

Madagaskar: Reisprojekt Betsiboka, Phasen I-V

Schlussprüfung

OECD-Förderbereich	311 / Landwirtschaftliche Wasserressourcen	
BMZ-Projektnummer	(1) 1981 70367 (Phase I) (2 a) 1981 65 672 (Phase II, Sachinvestition) (2 b) 1981 70 524 (Phase II, Begleitmaßnahme) (3 a) 1988 66 524 (Phase III, Sachinvestition) (3 b) 1988 70 354 (Phase III, Begleitmaßnahme) (4 a) 1992 66 116 (Phase IV, Sachinvestition) (4 b) 1992 70 091 (Phase IV, Begleitmaßnahme) (5 a) 1996 66 116 (Phase V, Sachinvestition) (5 b) 1998 70 274 (Phase V, Begleitmaßnahme)	
Projektträger	Fikambanana Fampandrosoana ny Lemak'i Betsiboka (FIFABE)	
Consultant	Agrar- und Hydrotechnik GmbH (AHT)	
Jahr der Schlussprüfung	2004	
	Projektprüfung (Plan)	Schlussprüfung (Ist)
Durchführungsbeginn	(1) 2. Quartal 1982 (2 a) 1. Quartal 1984 (2 b) 1. Quartal 1984 (3 a) 1. Quartal 1989 (3 b) 1. Quartal 1989 (4a) 1. Quartal 1992 (4 b) 1. Quartal 1992 (5 a) 1. Quartal 1997 (5 b) 1. Quartal 1997	1. Quartal 1983 1. Quartal 1984 1. Quartal 1984 1. Quartal 1989 1. Quartal 1989 4. Quartal 1993 1. Quartal 1992 1. Quartal 1997 1. Quartal 1997
Durchführungszeitraum	(1) 12 Monate (2 a) 60 Monate (2 b) 60 Monate (3 a) 24 Monate (3 b) 24 Monate (4a) 36 Monate (4 b) 36 Monate (5 a) 30 Monate (5 b) 30 Monate	12 Monate 60 Monate 60 Monate 57 Monate 36 Monate 38 Monate 60 Monate 60 Monate 72 Monate

Investitionskosten	(1)	1,6 Mio EUR	1,6 Mio EUR
	(2 a)	11,3 Mio EUR	11,3 Mio EUR
	(2 b)	5,3 Mio EUR	5,3 Mio EUR
	(3 a)	3,5 Mio EUR	6,5 Mio EUR
	(3 b)	2,2 Mio EUR	3,4 Mio EUR
	(4 a)	5,0 Mio EUR	4,7 Mio EUR
	(4 b)	5,4 Mio EUR	6,2 Mio EUR
	(5 a)	4,6 Mio EUR	5,2 Mio EUR
	(5 b)	3,8 Mio EUR	5,8 Mio EUR
Eigenbeitrag	(1)	0,0 Mio EUR	0,0 Mio EUR
	(2 a)	1,1 Mio EUR	1,1 Mio EUR
	(2 b)	0,0 Mio EUR	0,0 Mio EUR
	(3 a)	0,1 Mio EUR	0,7 Mio EUR
	(3 b)	0,0 Mio EUR	0,0 Mio EUR
	(4 a)	1,7 Mio EUR	1,8 Mio EUR
	(4 b)	0,0 Mio EUR	0,0 Mio EUR
	(5 a)	0,7 Mio EUR	1,2 Mio EUR
	(5 b)	0,0 Mio EUR	0,0 Mio EUR
Finanzierung, davon FZ-Mittel	(1)	1,6 Mio EUR FZ/Z	1,6 Mio EUR FZ/Z
	(2 a)	10,3 Mio EUR FZ/Z	10,3 Mio EUR FZ/Z
	(2 b)	5,3 Mio EUR FZ/Z	5,3 Mio EUR FZ/Z
	(3 a)	3,4 Mio EUR FZ/Z	5,8 Mio EUR FZ/Z
	(3 b)	2,2 Mio EUR FZ/Z	3,4 Mio EUR FZ/Z
	(4 a)	3,3 Mio EUR FZ/Z	2,9 Mio EUR FZ/Z
	(4 b)	5,4 Mio EUR FZ/Z	5,8 Mio EUR FZ/Z
	(5 a)	3,9 Mio EUR FZ/Z	3,9 Mio EUR FZ/Z
	(5 b)	3,8 Mio EUR FZ/Z	5,8 Mio EUR FZ/Z
Andere beteiligte Institutionen/Geber		Keine	Keine
Erfolgseinstufung (Phase I-V)	5		
• Signifikanz/Relevanz	5		
• Effektivität	4		
• Effizienz	5		

Kurzbeschreibung, Oberziel und Projektziele mit Indikatoren

Ziel des Vorhabens war seit der ersten Projektprüfung (PP) 1981 im Wesentlichen unverändert die Stabilisierung und Steigerung der Reisproduktion auf einer im unteren Tal des Betsiboka-Flusses im Nordwesten Madagaskars gelegenen Bewässerungsfläche. Die Bewässerungsfläche im Projektgebiet teilt sich in insgesamt 13 Sektoren, die auf beiden Seiten des Betsiboka-Flusses liegen. Schweres Gerät muss mittels einer Fähre über den Fluss transportiert werden. Das Be- und Entwässerungssystem (hydraulisches System) des Projektgebietes stammt aus der Kolonialzeit. Es besteht aus einer Vielzahl von Teilsystemen und erlaubt keine vollständige Flutkontrolle. Während der Regenzeit werden erhebliche Teile der Anbauflächen überschwemmt und es erfolgt ein starkes Eindringen von Sedimenten in das Be- und Entwässerungssystem. Direkt nach der Regenzeit sind deshalb erhebliche Instandsetzungsarbeiten erforderlich, um die Entwässerungsgräben zu räumen und zu planieren und so einen zügigen

Abfluss des Überschwemmungswassers zu bewirken, damit innerhalb des zeitlich engen Anbaukalenders noch rechtzeitig Reis angepflanzt werden kann. Die Bewässerung der 13 Sektoren erfolgt über Schwerkraftbewässerung aus Speichern, über Ableitungswehre an den Nebenflüssen des Betsiboka und durch Pumpbewässerung.

Das Projekt wurde von 1983 bis 2002 in 5 Phasen durchgeführt. Einer Bestandsaufnahme und Aktualisierung der Planung in der Phase I (1983) folgten in Phase II (1984-88) als Hauptmaßnahmen eine Grundrehabilitierung des hydraulischen Systems sowie die Lieferung einer neuen Reismühle mit angeschlossener Energiezentrale. Im Verlauf der III. Phase (1989-91) wurden 2 Bewässerungssektoren (rd. 3.400 ha) vollrehabilitiert, die Reismühle privatisiert, verschiedene Maßnahmen zur Verbesserung der Infrastruktur und der landwirtschaftlichen Produktion durchgeführt und damit begonnen, Wassernutzergemeinschaften (Associations d'Usagers de Réseaux; AUR) aufzubauen. Inhalt der Phasen IV (1992-96) und V (1997-2002) war es, die Projektergebnisse durch den weiteren Aufbau und die Qualifizierung von AURs, die Gründung von Dachverbänden von AURs, Maßnahmen zur Intensivierung der landwirtschaftlichen Produktion und eine fortgesetzte Unterstützung des wasserwirtschaftlichen Betriebs zu konsolidieren. In allen Phasen wurde der Projektträger Fikambanana Fampanandrosoana ny Lemak'i Betsiboka (FIFABE) durch einen im Rahmen der Begleitmaßnahmen finanzierten Einsatz von Consultants intensiv unterstützt.

Oberziel des Programms in allen Phasen war es, die bäuerlichen Einkommen aus der Reisproduktion zu erhöhen. Ein Indikator wurde hierfür nur für die Phasen IV und V formuliert. Gemäß Indikator für die Phase IV sollte das Familieneinkommen von 0,5 Mio FMG (rd. 250 EUR) in 1991 um real 20 % auf 0,6 Mio FMG in 1994 und für die Phase V von 1,3 Mio FMG (rd. 300 EUR) in 1995 real um 15 % auf 1,45 Mio FMG in 1999 ansteigen.

Das Projektziel der Phase I (Vorprojekt) bestand in der Erstellung einer Detailplanung für das Hauptprojekt (Phase II). Wichtigstes Projektziel der Phase II war die Aufrechterhaltung von angemessenen Paddy-Erträgen auf den Reisanbauflächen. Als Indikator war bei PP der Phase II (1984), basierend auf den Angaben des Trägers FIFABE, ein Durchschnittsertrag von 2,5 bis 3 t/ha bestimmt worden. Als Indikator für die Anbauflächen ging man, basierend auf Angaben des Trägers, von 17.000 ha aus. In 1991 stellte sich heraus, dass die ursprüngliche Anbaufläche bei PP wahrscheinlich nur rd. 11.250 ha betragen hatte. In 1995 kamen durch zwischenzeitlich angestellte Untersuchungen Zweifel an der Angemessenheit des ursprünglichen Ertragszieles von 2,5 t / ha auf. Es wurde dann nachträglich auf 1,7 t / ha reduziert. Wir halten diese vergleichsweise späte Reduktion für unglücklich und legen bei der Beurteilung der Projektzielerreichung das ursprüngliche Ertragsziel zu Grunde.

Wichtigstes Projektziel der Phase III (1988) war die nachhaltige Sicherstellung angemessener Reiserträge in den Sektoren 4 und 9, deren primäres und sekundäres Be- und Entwässerungssystem in dieser Phase vollständig rehabilitiert worden war. Indikator war die Steigerung der Paddyerträge von 2,5 auf 3 t / ha 4-5 Jahre nach Abschluss der Rehabilitierung. Hinzu kam die Förderung einer Gründung von AURs als rechtlich anerkannte Nutzergemeinschaften und ihre Qualifikation mit Blick auf einen eigenständigen Betrieb von Teilen des Be- und Entwässerungssystems.

Vor dem Hintergrund des auch durch eine zunehmende Entwaldung bedingten vermehrten Sedimenteintrags in das Bewässerungsgebiet war das Hauptprojektziel der Phase IV die Verhinderung von Produktionsrückgängen und darüber hinaus eine leichte Steigerung der Reisproduktion. Indikator war der für 1994 angestrebte Reisertrag von 2,9 t / ha in den vollrehabilitierten Sektoren 4 und 9 mit einer Anbaufläche von 5.000 ha und 2,2 t / ha auf den 9.600 ha Anbaufläche der übrigen 11 Sektoren. Ein wichtiges weiteres Ziel bestand im weiteren Ausbau und einer Stärkung der Nutzergemeinschaften. Projektziel der Phase V war die Verhinderung von Rückgängen in der Reisproduktion auf den Projektflächen. Indikator war ein mittlerer Rohreisertrag von 3,0 t / ha. In 1998 wurde das Projektziel für die Phase V geändert und bestand nun darin, die Voraussetzungen für einen nachhaltigen Betrieb der Be- und Entwässerungsstrukturen zu schaffen, vor allem durch die Stärkung der AURs und die Bildung eines Dachverbandes der

Nutzergemeinschaften. Indikator war, dass die finanziellen und personellen Beiträge des Staates, der FIFABE und der Nutzergemeinschaften gemäß der vereinbarten Aufgabenteilung und Budgets ausreichend sind.

Konzeption des Vorhabens / Wesentliche Abweichungen von der ursprünglichen Projektplanung und deren Hauptursachen

Durch eine Kombination verschiedener Maßnahmen, die sich (a) auf die Rehabilitierung des Be- und Entwässerungssystems bezogen, (b) auf eine Verbesserung der Reisverarbeitung der FIFABE abzielten, (c) die bei der FIFABE angesiedelten Saatguterzeugung verbessern sollten, (d) die Verbesserung der Werkstattbereichs der FIFABE beinhalteten und (e) durch Begleitmaßnahmen eine Verbesserung der Leistungsfähigkeit der FIFABE im technischen, wirtschaftlichen und Managementbereich anstrebten, sollten der Rückgang der Reisproduktion im Projektgebiet gestoppt werden. Eine wesentliche Annahme bei Projektprüfung (1981) bestand darin, dass die FIFABE aus ihren kommerziellen Aktivitäten genügend Einnahmen erzielen würde, um die laufenden Unterhaltungsarbeiten am Be- und Entwässerungssystem durch Quersubvention finanzieren zu können. Sektorreformen Mitte der 80er Jahre mit der Aufhebung des Ankauf- und Vermarktungsmonopols für Reis brachten einen verstärkten Wettbewerb durch neu entstandene private Aufkäufer und Verarbeiter mit sich, denen der Projektträger FIFABE nicht gewachsen war. Dies und unzureichende staatliche Zuweisungen führten dazu, dass sich seine finanzielle Situation ab Mitte der 80er Jahre deutlich verschlechterte. Wesentliche Maßnahmen der Phase III sind somit eine Reaktion auf die geänderten Rahmenbedingungen (z. B. die Privatisierung des Reismühlenbetriebs). Die Gründung von rechtlich anerkannten Nutzergemeinschaften, (Associations d'Usagers des Résaux, AUR), die zunehmend eine (Teil)Verantwortung für den Betrieb und die Unterhaltung des hydraulischen Systems erhielten diente auch dazu, die FIFABE kostenmäßig zu entlasten. In den Konsolidierungsphasen IV und V wurde die FIFABE weiterhin bei Ausrüstung und Betrieb der ihr verbliebenen Einrichtungen und bei der Rehabilitierung und dem Betrieb der Be- und Entwässerungsinfrastrukturen unterstützt, allerdings fanden keine Vollrehabilitierung von Sektoren mehr statt, sondern nur noch punktuelle Rehabilitierungen, bei denen systematisch Eigenbeiträge von den Nutzern eingefordert wurden (sogenannte „konzertierte Rehabilitierung“). Im Vordergrund stand aber eine verstärkte Förderung der AURs und die Gründung eines AUR-Dachverbandes. Hierdurch sollten institutionelle Voraussetzungen für einen nachhaltigen Betrieb des hydraulischen Systems in weitgehender Eigenverantwortung der Nutzer geschaffen werden, insbesondere nachdem die FIFABE Ende 2001 aufgelöst wurde.

Wesentliche Ergebnisse der Wirkungsanalyse und Erfolgsbewertung

Die erzielten Ergebnisse der durchgeführten Maßnahmen lassen sich wie folgt zusammenfassen und bewerten:

- Bezogen auf die in den Phasen I-V formulierten Ertragsziele kann zunächst festgestellt werden, dass der durchschnittliche Reisertrag in 2002 mit 2,9 t / ha rd. 70 % höher lag als zu Beginn des Vorhabens (1983: 1,6 t / ha). Der Schluss, damit sei das ursprüngliche Ertragsziel weitgehend erreicht worden, muss aber in mehrfacher Hinsicht differenziert werden: (a) Das ursprüngliche Ertragsziel hätte nach Beendigung der Phase II d.h. in 1990 erreicht werden sollen. Damals lag der Durchschnittsertrag jedoch bei nur 2,4 t / ha. (b) In den beiden vollrehabilitierten Sektoren 4 und 9 wurde in Sektor 4 der angestrebte ha-Ertrag nur zwischen 1994-97 und im Sektor 9 nur in 1994 und in 1996 erreicht. Die Erträge sind hier mittlerweile auf 2,4 und 1,3 t / ha gesunken. (c) Wegen der mangelnden Instandhaltung des Be- und Entwässerungssystems ist unter den Bedingungen des Projektgebietes damit zu rechnen, dass die Reiserträge künftig deutlich sinken werden. Insgesamt sind damit die Ertragsziele nicht nachhaltig erreicht worden.
- Wegen der jährlichen Überschwemmungen schwanken die jährlich ausgewiesenen Anbauflächen. Insgesamt kann aber festgestellt werden, dass sie von rd. 11.200 ha bei

Projektbeginn auf rd. 15.000 ha Anfang der 90er Jahre anstiegen und dann wieder deutlich sanken, so dass mit rd. 12.000 ha in 2000 in etwa wieder das ursprüngliche Niveau erreicht wurde. Wesentlicher Grund für die Verringerung der Anbauflächen seit Mitte der 90er Jahre war die sukzessive Einstellung der Pumpbewässerung infolge fehlender Rentabilität des Reisanbaus auf insgesamt 2.500 ha Anbaufläche. Für die nahe Zukunft ist davon auszugehen, dass die unterlassenen Instandhaltungsmaßnahmen am Be- und Entwässerungssystem zu einem deutlichen Rückgang der Anbauflächen führen werden. Auch das reduzierte Flächenziel ist damit letztlich als nicht nachhaltig erreicht anzusehen.

- Die in 1996 stillgelegte Reismühle wurde nie effizient betrieben.
- Die Investitionen (u. a. technisches Gerät, Werkstatt, Fähre, Saatguterzeugung) und die Begleitmaßnahmen zur Stärkung des Projektträgers FIFABE waren nicht erfolgreich. Nach Auflösung der FIFABE (Ende 2001) wird das verbleibende Gerät nicht genutzt.
- Die finanzierten Pumpstationen werden überwiegend nicht mehr betrieben.
- Nach Auflösung der FIFABE sind wichtige, für den nachhaltigen Betrieb des hydraulischen Systems erforderliche Instandhaltungsarbeiten nicht mehr erfolgt.
- Von 45 Dorfsparkassen bestehen nur noch 32, deren weiterer Bestand durch steigende Kreditausfälle gefährdet ist.
- Der Contrat Plan zwischen dem Staat und den Nutzern ist gescheitert. Weder vom Staat noch von den Nutzern wurden die vereinbarten finanziellen Beiträge erbracht. Erforderliche Instandhaltungsarbeiten am primären System unterbleiben.
- Zum Zeitpunkt der SP bestanden 82 AURs mit insgesamt knapp 10.000 Mitgliedern, regionale Zusammenschlüsse der Nutzergemeinschaften und ein Nutzergruppendachverband waren als rechtlich anerkannte Körperschaften gegründet worden. Seit Auflösung der FIFABE betreiben die AURs faktisch das gesamte Be- und Entwässerungsnetz. Technisch sind sie aber nur in der Lage, relativ einfache Instandsetzungsarbeiten in Handarbeit an vergleichsweise kleinen Kanälen und Drains des sekundären Systems zu erbringen. Für die Finanzierung der erforderlichen komplexeren und technisch anspruchsvolleren Instandsetzungsarbeiten am primären System hätten die AUR im Rahmen des hierzu vereinbarten Vertrages mit dem Staat, dem sogenannten Contrat Plan, vergleichsweise geringe finanzielle Beiträge erbringen sollen. Bislang ist es weder den AUR noch den UAUR gelungen, von den Nutzern die Zahlung der vereinbarten Wassergebühren auch tatsächlich durchzusetzen. Die Nutzergruppen und ihr Dachverband befinden sich in einer extrem angespannten finanziellen Situation und sind de facto nicht in der Lage, ihre Aufgaben im erforderlichen Maß zu erfüllen.

In allen Bereichen sind die erzielten Ergebnisse viel geringer, als ursprünglich geplant und überwiegend nicht nachhaltig.

Die Risiken aus den sektoralen Rahmenbedingungen und den Trägerschwächen der FIFABE wurden frühzeitig erkannt, allerdings letztlich in ihrer negativen Bedeutung unterschätzt. Die Beeinflussbarkeit der Risiken wurde angesichts der umfangreichen Begleitmaßnahmen überschätzt. Nicht genügend berücksichtigt wurde auch, dass das Management der FIFABE aus Eigeninteressen (Machterhalt) eine konsequente Umsetzung der vom Consultant erarbeiteten Konzepte, die eine Konzentration auf wenige Kernaufgaben vorsahen, behinderte. Auch von der madagassischen Regierung sind zentrale Teile der Projektkonzeption (zunehmende Auslagerung von Unterhaltungsarbeiten an private Unternehmer, Einführung kostendeckender Wassergebühren, ausreichende und rechtzeitige Mittelbereitstellung) letztlich nicht ausreichend konsequent unterstützt worden.

Die Erreichung der Ober- und Projektziele stellt sich wie folgt dar:

Oberziel des Programms in allen Phasen war es, die bäuerlichen Einkommen aus der Reisproduktion zu erhöhen. Die bei SP angestellten Berechnungen zeigen, dass diese Einkommenssteigerungen letztlich nicht erreicht worden sind. Ende 2002 lagen die Einkommen der Reisbauern deutlich (-20 %) unter denen, die sie zum Zeitpunkt der Prüfung der Phase IV und V erzielt haben. Die angestrebte reale Einkommenserhöhung wurde somit nicht erreicht.

Die in den Phasen I-V im Rahmen der Projektziele formulierten Ertragsziele sind nicht nachhaltig erreicht worden (s.o.). Mit Blick auf die geänderte Projektzielformulierung der Phase V ist das Folgende festzustellen: (a) Die FIFABE ist aufgelöst, ohne dass es eine qualifizierte Nachfolgeorganisation gibt; (b) der Contrat-Plan ist gescheitert; (c) die AURs sind nicht in der Lage, die Nutzerbeiträge im erforderlichen Maß einzuziehen; (d) die AURs können die erforderlichen, technisch anspruchsvolleren Unterhaltungsarbeiten am hydraulischen System nicht erbringen. Das Projektziel der Phase V ist damit insgesamt nicht erreicht worden.

Da als Vorbereitungsphase konzipiert, ist der entwicklungspolitische Erfolg der Phase I letztlich davon bestimmt, ob die entwicklungspolitischen Ziele der Hauptmaßnahme und die der weiteren Programmphasen erreicht wurden. Wegen der weitgehend nicht erreichten Projektziele der Phasen II-V, der durch Einstellung der Pumpbewässerung bereits eingetretenen Verringerung der Anbaufläche um 2.500 ha, der erheblichen Risiken für den nachhaltigen Betrieb der Be- und Entwässerungssysteme, deren reibungslose Funktion eine wesentliche Voraussetzung für den Reisanbau in der Projektregion darstellen, bewerten wir die Effektivität des Programms insgesamt, trotz des erfolgten Anstiegs der Reisproduktion, den wir aber aus den genannten Gründen als nicht nachhaltig gesichert ansehen, als nicht mehr ausreichend (Teilbewertung: Stufe 4).

Oberziel des Vorhabens war die Sicherung der Einkommen der Reisbauern. Es zeigt sich, dass es im Rahmen des Programms letztlich nicht zu einer Steigerung der Einkommen der Reisbauern geführt hat. Das Einkommen ist von rd. 460 EUR vor Programm (1981) auf rd. 395 EUR (Ende 2002) gesunken. Das Oberziel ist damit nicht erreicht worden. Ursachen sind die gesunkenen Reispreise in Madagaskar und geringer als ursprünglich erwartete Ertragszuwächse. Es ist nicht davon auszugehen, dass das aktuelle Einkommensniveau nachhaltig ist. Wegen der unterlassenen Instandhaltung der Be- und Entwässerungssysteme dürfte der Reisertrag in Zukunft im Projektgebiet deutlich abnehmen, mit entsprechend negativen Folgen für die Einkommen der Reisbauern. Damit sind die Signifikanz und Relevanz des Programms eindeutig unzureichend (Teilbewertung: Stufe 5).

Die bei SP ermittelte gesamtwirtschaftliche Rentabilität des Programms ist auch bei Zugrundelegung optimistischer Annahmen negativ. Die Effizienz der Programms ist daher eindeutig unzureichend (Teilbewertung: Stufe 5).

Nach Bewertung der genannten Schlüsselkriterien für die entwicklungspolitische Erfolgsbewertung ordnen wir dem Programm eine **insgesamt eindeutig unzureichende entwicklungspolitische Wirksamkeit** zu (Stufe 5).

Projektübergreifende Schlussfolgerungen

Vorhaben zur Verbesserung des Ertrags in landwirtschaftlichen Großbewässerungsvorhaben sollten nur unter folgenden Voraussetzungen durchgeführt werden:

- Es existiert eine klare Abgrenzung in den Verantwortlichkeiten zwischen öffentlichem und privatem Sektor für Betrieb und Unterhaltung der jeweiligen Be- und Entwässerungseinrichtungen.
- Die Nutzer sind von Anfang an aktiv an der Planung, Durchführung und Finanzierung des Vorhabens beteiligt.

- Es kann davon ausgegangen werden, dass die Nutzer kostendeckende Wassergebühren zahlen können.
- Der Staat stellt für die in seine Verantwortung fallenden öffentlichen Aufgaben beim Erhalt der Bewässerungsperimeter ausreichend und rechtzeitig Finanzmittel bereit.

Bei Änderung wichtiger sektoraler Rahmenbedingungen während der Projektdurchführung (z. B. Aufhebung von Ankaufsmonopolen) sollte kritisch geprüft werden, ob die ursprünglich bei PP vorgesehenen Maßnahmen unter den geänderten Bedingungen noch gerechtfertigt sind und weiterhin umgesetzt werden sollen.

Bei erkennbaren strukturellen Schwächen parastaatlicher Träger sollten verbindliche, messbare und zeitlich definierte Zielvorgaben für die in der jeweiligen Programmphase zu realisierenden Effizienzsteigerungen (z.B. Kostendeckungsgrad, Kostensenkung, Rentabilität) vereinbart werden. Es sollte nicht versucht werden, ein mangelndes „Ownership“ des Trägers durch Mehreinsatz von Consultingleistungen zu kompensieren. Sollte sich zeigen, dass der Träger wegen Eigeninteressen nicht an einer Umsetzung der geplanten oder erarbeiteten Reformkonzepte interessiert ist, sollte das Vorhaben nicht begonnen bzw. vorzeitig abgebrochen werden.

Insbesondere bei schwierigen sektoralen Rahmenbedingungen und einer als gering eingeschätzten Reformbereitschaft des Staates sollten sich die FZ intensiv mit allen im Sektor aktiven internationalen Gebern koordinieren, um durch gemeinsames Auftreten den notwendigen Druck auf die Regierung zur Umsetzung der erforderlichen Reformen im Sektor und bei den Trägern zu erzielen.

Legende

Entwicklungspolitisch erfolgreich: Stufen 1 bis 3	
Stufe 1	Sehr gute oder gute entwicklungspolitische Wirksamkeit
Stufe 2	Zufriedenstellende entwicklungspolitische Wirksamkeit
Stufe 3	Insgesamt ausreichende entwicklungspolitische Wirksamkeit
Entwicklungspolitisch nicht erfolgreich: Stufen 4 bis 6	
Stufe 4	Insgesamt nicht mehr ausreichende entwicklungspolitische Wirksamkeit
Stufe 5	Eindeutig unzureichende entwicklungspolitische Wirksamkeit
Stufe 6	Das Vorhaben ist völlig gescheitert

Kriterien der Erfolgsbeurteilung

Bei der Bewertung der "entwicklungspolitischen Wirksamkeit" und Einordnung eines Vorhabens in die verschiedenen, weiter unten näher beschriebenen Erfolgsstufen im Rahmen der Schlussprüfung stehen folgende Grundfragen im Mittelpunkt:

- Werden die mit dem Vorhaben angestrebten **Projektziele** in ausreichendem Umfang erreicht (Frage der **Effektivität** des Projekts) ?
- Werden mit dem Vorhaben in ausreichendem Maße **entwicklungspolitisch wichtige Wirkungen** erreicht (Frage der **Relevanz** und **Signifikanz** des Projekts; gemessen an der Erreichung des vorab festgelegten entwicklungspolitischen Oberziels und den Wirkungen im politischen, institutionellen, sozio-ökonomischen und –kulturellen sowie ökologischen Bereich) ?
- Wurden und werden die Ziele mit einem **angemessenen Mitteleinsatz/Aufwand** erreicht und wie ist der einzel- und gesamtwirtschaftliche Beitrag zu bemessen (Frage der **Effizienz** der Projektkonzeption) ?
- Soweit unerwünschte (**Neben-)Wirkungen** auftreten, sind diese hinnehmbar?

Der für die Einschätzung eines Projekts ganz zentrale Aspekt der **Nachhaltigkeit** wird von uns nicht als separate Bewertungskategorie behandelt sondern als Querschnittsthema bei allen vier Grundfragen des Projekterfolgs. Ein Vorhaben ist dann nachhaltig, wenn der Projektträger und/oder die Zielgruppe in der

Lage sind, nach Beendigung der finanziellen, organisatorischen und/oder technischen Unterstützung die geschaffenen Projektanlagen über eine insgesamt wirtschaftlich angemessene Nutzungsdauer weiter zu nutzen bzw. die Projektaktivitäten eigenständig mit positiven Ergebnissen weiter zu führen.