Projektsituationen und Institutionen weitergaben. Die Backstopper setzten das Systemwissen der akademischen Disziplinen und das transdisziplinäre ausgehandelte Zielwissen in konkretes Transformationswissen um. Als ‚Anwender‘ publizierten sie ‚graue Literatur‘, die wissenschaftlichen Kriterien standhalten muss, aber keine Forschungsansprüche stellen kann.

Aus der Sicht der Institutsleitung gliederte sich die Finanzierung des CDE in Bern grob in vier Quellen:

- Universitäres Mandat Nachhaltige Entwicklung ca. 2 Mio CHF p.a.

- Schweizerischer Nationalfonds: Forschung ca. 2 Mio CHF p.a.
- Abteilung Integrative Geographie: Lehre ca. 1 Mio CHF p.a.
- EZA Mandate. Policy und Outreach ca. 2 Mio CHF p.a.

Dazu kommen nochmals ca. 7 Mio CHF p.a. für Aufgaben im Ausland (treuhänderische Mittelverwaltung).

Akademisch bezieht sich die Kompetenz des Zentrums auf den Phil Nat Bereich, aber in zentralen Aspekten auch auf die WiSo Fakultät. In der seit Sommer 2010 eingerichteten neuen Organisationsstruktur des CDE kommt dieser Bezug sehr deutlich zum Ausdruck:

	Global change & Sustainable Development	Innovations for Sustainable Development	Education for Sustainable Development	Fakultätsbezug
Natural Resources				<i>Phil Nat, Biologie, Ökologie</i>
Multidimensional disparities				<i>WiSo, Soziologie, Anthropologie</i>
Governance of Land & Natural Resources				<i>Phil Nat, Politologie</i>

2010 hat die im CDE verwirklichte konzeptuelle Ausrichtung eine Bedeutungssteigerung erfahren, indem der Universität Bern die *Nachhaltige Entwicklung als Leistungsauftrag* (für einen Zeitraum von 4 Jahren) erteilt worden ist. Der Senat hat eine Kommission zur Umsetzung des Auftrags unter Prof. Hurni eingesetzt. Rückwirkungen auf die Tätigkeit des CDE werden nicht ausbleiben; die Ausrichtung auf die Policy Ebene im nationalen Bereich wird sicher gestärkt.

Die neue Organisationsstruktur des CDE ist erst in groben Zügen eingeführt. So ist ein neuer Direktor eingesetzt und der Board der Institution gebildet worden. Die Verteilung der Mitarbeiter auf die Matrix und die Entscheide zur internen Führungsstruktur sind noch nicht erfolgt. Es ist anzunehmen, dass das Kernteam der Backstopper aufgrund der individuellen Qualifizierungen auf mehrere neue Einheiten verteilt werden wird. Für die ‚Kunden‘ des CDE ist dabei wichtig, ob die Art der Dienstleistungen des CDE dadurch verändert wird.

Gemäss ersten Überlegungen würde das CDE die *bisherigen Aufgaben* des Backstoppingmandats in der *neuen Organisationsstruktur* wie folgt zuteilen:

	Global change & Sustainable Development	Innovations for Sustainable Development	Education for Sustainable Development
Natural Resources			
Multidimensional disparities			
Governance of Land & Natural Resources			
	↓	↓	↓
Aufgaben im Backstoppingmandat	Desertifikation Forum SLM Mountains	Netzwerke Ländl. Beratung	Klimakurse

Allerdings kann im Rahmen einer auf die Pariser Deklaration ausgerichteten, auf Resultate orientierten Entwicklungszusammenarbeit, nicht davon ausgegangen werden, dass die bisherigen Aufgaben unverändert bestehen bleiben. Mit dem ‚Alignment‘, der Orientierung der Entwicklungszusammenarbeit an den nationalen Zielsetzungen der Einsatzländer, verlagert sich der *Entwicklungskontext*. Entwicklungspolitische Inhalte werden verstärkt in lokale Institutionen eingebracht und nationalen oder regionalen Bedingungen angepasst. Gleichzeitig erfolgt ein Rückzug aus direkten Projektumsetzungen. Dass sich im Rahmen dieser generellen Umorientierung der EZA zumindest die Outreach Komponente der CDE Backstopper ebenfalls zu verändern beginnt, zeigt sich an Problemen der Programmausrichtung in Diskussionen mit den SDC Kobüs (Bsp. CAMP). Soll ein Backstoppingmandat in einer neuen Phase mehr als nur Serviceleistungen beinhalten, muss sich die klassische Rolle der CDE Backstopper verändern.

5.3 Wer erbringt die Mandatsleistungen?

Die Leistungen des Backstoppingmandats werden zu rund drei Vierteln (72.4%) von einem *Kernteam* innerhalb des CDE erbracht. Im Zeitraum 2008 bis 2010 umfasste dieses neun wissenschaftliche Mitarbeiter. Zählte man das GIS-Team vollständig mit zum Kernteam, stieg der Anteil der Leistungen am Mandat auf über 80%.

Für dieses Kernteam stellt das Mandat nur gerade 29% seiner gesamten *Arbeitsleistungen* dar. In vergleichbarem Umfang sind die Mitglieder des Teams in anderen SDC Aufträgen beschäftigt, insbesondere in den regionalen Projekten des CDE: ESAPP, TABI (Laos), Songwe (Tanzania), CODEP (Mongolei). Weitere 23% des Arbeitsaufwands gehen an Auftraggeber ausserhalb der SDC. Da im Rahmen des NCCR gegenwärtig eine akademische Arbeit aus dem Kernteam durchgeführt wird, NCCR wiederum hälftig von SDC getragen wird, kann festgehalten werden, dass die Backstopper zu zwei Dritteln über SDC Aufträge finanziert werden.

Die *Stabilität* im Kernteam ist bemerkenswert. Mehrere Mitarbeiterinnen sind seit Beginn des Mandats dabei, sind vielmehr aus der Mitarbeit in den Vorläuferprojekten des CDE hervorgegangen. Neuzugänge im Kernteam gibt es verhältnismässig wenige (Brüschweiler, Stanchev, Mathez-Stiefel, Höggel). Sie entsprechen vorwiegend dem vorherrschenden Typus ‚Programm- resp. Felderfahrung‘. Dagegen gibt es im GIS – der Gruppe, die relativ stark im Mandat mitarbeitet – eine rasche Ausweitung. IT-versierte Mitarbeiter mit unterschiedlicher technischer Qualifikation haben diese Gruppe mit ihren zunehmenden Leistungen in allen Projektformen des CDE in den letzten Jahren anwachsen lassen.

Die mit der dritten Phase aus dem Mandat ausgebrachten und *mit separaten Kreditanträgen* versehenen *Projekte* (WOCAT, SLM, ...) werden vorwiegend von wissenschaftlichen Mitarbeitern betreut, die nicht (oder nicht mehr?) zum Kernteam gezählt werden (Liniger, Mekdaschi). Ihre thematische wissenschaftliche Spezialisierung qualifiziert sie zur Betreuung dieses Netzwerks mit seinen speziellen Anforderungen. Die Projekte betreffen internationale Netzwerke, sind somit längerfristig angelegt, von einer substantiellen Größenordnung und zudem von anderen Partnern mitfinanziert.

Leistungen der *Institutsleitung* werden nur im Fall spezifischer Beiträge zu einem Projekt aufgeführt; sie betragen für das Backstoppingmandat im Zeitraum 2008-10 nur gerade 2.3% (Hurni, Rist, Messerli). Allgemeine Managementaufgaben auf Direktionsebene werden nicht separiert. Dagegen besteht innerhalb des Kernteams die Stelle eines Mandatskoordinators, dessen Leistungen ausgewiesen werden.

Die *restlichen Leistungen* im Mandat stammen vorwiegend von Mitarbeitern in der ‚Infrastruktur‘ des CDE (IT, Editing, Übersetzungen), insgesamt weniger als 20% aller Arbeitsleistungen. In der Rubrik CDE-Stunden sind neben Ferien- und Krankheitszeiten auch die durchschnittlich 20% Arbeitsstunden der Mitarbeiter enthalten, die für Akquisition oder Eigenprojekte des Hauses eingesetzt werden. Die A-Stunden werden aus den Overheads aller Aufträge bezahlt, also aus eigenen Mitteln des CDE. Über

diese Stunden werden auch Retraiten und Weiterbildungen zur Aufrechterhaltung der thematischen Kompetenz des CDE finanziert.

Ein *Personalaustausch* CDE/SDC ist in beiden Richtungen feststellbar (Maselli, Stanchev, früher Flury, Schläfli, Guinand, Gerits, Herren, u.a.), beruht aber nicht auf institutionellen Vereinbarungen, sondern auf individuellen Entscheidungen der Beteiligten.

Folgerungen:

- Das Backstoppingmandat wird nach wie vor in erster Linie vom Backstopper Team (Kernteam) getragen. Die nächstwichtige Gruppe von Beitragenden ausserhalb des Kernteams sind die Mitarbeiter des GIS.
- Über das Backstoppingmandat hinaus sind die Mitglieder des Kernteams vor allem im Outreach in den regionalen Projekten des CDE tätig. Die aus dem Backstoppingmandat ausgliederten und separat weitergeführten Projekte werden kaum mehr vom Kernteam betreut.
- Ausgliederungen betreffen Programme auf der Ebene der internationalen Policy. Anderseits liegen diese Programme stets in einem Bereich, den das CDE als Kernkompetenz erachtet (z.B. Ressourcennutzung, Desertifikation). Es ist möglich, dass die Inhalte der ausgelagerten Programme nach Spezialisierungen rufen, die im Kernteam nicht verfügbar sind. Ebenso gelangen neuere Kompetenzformen über die GIS Gruppe in das Backstoppingmandat. Die Frage der Generierung/Erneuerung der Kernkompetenz des CDE kann in der Diskussion der Programminhalte des Mandats vertieft werden.

5.4 Welche Leistungen entstehen im Backstoppingmandat?

Wir untersuchen im Folgenden die Leistungen des CDE während der 3. Phase in den einzelnen Teilaktionen des Backstoppingmandats. Die Inhalte werden dabei nach den vorwiegenden Kategorien oder Formen der CDE-Leistung charakterisiert. Über alle Bereiche gesehen entsteht so ein *Leistungsprofil* des CDE. Gleichzeitig wird die Entwicklung von *Angebot und Nachfrage* nach Dienstleistungen in den Teilaktionen aufgenommen, soweit sich dies aus den Interviews mit den Mitarbeitern von CDE und SDC erschliessen lässt. Schliesslich vermerken wir pro Bereich die mögliche Kongruenz von erkennbarer Angebotsentwicklung und Nachfrageeinschätzung zwischen Mandaträger und Mandatgeber.

0 Beratung NRU/GPFS

Es geht hier um die *kurzfristigen Dienstleistungen* für den Mandatgeber (zuerst NRU, nach der Reo GPFS - wobei das GPFS selbst einen häufigen Wechsel der Zuständigkeiten brachte). Das Personal im GPFS musste auch erinnert werden, die Backstopping Leistungen zu nutzen. Die Abfrage von Dienstleistungen erfolgte deshalb schubweise und blieb während der ganzen Phase unter dem vorgesehnen Umfang.

Dienstleistungen umfassten Stellungnahmen und Kommentare zu Dokumenten aus dem multilateralen Bereich, die Durchführung von Diskussionen oder Workshops, die thematische Vorbereitung von Konferenzen, Ausstellungen und Tagungen zu Handen des Mandatsträgers. Das CDE unterstreicht, dass die Leistungen stets in Bereichen erfolgten, die zur Kernkompetenz des CDE gezählt werden.

Beide Seiten zeigten sich mit den Leistungen in diesem Bereich zufrieden, wobei neben der Qualität der „services“ immer auch die umgehende Verfügbarkeit der notwendigen Spezialisten zur Erledigung der stets unter grosser *Dringlichkeit* eintreffenden Aufträge hervorgehoben wird. Beide Seiten erachten einen künftigen Bedarf als gegeben. Aus Sicht des CDE ist eine solche Auftragsslinie nur innerhalb eines grösseren und flexiblen Mandates möglich, um über ausreichende Kapazitäten zur kurzfristigen Abwicklung von Aufträgen verfügen zu können. Die Backstopper selber betrachten ihre Fähigkeit,

kurzfristig als Team operieren zu können, als wichtiges Qualitätsargument. Aus Sicht der DEZA liegt auf der Hand, dass sich die Nachfrage nach kurzfristigen Dienstleistungen mit der Reo und dem Wechsel der Ansprechperson auf verschiedene Stellen verteilt hat und neu organisiert werden müsste.

	Leistungsprofil	Angebot/Nachfrage	Künftige Kongruenz	Std 2008-10
Beratung NRU/GP	Services, kurz+dringlich	N erratisch < Plan	N vorhanden, A nur als Team	505

1 Beteiligung an spezifischen Netzwerken

Das CDE beteiligt sich an verschiedenen, vorwiegend nationalen Netzwerken im weiten Geltungsbereich des ursprünglichen Mandats (NRU). Rund *sieben Netzwerke und Netzwerkgruppen* werden namentlich aufgeführt, von Aguasan bis zum kürzlich eingerichteten BAFU Rio+20. Dabei werden auch Themen verfolgt, die in der laufenden entwicklungspolitischen Ausrichtung der SDC in der Priorität zurückgestuft wurden (Livestock) oder mit unterschiedlichem Gewicht behandelt werden (Mountains).

In diesen Netzwerken nimmt das CDE als *reguläres Mitglied ohne spezifischen Auftrag* teil. Dass diese Vernetzung im Rahmen des Mandats erfolgt, führt höchstens zu einer gewissen Ausweitung in der Zahl der berücksichtigten Gruppierungen und der Intensität der Mitarbeit. Das CDE sieht sich dabei in einer Brückenfunktion, indem es nicht nur die in seiner Kernkompetenz angelegten Entwicklungsaspekte einbringt, sondern die DEZA auch über entwicklungsrelevante Prozesse in den Netzwerken orientiert. Einzelne Netzwerke wiederum steuern selber entwicklungsrelevante Bereiche, wie die transdisziplinäre Forschung, in denen sich eine spezifische Agenda der DEZA ergeben könnte.

Der effektive *Aufwand* in diesem Bereich hat die geplanten Vorgaben regelmäßig überschritten. Ein grosses Gewicht hatten die Aktivitäten im Bergbereich, wo das CDE sehr aktiv in verschiedenen internationalen Netzwerken ist und u.a. einen Beitrag für die DEZA für den Klimagipfel Kopenhagen erarbeitet hat. Das CDE würde voraussichtlich im selben Umfang weiterführen; bei der DEZA müsste die künftige Nachfrage netzwerkspezifisch bei den nun ausserhalb des GPFS liegenden Partnern geklärt werden. Denn teilweise hat die Reo der DEZA die Nachfrage in Themen und Inhalten verändert.

	Leistungsprofil	Angebot/Nachfrage	Künftige Kongruenz	Std 2008-10
Netzwerke	Networking	A (SD-breit) >> Plan, N →	A fokussieren? N klären	2'430

2 Forum Sustainable Land Management SLM

Das Forum SLM ist ein vom CDE eingeführtes Gefäss, das als *internationale Plattform* dem Austausch von Wissen, Instrumenten und Konzepten im Themenkomplex der nachhaltigen Ressourcennutzung dient. Es organisiert Veranstaltungen (in der 3. Phase bisher zwei) mit Partnern der DEZA, Hilfswerkvertretern und thematisch relevanten Institutionen auf internationaler Ebene. Das Bestreben ist, die aktuellen Ausformungen der Thematik in der internationalen Zusammenarbeit zur Diskussion zu bringen.

Als Ansatz scheint das Forum bei einer breiten internationalen Teilnehmerschaft *erfolgreich* eingeführt zu sein. Das CDE denkt an eine Angliederung von Publikationen und Informationsinstrumenten.

Die Themen künftiger Foren könnten auch in Abstimmung mit DEZA zum Herleiten entwicklungspolitischer Resultate in Sequenzen angelegt werden.

	Leistungsprofil	Angebot/Nachfrage	Künftige Kongruenz	Std 2008-10
Forum SLM	Policy Prozess	A ↔ N	A Ausweitung N abstimmen	1'581

3 GIS

Das Thema GIS beschäftigt am CDE (im Zeitraum dieser Phase) rund 6 Personen unterschiedlicher Spezialisierung im CDE (etwa remote sensing, online GIS, Raumanalyse, etc). Rund 4 dieser Stellen werden durch andere DEZA Aufträge finanziert. Das Mandat selber finanziert ca. 30 Stellenprozente.

Es wird im Mandat unterschieden zwischen kurzfristigen Aufträgen und längerfristiger Auslagerung von Aufgaben. Mit der Reo der DEZA ist der ursprüngliche Mandatsleiter weggebrochen; seitdem herrscht bei den *kurzfristigen Aufträgen* z. T. eine *Auftragsflaute*, so dass vorgesehene Budgetanteile umgeschichtet werden mussten. Lediglich ein Viertel der ursprünglich vorgesehenen Mittel sind effektiv genutzt worden. (Die ausserordentlichen Aufträge von neuen Auftraggebern konnten die Ausfälle der DEZA kompensieren, vgl. unten. Bsp. Herstellung von Karten zur Situation im Sudan für das EDA).

Im Bereich der *längerfristigen Auslagerung* blieben Vorschläge des CDE zum Ausbau der Zusammenarbeit z.B. durch den Aufbau von online Strukturen ohne Reaktion von Seiten der DEZA, trotz verschiedener Gespräche und Präsentationen. Als Ersatz für die *ausbleibende* formulierte *Nachfrage* der DEZA-Stellen wurde vom CDE die Erarbeitung einer Publikation vorgeschlagen. Die Programmleitung seitens der DEZA in diesem Bereich wird seit der Reo als mangelhaft erfahren. Auf umfassendere Aufgaben vermochte man sich mit den neuen Mandatsgebern (GPFS) nicht zu einigen, resp. es gab keine Gelegenheiten für eine Auftragsklärung und Entschluss.

Kontinuierlicher und autonomer in der Umsetzung gestaltete sich die Arbeit im GIS Bereich für das CDE in den *regionalen Projekten*, die allerdings nicht unter dem Backstoppingmandat finanziert werden. Im ESAPP (bis 2013) wird die Arbeit im capacity building in einem lokalen Netzwerk von Institutionen als gut eingerichtet bezeichnet, ebenso die Koordination mit der DEZA Zentrale. Neue Leistungen über die Kobüs in der Region einzubringen stiess dagegen auf Schwierigkeiten. Angebote des CDE wurden in Maputo kaum und in Dar nur zögerlich und teilweise aufgenommen.

Für eine *Ausweitung* oder *Vertiefung* des Angebots im GIS Bereich sieht das Team gute Möglichkeiten in der Anwendung in Feldsituationen ebenso wie im capacity building in lokalen Netzwerken. Und zwar für Aufgaben im Bereich räumlich komplexer Analysen, partizipativer GIS Methoden, rapid mapping methods, oder der Ausbildung mit open source Mitteln.

	Leistungsprofil	Angebot/Nachfrage	Künftige Kongruenz	Std 2008-10
GIS Mandat	Services, kurzfristig/Op = 0	N Serv ↳ N Op ↳ Krise Reo	N Serv →/ N übr.klären	1'382
GIS Andere	ProgrUmsetzung/Services	NProgU →/NServ ↗/A neg Kobüs	A PrB ↗/N S→, N klären	nicht Mandat

4 Innovationen - “Apoyando Innovaciones Locales” (AIL)

Die AIL Methodik ist ein spezielles Modul des L4S (Learning for Sustainability) Ansatzes. L4S wurde seit 1995 in drei Kontinenten entwickelt und stellte in früheren Phasen ein wichtiges Element des Mandats dar. AIL wurde schon kurz nach Phasenbeginn 2009 in die geographische Sektion *Lateinamerika ausgegliedert*. Es scheint, dass dort in der Folge kein Nachfolgeprojekt formuliert werden konnte.

AIL-Workshops im Rahmen der Master-Kurse der AGRUCO, eines Universitätsinstituts in Bolivien, wo die Methodik als Bestandteil der Master Ausbildung etabliert ist, und in andern lateinamerikanischen Ländern im Rahmen des BioAndes Programms, werden vom CDE und verschiedenen Partnern weiter durchgeführt. Der L4S Ansatz wird weiterhin in verschiedenen Aktivitäten des CDE verwendet (ESAPP, CODEP, früher CAMP).

	Leistungsprofil	Angebot/Nachfrage	Künftige Kongruenz	Std 2008-10
Innovationen AIL	Projektumsetzung	2009 beendet	N = 0	126

5 Food security in Mountain Areas

Im Wesentlichen ein von der CDE organisierter *Workshop (2010)* für Teilnehmer aus dem Süden, mit den daraus hervorgegangenen Papers, als Vorbereitung in Hinblick auf Rio+20 im kommenden Jahr. Die Teilnehmer wurden teilweise über den Nationalfonds finanziert.

	Leistungsprofil	Angebot/Nachfrage	Künftige Kongruenz	Std 2008-10
FS Mountain Areas	Networking	Punktuell 2010	N in Services (2012)	318

6 Beratungssysteme für kleinbäuerliche Landwirtschaft

Die *langjährige Erfahrung* des CDE mit ländlichen Beratungssystemen soll *validiert* werden, nicht zuletzt im Licht einer kürzlichen Aufwertung des Themas durch IAASTD und Weltbank. Neben mehreren Publikationen wurden im Lauf dieser Phase Beiträge zu Handbüchern von Rang abgeschlossen.

CDE hat an den einschlägigen Netzwerken in diesem Bereich teilgenommen (Global Network for Rural Advisory Services GFRAS/ Swiss Forum for Rural Advisory Services) und vertritt dort seinen lernorientierten Beratungsansatz (erarbeitet unter dem Label L4S, siehe oben).

	Leistungsprofil	Angebot/Nachfrage	Künftige Kongruenz	Std 2008-10
Beratungssystem Landwirtsch.	Networking	A→	N ?	492

7 Rural Observatories

Es handelt sich hier um eine Projektidee des CDE, welche in Abstimmung mit dem GPFS in einem Paper formuliert wurde. Über GIS Information und remote sensing Daten sollen *ländliche Transformationsprozesse* in grösseren Regionen aufgearbeitet werden, um *als Entscheidungsgrundlagen* auf unterschiedlichen Ebenen Verwendung zu finden. Dies in Kooperation mit lokalen Partnerorganisationen.

onen vor Ort. Das Konzept sieht ferner vor, Stakeholder-Prozesse zur Dissemination und Nutzung der analytischen Resultate einzurichten und umfasst Capacity building in lokalen Institutionen.

Mögliche geographische Ansatzpunkte sieht das CDE bei bereits existierenden Forschungspartnerschaften des CDE, und zwar in mehreren Kontinenten:

Eastern Africa	Ethiopia, Eritrea, Kenya, Tanzania, Mozambique, Madagascar
Southeast Asia	Laos, Vietnam, Thailand
Central America	Mexico, Costa Rica, Honduras, Nicaragua
Central Asia	Kyrgyzstan, Tajikistan

Weitere Regionen könnten sein:

West Africa	Mali, Ivory Coast, Mauretania
South Asia	India, Nepal, Pakistan

Das Konzept würde Projektelemente, die gegenwärtig im ESAPP oder im WOCAT umgesetzt werden, auf eine breitere Basis stellen und systematischere Forschungen und Anwendungen ermöglichen. WOCAT und ESAPP, oder der Projektbegleitungsansatz des CDE erhielten ein umfassendes Programmfundament.

Einen *möglichen Ansatzpunkt* zu einem Interesse auf der Nachfrageseite sieht das CDE in der vor kurzem vom GPFS eingerichteten Partnerschaft zwischen der DEZA und der *International Land Coalition*. Das GPFS sei daran interessiert, das CDE (für Leistungen, die nach Ansicht des CDE aus solchen Observatories geschöpft werden könnten) mit einzubeziehen. Das Konzept der Observatories wurde auch in der Abschlussphase des ESAPP und im neuen CDE-DEZA Programm zu Water Diplomacy eingebaut.

Bis heute ist das Konzept weder von den Globalprogrammen noch von den geographischen Abteilungen der DEZA vertieft diskutiert worden. Die Existenz des Konzepts lässt darauf schliessen, dass das CDE die Projektbegleitung im Feld als zentrale Funktion seiner Tätigkeit langfristig sichern will.

	Leistungsprofil	Angebot/Nachfrage	Künftige Kongruenz	Std 2008-10
Observatories	Networking	Konzeptentwicklung CDE	N ?	45

8 Desertifikation

CDE vertritt die Schweiz in der *Commission for Science and Technology (CST)* der UNCCD seit 2009. Die zunächst mit der NRU abgestimmte Agenda will positive und lösungsorientierte SLM Ansätze in die Konventionen und Handlungsorientierungen dieser Organisation einbringen.

Eine von CDE/WOCAT für das UNCDD Sekretariat erarbeitete Publikation zum Sustainable Land Management wird inzwischen von diesem in mehreren Sprachen eingesetzt und verbreitet. Eine engere Zusammenarbeit mit WOCAT ist eingeleitet.

	Leistungsprofil	Angebot/Nachfrage	Künftige Kongruenz	Std 2008-10
UNCCD Desertification	Networking	A ↔ N, GPFS →	Policy UNCCD quer zu SL	1'359

9 Erfahrungskapitalisierung GUP

Unter diesem Titel beteiligte sich das CDE 2008 und 09 an mehreren Missionen zu Umweltprojekten unterschiedlicher Ausrichtung (Desertifikation, Biodiversität) in Laos, Mongolei, Bolivien des damaligen GUP. In *Laos* und der *Mongolei* sind längerfristige Beiträge des CDE zur Verbindung der Projektarbeit mit Policy Beiträgen und Capacity Building vereinbart worden (WOCAT, Beratungsmethodik und remote sensing).

Neben diesem aus der Sicht des CDE positiven Ergebnis der Abklärungsmissionen blieb die Aufgabe einer *Kapitalisierung der Erfahrungen* auf der Ebene der *DEZA-Zentrale unerledigt*. Die Aktivität wurde aufgrund der Reo der DEZA mit der Übertragung der Projekte auf die geographischen Sektionen anfangs 2009 abgeschlossen.

	Leistungsprofil	Angebot/Nachfrage	Künftige Kongruenz	Std 2008-10
Erfahrungskapitalisierung GUP	Coaching	A↔N NRU	Mit Reo abgebrochen	778

10 Ausbildung Climate change

Das CDE führt *Kurse* zur Weiterbildung der *DEZA Mitarbeiter in der Schweiz und im Ausland* durch, wobei INFRAS einige Module beisteuert, Konzept und Organisation aber bei der CDE liegen. Es handelt sich um 2 Tages-Kurse, 2 mal jährlich, mit 15 Teilnehmern. Ausserdem wurde eine Abklärungsmission zur Vorbereitung eines Adaptationsprojektes in Indien durchgeführt.

Die Kurse erhalten gute Qualifikationen durch die Teilnehmer, inhaltlich und in der Durchführung. Nach zahlreichen Neuauflagen des Kurses wird die Nachfrage allerdings allmählich enger. Veränderungen in der Ausrichtung der Kurse sind abzusehen, wenn die Nachfrage von dem entsprechenden Netzwerk ausgehen wird.

	Leistungsprofil	Angebot/Nachfrage	Künftige Kongruenz	Std 2008-10
Ausbildung Climate	Coaching	Fachberatung	A↔N Sektionen	N Netzwerke ?

11 Gouvernanz und ländliche Ressourcen

Die institutionelle Anpassung von Nutzungsregimen an Klimaveränderungen durch Capacity building, Ausarbeiten von Instrumenten und partnerschaftliche Lernprozesse wurde 2008 als Thema von der DEZA aufgenommen und in die schweizerische Wissenschaftspolitik eingebracht. Die Beteiligung der CDE an der *Berlin Konferenz* (Human Dimensions of Global Environmental Change 2008) bildete eine Grundlage für die anschliessende Ausarbeitung der CDE Kurse in Climate Change.

Die Aktivität wurde 2009 in die Klima-Kurse (Teilaktion 10) überführt.

	Leistungsprofil	Angebot/Nachfrage	Künftige Kongruenz	Std 2008-10
Gouvernanz+ Ländl. Res	Networking	N DEZA	Verlagert →Ausbildung	233

12 Climate Change, Coping Strategies and Adaptation

Dies der Titel eines CDE Beitrags für die wissenschaftliche Vorkonferenz in **Kopenhagen** (März 2009) und für ein *Seminar des Potsdam Institute for Climate Impact Research* im selben Jahr. Das Dokument bildete eine Grundlage für eine CDE Retraite und die Ausarbeitung der CDE Kurse in Climate Change.

Auch diese Aktivität wurde 2009 in die Klima-Kurse überführt.

	Leistungsprofil	Angebot/Nachfrage	Künftige Kongruenz	Std 2008-10
CChange+Adaptation	Networking	A CDE	Verlagert →Ausbildung	457

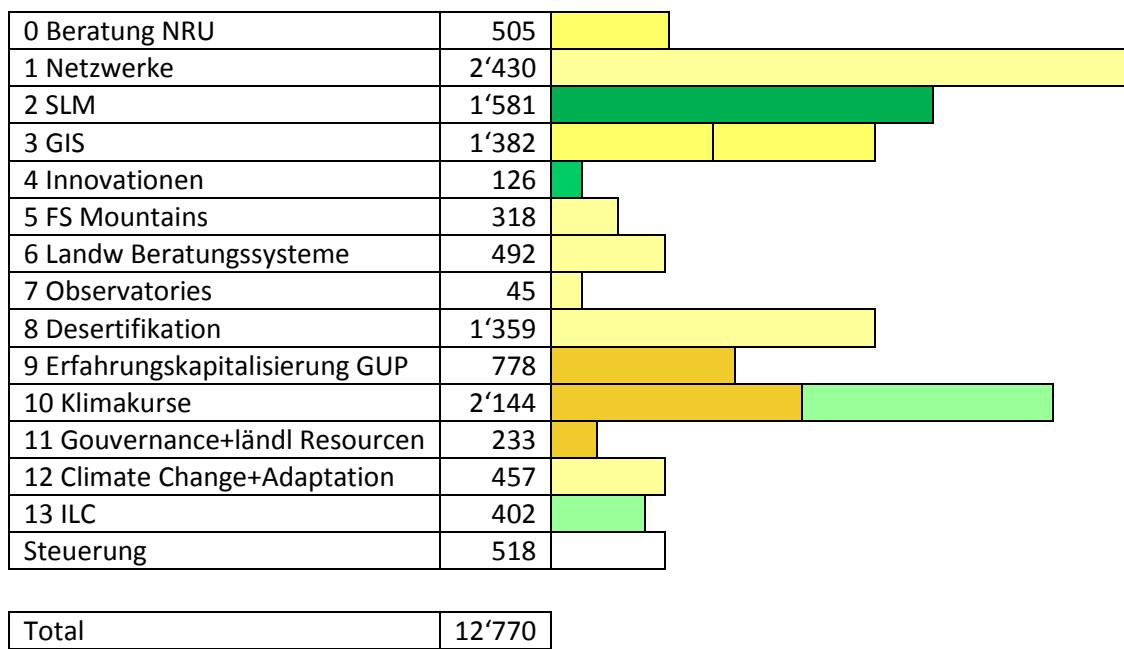
13 International Land Coalition

Mit dieser internationalen Advocacy-Organisation, mit welcher das GPFS zusammen arbeitet, wurde 2010 eine konkrete Zusammenarbeit etabliert. Das CDE beteiligte sich in der Folge an einem *globalen Survey zu Landakquisitionen (2010)*. Dabei wurden über 1'200 Deals in rund 96 Ländern registriert. Die Informationen wurden in einer Datenbank erfasst und an über 350 Kontakte weltweit zur Überprüfung weitergeleitet. Ein Vorschlag für eine weitere Entwicklung dieses Ansatzes wurde durch die DEZA begrüßt und liegt nun als Kreditantrag vor (Knowlegde Platforms for Commercial Pressures on Land). Er umfasst unter der Projektleitung von ILC die Komponenten 'Sharing of information', die Schaffung von 'Interactive knowledge platforms' und Netzwerk-Aktivitäten zur 'Evidence based decision and policy making'. Grundsätzlich entspricht die Struktur den ,Observatories', inhaltlich fokussiert sich das Projekt auf die Landuse-Problematik. Eine Pilotphase 2011/12 würde 5 Länder erfassen, das Hauptprojekt ein umfassendes Upscaling beinhalten.

Die Zusammenarbeit mit dem ILC unter enger Begleitung durch das GPFS erfolgt in einem *Schwerpunktthema der GPFS-Strategie* – die ohnehin sehr nahe an konkreten Policy-Aufgaben auf multilateralem Niveau, in diesem Fall der IFAD, formuliert ist. Ein Einsatzgebiet von grossem Potential.

	Leistungsprofil	Angebot/Nachfrage	Künftige Kongruenz	Std 2008-10
ILC	Fachberatung	N GPFS → A CDE	Hoch	402

Zusammenfassende Übersicht: Insgesamt ergibt sich bei einer Aufschlüsselung der Tätigkeit des CDE nach Kategorien das folgende Bild: das Backstoppingmandat finanziert rund zur Hälfte Netzwerk-Tätigkeiten des CDE (insbesondere, wenn berücksichtigt wird, dass das SLM ebenfalls ein Netzwerk ist, in dem das CDE allerdings eine Lead position ausübt). Services gegenüber dem Mandatsgeber dagegen nehmen einen kleineren Anteil, als man vermuten würde. Auch das Coaching hätte man eigentlich stärker erwartet – wenn man sich den Titel des Mandats vor Augen hält und feststellt, dass die Hälfte des Coaching unter der Rubrik Ausbildung zu finden ist.



Legende					
Services	Coaching	Networking	Fachberatung	Projektumsetzung	Policy Prozesse
1'887	2'083	5'101	1'474	126	1'581

6. Schlussfolgerungen

Zum Inhalt der Nachfrage: Im Verlauf der Mandatsgeschichte werden immer wieder Tätigkeiten des CDE aus dem Backstoppingmandat in gesonderte Mandate verschoben, also aus dem Sammelmandat der Fachsektion in spezifische Mandate operationeller Sektionen oder in separat finanzierte Forschungsprozesse (NCCR). Damit geht eine inhaltliche Veränderung der Nachfrage einher: Die Nachfrage nach spezifischen Dienstleistungen steigt, insbesondere auch nach Leistungen ausserhalb des für das CDE zentralen systemischen Entwicklungskonzepts. Dieser Trend hat sich mit der Reo der DEZA noch verstärkt.

Der Bedarf der DEZA nach einem umfassenden Backstopping, welches die Kompetenzen verschiedener Akteure des Hauses parallel auf verschiedenen Ebenen stärkt (konzeptionell/instrumentell, Internationaler Policy Dialog, thematische Strategie und nationale/regionale Programmumsetzung), und miteinander vernetzt, sinkt.

Zur Bündelung und zum Volumen der Nachfrage: Zur Begründung eines Sammelmandats wird auf die Sicherung einer kritischen Masse von Aufträgen verwiesen, weil nur so ein Centre of Excellence aufgebaut und unterhalten werden kann, das die qualitativen Anforderungen an die erwarteten Dienstleistungen überhaupt zu garantieren vermag. Auch braucht es ein Team von wissenschaftlichen Mitarbeitern, um über genügend und flexibel abrufbare Kapazitäten zur schnellen Bereitstellung von Dienstleistungen verfügen zu können.

Es zeigt sich nun, dass das Team zwar den grössten Teil des Mandats absorbiert, aber nur zu einem Dritt von diesem getragen wird. Die Kapazitäten werden längst ausserhalb des Backstoppingmandats geschaffen; die dazugehörigen Umsetzungsaufträge scheinen allerdings oft aus Aufgaben hervorzugehen, welche zunächst innerhalb des Backstoppingmandats behandelt werden (jüngste Bsp. Erfahrungskapitalisierung Sektion Wissen → Projektumsetzung Laos; Abklärungsauftrag der Sektion

Ostasien → Projektumsetzung Mongolei). Das Mandat dient auch der praxisnahen Konzeptentwicklung (z.B. die Frage der Beobachtungsplattformen wird über die ganze Phase des Mandats in verschiedenen Formen immer wieder aufgenommen). Die Erneuerung der Kernkompetenz des CDE erfolgt ohnehin über die inzwischen gesondert finanzierten Forschungsvorhaben und nicht über die Gruppe der Backstopper. Auch ist die Entwicklung von neuen Projektansätzen (zuletzt noch durchgeführt im Rahmen eines Erfahrungs-Kapitalisierungsauftrags) kaum mehr die Funktion eines Backstoppingmandats, da die Mandatgeber nach der Reo für die Umsetzung solcher Ansätze in aller Regel nicht mehr zuständig sind.

Das CDE ist als Organisation genügend stabil und hat zum Erhalt seiner Excellence kein Sammelmandat (mehr) nötig. Der Erhalt des Teams wissenschaftlicher Mitarbeiter (Backstopper) ist aber von Aufträgen abhängig, die aus dem Mandat hervorgehen. In der weiteren Zusammenarbeit zwischen DEZA und CDE sollte diese Konzeptentwicklungs- und Akquisitionskomponente des Mandats geklärt werden.

Zur Verbindung von Angebot und Nachfrage: In der Reo hat die DEZA das Backstoppingmandat aus Plausibilitätsgründen (faute de mieux?) zum Globalprogramm Ernährungssicherheit transferiert. Dort deckt es jedoch weder den ganzen Kompetenzbereich ab, den sich das CDE bisher erarbeitet hat, noch entspricht es eindeutig dem Unterstützungsbedarf des Globalprogramms Ernährungssicherheit.

Der Vergleich der globalen Herausforderungen in der entwicklungspolitischen Strategie des Bundes und der Strategie der Universität Bern zeigt zwar Ähnlichkeiten, ergibt aber im Bereich der Ernährungssicherheit keine zwingende Übereinstimmung:

Prioritäre globale öffentliche Güter der CH IZA	Prioritäre Herausforderungen des Globalen Wandels der Universität Bern
1. Klimastabilität	1) Bevölkerungswachstum
2. Ernährungssicherheit	2) Klimawandel
3. Wasser	3) Globale Wirtschaftsdynamik
4. Gesundheit	4) Verknappung natürlicher Ressourcen und Konflikte
5. Menschliche Sicherheit	5) Veränderte Muster von Armut und Wohlfahrt
6. Marktstabilität	6) Verstädterung
7. Finanzstabilität	7) Sich wandelnde Entscheidungsprozesse
<i>Quelle: Entwurf Botschaft 2013-16</i>	<i>Quelle: CDE Eröffnungsfeier 19.10.2010</i>

7. Prinzipien der Weiterführung

Aufgrund der obigen Befunde lassen sich einige Prinzipien formulieren, an denen sich alle möglichen Optionen der zukünftigen Zusammenarbeit zwischen DEZA und CDE orientieren sollten:

<i>Bestellung</i>	Die Organisationseinheiten der DEZA sollen Leistungen des CDE mit einfachen Routinen bestellen können.
<i>Leistungen</i>	Die Organisationseinheiten der DEZA sollen sich spezifische Leistungen beschaffen, und nicht die Teilnahme an einem gemeinsamen Entwicklungsprozess vereinbaren.
<i>Qualität</i>	Die DEZA soll das CDE für bereits bestehende Kompetenzen beauftragen: Kompetenzentwicklung und –erhalt ist Sache des Auftragnehmers. Die bisherige Verbindung von 1) Nachfrage nach Leistungen und 2) Aufbau der für die Leistungserbringung benötigten Kompetenz ist nicht weiterzuführen.
<i>Exklusivität</i>	Die DEZA bestellt Exklusivleistungen, über die sie intern nicht verfügt. Das CDE liefert Leistungen, in denen es kompetitive Vorteile gegenüber Mitbewerbern hat.
<i>Nutzung</i>	Die bestellende Einheit der DEZA bestellt für ihren eigenen Bedarf, d.h. entsprechend ihres Mandats (und nicht „auf Vorrat“, d.h. auch für andere Einheiten oder Organisationen).
<i>Reichweite</i>	Die bestellende Organisationseinheit der DEZA soll die Reichweite gemäss ihrem Mandat definieren. Das erfordert natürlich eine Abgrenzung der Mandate und eine entsprechende Klärung der Zuständigkeiten der Organisationseinheiten

Diese Prinzipien werden nicht alle in einem einzigen übergreifenden Backstoppingmandat im bisherigen Zuschnitt befolgt werden können. Sie legen es nahe, das bisherige Mandat auf verschiedene Organisationseinheiten aufzuteilen, oder seinen bisherigen Sammelcharakter zu ändern. Diese verschiedenen Möglichkeiten werden im folgenden Abschnitt als verschiedene Optionen ausgearbeitet.

An dieser Stelle sollen zusätzlich noch zwei Prinzipien für das Backstopping der Globalprogramme dargestellt werden, die sich aus der Analyse des bisherigen Mandats ergeben:

<i>Auswahl</i>	Um das unkoordinierte Spiessen thematischer „Aussenpolitiken“ und die Konkurrenzierung der thematisch zuständigen Bundesämter zu vermeiden, sollen sich die Globalen Programme der DEZA auf die Bewältigung jener globaler Probleme konzentrieren, in denen die DEZA selber Kompetenzen und komparative Vorteile hat. Die breite bisherige Liste globaler Themen (siehe z.B. Entwurf der Botschaft 2013-16) müsste zu diesem Zweck begrenzt werden.
<i>Profil</i>	Eine Profilierung der Schweizer IZA in globalen Themen wie Ernährungssicherheit erfordert eine klare strategische Ausrichtung auf die globale Arena, die Bereitstellung der nötigen in-house Kapazitäten und Management-Kompetenzen sowie amtsübergreifende Umsetzungsmechanismen. Der Unterstützungsbedarf sollte durch das Management im Einzelfall passgenau definiert werden. Dabei sollte unbedingt von den spezifischen Funktionen der Arbeit in der globalen Arena ausgegangen werden, im Unterschied zu den Anforderungen der regionalen Zusammenarbeit oder der humanitären Hilfe. Globale Programme benötigen in der Regel ein flexibles, institutional nicht gebundenes Supportbudget.

Die Förderung eines nationalen Centre of excellence lässt sich in Form eines Mandats nicht sinnvoll gestalten. Dafür wäre ein Wechsel zu einem Programmbeitrag nötig, was allerdings seit der DEZA Reo auch einen Wechsel zur Abteilung Institutionelle Partnerschaft erfordern würde.

8. Optionen der Weiterführung der Zusammenarbeit DEZA - CDE

Im Folgenden werden fünf verschiedene Optionen für die Fortführung des Backstoppingmandats skizziert. Sie gehen von unterschiedlichen bisherigen Aspekten des Mandats aus und verbinden sie mit denkbaren möglichen Entwicklungen in der DEZA und/oder im CDE. Keine der Optionen umfasst die ganze Bandbreite des bisherigen Backstoppingsmandats.

8.1 Option: Backstoppingmandat GPFS – CDE

Bestellung Mit dem Backstoppingmandat ans CDE bestellt GPFS Leistungen, welche aus heutiger Sicht während der Periode 2012-15 einem kontinuierlichen Unterstützungsbedarf des GPFS selber entsprechen. Einzelleistungen werden gesondert bestellt.

Reichweite Zweck des Backstoppingmandats: Das GPFS ist auf der nationalen Ebene handlungsfähig (Themenbearbeitung in eigener Zuständigkeit der DEZA oder im Verhältnis zu zuständigen Bundesämtern). Das Backstopping betrifft einen Teil der dazu notwendigen Massnahmen.

Leistungen Aufgrund seiner Analyse der Kompetenzen des CDE bestellt das GPFS beim CDE Unterstützungsleistungen für die folgenden strategischen Themen (core issues):

1. Sustainable production systems: Rural Advisory Services, Resilience	Yes
2. Competing claims on natural resources: Land Governance	Yes
3. Improved access to food	No
4. Policy coherence (global mechanisms and CH position)	No
5. Linking fragility, vulnerability and food security	Yes
6. International trade regime	No
7. Communication: network website, F2F, facilitation	Yes

Fokus In dieser Option dürfte die DEZA voraussichtlich vor allem die folgenden Leistungen vom CDE beanspruchen:

Service-Leistungen	Coaching	Fachberatung	Networking	Projektumsetzung	Politische Prozesse
--------------------	----------	--------------	------------	------------------	---------------------

Qualität Gefragt sind mehr Unterstützungsleistungen auf der Ebene der nationalen Politikgestaltung, weniger Programmdurchführungen oder Publikationen.

Exklusivität CDE-Leistungen für andere Organisationseinheiten der DEZA oder für die nicht im Backstoppingmandat vereinbarten strategischen Themen werden in andern Mandaten geregelt.

Nutzung Die Leistungen des CDE dienen der Positionierung der DEZA nach aussen und der Stärkung der Kohärenz der Schweizer Politiken in den betreffenden Themengebieten, (nicht der internen institutionellen Entwicklung des GPFS oder dem Kompetenzaufbau des CDE).

Bedingungen Das GPFS ist fähig, seine Themen in einer nationalen Arena zu vertreten. Die DEZA kann globale, regionale und nationale Zuständigkeiten klar und verständlich trennen. Die DEZA definiert eine beschränkte Anzahl von Themen, für welche sie intern fachliche Kompetenzprofile definiert, welche national anerkannt sind, und schafft die entsprechenden Stellen (ausserhalb der Rotation der Generalisten).

<i>Abwicklung</i>	Fortschreibung des Backstoppingmandats während der Konsolidierungsphase der Globalen Programme. Übergangscharakter, keine Ausschreibung.
<i>Konsequenzen</i>	Das Volumen des Backstoppingmandats sinkt stark, da sich die Leistungen auf den Bedarf des GPFS konzentrieren. Dafür steigt die Anzahl der Mandate anderer DEZA-Sektionen an das CDE weiter. Das CDE muss sein bisheriges Backstopper-Team neu positionieren. Die Unterstützung des DEZA-Netzes A&RD und des GPFS sollten wegen der unterschiedlichen Bedürfnisse sinnvollerweise in zwei verschiedene Mandate aufgeteilt werden.
<i>Einschätzung</i>	Pragmatische Zwischenlösung im Gefolge der Reo der DEZA, kein Wurf. Wenige Profilierungsmöglichkeiten für das CDE.

8.2 Option: Verschiedene GPFS-Mandate

<i>Bestellung</i>	GPFS bestellt bei verschiedenen Institutionen nach Bedarf die Leistungen, welche ihm ermöglichen, sich in seinen strategischen Positionen eine national und international anerkannte Position aufzubauen. Alle benötigten Leistungen werden gesondert bestellt.						
<i>Reichweite</i>	Zweck der Mandate: Das GPFS ist auf der globalen Ebene handlungsfähig (IFAD; FAO, WPF, Missionen GE und NY). Das GPFS leistet selber das fachliche Backstopping für die Schweizer Akteure, welche in den internationalen Arenen tätig sind (Vertreter/innen in den Missionen und bei den internationalen Organisationen). Es besorgt sich dazu fallweise die notwendige Unterstützung bei den dazu am besten geeigneten, kurzfristig handlungsfähigen Schweizer oder internationalen Organisationen.						
<i>Leistungen</i>	Die Unterstützungsleistungen der verschiedenen Organisationen decken alle strategischen Themen des GPFS ab.						
<i>Fokus</i>	In dieser Option dürfte die DEZA voraussichtlich vor allem die folgenden Leistungen vom CDE beanspruchen:						
	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 5px;">Service-Leistungen</td> <td style="padding: 5px;">Coaching</td> <td style="padding: 5px;">Fachberatung</td> <td style="padding: 5px;">Networking</td> <td style="padding: 5px;">Projektumsetzung</td> <td style="padding: 5px;">Politische Prozesse</td> </tr> </table>	Service-Leistungen	Coaching	Fachberatung	Networking	Projektumsetzung	Politische Prozesse
Service-Leistungen	Coaching	Fachberatung	Networking	Projektumsetzung	Politische Prozesse		
<i>Qualität</i>	Gefragt ist Kompetenz auf der Ebene der internationalen Politikgestaltung.						
<i>Exklusivität</i>	Alle Leistungen werden nach Bedarf in gesonderten Mandaten geregelt.						
<i>Nutzung</i>	Die Leistungen des CDE dienen der Positionierung der CH IZA nach aussen und der Entwicklung profilerter Positionen, nicht der internen institutionellen Entwicklung des GPFS.						
<i>Bedingungen</i>	Das GPFS liefert eine fachlich kompetente und effiziente Unterstützung der Schweizer Akteure, welche das globale Thema Ernährungssicherheit in globalen Arenen vertreten. Die DEZA kann globale, regionale und nationale Zuständigkeiten klar und verständlich trennen. Die DEZA definiert eine beschränkte Anzahl von Themen, für welche sie intern fachliche Kompetenzprofile definiert, welche national und international anerkannt sind, und schafft die entsprechenden Stellen (ausserhalb der Rotation der Generalisten).						
<i>Abwicklung</i>	Keine Weiterführung des Backstoppingmandats, Operative Neugliederung der Tätigkeiten im Rahmen des GPFS. Ausschreibung neuer themenspezifischer Mandate je nach Volumen.						

Konsequenzen Die künstliche Klammer des Backstoppingmandats entfällt. Die Anzahl der Mandate DEZA-CDE steigt weiter. Das CDE muss sein bisheriges Backstopper-Team neu positionieren. Die Unterstützung des DEZA-Netzes A&RD und des GPFS werden getrennt. Allenfalls ist eine Weiterführung des bisherigen Arbeitsstils im Rahmen des Backstoppingmandats DEZA-CDE im Umfeld des Netzwerks A&RD denkbar.

Einschätzung Entspricht der Orientierung der Reo auf Globale Themen. Erfordert von der DEZA eine radikale Öffnung gegenüber EDA und andern Bundesämtern. Profilierungsmöglichkeiten für das CDE in eigenen thematischen Kompetenzfeldern.

8.3 Option: Institutionelle Partnerschaft DEZA/IP - CDE

Beitrag Aufgrund der thematischen Überschneidungen zwischen der IZA-Strategie (Entwurf der Botschaft 13-16) und der Strategie des Interdisziplinären Zentrums für Nachhaltige Entwicklung und Umwelt (CDE) der Uni Bern leistet die Abteilung Institutionelle Partnerschaften künftig einen Programmbeitrag an das CDE. Darin werden die mehr als zwanzig verschiedenen langjährigen Mandate an das CDE zusammengefasst. Falls GPFS Leistungen des CDE braucht, welche nicht im Programm des CDE enthalten sind, bestellt es nach Bedarf die benötigten Leistungen in gesonderten Mandaten.

Reichweite Zweck des Beitrags: Es ist für die DEZA von entwicklungs-politischem Interesse, in der Schweiz über starke institutionelle Partner (auch auf der akademischen Ebene) zu verfügen, welche mit ihren Programmen die Aktivitäten der DEZA ergänzen. Die institutionelle Partnerschaft stärkt beide Seiten.

Leistungen Der Beitrag der DEZA deckt die folgenden prioritären Herausforderungen des Globalen Wandels der Universität Bern ab:

1) Bevölkerungswachstum	Ja
8) Klimawandel	Ja
9) Globale Wirtschaftsdynamik	Nein
10) Verknappung natürlicher Ressourcen und Konflikte	Ja
11) Veränderte Muster von Armut und Wohlfahrt	Ja
12) Verstädterung	Nein
13) Sich wandelnde Entscheidungsprozesse	ja

Fokus In dieser Option dürfte die DEZA mit ihrem Programmbeitrag voraussichtlich vor allem die folgenden Leistungen des CDE unterstützen:

Service-Leistungen	Coaching	Fachberatung	Networking	Projektumsetzung	Politische Prozesse

Qualität Die DEZA leistet ihren Programmbeitrag aufgrund der Qualität des CDE und wendet für die Qualitätsüberprüfung das Instrumentarium der Abteilung Institutionelle Partnerschaft an.

Exklusivität (entfällt)

Nutzung Es entsteht ein Nutzen auf einer übergeordneten Ebene (Synergien).

<i>Bedingungen</i>	Die DEZA kommt auf ihren Grundsatzentscheid aus der Reo zurück, wonach institutionelle Partnerschaften nur mit NGO, Privatwirtschaften, Kantonen und Gemeinden, hingegen nicht mit Universitäten möglich sind. Kapazitäten und Budgets werden entsprechend umgeteilt.
<i>Abwicklung</i>	Grundsatzentscheid auf der Ebene der Direktion. Keine Weiterführung des Backstoppingmandats, Transfers des Dossiers vom GPFS zur Abteilung Institutionelle Partnerschaften.
<i>Konsequenzen</i>	Die DEZA muss ihre Policy ändern. Das Backstoppingmandat wird (wohl nicht sofort ab 1.1.2012) durch einen Programmbeitrag abgelöst. Die Anzahl der Mandate DEZA-CDE sinkt drastisch. Bisherige Programmbeiträge an andere Uni-Institute werden weitergeführt. Angekündigte Ausstiege werden sistiert werden. Weitere Universitäten werden sich bei der DEZA um Programmbeiträge bewerben (mit dem entsprechenden kantonalen politischen Support). Das CDE geniesst dank der bereits erfolgten Neupositionierung als interdisziplinäres Kompetenzzentrum der Uni Bern während einer gewissen Zeit einen Vorreiterstatus. Einen Unterstützungsbedarf über den Programmbeitrag hinaus deckt das GPFS mit gesonderten Mandaten.
<i>Einschätzung</i>	Die Korrektur des Entscheids der Reo zur Gestaltung der Beziehungen DEZA - Universitäten würde eine Normalisierung der Verhältnisse erlauben. Ein Rückkommen auf den damaligen Grundsatzentscheid hat jedoch in der DEZA aus politischen, institutionellen und praktischen Gründen nur geringe Chancen.

8.4 Option: Strategische Positionierung in globalen Themen: Mandat DEZA/A&P - CDE

<i>Bestellung</i>	Aufgrund der thematischen Überschneidungen zwischen der IZA-Strategie (Entwurf der Botschaft 13-16) und der Strategie des Interdisziplinären Zentrums für Nachhaltige Entwicklung und Umwelt (CDE) der Uni Bern beauftragt die Sektion Analyse und Politik das CDE mit einem Backstoppingmandat für die Sektion A&P. Gegenüber den bisherigen vielen operationellen Mandaten wird dabei der Beitrag des CDE zu einer strategischen Positionierung der DEZA in ihren globalen Themen gestärkt. Einen allfälligen darüber hinausgehenden Bedarf nach operativer Unterstützung durch das CDE decken das GPFS und andere Sektionen in gesonderten Mandaten.
<i>Reichweite</i>	Zweck des Mandats: Es ist für die DEZA von entwicklungspolitischem Interesse, in ihren globalen Themen in der Schweiz über starke strategische Partner (auch auf der akademischen Ebene) zu verfügen, welche das Gewicht der entwicklungspolitischen Argumente in der nationalen Kohärenzdebatte stärken.
<i>Leistungen</i>	Die Leistungen des CDE betreffen die folgenden globalen Herausforderungen (sowie die Kohärenz zwischen den beiden Prioritätslisten):

Prioritäre globale Herausforderungen für die CH IZA (Entw. Botschaft 13–16)	Prioritäre Herausforderungen des Globalen Wandels der Universität Bern
1. Klimastabilität	1) Bevölkerungswachstum
2. Ernährungssicherheit	2) Klimawandel
3. Wasser	3) Globale Wirtschaftsdynamik
4. Gesundheit	4) Verknappung natürlicher Ressourcen und Konflikte
5. menschliche Sicherheit	5) Veränderte Muster von Armut und Wohlfahrt

6. Marktstabilität	6) Verständterung
7. Finanzstabilität	7) Sich wandelnde Entscheidungsprozesse

<i>Fokus</i>	In dieser Option dürfte die DEZA voraussichtlich vor allem die folgenden Leistungen vom CDE beanspruchen:						
	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 5px; width: 16.6%;">Service-Leistungen</td> <td style="padding: 5px; width: 16.6%;">Coaching</td> <td style="padding: 5px; width: 16.6%;">Fachberatung</td> <td style="padding: 5px; width: 16.6%; background-color: #ffff00;">Networking</td> <td style="padding: 5px; width: 16.6%;">Projektumsetzung</td> <td style="padding: 5px; width: 16.6%;">Politische Prozesse</td> </tr> </table>	Service-Leistungen	Coaching	Fachberatung	Networking	Projektumsetzung	Politische Prozesse
Service-Leistungen	Coaching	Fachberatung	Networking	Projektumsetzung	Politische Prozesse		
<i>Qualität</i>	Die Sektion Analyse und Politik der DEZA richtet einen Bestellmechanismus für konkrete Leistungen in den strategischen Prioritäten und wendet für die Qualitätsüberprüfung ein analoges Instrumentarium wie jenes der Abteilung Institutionelle Partnerschaft an.						
<i>Exklusivität</i>	Die Sektion Analyse und Politik gibt Leistungen nicht nur beim CDE, sondern auch bei andern Universitätsinstituten in Auftrag.						
<i>Nutzung</i>	Es entsteht ein Nutzen auf einer übergeordneten Ebene. Die DEZA kann ihre globalen Prioritäten nicht nur thematisch formulieren, sozusagen transversal zu den Zuständigkeiten der andern Bundesämter (übrigens auch der eigenen), sondern in Umsetzungsstrategien, welche auch die Zuständigkeiten und Umsetzungsmechanismen enthalten.						
<i>Bedingungen</i>	Die DEZA kommt auf ihren Grundsatzentscheid aus der Reo zurück, wonach die Sektion Analyse und Politik nur für die Administration von Forschungsbeiträgen zuständig ist, nicht jedoch für strategische Partnerschaften mit Universitäten. Kapazitäten und Budgets werden entsprechend umgeteilt. Die DEZA klärt das Verhältnis zwischen dem Forschungs-Fonds IZA und dem Mandat zur Positionierung in globalen Themen. Das strategische Management der DEZA wird qualitativ stark verbessert.						
<i>Abwicklung</i>	Grundsatzentscheid auf der Ebene der Direktion. Keine Weiterführung des Backstoppingmandats, Transfers des Dossiers vom GPFS zur Sektion Analyse und Politik. Bedarfserhebung und Neuformulierung der Aufträge						
<i>Konsequenzen</i>	Die DEZA muss ihre Policy ändern. Das Backstoppingmandat wird ab 1.1.2012 teilweise durch ein Mandat der Sektion Analyse und Politik abgelöst. Die operativen DEZA-Sektionen führen ihre Mandate ans CDE weiter. Weitere Universitäten werden sich bei der DEZA um Mandate bewerben (mit dem entsprechenden kantonalen politischen Support). Das GPFS deckt seinen eigenen Unterstützungsbedarf mit einem gesonderten Mandat.						
<i>Einschätzung</i>	Ein Rückkommen auf den Grundsatzentscheid der Reo hat in der DEZA aus praktischen Gründen nur geringe Chancen. Die Korrektur des damaligen Entscheids würde jedoch eine Normalisierung des Verhältnisses der DEZA zur Forschung einerseits und zu den Dienstleistungen der Unis andererseits erlauben.						

8.5 Option: Regionale Monitoringzentren

<i>Bestellung</i>	Internationale Organisationen und Entwicklungsagenturen bestellen beim CDE Verfahren zur Langzeitbeobachtung von Entwicklungen (Kontextbedingungen, Interventionen, Resultate und Wirkungen) in bestimmten geographischen und thematischen Fokussierungen. Die DEZA allenfalls Vermittlung zu internationalen Organisationen, z.B. GPFS über Mission Rom zu FAO, WFP, IFAD)						
<i>Reichweite</i>	Zweck der Mandate: Die Kunden verfügen über eine wissenschaftliche Beurteilung ihrer Ansätze. Die Reichweite ergibt sich aus der Schwerpunktsetzung und Leistungsfähigkeit des CDE.						
<i>Leistungen</i>	Die Nachfrage nach Leistungen im Sinne der rural observatories wird aufgrund der Kundenzufriedenheit in überzeugenden Beispielen wachsen und damit zu einer (temporären) Spezialisierung.						
<i>Fokus</i>	In dieser Option dürften die DEZA (und vor allem auch Dritte) voraussichtlich vor allem die folgenden Leistungen vom CDE beanspruchen:						
	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 5px;">Service-Leistungen</td> <td style="padding: 5px;">Coaching</td> <td style="padding: 5px; background-color: yellow;">Fachberatung</td> <td style="padding: 5px;">Networking</td> <td style="padding: 5px;">Projektumsetzung</td> <td style="padding: 5px;">Politische Prozesse</td> </tr> </table>	Service-Leistungen	Coaching	Fachberatung	Networking	Projektumsetzung	Politische Prozesse
Service-Leistungen	Coaching	Fachberatung	Networking	Projektumsetzung	Politische Prozesse		
<i>Qualität</i>	Gefragt sind vor allem anerkannte fachliche Kompetenz, Serviceleistungen in konstanter Qualität und Unabhängigkeit von den beobachteten Programmen						
<i>Exklusivität</i>	CDE-Leistungen für unterschiedliche Organisationen werden in getrennten Mandaten geregelt.						
<i>Nutzung</i>	Die Leistungen des CDE dienen dem glaubwürdigen Nachweis der Leistungsfähigkeit (allenfalls auch der fehlenden Glaubwürdigkeit) von Entwicklungsvorhaben.						
<i>Bedingungen</i>	Die Leistungen des CDE können sich in einer internationalen Konkurrenz durchsetzen.						
<i>Abwicklung</i>	Beendigung des Backstoppingmandats und allenfalls „start-up“ Unterstützung für die internationale Vermarktung der Dienstleistungen durch die DEZA.						
<i>Konsequenzen</i>	Das CDE ändert ihr Geschäftsmodell im Bereich der Dienstleistungen und wechselt von einem systemischen Entwicklungskonzept zum Angebot von Serviceleistungen. Das erfordert nicht nur eine Neupositionierung des bisherigen Backstopper-Teams, sondern auch organisatorisch Massnahmen.						
<i>Einschätzung</i>	Business-Modell mit grossen Profilierungsmöglichkeiten für das CDE, unter stark veränderten Qualitätsansprüchen.						

9. Verzeichnis der Anhänge

- 9.1 Terms of reference
- 9.2 Analytical Frame and Questions
- 9.3 Liste der Interviews
- 9.4 Konsultierte Dokumente
- 9.5 Befunde der Evaluationen 2001 und 2007
- 9.6 Strategische Grundlagen der DEZA für das Mandat
- 9.7 Tabelle: DEZA-bezogene Leistungen des CDE - 1.2008-31.12.2010
- 9.8 Tabelle: CDE Leistungen insgesamt 1.2008-31.12.2010
- 9.9 Tabelle: Verteilung der effektiven Mandatsstunden 2008-2010
- 9.10 Tabelle: Auswertung Halbjahresberichte CDE

Backstopping Mandat CDE (Natürliche Ressourcen; Desertifikation, Ausbildung)**Kreditantrag Nr. 7F-01982.03 Phase 3 - 1/1/2008-31/12/2011 CHF 2'8000'000****Background**

The Centre for Development and Environment (CDE) is an important partner of the Global Programme Food Security (GPFS) and of SDC as a whole.

The Centre for Development and Environment (CDE) – founded in 1988 as a part of the Institute of Geography – is now a university centre in its own right. The University of Bern has established CDE in 2010 as a new interdisciplinary centre to strengthen its position in sustainable development and global change research. Administratively CDE operates as a unit of the University of Berne with the autonomy to engage in contractual work, administer funds and conduct financial and operational reviews according to its needs. CDE is directed by Peter Messerli (director) and Thomas Breu (co-director). It is governed by a oversight committee consisting of Prof. Hurni , Prof. Urs Wiesmann and Prof. Heinzpeter Znoj. CDE is undergoing presently in the process of revisiting and adjusting its activities in light of its new status, however the basic thematic focus continues to be sustainable development and environment with a specific focus on partnerships with the South and East.

Historically grown out of research projects in Eastern Africa, CDE became the most important Swiss Centre of Competence for natural resources management and sustainable regional development with a wide range of programmes in developing countries. It has a driving role in important networks (the most important being today the Eastern and Southern Africa Partnership Programme, NCCR North-South and WOCAT) and is running a number other projects in South-East Asia, Central Asia, East Asia and Latin America.

SDC's Global Programme Food Security (GPFS) represents an additional contribution of Switzerland to addressing global food security challenges. The programme has the responsibility to manage Switzerland's multilateral development portfolio in agriculture and rural development. Since its creation in October 2008, it has initiated innovative thematic partnerships notably on rural advisory services and global land governance. The present strategic framework (2010-2015) defines selected entry points for global engagement out of a set of identified core issues and builds upon close interactions with SDC Regional

Cooperation, SDC Humanitarian Aid, the Federal Office for Agriculture and the Swiss Permanent Representation to FAO, WFP and IFAD in Rome.

The core issues addressed by the GPFS, namely sustainability of production systems, competing claims on natural resources, improved access to food, policy coherence, linking fragility, vulnerability to food security and international trade regime are, to a different degree, very much related to CDE's objectives.

The institutional relations between SDC and CDE produced many positive experiences, including:

- CDE participation at the UNCCD process as member of CST Technical Committee and the links to WOCAT activities
- CDE participation in activities related to the mountain agenda
- CDE's role in relating land management issues with the agenda of climate change and food security (specifically through the Forum SLM)
- CDE's role in supporting short term activities of the GPFS, GPCC, DRR-Network and other units of SDC in a flexible manner
- CDE's work with regard to rural advisory services for small-scale agriculture and development of tools and concepts for this purpose.
- Networking and support to SDC provided through CDE (Horn and East of Africa, SEA)

The mandate under review was formulated originally by the former Natural Resources and Environment Section of SDC, which was dissolved in the process of SDC's internal reorganisation. A part of the NRE's activities were taken over by the new GPFS. Another part of the mandate was allocated to the Global Programm Climate

Change (GPCC). Despite this change in the structure of SDC, the mandate continued to fully function throughout its current phase. Having been designed to respond to SDC needs in a flexible manner, and through its annual strategic planning process, the mandate continued to a large extent along the planned objectives, while taking up new concerns from the changing agenda by SDC.

For the GPFS, CDE is presently an important strategic, thematic and conceptual ally but at the same time it acts as a service provider in competition with other providers. However, the role of competence centres as service provider, but also as independent and competent partners is evolving within SDC, and different units of SDC may have different visions of the nature of their collaboration with CDE and other partners.

The present structure of collaboration between GPFS and CDE reflects these characteristics, and is twofold:

- (1) a basic, longstanding backstopping mandate with annually revised planning and
- (2) a multi-year contribution to a program with a long duration (i.e. WOCAT¹),

A long term program related to knowledge management and documentation in natural resource (InfoResources) based on the cooperation between CDE, SHL and IC was terminated in the process of the launch of the new GPFS. This was a programme that was demanded formerly by the NRE section, on behalf of whole of SDC and the larger Swiss development community. It was externally evaluated in 2004 and the planning with external backstopping of a follow up phase was stopped during the reorganisation of SDC in April 2009. Another specific service provided to SDC is related to GIS and Earth Observation, currently financed within the backstopping mandate, but essentially designed to service other interested units of SDC as well.

In view of the preparation of a possible next phase proposal for the relation of GPFS with CDE, the GPFS wishes to review its form and procedure of collaboration with CDE and assess the efficiency of the current mode of operation. The GPFS would like to review the activities undertaken in the present phase, their relation to the other mandates from SDC to CDE, the interface with other CDE activities, as well as a prospective look at the needs for backstopping and other kind of services or products likely to be demanded from CDE.

The scope of the review is the contract covered by Kreditantrag Nr. 7F-01982.037. However, it will be necessary to take into account information on other SDC mandates to CDE. The period under review is 2007 – 2011 but it is understood that the reviewers also take into account key lessons from earlier periods and especially from the review 2001 and 2007, as well of the evaluation of InfoResources. The review will also study the impacts of the internal adjustments of SDC (with regard to NRE, GPFS as well as GPFS and other units of SDC) on the mandate and the research portfolio of SCD and look in a prospective manner at emerging needs for knowledge generation and exchange in policy, programmes and management in SDC, such as outsourcing, partnerships, backstopping and other services.

Objectives

The objective of the review is to assess and appreciate the institutional relations. Hence, the importance and the value of the outcomes of the cooperation with CDE for the objectives of SDC, particularly for the Global Programmes of GPFS and GPCC (Global Programme Climate Change) will be assessed. GPFS and GPCC are specifically mentioned because they have been the two major requesters for backstopping after the reorganisation of SDC in 2008.

It will furthermore be important to look into how the reorganisation process of SDC has changed institutional relationships between SDC and CDE as a backstopper since 2008. Assessment results should show pertinent experiences from which the consultants can formulate recommendations for the design of a future SDC backstopping mandate. The recommendations should be based on pragmatic and realistic scenarios, knowing that discussions on alternative and innovative concepts and scenarios for a new backstopping mandate, have just started informally at SDC. It is expected that for the next two years the framework conditions for backstopping will not change significantly. But viable solutions for (a) new mandate(s) are needed starting 2012 because

¹ subject to a parallel evaluation in 2011

backstopping mandate phases, such as the one for CDE, are ending in December 2011 and new backstopping mandates need to be negotiated for 2012 onwards.

This review will be of an explorative character with open framework conditions to permit the consultants to eventually explore open and potential issues that might come up during the assessment work and interviews with key informants. The open character of the assessment on the other hand will also imply a closer cooperation and more intensive communication with the responsible person at SDC, Mr. Yves Guinand of GPFS. A regular and ad hoc information exchange will be expected between SDC and the consultants.

Specific results expected from the review

The major result of the investigations is to formulate pragmatic and feasible recommendations drawn from the positive experiences of institutional relations in the light of SDC's reorganisation process that will help SDC to make decisions for new backstopping mandates.

1. The strategic value of the collaboration is assessed

SDC/GPFS expects from CDE a significant contribution to its strategic agenda. The reviewer should critically appraise the activities and results of the mandates in view of their thematic and operational contributions. It shall look at direct contributions for the immediate needs of the GPFS but also in terms of wider contributions to the SDC portfolio in term of innovation, outreach to other partners and stakeholders, and contributions to knowledge generation and management.

CDE also has the mandate to explore promising topics based on its own judgement without having a precise mandate by SDC. The terms "Backstopping", "Auslagerung" and "Programmbeiträge" have been defined to distinguish activities with an output clearly defined by SDC (Mandate) and products of a more flexible agenda based on the assumption that CDE with its network is well placed to "think ahead" (Auslagerung) and contributions to programs managed by CDE which are of particular relevance for the SDC mandate. The reviewers shall critically appreciate the appropriateness of these distinctions in the present structure of SDC.

2. Needs and requirements of the GPFS (as well as possibly the GPCC and other units of SDC) for further backstopping and outsourcing services in the light of the reorganised structure of SDC are identified

A distinction can be made between immediate needs of SDC for backstopping and other services to respond to immediate planning, operational necessities and top-down imposed urgencies and the requirements for continuous thematic innovation, development of human resources, maintenance of broad network of partners and allies, on-the-ground experience, research and foresight activities.

The collaboration between CDE and GPFS may have to support a good balance of these dimensions for both partners. The reviewers shall assess the extent to which this balance is being up-held in the present mandate and how it can be maintained or improved in the future.

From assessment results on the strategic value of the cooperation between SDC and CDE recommendations for the design of a future SDC backstopping mandate need to be formulated.

Various scenarios or feasible possibilities for a backstopping concept need to be included in the recommendations.

3. The mechanism used for steering the mandate is assessed

The reviewers shall appreciate the planning, steering and reporting procedures used in the mandate and are expected to formulate their opinion on the appropriateness of the steering mechanisms used in the present phase of the mandate.

Notes on methodology

The team is self-organizing under the leadership of the team coordinator. As TORs are kept fairly open, it is important that an intensive communication with Yves Guinand as the coordinating person within GPFS is maintained throughout the process. Ad hoc meetings and discussions will have to be organised when pertinent and needed. The coordinator of the backstopping mandate within CDE is Markus Giger. He shall assist the team with logistics and contacts within CDE.

The reviewers are free to choose the methodology they consider suitable to respond to the above questions. However, it is assumed that they will interview most of GPFS and CDE staff related to SDC mandates on the relation (could be individual or group interviews). Similarly they will interview key clients either in face to face meetings or by phone or other means. An open list of potential key informants is annexed below. Names of key informants can be added to this list.

The assessment takes place in a period of intensive discussion regarding development policy, sustainability, development and sustainability research, policy and practice. The team has the demanding task to consider the dynamic of these shifts and to assess the cooperation of SDC with CDE in this context by explicit reference to the ongoing trends in science, policy and institutions.

The team shall organize ad hoc feed back with Yves Guinand when needed and when requested. Mid June 2011 (see timetable below) an intermediate feedback will be given to Yves Guinand and Markus Giger to enable the consultants to finalise the work until mid July 2011. A final presentation will be organised at SDC (provisionally in August 2011; date needs to be confirmed) for interested parties. The contact person at CDE or SDC may assist with logistics.

Tasks and Time Table

(can be modified on mutual agreements; working days are maximum number of days = 20 working day for each consultant = a total of 40 working days for the whole assessment)

Timeframe	Task	Working days (2 consultants)
March 2011	Initial contact CDE/SDC with consultants	2 x ½
April 2011	Reading of background documents, Interviews	2 x 4
June – July 2011	Interviews and preliminary analysis Intermediate feedback (tentatively before June 16) of progress of work and issues pending to SDC and CDE Continuation of interview and analysis Draft Report submitted to SDC	2 x 9
By mid July 2011 (Fr 15 July)	Final Report to be handed to SDC	2 x 2
August 2011	Presentation of Results to interested parties at SDC	2 x ½
Total		16 + 16

Products:

- Report of maximum 30 pages (without annexes) including recommendations and suggestions as mentioned in the TORs herein
- Input in ½ day feedback meeting where preliminary results and recommendations are presented and discussed involving SDC (GPFS, GPCC and others), some key informants?? and CDE.

Consultant Team

Name	Adresse	Fokus
Bernhard Wenger	Badenerstrasse 41, 8004 Zürich	Strategisch, OE
Alex Melzer	Münzgässchen, 5080 Laufenburg	Strategisch; Forschung; Wissen

List of documents to be consulted (to be completed)

- Evaluationsbericht 2001 und 2007
- Kreditantrag laufende Phase Backstopping Mandat
- Alle Halbjahresberichte 2008-2010
- Annual Planning Meetings (Minutes)
- List of documents produced during 2008-2011 (to be prepared)
- List of possible Ressoure Persons to be contacted (attached).
- SDC Global Programme Food Security (Strategic Framework 2010-15
- Annual Reports CDE
- Leistungsauftrag CDE 2010
- Evaluation of SDC's Research related activities

Anhang 9.2: Analytical Frame and Questions

1. CDE profile and activities

As a full-fledged institute at the University of Bern, CDE is doing research, providing academic teaching and delivering services. CDE is specialized in the following areas:

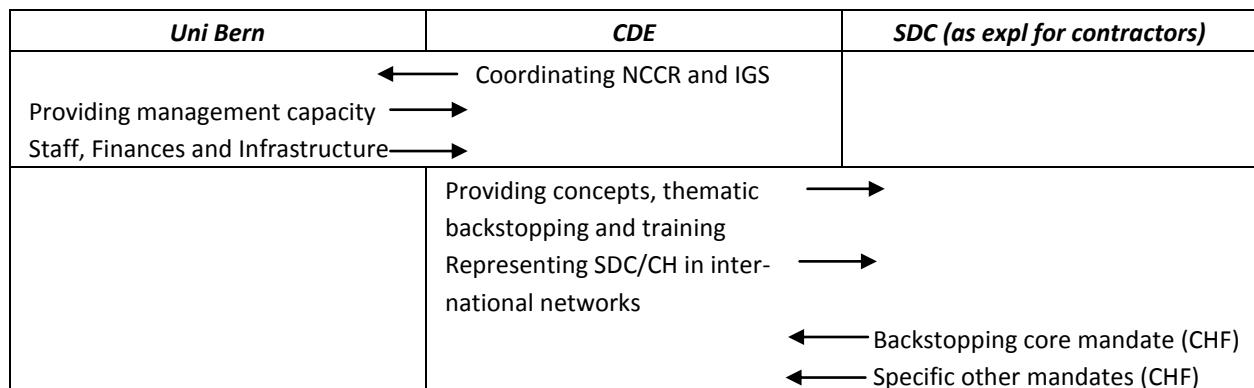
Research	Teaching	Services
- research activities	- education and institutional development - professional training and continuing education	- development of concepts and tools - information and outreach - development support and policy advice

According to its homepage, the focus of CDE activities lies on: management of natural resources, integrated regional development, interventions that mitigate syndromes of global change. CDE is giving special emphasis on interactions and relationships between highlands-lowlands, high-potential – low-potential areas, centre – periphery. In this specific work area, CDE aims at being a centre of excellence.

Questions	Sources of information
1. CDE profile and respective interests	
<ul style="list-style-type: none"> - Is the presentation above correct? - Is the backstopping mandate contributing to shaping CDE's excellence competencies? - Do the activities of the backstopping mandate cover the four areas defined in the KA: 1) Use of natural resources in agriculture and rural development, 2) desertification, 3) Training offers, 4) Learning processes related to GUP? - Which services in the four areas did SDC effectively demand? At which quality? 	<ul style="list-style-type: none"> - Record of all CDE activities: <ul style="list-style-type: none"> - by category (Research/Teaching/Services) - by type (Consultancy, Representation, Forum, Information, Capacity Development, Training, Concepts, KA p.3/4) - by content: quantity, quality - Assessment by Interviewees

2. Line functions and interactions

CDE has a double character. 1) It is an organisational unit of the University of Bern and as such governed and financed under the University legislation. 2) It disposes of a certain autonomy within the University of Bern. In its organizational set-up, only one out of four sections (*university*) is geared towards line functions, whereas the three others are focusing on the institutional independence (*research, outreach, policy*). According to its homepage, CDE is organizing its relations with the University of Bern partly as an exchange of goods and services, as it does in its service contracts with third party authorities.



In **SDC**, the organizational units responsible for the backstopping mandate (1/1/2008 -31/12/2008 NRU, since 01/01/2009 GPFS) are acting in a line function on behalf of SDC. In their activities however, they benefit from a

certain operational independence due to the context orientation of the development cooperation and the fact that the ultimate responsibility for the implementation of the programs is laying with the partners (ownership). Despite some efforts in the last three years, SDC has hardly any management instruments allowing for a sharp attribution of results produced or services rendered to an individual specific organizational unit or contractual arrangement.

The **backstopping mandate** is explicitly touching all three areas (research, training and services) and formulating a wide range of services in these areas. Its objectives and indicators are either focused on large processes influenced by many other factors besides the backstopping itself or details that could be as well included in other forms of collaboration. There are no sharp criteria either for quantity or for quality. Assumptions do generally regard soft factors. The backstopping mandate providing for ca 600 working days is covering approx 20% of the total CDE running budget.

Questions	Sources of information
2. Delineation of the backstopping mandate from other forms of collaboration SDC - CDE	
<ul style="list-style-type: none"> - Is the presentation above correct? - Which are the genuine competencies and activities, CDE has independently of the backstopping mandate? - Which specific competencies does SDC need from CDE? - How are activities in research, teaching, services differentiated and aggregated in CDE? - How are activities in the four areas defined in the KA differentiated and aggregated in SDC? 	<ul style="list-style-type: none"> - Analysis of CDE: <ul style="list-style-type: none"> - Division of labour among the sections - Attribution of tasks and activities to sections and individual staff - Mechanisms of quality assurance - Analysis of SDC: <ul style="list-style-type: none"> - Division of labour among the operational units - Attribution of tasks and activities to sections and individual staff - Mechanisms of quality assurance - Assessment by Interviewees

3. Institutional relations between CDE and SDC

In the backstopping mandate SDC is 1) expecting from CDE a strategic partnership, i.e. a mutual reinforcement of the strategic agenda of both partners; 2) outsourcing activities to CDE that would be realized within SDC itself, had it no staff limitations, 3) asking for specific services and 4) providing financial core contributions to CDE activities.

In these four types of institutional collaboration, different working hypothesis and underlying assumptions of the involved parties are influencing the collaboration, such as for example: SDC knows how to organize a learning process for specific competencies needed in development cooperation programs, but has not enough thematic knowledge, or: development cooperation requires much common reflection on processes than proved isolated research results, and many others more.

Questions	Sources of information
3. Institutional relations SDC - CDE	
<ul style="list-style-type: none"> - What are the characteristics of the inter-institutional collaboration between SDC and CDE? - What are its underlying assumptions? - How did the SDC reorganisation influence the backstopping mandate? - How did the CDE reorganisation influence the backstopping mandate? - What are the reasons for and the consequences of the juridical form of the mandate? 	<ul style="list-style-type: none"> - Annual reports, evaluations - Evaluation on SDC's research related activities 10 - Documents regarding the SDC reorganisation - Documents regarding the CDE reorganisation - Typology of SDC mandates - BöB, VöB - Interviews at Management level and with people responsible for Controlling, Learning and Quality Assurance

4. Proceedings

Interactions between SDC and CDE are documented in detailed routines. Yet, the individual statements in the different formats used are difficult to read, since they often refer to general considerations on complicated widespread development processes, to participating third party organisations hardly identifiable, or other documents that are not quoted in a self-explaining way. Strategies, thematic and structural considerations are often so intrinsically tied to each other, that specific management processes are not presented as separate activities

4. Management of the mandate	
<ul style="list-style-type: none">- How does SDC identify its needs for backstopping services? to what extent in terms of cases/volume?- Which SDC staffs/offices/administrative lines are involved in formulating the demand?- How do SDC and CDE define the specific assignments in the frame of the mandate?- How did SDC define which specific assignments in the year 2010?	<ul style="list-style-type: none">- Programme document / Credit proposal- NRU /GPFS annual programmes, report- CDE Annual programmes / Half yearly reports- Requests and reports on specific assignments- Interviews at programme management level and with people responsible for Controlling and Quality Assurance- Monitoring and Controlling

Anhang 9.3: Liste der Interviews

DEZA	Datum	Zeit	Raum
Yves Guinand, Markus Bürli	15.06.2011	09.00 – 10.00	A 2123
Alexandre Ghélew, Manuel Flury	20.06.2011	09.30 – 10.30	A 2123
Ueli Mauderli, Jean-Gabriel Duss	20.06.2011	11.00 – 12.00	A 2123
Pio Wennubst	22.06.2011	11.00 – 12.00	Tel. Rom
Andrea Ries	28.06.2011	07.45 – 08.45	A 1137
Marylaure Crettaz, Pierre-André Cordey	29.06.2011	09.00 – 10.00	A 2123
Jean-Bernard Dubois	29.06.2011	10.00 – 11.00	A 2123
Daniel Maselli	29.06.2011	13.00 – 14.00	A 1414
Konrad Specker	01.07.2011	08.30 – 09.30	A 2123

CDE	Datum	Zeit	Raum
Markus Giger	15.6.2011	11:15 – 12:15	304
Peter Messerli	15.6.2011	14:00 – 15:00	411
Ernst Gabathuler	16.6.2011	09:00 – 10:00	325
Andreas Kläy	16.6.2011	10:30 – 11:30	401
Hans Hurni	16.6.2011	14:00 – 15:00	408
Cordula Ott	16.6.2011	15:30 – 16:30	323
Susanne Wymann	20.6.2011	13:30 – 14:30	420
Udo Höggel	20.6.2011	15:00 – 16:00	305
Thomas Kohler	28.6.2011	14:00 – 15:00	326
Albrecht Ehrensperger	29.6.2011	16:00 – 17:00	410

Anhang 9.4: Konsultierte Dokumente

CDE allgemein

- CDE-vision 2001
- Organigramm CDE
- CDE-Report 2007/08
- Organigramm CDE NEU Juni 2010
- CDE Projektfichen 2010/11
- Unterlagen der Eröffnungsfeier Interdisziplinäres Zentrum für nachhaltige Entwicklung und Umwelt (CDE) 19.08.2010

Mandatsführung

- Projektdokument Phase 3, 25.03.2008
- Kreditantrag Phase 3: 1/08 – 12/11, 25.03.2008
- Halbjahresbericht 1/08
- Halbjahresbericht 2/08 – Planung 2009
- Halbjahresbericht 1/09 – Planung 2009
- Halbjahresbericht 1/10 – Planung 2010
- Halbjahresbericht 2/09 – Planung 2010
- Halbjahresbericht 1/10 – Planung 2011
- Jahresplanungen 2008-2011: Unterlagen und Memos der Besprechungen DEZA – CDE
- CDE, Rückblick auf 3. Phase des Backstoppingmandats, 03.05.2011

Teilaktionen

- Arbeitsdokumente, Besprechungsnotizen, Entwürfe zu DEZA-Stellungnahmen, Inputs für Tagungen und Konferenzen, Karten, Missionsberichte, Publikationen, Unterlagen Workshop-Berichte

Frühere Evaluationen

- Evaluationsbericht 2001, Stellungnahme CDE, Protokoll der Evaluationssitzung mit der DEZA
- Evaluationsbericht 2007, Stellungnahme CDE, Protokoll der Evaluationssitzung mit der DEZA

Inforesources

- Christoph Spurk, Endbericht Mandat Inforesources Themenabklärung, 01.07.2004
- Monika Egger, RESULTATE des Reorientierungsprozesses von InfoResources, 20.03.2009
- Schlussbericht InfoResources, Phase II: 15.12.2005 – 14.12. 2009

DEZA

- Entwurf der Strategie Botschaft 2013-16, Version für IKEZ Amtsdirektoren
- Evaluation 2010/1: SDC's Research Related Activities
- SDC Global Programme Food Security: Strategic Framework 2010- 15, October 2010
- DEZA Wissensmanagement: Grundsätze für die Zusammenarbeit der F-Sektionen der DEZA mit Kompetenzzentren im Rahmen von Backstopping- und Auslagerungsmandaten, 2007
- DEZA Wissensmanagement in Backstopping- und Auslagerungsmandaten, Diskussionspapier 11.01.2007
- DEZA Wissensmanagement: Unterlagen zum Treffen der Backstopping-PartnerInnen des F-Bereichs 10.50.2006

Anhang 9.5: Befunde der Evaluationen 2001 und 2007

Evaluation Backstopping Mandate 2001

Critical issues

- the lack of a clear division of labour and responsibilities between SDC/NRE and CDE
- the lack of medium and longer-term strategies. Initiatives tend to stall and it is unclear who is to "drive" them;
- unclear responsible for product development process, dissemination strategies, feedback mechanism implementation and demand stimulation;
- little involvement of end-users at the concept development stage
- un clear distinction between the two components of the mandate – service provision to SDC and innovation/reinforcement of CDE's capacity as a centre of competence
- concept for involvement of "emerging stakeholders" of SDC – essentially Southern partners – is missing.

Institutional Set-up

In 2000 Funding from SDC represented between 65 and 75 per cent of CDE's annual turnover of around 4 million CHF, of which approximately 50 per cent covers running costs at Bern's headquarters. CDE listed a total staff of 43 with 23.5 full-time posts (1,900 working hours a year). The 10 SDC mandates cover 10.3 posts (with an additional 10 % for administration):

Recommendations to SDC and CDE

In planning of the next phase, the two partners must choose one of three options for the FNNNR mandate set-up:

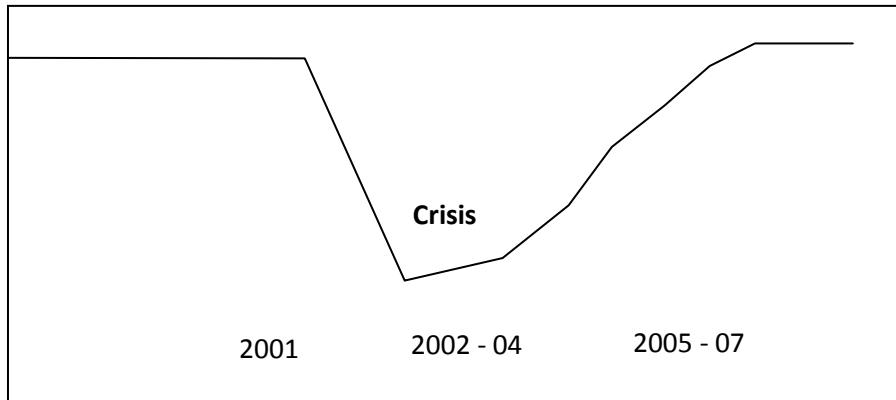
1. **Technical support** for SDC staff: CDE supports SDC staff (eventually including the staff of implementing Swiss NGOs) in managing the environmental component of their programmes (environmental assessment, identification of potentials and action lines, etc). To avoid this resulting in short-term tasks only, CDE should be enabled to fulfil its mandate through (a) structured exchanges with target group users throughout the programme cycle, and (b) involvement in the dissemination and feedback gathering phases.
2. **Interinstitutional collaboration:** The FNNNR mandate is integrated in a strong interinstitutional collaboration between SDC/NRE, CDE and implementing partner organisations (such as Helvetas, Intercooperation). Together, they elaborate a comprehensive strategy for product development providing a broad framework of action. This includes early discussions and the involvement of Southern partners and end-users, and the identification of stakeholders which might be involved in the dissemination strategy. CDE's role is to develop specific products in natural resource management. SDC/NRE has the strategic lead and implementation is done by specialised institutions.
3. **Genuine Partnership:** The CDE mandate is a specific research programme, including from the very beginning a close collaboration of CDE with Southern researchers and institutions. The mandate is based on demand by Southern actors for understanding and capacity building on issues of natural resource management – rather than SDC programme requirements or the available implementing capacities in Switzerland. SDC/NRE provides CDE with a framework for research rather than requesting specific outputs of the mandate.

Positions of CDE and SDC

Both CDE and NRE were not entirely convinced about those options and some of the recommendations. As a consequence of the external evaluation, SDC launched a reflection about its collaboration with centres of competence and their role; however the resulting paper did not become a reference within SDC. As far as NRE was concerned, they reformulated their strategy, needs and objectives, as

well as the administrative procedures for the future collaboration. Finally, CDE elaborated a vision about their understanding of a CoC (CDE's vision and Strategy as a Centre of Competence, 2001/2004). These new elements can be considered as the positive outcomes of the external evaluation. However, at that time, many questions remained open, and both parties decided to address those issues based on a common agenda. Some recommendations of the external evaluation were considered as non realistic, e.g. the "one window management". Moreover, rather than choosing one option, the mandate for the new phase 1 (2002-2004) included various elements from each domain.

The Evolution of the mandate after 2001



Self-evaluation 2004

In 2004, a self-evaluation process with CDE-NRE/SDC was launched to prepare phase 2 (2005-2007) of the mandate. The key lessons learned were: that a model combining backstopping and outsourcing was difficult to implement for various reasons including a lack of capacities on the side of NRE to properly follow-up the mandate; that it is difficult to combine and manage planned and unplanned activities within the mandate; that investments in new products only lead to value added after a rather long period of time; that the diversification of projects and services sometimes leads to isolated actions which go against efficient management; and also the need for increased flexibility was already acknowledged.

Evaluation 2007

Results: there is a strategic value of the collaboration, particularly in the core domains of competences of CDE: The backstopping mandate contributes to more continuity in the thematic agenda of NRE and to adding emerging themes on the other hand. The international connexions of CDE, and their participation in relevant networks, in particular in relation with international conventions, are of particular value for NRE/SDC. The contributions of CDE are less convincing in areas where CDE has no well established competences, and no strong research activities that would support such competences. The three programmatic contributions of NRE/SDC to CDE, respectively for the programmes WOCAT, MRD, and SLM international, are qualitatively high-standing, and that their funding should not be discontinued without adequate accompanying measures. However, these programmes were not analysed in details in the present review. CDE's influence on the thematic agenda of NRE was generally confirmed to be considerable, even not always acknowledged by SDC staff.

Effectiveness and efficiency

Cross sector support

Target group	<ul style="list-style-type: none"> • NRE division, F-department as well as other DC partners in Switzerland
Efficiency	<ul style="list-style-type: none"> • difficult to assess
Relevance	<ul style="list-style-type: none"> • mandate does only partly satisfy the needs of clients; some good products are widely acknowledged

Mountains

Target group	<ul style="list-style-type: none"> • NRE division, multilateral department as well as other DC partners in Switzerland
Efficiency	<ul style="list-style-type: none"> • difficult to assess
Relevance	<ul style="list-style-type: none"> • partly questioned within SDC, topic overemphasized for decades

GIS

Target group	<ul style="list-style-type: none"> • NRE division, multilateral department, the humanitarian aid department, as well as other DC partners in Switzerland
Efficiency	<ul style="list-style-type: none"> • high rated
Relevance	<ul style="list-style-type: none"> • high demand for GIS expertise and products / applications

WOCAT

Target group	<ul style="list-style-type: none"> • Global network of SWC specialists, national and international institutions, SDC's coordination offices in the priority countries of SDC
Efficiency	<ul style="list-style-type: none"> • Efficient management
Relevance	<ul style="list-style-type: none"> •

MRD

Target group	<ul style="list-style-type: none"> • Mountain Research Community Worldwide, Dev. Cooperation Community?
Efficiency	<ul style="list-style-type: none"> • efficient management
Relevance	<ul style="list-style-type: none"> • target group is mainly outside SDC or even NRE, the product MRD is of little direct use for SDC, the effectiveness for SDC, is low

SLM international

Target group	<ul style="list-style-type: none"> • International community of soil scientists
Efficiency	<ul style="list-style-type: none"> • very remarkable
Relevance	<ul style="list-style-type: none"> • difficult to assess

Administrative efficiency

Mandate monitoring: CHF 320'000 (about 8% of total phase budget): rather modest

Staffing: CDE is an institution with 40 full time positions², out of which 15 are funded through NCCR, 18 through various programmes (6 SDC geographic divisions, 4 other EDA, 8 other) and 7 through the backstopping mandate (MRD 1.5; WOCAT 1.5; Backstopping 2.75; GIS 0.25; SLM 1).

² The number of collaborators is much higher because many of them occupy part-time positions

Trends within CDE in terms of resources and evolution of mandates

Funded by	SDC	SDC	Others	SNF
Trend				
Type of activity	Policy advice	Outreach		Research
No of persons	7	18		15

Perception of the usefulness and relevance of CDE as a CoC

	NRE	SDC geo divisions	SDC thematic	External DC partners
Strategic value of CDE contribution	Low-med	Low ?	Med-high	Medium
Synergies between NRE mandate and other mandates	Medium ??	Medium ?	Low-med	Low-med
Innovation and emerging themes: contribution of CDE	Medium	Low	Medium	Medium
Administration / working with CoC	Med-good	Medium ?	Good-med	Good-med

Recommendations

To improve the strategic value of their contribution, CDE as a CoC should consider:

- To further anticipate internationally emerging or relevant issues and support NRE to address them strategically, however by focussing on their core competences in order to remain credible
- To explore interfaces between the environment and other domains (e.g. economic, social, governance) and further create partnerships with competent institutions

NRE / SDC can contribute to improve the strategic value of CDE's contribution, e.g. through the following measures:

- To define with more clarity the role of centres of competence in their strategic agenda formulation
- To facilitate the access to international conventions and platforms for CDE

To improve the NRE thematic agenda within SDC, CDE could become more active e.g. through:

- Proposing ways to promote environmental themes within SDC, e.g. by offering courses or seminars, or by preparing didactic material on relevant topics.
- Exploring promising topics only in CDE's core areas, that is where they also do research, and thus develop new and credible competences. These topics are e.g. SLM/ desertification, climate change, coping strategies/ adaptation to climate change.
- Continuing to develop innovative tools and instruments relevant for the development community

NRE should

- Involve CDE in environmental advocacy within SDC, or mandate them for that
- Accept to core fund CDE to assure a minimum level of thematic continuity and innovation
- Be more active to disseminate relevant innovations, tools and instruments within SDC and its partners

Positions of CDE and SDC:

CDE: Im zentralen Spannungsfeld zwischen klarem Profil des Kompetenzzentrums mit vertieften Kompetenzen und der Aufnahme neuen Themen liegt tatsächlich eine der ganz grossen Herausforderungen für das CDE. Das CDE versucht, darauf bewusst einzugehen. Um die nachhaltige Entwicklung ernst zu nehmen, geht es immer wieder die Grenzen der Fachdisziplinen und Spezialisierungen systematisch an, aus der technischen, sozialen und ökonomischen Perspektive. Deshalb sind andere Zugänge wie Gouvernanz, soziale Lernprozesse oder Ressourcenökonomie zwingend notwendig und fruchtbar. Der Bericht bestätigt unsere Sichtweise.

SDC/NRE: NRE considers CDE as a key partner, especially at the Headquarter level, and is committed to strengthen the strategic links with CDE. NRE will, however, have similar partnerships, with other Centres of Competence and especially South partners. Therefore CDE should focus on its core competences. Innovative tools should be developed to a large extent based on some kind of demand or need identified by both partners. The backstopping mandates should not be used for “last minute-fireworks” assignments.

The continuity of CDE funding is considered to be sufficient so far. There is no need for core funding to enhance continuity. NRE agrees to continue the restructuring of the mandates: WOCAT and MRD (if at all) should be treated as separate project/program supports with separate contracts. SLM, GIS and general backstopping can be grouped in one “backstopping mandate” with one contract.

Anhang 9. 6. Strategische Grundlagen der DEZA für das Mandat

Es gibt drei strategische Grundlagen für das Mandat:

1. Die Strategie 2010, welche das Konzept des jetzigen Backstoppingmandats bestimmte
2. Die Botschaft 2008, welche die Keimform einer neuen, auf die Globalisierung ausgerichteten entwicklungspolitischen Strategie des Bundesdarstellt
3. Der Entwurf zur Botschaft 2013-16, welche weiter entwickeln wird, was in der Botschaft 2008 angelegt ist.

1. Strategie 2010

Die im Jahr 2000 erarbeitete Strategie der DEZA war für die Gestaltung des Mandats seit 2002 massgeblich, generell in ihrer Ausrichtung auf Prozesse und speziell in der Ausrichtung auf den Kernprozess Wissen (als einer von vier Kernprozessen neben Hilfe zur Selbsthilfe, Internationalem Dialog und Solidarität). Für die Strategie zentral sind offene Lernprozesse, welche in einer ganzheitlichen, systemischen Betrachtungsweise sowohl inhaltlich wie auch methodisch gemeinsam mit den Partnern entwickelt und getragen werden. Gegenüber den detaillierten Ausführungen zur Prozessgestaltung ist einerseits die Darstellung der Herausforderungen rudimentär und andererseits die Bestimmung der thematischen Schwerpunkte vage gehalten. Obwohl sie als Umsetzungsstrategie für das Leitbild Nord-Süd 1994 konzipiert wurde, fehlen die typischen Regelungen einer Umsetzungsstrategie wie Zuständigkeiten, Vorgaben, konkrete Angaben zum Mitteleinsatz. In ihrem offenen Charakter hat sie jedoch sehr wohl zur Orientierung für das Backstoppingmandat gedient: Partnerschaftliche Nähe, Verbindung von strategischer Allianz und Mandat, systemische Herangehensweise, thematische Offenheit.

2. Botschaft 2008

Die Botschaft zum Rahmenkredit Süd 2009-2012 formuliert zum ersten Mal eine entwicklungspolitische Strategie des Bundes (nicht nur der DEZA). Der Geltungsbereich beschränkte sich aus pragmatischen Überlegungen auf seco und DEZA. In ihrer Anlage war diese Strategie jedoch als Keimform der späteren übergreifenden Strategie 2013-16 angelegt. Sie erweiterte die Ziele, indem neben Armutsminderung und menschlicher Sicherheit auch die Gestaltung der Globalisierung auftaucht.

Eines der drei Ziele „Gestaltung einer entwicklungsfördernden Globalisierung“ bietet eine Grundlage für die Globalprogramme, aber diese sind weder in den Leistungsbereichen, noch in den Aktivitäten, noch in den Resultaten vorgesehen. Die Globalprogramme sind erst durch die Reo (2008), jedoch nicht durch die Strategie (Verabschiedung DEZA (Dezember 2007) begründet worden. Ihre strategische Begründung und Einordnung ist seit 2008 als work in progress erfolgt. Der vorläufige Zwischenstand dieser Entwicklung ist im Entwurf für die Botschaft 13-16 synthetisch zusammengefasst.

Dass die strategische Positionierung der Globalprogramme und die operationelle Positionierung der laufenden Backstoppingmandate so umständlich verläuft, ist stark durch ihre fehlende strategische Verankerung beeinflusst.

3. Entwurf zur Botschaft 2013-16

Die entwicklungspolitische Strategie des Bundes wird erstmals die humanitäre Hilfe, die technische Zusammenarbeit und Finanzhilfe für Entwicklungsländer, Wirtschafts- und handelspolitische Massnahmen zugunsten von Entwicklungsländern und die Ostzusammenarbeit einschliessen. Im bisher vorliegenden Entwurf wird ein Versuch unternommen, auf globale Herausforderungen mit Globalprogrammen zu reagieren. Die Analyse der weltwirtschaftlichen und politischen Verschiebungen, welche durch die Globalisierung verursacht werden, umfasst vier Bereiche:

- 1) Schwellenländer im Aufstieg

- 2) Systemumbau und Spannungen in Transitionsländern
- 3) Transition im Nahen Osten und Nordafrika
- 4) Relativer Fortschritt in Entwicklungsländern

Im 4. Abschnitt gibt es neben a) Katastrophen, Krisen und Konflikte, b) Wachstum, c) Rechtsstaatlichkeit, d) soziale Trends auch einen Abschnitt e) Geschädigte globale öffentliche Güter gefährden Entwicklung. Darin werden 7 öffentliche Güter genannt, die in der CH IZA prioritär sind:

- 1) Klimastabilität
- 2) Ernährungssicherheit
- 3) Wasser
- 4) Gesundheit
- 5) menschliche Sicherheit
- 6) Marktstabilität
- 7) Finanzstabilität

Die Begründung der Internationalen Zusammenarbeit nimmt auf diese 7 globalen öffentlichen Güter unter dem Gesichtspunkt „Schutz globaler öffentlicher Güter und „Lösen globaler Probleme“ explizit Bezug. Richtigerweise soll der Schweizerische Beitrag auf komparative Vorteile der Schweiz aufbauen. Die Liste dieser Schweizer Vorteile entspricht allerdings den prioritären Herausforderungen fast nicht:

- 1) Umweltschutz
- 2) tiefe Arbeitslosigkeit
- 3) öffentlicher Verkehr
- 4) Energieeffizienz
- 5) schonende Ressourcennutzung

Profil der Internationalen Zusammenarbeit

1) Strategische Ziele

Die Zuordnung strategischen Zielen zu globalen Herausforderungen erfolgt nur sehr punktuell: 7 Global öffentliche Güter werden wie folgt schwerpunktmaßig einzelnen strategischen Zielen zugeordnet:

Ziele	Klimastabi-lität	Ernährungs-sicherheit	Wasser	Gesundheit	Menschl. Sicherheit	Markt-stabilität	Finanz-stabilität
1. Krisen, Konflikte & Katastrophen vorbeugen & überwinden							
2. Grundbedarf sichern und Zugang für Dienstleistungen für alle schaffen							
3. Nachhaltiges Wirtschaftswachstum fördern							
4. Transition zu demokratischen, marktwirtschaftlichen Systemen unterstützen							
5. Entwicklungsfördernde und umweltschonende Globalisierung mitgestalten							

2) Globalprogramme

Im operationellen Ansatz hingegen ist die Strategie hingegen sehr breit: In acht globalen Themen (die 7 genannten GPG sowie Migration) sollen alle 5 Ziele miteinander gefördert werden. Jedes Thema wird von je einem Globalen Programm und auch von bilateraler und multilateraler IZA bearbeitet. Fünf globale Programme (Klima, Ernährung, Wasser, Gesundheit, Migration) werden inhaltlich umschrieben, ohne Erörterung von Zuständigkeiten.

Der Entwurf der neuen Botschaft versucht die Globalprogramme aus einer Analyse von Veränderungen zu begründen, welche sich aus der Globalisierung ergeben. Die Analyse benutzt teilweise die klassischen Paradigmen der Entwicklungszusammenarbeit (Industrialisierte Länder - Entwicklungsländer - Schwellenländer) und der OZA (kommunistische Planwirtschaft - demokratische Marktwirtschaft - Transition), schliesst aber auch davon losgelöste Referenzrahmen ein (Naher Osten, Nordafrika). Die Begründung der Internationalen Zusammenarbeit setzt in klassischer Weise prioritäre Probleme komparativen Vorteilen gegenüber, allerdings ergeben sich daraus keine erkennbaren Schnittmengen. Die in der Analyse der Herausforderungen verwendete Unterscheidung zwischen globalen, regionalen und nationalen Aufgaben sucht man in der Zielhierarchie vergeblich. Die Zuordnung der Globalen Programme zu den strategischen Zielen erfolgt stattdessen summarisch: Alle Ziele erfordern globale und andere Aktivitäten. Alle globalen Programme tragen zu allen Zielen bei. So bietet die Strategie kaum einen Ansatz zu einem Umsetzungsmechanismus, weder für die Gestaltung eines Globalen Programms selber (Ansatz und Tätigkeitsbereich), noch für die Gestaltung von Aussenbeziehungen (z.B. in Backstoppingmandaten). Dass die Zuständigkeiten nicht in der Strategie selber, sondern erst in den vier Rahmenkreditanträgen HH, Südzusammenarbeit, SECO, OZA geklärt werden sollen, setzt gewichtige Präjudizien für Fragen, die in der Analyse nicht geklärt werden: Sind globale Herausforderungen Entwicklungsprobleme? Wieso wird Transition ohne Unterscheidung auf Zentralasiatische Länder, Länder im Sogbereich der EU, den Nahen Osten und Nordafrika angewendet? Wie so werden die Sicherung des Grundbedarfs und die Bewältigung von Krisen, Konflikten und Katastrophen strategisch getrennt?

Anhang 9.7 - Tabelle: DEZA-bezogene Leistungen des CDE - 1.2008-31.12.2010

	SDC Backstopping	CAMP	Längerfristige SDC Verträge ESAPP Phase III	WOCAT	Infothek	Kurzfristige SDC anderer Dienste
Bachmann, Felicitas	845	183	405	33	1	
Ehrenspurger, Albrecht	257	-	2'786	-	-	
Gabathuler, Ernst	817	733	116.5	0	0	
Giger, Markus	3'286	-	16	36	1	
Höggel, Udo	1'670	-	148	-	4	
Kläy, Andreas	697	28	593	9	208	
Kohler, Thomas	493	-	134	-	-	
Ott, Cordula	556	-	-	-	11	
Stantchev, Dimka	628	-	439	-	63	150
Sub-Total Kernteam	9'249	944	4'635	78	287	3'550
Balsiger, Urs	46	27	82	47	24	
Balsiger-Rossier, Nicole	18	12	31	31	18	
Eckert, Sandra	187	-	666	-	-	
Gerber, Kurt	97	-	698	716	1	
Hergarten, Christian	261.5	0	587.5	9	0	
Hösli, Christoph	48	-	530	2	-	
Krauer, Jürg	386	-	275	13	-	1'200
Kummer, Simone	92.5	0	90	488	4	
Liniger, Hanspeter	159.5	0	87.5	2513	0	200
Mathez-Stiefel, Sarah-Lan	112.5	0	0	0	0	
Meessen, Heino	412	85	-	-	-	1'500
Mekdaschi-Studer, Rima	224	-	-	2'641	-	
Hurni, Hans	63	-	158	19	-	
Messerli, Peter	39	-	-	-	-	
Rist, Stephan	187	-	-	-	-	300
Wachs, Ted	336	8	164	7	6	
Wiesmann, Urs	-	-	22	-	-	
Wymann von Dach, Susanne	195	-	-	-	838	
Zimmermann, Anne	44	-	7	8	-	
Sub-Total Weitere	2'904	131	3'397	6'492	892	3'200
Total Kernteam + Weitere	12'153	1'074	8'033	6'569	1'178	6'750
Weitere MA mit weniger als 100Std/Phase						
TOTAL CDE	12'770	1'117	10'370	13'520	5'317	7'957
			Kernteam + GIS	Direktion	Andere	GIS MitarbeiterInnen

Anhang 9.8 - Tabelle: CDE Leistungen insgesamt 1.2008-31.12.2010

CDE insgesamt 2008-2010	Std
Backstopping NRU	12'770
CAMP (Zentralasien)	1'117
CDE-Stunden	74'633
ESAPP Phase II	6
ESAPP Phase III	10'370
Forschung: NCCR North-South	67'471
Infothek	5'317
MRD	4'317
Projekte und Aufträge ohne Bezahlung	342
SLM (Novartis)	1'030
Universitäre Funktionen	18'574
Weitere Projekte mit Overhead	29'425
Weitere Projekte und Aufträge ohne OV	4'505
WOCAT	13'520
Zentrum	1'959
	245'357

Anhang 9.9 - Tabelle: Verteilung der effektiven Mandatsstunden 2008-2010

	Backstopper allg.	GIS	TOTAL Wiss MA	Andere	TOTAL MA
Beratung und Unterstützung der DEZA und der NRU allgemein	505		505		505
1. Beteiligung an spezifischen Netzwerken	2420		2420	10	2430
Livestock Net					
Netzwerke Wald: SFV, IDANE Forum Wald; Arbeitsgruppe Wald und Bäume (AGWB)					
SAGUF Arbeitsgruppe Wissensaustausch (AG WA)					
SAGUF Arbeitsgruppe Innovation für Nachhaltige Entwicklung					
SAGUF Arbeitsgruppe Global change and local action					
Mountain Netzwerke					
2. Forum 'Sustainable Land Management', SLM	1572		1572	9	1581
3. GIS		1380	1380	2	1382
4. Innovationen	126		126		126
5. Food Security in Mountain Areas	308		308	10	318
6. Beratungssysteme für kleinbäuerliche Landwirtschaft	492		492		492
7. Rural Observatories	45		45		45
8. Desertifikation	1290		1290	69	1359
9. Erfahrungskapitalisierung und systematisches Fördern von Lernprozessen im GUP	778		778		778
10. Ausbildung: Climate change, Adaptation und ländliche Entwicklung	2144		2144		2144
11. Gouvernanz und ländliche Ressourcen	233		233		233
12. Climate Change, Coping Strategies and Adaptation	457		457		457
13. International Land Coalition	178	224	402		402
Steuerung	455		455	63	518
TOTAL	11003	1604	12607	163	12770

Anhang 9.10 - Tabelle: Auswertung Halbjahresberichte CDE

	Auswertung Halbjahresberichte CDE (geplante und effektive Arbeitsstunden 2009/2011)									
	Plan 1/09	eff 1/09	Plan 2/09	Eff 2/09	Plan 1/10	Anp GPFS	Eff 1/10	Plan 2/10	Eff 1/10	Plan 1/11
Beratung allg.		129	200	90	130	115	10	120	93	125
Netzwerk RD&A		n.a	n.a	n.a	n.a	n.a	n.a	n.a	n.a	160
Beteiligung Netzwerken		433	100	312	280	280	398	330	491	220
Forum SLM		287	450	430	300	300	445	200	119	320
Rural Observatories		n.a	n.a	n.a	100	0	15	140	30	50
Int. Land Coalition		n.a	n.a	n.a	100	100	262	120	140	250
Mountains & Food Sec.		n.a	n.a	n.a	200	150	222	150	95	100
Beratungsmethodik		n.a	n.a	n.a	200	175	150	210	265	250
Dialoge Agri- Food Sec		n.a	n.a	n.a	50	50	58	50	17	25
Wasser		n.a	n.a	n.a	n.a	25				
Livestock		n.a	n.a	n.a	n.a	12				
GIS		105	200	61	400	400	148	150	340	350
UNCCD		n.a	n.a	n.a	n.a	275	81	400	363	300
Innovationen		111	0	10		0				
Ustü NRU FP		540	100	110	200					
Erfa-Kap GUP		90								
Kurs Climate Change		673	150	170	120	100	198	50	-17	140
Gouvernanz NRN		17	150	20						
Coping Strategies - CC		105	50	20						
Ustü Netzwerk CC		n.a	n.a	n.a	20	20	12	20	21	50
Repic		n.a	n.a	n.a	50	50	25	50	0	
Reserve		n.a	300	n.a.		135				
Planung		93	50	84	50	50	73	50	99	70