

**Mosambik: Getreidesilo und -terminal Matola**

**Schlussprüfung**

<b>OECD-Förderbereich</b>	21061/Lagerhaltung	
<b>BMZ-Projektnummer</b>	1988 65 107 (Sachinvestition) 1988 70 404 (Personelle Unterstützung) AF 92 103 (Personelle Unterstützung)	
<b>Projektträger</b>	STEMA (vormals UDRA/XIGAIO)	
<b>Consultant</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hamburgplan, Hamburg (Sachinvestition)</li> <li>• Planco Consult, Essen (PU)</li> <li>• Landwehr &amp; Partner, Hamburg (PU/A+F)</li> </ul>	
<b>Jahr der Schlussprüfung</b>	<b>2002</b>	
	<b>Projektprüfung (Plan)</b>	<b>Schlussprüfung (Ist)</b>
<b>Durchführungsbeginn</b>	3. Quartal 1989	1. Quartal 1990
<b>Durchführungszeitraum</b>	39 Monate	89 Monate
<b>Investitionskosten</b>	18,9 Mio EUR	22,8 Mio EUR
<b>Eigenbeitrag</b>	0,5 Mio EUR	0,5 Mio EUR
<b>Finanzierung, davon FZ-Mittel</b>	18,4 Mio EUR (100% FZ)	22,3 Mio EUR (100% FZ)
<b>Andere beteiligte Institutionen/Geber</b>	DFID	DFID
<b>Erfolgseinstufung</b>	2	
• <b>Signifikanz/Relevanz</b>	1	
• <b>Effektivität</b>	2	
• <b>Effizienz</b>	3	

**Kurzbeschreibung, Oberziel und Projektziele mit Indikatoren**

Das Vorhaben umfasste die folgenden Einzelmaßnahmen:

- Neubau einer Landungsbrücke (anstelle der ursprünglich vorgesehenen Reparatur und Verlängerung der bestehenden Landungsbrücke)
- Bau und Ausrüstung eines 30.000 t-Getreidesilos (anstelle eines 20.000 t-Silos) mit einer Schiffsentladeeinrichtung in Matola (Vorort der Hauptstadt Maputo);
- Schaffung eines Bahnanschlusses und einer Lkw-Verladeeinrichtung für den Inlandstransport;

- Consultingleistungen;
- Unterstützung bei Gründung und Aufbau der Betriebsgesellschaft Silos e Terminal Graneleiro da Matola (STEMA) sowie Betriebsassistenz (Begleitmaßnahme);
- ergänzende Ausbildung des STEMA-Managementpersonals einschließlich der Facharbeiter im Rahmen eines Aus- und Fortbildungsprogramms (A+F-Maßnahme).

Die Finanzierung der Landungsbrücke erfolgte wie vorgesehen durch das Department for International Development - DFID (früher ODA - Großbritannien).

Als Oberziel wurde die Verbesserung einer kontinuierlichen Getreideversorgung der Bevölkerung definiert (ohne Nennung von Indikatoren). Das Projektziel bestand darin, die Bevölkerung der Südregion zuverlässig und zu möglichst geringen Kosten mit importiertem Mais und Weizen zu versorgen und auch für Notzeiten eine Reserve zur Verfügung zu halten. Zur Messung der Projektzielerreichung wurden folgende Indikatoren definiert:

- Jährlicher Getreideumschlag des Betreibers STEMA zwei Jahre nach Inbetriebnahme von Silo und Entladeeinrichtung: 190.000 t
- Schiffsentladeleistung: 4000t/Tag

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

Das ursprüngliche Konzept, die bestehende Landungsbrücke für Ölderivate zu rehabilitieren und für Getreideentladung zu erweitern, wurde auf Drängen der betroffenen Ölfirmen (BP und der staatlichen Petromoc) geändert. Nach zusätzlichen Untersuchungen hat die ODA 1991 zugestimmt, den Neubau der Landungsbrücke zu finanzieren. Dieses neue Konzept hat den Vorteil, dass Schiffe mit einer Größe von bis zu 30.000 t festmachen können, eine Möglichkeit, die bei der alten Landungsbrücke nur mit sehr hohem zusätzlichem Aufwand hätte realisiert werden können. Zum Nachteil könnte jedoch die Mischnutzung (Ölderivate und Getreide) reichen, da nur jeweils ein Schiff festmachen kann und im Zweifel die Ölderivate Vorrang haben. Nach Aussagen der STEMA ist es in der Vergangenheit jedoch nicht zu ernsthaften Engpässen gekommen.

Weiterhin hatte sich der Projektträger ebenfalls 1991 entschlossen, insbesondere wegen der nach dem Ausschreibungsergebnis nur geringen Mehrkosten und der damit verbundenen wirtschaftlichen Vorteilhaftigkeit, das Getreidesilo mit 30.000 t anstatt wie geplant mit 20.000 t zu verwirklichen. Dies war rückblickend sinnvoll, da auch das größere Silo inzwischen bereits an seine Kapazitätsgrenzen stößt.

Die Begleitmaßnahme wurde 1992 durch eine A+F-Maßnahme für das technische Fach- und Führungspersonal ergänzt, da eine Arbeitsmarktanalyse ergeben hatte, dass das vorgenannte Personal in der erforderlichen Qualifikation und mit einschlägigen Berufserfahrungen am lokalen Arbeitsmarkt nicht verfügbar sein würde.

### **Wesentliche Ergebnisse der Wirkungsanalyse und Erfolgsbewertung**

Die Projektziele wurden, gemessen an den bei PP definierten Indikatoren, weitgehend erreicht, so dass sich eine befriedigende **Effektivität** ergibt (Stufe 2).

Die Effizienz des Vorhabens ist mit einer gesamtwirtschaftlichen Verzinsung von 10% bzw. 14% und einem einzelwirtschaftlichen Kostendeckungsgrad von 93% (bzgl. der Vollkosten; bei einem Kalkulationszinsfuß von 8%) gemessen an dem bei PP formulierten Anspruchsniveau recht günstig. Nicht befriedigend sind jedoch die hohen spezifischen Investitionskosten, die ohne die Erweiterung keinen wirtschaftlichen Betrieb des Unternehmens erlaubt hätten, sowie die mangelnde Kosteneffizienz der A+F-Maßnahme. Insgesamt beurteilen wir die **Effizienz** jedoch noch als ausreichend (Stufe 3).

Rein rechnerisch betrachtet wurde über die STEMA das für den Süden des Landes ermittelte Weizendefizit in den letzten Jahren voll abgedeckt. Die Signifikanz des Vorhabens ist somit gegeben. Auch die Tatsache, dass STEMA kurzfristig auf die Nachfrage nach Umschlagskapazitäten im Rahmen des Krisenprogramms für Simbabwe reagieren konnte, ist positiv zu werten. Die **Signifikanz/Relevanz** des Vorhabens wird daher als gut beurteilt (Stufe 1).

Unter Abwägung der genannten Schlüsselkriterien ergibt sich insgesamt eine **befriedigende entwicklungspolitische Wirksamkeit (Stufe 2)**.

### **Projektübergreifende Schlussfolgerungen**

- Die bereits bei PP vorgesehene Gründung einer eigenständigen Betriebsgesellschaft mit privatwirtschaftlichen Rechtsform war richtig und hat maßgeblich zum Projekterfolg beigetragen.
- Die Tatsache, dass BM und A+F-Maßnahme nicht immer überlappungsfrei und damit insgesamt wenig kosteneffizient waren, kann trotz der erzielten Erfolge nicht befriedigen. Bei derart umfangreichen und komplexen PU-Maßnahmen sollten an das Monitoring und die Steuerung ähnlich hohe Anforderungen gestellt werden wie bei den investiven Maßnahmen.
- Die Direktvergabe der A+F Maßnahmen an die gleiche Beratungsfirma, die auch die Bedarfsstudie für die Beratungsleistungen erstellt hat, war mit negativen Konsequenzen für die Kosteneffizienz und die Qualität dieser Maßnahmen verbunden. Die Firma, die das Beratungskonzept erarbeitet hatte, tat sich schwer bei der Abgrenzung der A+F Maßnahme von der Begleitmaßnahme. Dies wäre mittels eines öffentlichen Teilnahmewett-

bewerbes, bei der diese Abgrenzung ein zentraler Teil des technischen Angebotes gewesen wäre, zu vermeiden gewesen.

#### 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.