

Republik Nicaragua: Sozialinvestitionsfonds-Programm „FISE III“

Schlussprüfung

OECD-Förderbereich	16310 Sozialfürsorge / Soziale Dienste	
BMZ-Projektnummern	1995 67 009	
Projektträger	Fondo Social de Emergencia „FISE“	
Consultant	Hydroplan	
Jahr der Schlussprüfung	2004	
	Projektprüfung (Plan)	Schlussprüfung (Ist)
Durchführungsbeginn	3/1996	8/1997
Durchführungszeitraum	21 Monate	54 Monate
Investitionskosten	15,7 Mio. EUR	14,4 Mio. EUR
Eigenbeitrag	2,9 Mio. EUR	1,3 Mio. EUR
Finanzierung, davon FZ-Mittel	12,8 Mio. EUR	13,1 Mio. EUR (einschl. Zinsen auf dem Dispositionsfondskonto)
Andere beteiligte Institutionen/Geber	Weltbank, Interamerikanische Entwicklungsbank	Weltbank, Interamerikanische Entwicklungsbank
Erfolgseinstufung	3	
• Signifikanz/Relevanz	3	
• Effektivität	3	
• Effizienz	3	

Kurzbeschreibung, Oberziel und Projektziele mit Indikatoren

Der nicaraguanische Sozialinvestitionsfonds Fondo de Inversión Social de Emergencia (FISE) fördert im Rahmen der staatlichen Wirtschafts- und Sozialpolitik landesweit Maßnahmen zur Rehabilitation und Erweiterung der sozialen und wirtschaftlichen Infrastruktur in Armutsgebieten. Das laufende vierte Gesamtprogramm des FISE (2002-2004, Volumen ca. 140 Mio. USD), das von der Weltbank, der Interamerikanischen Entwicklungsbank (BID) sowie im Rahmen der Finanziellen Zusammenarbeit (FZ) durch die FZ-Programme FISE IV (teilweise) und FISE V mitfinanziert wird, baut auf dieser Rolle des FISE auf, setzt aber in wesentlich höherem Maße als seine Vorläufer den Akzent auf die Stärkung lokaler Strukturen im Sinne der Dezentralisierung (Übertragung des Projektmanagements auf die Munizipalverwaltungen) und der Partizipation (Beteiligung der Bevölkerung an für sie wichtigen Entscheidungen auf lokaler Ebene).

Ziele des dritten, zwischen August 1997 und Anfang 2002 durchgeführten FZ-Programms FISE III waren (1) die Verbesserung des Zugangs armer Bevölkerungsgruppen zu Einrichtungen der sozialen und wirtschaftlichen Infrastruktur, (2) die zeitlich begrenzte massive Schaffung von Beschäftigung und Einkommen zugunsten Armer, (3) die nachhaltige Nutzung funktionsfähiger Einrichtungen der sozialen und wirtschaftlichen Infrastruktur sowie (4) die Beteiligung der Begünstigten und der Munizipalverwaltungen an Auswahl, Vorbereitung, Durchführung, Betrieb und Instandhaltung der Projekte. Im Rahmen des Nothilfeprogramms „Mitch“ (Hurrikan Mitch, 1998) traten die Beseitigung von Hurrikanschäden und der Wiederaufbau von Infrastruktureinrichtungen sowie die Einkommensschaffung zugunsten „Mitch“-betroffener Armer hinzu. Dadurch sollte ein Beitrag zur Verbesserung der sozialen und wirtschaftlichen Lage der Bevölke-

rung in den Armutsgebieten Nicaraguas geleistet werden (Oberziel). Für die Oberzielerreichung wurden keine Indikatoren definiert.

Für die Programmzielerreichung wurden sechs Indikatoren festgelegt:

- Indikator 1: Regionale Verteilung der FZ-Mittel entsprechend dem Grad der Armut und ohne wesentlichen Abweichungen von der ex-ante Planung (Ziel 1).
- Indikator 2: Schnelligkeit der Durchführung: Auszahlung der FZ-Mittel in 21 Monaten bis Ende 1997 (Ziel 2).
- Indikator 3: Beschäftigungs- und Einkommenswirksamkeit: Mindestens 25 % der Kosten entfallen auf Löhne (Ziel 2).
- Indikator 4: Ordnungsgemäße Nutzung der Anlagen: Mindestens 80 % Kapazitätsauslastung (Ziel 3).
- Indikator 5: Ordnungsgemäßer Betrieb, Unterhaltung und Instandhaltung der Projekte: In maximal 20 % der Projekte bestehen ernsthafte Probleme (Ziel 3).
- Indikator 6: Wesentliche Verbesserung der Partizipation in allen Phasen des Projektzyklus: Umsetzung der wichtigsten Ergebnisse der Studien hierzu in die Arbeitspraxis des FISE; Bestehen von Wassernutzerkomitees in allen Wasserversorgungsprojekten (Ziel 4).

Zielgruppe des Gesamtprogramms waren die Bewohner der Landesteile, in denen die Armut am stärksten verbreitet ist und in denen ein Bedarf an zu rehabilitierender oder zu erweiternder sozialer und wirtschaftlicher Infrastruktur besteht (rd. 1 Mio. extrem arme Menschen in 151 Municipien). Der überwiegende Teil der Zielgruppe bestand aus Kleinbauern, Handwerkern, Landarbeitern, Tagelöhnern und ihren Familien. Ein wesentlicher Teil der Zielgruppe waren Frauen, die als ledige Haushaltsvorstände oft mehrere Kinder zu versorgen haben und gleichzeitig arbeiten müssen. Die Verbesserung ihrer Lebensverhältnisse, u. a. durch ihre teilweise Entlastung, war vordringlich.

In Bezug auf Indikator 1 kann festgestellt werden, dass die regionale Verteilung der FZ-Mittel des regulären Programms gemäß der bis 1997 gültigen Armutskarte erreicht wurde. Gemäß der für die Programmdurchführung in den Jahren 1998 bis 2001 gültigen Armutskarte wurde diese Vorgabe nicht erreicht (Anlage 3). Dies lag vor allem an der unmittelbaren Notstandsphase „Mitch“. Der Fond kehrte erst 1999 wieder zu seinen Verfahrensregeln zurück und erhöhte die Pro-Kopf-Investitionen in extrem armen Gemeinden. Wir beurteilen den Indikator insgesamt als ausreichend erfüllt.

Indikator 2: Die Schnelligkeit der Auszahlung der FZ-Mittel (Plan PP: Innerhalb von 21 Monaten bis Ende 1997) wurde nicht wie ursprünglich geplant erreicht. Die Auszahlung der Mittel auf den Dispositionsfonds zog sich bis Februar 2000 hin. Entgegen der Planung (Inbetriebnahme der geschaffenen Infrastruktureinrichtungen bis Dezember 1997) verzögerte sich die sukzessive Inbetriebnahme der geschaffenen Einrichtungen um über 4 Jahre und war erst bis März 2002 abgeschlossen. Der Indikator wurde klar verfehlt. Allerdings war dies zum Teil durch die Erfordernisse des Nothilfeprogramms bedingt. Dieses hat FISE schnell, unbürokratisch und effizient durchgeführt. Andere Maßnahmen wurden in dieser Zeit bewusst zurückgestellt. Ein weiterer Einflussfaktor, der zur Verlängerung der Durchführungszeit führte, war die Einführung partizipativer Planungsprozesse (MPP), die wir insgesamt als sehr positiv bewerten. Wir halten die Verfehlung dieses Indikators deshalb für akzeptabel.

Indikator 3: In den 141 Projekten, die vollständig im Rahmen des regulären Programms von FISE III durchgeführt und abgeschlossen wurden, fanden rd. 9.000 Menschen temporär Beschäftigung. Eine exakte Quantifizierung der Anzahl der Beschäftigten in dem Nothilfeprogramm „Mitch“ und Informationen zum Anteil der Löhne an den Gesamtkosten des Programms liegen uns nicht vor. Es ist davon auszugehen, dass bei der Durchführung der Baumaßnahmen erhebliche temporäre Beschäftigungseffekte erzielt worden sind. Diese waren jedoch zeitlich begrenzt und ohne Strukturwirkung. Wir beurteilen den Indikator dennoch als ausreichend erfüllt.

Die Indikatoren 4 und 5 werden zusammengefasst: Ordnungsgemäße Nutzung, Betrieb und Unterhaltung der geförderten Einzelprojekte (mindestens 80 %). Aus der bei der SP durchgeführten Stichprobe ergibt sich, dass die Wasserversorgung tendenziell gut instand gehalten ist. Gravierende Probleme bestehen jedoch bei der Abwasserentsorgung. Schulen, Gesundheitsposten und Latrinen weisen im Hinblick auf die Instandhaltung tendenziell geringe und „come-

dores infantiles“ größere Mängel auf. In den „comedores infantiles“ (Essensausgabe für Kinder) wird kein kostenloses Essen ausgegeben. Die Küchen sind unbenutzt. Das Nutzungskonzept hat sich dahingehend verändert, dass sie heute als Kindergärten dienen. Mit Ausnahme der Wasserversorgung und der Latrinen ist bei allen anderen Einzelprojekten eine strukturelle (Schulen, Kindergärten; Auslastung rd. 70-80 %) oder erhebliche (Gesundheitsposten; Auslastung rd. 10 %) Unterauslastung vorhanden. Im Hinblick auf die Unterhaltung sind bei den Gesundheitsposten ernsthafte Probleme (fehlendes ausgebildetes Personal, medizinische Ausstattung) festzustellen. Gewisse Mängel sind ebenfalls bei den Schulen vorhanden: Hier ist die nicht ausreichende Versorgung mit Schulbüchern festzustellen. Eine Evaluierung der Weltbank konstatiert wesentlich positivere Wirkungen der von FISE geschaffenen sozialen Infrastruktur als sich dies aus der Stichprobe bei SP ergibt. Unter Berücksichtigung der Weltbankstudie gehen wir davon aus, dass insgesamt rund 70-80 % der finanzierten Einrichtungen ordnungsgemäß genutzt, betrieben und unterhalten werden. Der Zielindikator wurde in noch akzeptablem Ausmaß unterschritten.

Indikator 6: In dem Vorhaben wurde erstmalig die von FISE entwickelte partizipative Gemeindeplanung (MPP) für die Priorisierung und Auswahl von Einzelprojekten angewandt. Dies geschah gegen Ende der Phase III. 33 Einzelprojekte (von 141) wurden im Rahmen der partizipativen Gemeindeplanung ermittelt, einschließlich der Übertragung des Projektmanagements auf die Munizipalverwaltungen. Vor dem Hintergrund der positiven strukturbildenden Effekte der erstmaligen Einführung und Anwendung von MPP in Nicaragua beurteilen wir den Indikator als zufrieden stellend erfüllt.

Die Zielgruppe ist aus heutiger Sicht sehr weit und wenig griffig gefasst. Sie erstreckt sich auf alle armen Gebiete des Landes. Eine weitere Spezifizierung wurde nicht vorgenommen (z. B. nach Altersgruppen). Eine „baseline study“, die zum Zeitpunkt der Schlussprüfung den Nachweis nachhaltiger Verbesserungen der Lebens- und Einkommenssituation der Zielgruppe erlaubt hätte, liegt nicht vor. Im Hinblick auf die vordringliche Berücksichtigung von Frauen wurde erst zum Ende der Programmlaufzeit in 2001 mit Unterstützung des damaligen Consultants ein Aktionsplan verabschiedet, der Genderaspekte beinhaltete. Für das hier schlussgeprüfte FZ-Programm FISE III war dieser Aktionsplan nicht mehr relevant. In den Wartungskomitees beträgt der Frauenanteil 44 % und bei der Ausarbeitung der partizipativen Gemeindepläne rd. 33 %. Zusammenfassend beurteilen wir die Programmziele als ausreichend erfüllt.

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

Die Gesamtaktivitäten des FISE III setzten sich im Berichtszeitraum (1997-2002) zusammen aus dem „regulären Programm“ (853 Einzelprojekte) und dem Nothilfeprogramm zum Hurrikan „Mitch“ (882 Projekte). Darüber hinaus wurden 27 Einzelprojekte (MPP) zur Gemeindestärkung und Consultantleistungen finanziert. 69 % der Gesamtkosten des regulären Programms entfielen auf den Erziehungsbereich (487 Schulen); 12 % auf den Wasserbereich (99 Projekte); 8 % auf den Gesundheitssektor (159 Projekte); 6 % auf den Bereich sozialer Schutz (44 Projekte) und 5 % (64 Projekte) auf den Bereich Gemeindedienste. Insgesamt wurden aus FZ-Mitteln aus dem regulären Programm 141 Projekte (von 853) durchfinanziert: 92 Schulen, 39 Projekte zur Stärkung und/ oder dem Aufbau von Nutzerkomitees, 5 Gesundheitsstationen, 4 Projekte im Bereich sozialer Schutz (Kindergärten) sowie 1 Projekt zur städtischen Wasserversorgung. 712 Projekte wurden anfinanziert (z. B. die Projektformulierung oder die Projektüberwachung) und angabegemäß aus Mitteln anderer Geber – oder im Rahmen der derzeit in Durchführung befindlichen Programmphase – fertig gestellt. Die sektorale Verteilung und die Anzahl der realisierten Einzelprojekte (PP: 500) weicht von der Planung bei PP ab. Dies ist durch die Erfordernisse des Nothilfeprogramms und durch die partizipativen Prozesse bedingt. Entgegen der Erwartung bei PP ist der Anteil der Wasserversorgungsprojekte nicht angestiegen. Als Ergebnis des Nothilfeprogramms wurden wichtige regionale Verkehrsverbindungen wiederhergestellt und akute Schäden an der wirtschaftlichen und sozialen Infrastruktur beseitigt.

Die Consultant-Tätigkeiten (Hydroplan) bestanden vor allem in der Beratung des FISE im Hinblick auf die Stärkung der Munizipalverwaltungen, dem Monitoring des gesamten Projektzyklus des FISE sowie in der Erarbeitung eines Gender-Aktionsplans.

Wesentliche Ergebnisse der Wirkungsanalyse und Erfolgsbewertung

Die kostengünstige Durchführung der Einzelprojekte wurde insofern gesichert, als bei allen dafür in Frage kommenden Projekttypen (z. B. Schulen, Kindergärten, Gesundheitsposten) standardisierte Pläne und standardisierte Kostenansätze verwendet wurden. Diese waren für den Großteil der Maßnahmen grundsätzlich auch angemessen. Allerdings wird die Effizienz der Kindergärten und Gesundheitsposten im Betrieb dadurch erheblich eingeschränkt, dass die errichteten Bauten für den tatsächlichen Nutzungszweck überdimensioniert sind und die Zahl der tatsächlichen Nutzer wegen dieser Einschränkungen sowie unzuverlässiger Medikamentenversorgung und Bereitstellung von ausgebildetem Personal (Gesundheitsposten) beträchtlich unter den Erwartungen liegt. Somit waren die Kosten dieser Projekttypen hoch bzw. die Investitionen nicht hinreichend zweckdienlich.

Die Fachministerien nehmen ihre Verantwortlichkeit bei der Sicherstellung von Betrieb und Instandhaltung nur teilweise wahr. Das Bildungsministerium (MEDC) stellt relativ zuverlässig Lehrpersonal zur Verfügung, jedoch nicht ausreichend Lehrmaterialien/Schulbücher. Die notwendige Ausstattung (Personal, Medikamente) der Gesundheitsposten ist durch das Gesundheitsministerium (MINSA) nicht sichergestellt. Nutzerkomitees bestehen i.d.R. für die Investitionsschwerpunkte Schulen und Kindergärten. Dies bewerten wir als positiv. Kleinere Reparaturen werden durch die Initiative einzelner Personen durchgeführt. Größere Schäden (Dach, Decken) werden teilweise bei Antragstellung an die Gemeindeverwaltung aus dem kommunalen Wartungsfonds (FMP) finanziert.

Eine gesamtwirtschaftliche Verzinsung des Kapitaleinsatzes kann nicht berechnet werden, da die mit den Einzelvorhaben beabsichtigten Wirkungen vorrangig sozialer und sozioökonomischer Art sind. Mit dem hier schlussgeprüften Vorhaben wurde ein wichtiger Beitrag zur Dezentralisierung geleistet. Ab dem Jahr 1998 wurde in insgesamt 60 Munizipien die von FISE entwickelte partizipative Gemeindeplanung (MPP) eingeführt. 33 Einzelprojekte des regulären Programms wurden auf der Basis von MPP geplant. Die von FISE im Rahmen des FZ-Vorhabens erstmals angewandte MPP ist heute Standard für alle kommunalen Investitionen in Nicaragua. Darüber hinaus haben Ende des Jahres 1999 im Rahmen eines Pilotvorhabens neun Munizipalverwaltungen selbstständig – mit Unterstützung des FISE – wichtige Teile des Projektmanagements zur Durchführung kommunaler Investitionen übernommen. Die Eigenbeteiligung der Begünstigten im Rahmen der Planung der Einzelprojekte und die erstmalige Einführung partizipativer Verfahren (MPP) stellen eine wichtige, dauerhafte strukturbildende Wirkung dar. Allerdings wurde die MPP erst zum Ende des Programms eingeführt. Darüber hinaus weisen die relativ hohen Kosten der MPP auf Effizienzspielräume hin.

Zu den Stärken des Programms gehört die Armutsorientierung. Die Projektmittel wurden auf der Grundlage von Armutskarten vor allem in den armen und/ oder extrem armen Gebiete des Landes eingesetzt. Zwar kann bei Vorhaben der sozialen Infrastruktur nicht zwischen armen und nicht armen Nutzern unterschieden werden, doch ist die Mehrheit der Bewohner der ausgewählten Programmstandorte arm. Die Einzelprojekte wurden unter maßgeblicher Beteiligung der Zielgruppe geplant. Die Bevölkerung an den Projektstandorten nimmt die Einzelprojekte i.d.R. als einen spürbaren Beitrag zur Armutsminderung war. Das Programm hat darüber hinaus für eine begrenzte Zeit zusätzliche Beschäftigung und Einkommen für Arme geschaffen (insbesondere durch die Straßenbau- und Instandsetzungsmaßnahmen im Rahmen des Notstandsprogramms).

Frauen haben ungehinderten und gleichberechtigten Zugang zu den geschaffenen Einrichtungen der sozialen Infrastruktur. Im Rahmen der Schlussprüfung wurde festgestellt, dass Mütter nur zum Teil durch die Maßnahmen entlastet worden sind. Im Falle der Kindergärten gab es sogenannte „Leihmütter“, die über ihre alltägliche Arbeit hinausgehend zuständig für die Beschäftigung mit den Kindern im Zentrum waren. Sie empfanden es als zusätzliche Belastung. Eine ähnliche Tendenz war bei der ehrenamtlichen Arbeit in den Schulkomitees vorhanden. Auch hier waren vor allem Mütter engagiert, die neben ihrer Arbeit Versammlungen einberiefen, Anträge formulierten sowie sich um notwendige Reparaturen bemühten.

Die im Programmprüfungsbericht aufgezeigten Risiken stellen sich aus heutiger Sicht wie folgt dar: Die befürchtete politische Einflussnahme über den Aufsichtsrat auf die Mittelverwendung hat keine nachweisbare Rolle gespielt. Ein gewisses Risiko besteht aus heutiger Sicht aber für den nachhaltigen Betrieb der Einrichtungen, insbesondere der Gesundheitsposten und heutigen Kindergärten, aber auch für die Schulen. In dieser Hinsicht hat sich weder seit unserer Schluss-

prüfung für FISE I vom Dezember 1997 noch seit unserer Schlussprüfung für FISE II vom Dezember 2000 eine substantielle Verbesserung ergeben.

In einer zusammenfassenden Bewertung aller voran stehenden Wirkungen und Risiken kommen wir zu folgender Bewertung der entwicklungspolitischen Wirksamkeit des Programms:

Effektivität

Die Programmziele - die Verbesserung des Zugangs der armen Bevölkerungsgruppen zu nachhaltig funktionierenden Einrichtungen der sozialen und wirtschaftlichen Infrastruktur sowie die zeitlich begrenzte Schaffung von Beschäftigung und Einkommen zugunsten armer Bevölkerungsgruppen – wurden insgesamt ausreichend erfüllt. Zwar wird die Wasserversorgung tendenziell gut instandgehalten, gravierende Probleme bestehen jedoch mit der Abwasserentsorgung. In den „comedores infantiles“ (Essensausgabe für Kinder) wird kein kostenloses Essen an Kinder ausgegeben. Die Küchen sind unbenutzt. Sie werden heute als Kindergärten genutzt. Mit Ausnahme der Wasserversorgung und der Latrinen ist bei allen anderen Einzelprojekten eine strukturelle (Schulen, Kindergärten; Auslastung rd. 70-80 %) oder erhebliche (Gesundheitsposten; Auslastung rd. 10 %) Unterauslastung vorhanden. Im Hinblick auf die Unterhaltung der Gesundheitsposten sind ernsthafte Probleme (fehlendes ausgebildetes Personal, medizinische Ausstattung, Medikamente) festzustellen. Gewisse Mängel sind ebenfalls bei den Schulen (Investitionsschwerpunkt) vorhanden. Hier besteht eine nicht ausreichende Versorgung mit Lehrmaterialien/Schulbüchern. Wir gehen davon aus, dass insgesamt zwischen 70 -80 % der finanzierten Einrichtungen ordnungsgemäß genutzt, betrieben und unterhalten werden. Positiv bewerten wir, dass im Rahmen des Vorhabens ein sehr wichtiger Beitrag zur Dezentralisierung und Einführung partizipativer Prozesse geleistet worden ist, der weit über das Vorhaben hinausreicht. Besonders positiv zu bewerten ist, dass im Rahmen des Nothilfeprogramms rasche Unterstützung, insbesondere durch die Instandsetzung von Wegen, geleistet worden ist. Im Rahmen der Nothilfekomponente hat der Sozialfonds die ihm inhärenten Stärken und Potenziale voll ausgeschöpft. Insgesamt bewerten wir die Effektivität des Vorhabens – unter besonderer Berücksichtigung der eingeschränkten Ansprüche an die Nachhaltigkeit des Nothilfeprogramms - als ausreichend (**Teilbewertung: Stufe 3**).

Signifikanz/Relevanz

Alle Maßnahmen des regulären Programms und des Nothilfeprogramms waren grundsätzlich entwicklungspolitisch relevant. Aufgrund der Schwächen im Betrieb und bei der Nutzung von Einzelkomponenten kann jedoch insgesamt nur ein ausreichender Beitrag des Programms zur dauerhaften Verbesserung der sozialen und wirtschaftlichen Situation der armen und extrem armen Bevölkerung in den Programmprovinzen plausibel abgeleitet werden. Wir beurteilen die Signifikanz/Relevanz als ausreichend (**Teilbewertung: Stufe 3**).

Effizienz

Die Produktionseffizienz beurteilen wir als ausreichend: Zwar halten wir die Einheitskosten und technische Auslegung grundsätzlich für angemessen. Allerdings ist ein Teil der Einzelprojekte angesichts der konstatierten partiellen Nutzung (Kindergärten, Gesundheitsstationen) überdimensioniert. Beim Träger FISE bestehen noch Spielräume zur Erhöhung der Effizienz. Schwächen bestehen bei der administrativ-finanziellen Abwicklung der Einzelvorhaben und der mangelnden Nachvollziehbarkeit und Dokumentation von Entscheidungen und Daten (Intransparenz). Die Allokationseffizienz beurteilen wir als ausreichend: Die Mehrzahl der Einzelvorhaben wurden auf der Grundlage einer Armutskarte ausgewählt. Insgesamt beurteilen wir die Effizienz des Vorhabens – unter Abwägung der beiden Teilkriterien – als ausreichend (**Teilbewertung: Stufe 3**).

Unter Abwägung der o.g. Teilkriterien bewerten wir die entwicklungspolitische Wirksamkeit des Vorhabens insgesamt als ausreichend (**Gesamtbewertung: Stufe 3**).

Projektübergreifende Schlussfolgerungen

Eine wiederkehrende Erfahrung mit Sozialinvestitionsfonds ist, dass sie aufgrund ihrer strukturellen Einbindung – der direkten Unterstellung unter die Präsidentschaft eines Landes – einer gewissen interessengeleiteten Einflussnahme unterliegen. Diese zeigt sich in einer innerorganisatorischen Kultur der präsidentialen Protektion, die einen Prozess des „institution-building“ – im Sinne der Entwicklung von institutioneller Leistungsfähigkeit – nicht zwangsläufig fördert. Die

meisten Fonds haben eine Veränderung ihrer ursprünglichen institutionellen Konzeption erfahren (von Notprogrammen zur sozialen Abfederung hin zu dauerhaften Institutionen der ländlichen Infrastrukturfinanzierung). Dieser institutionellen Veränderung sollte Rechnung durch eine strukturelle Entkopplung zwischen Präsidentschaft und Institution getragen werden.

Partizipation und Identifikation der Nutzer mit den gebauten Einrichtungen sind eine notwendige, aber keine hinreichende Bedingung für nachhaltigen Betrieb. Weitere Bedingungen sind die präzise Festlegung von Verantwortlichkeiten sowie die Sicherung finanzieller Mittel für Unterhaltung und Betrieb der geschaffenen Einrichtungen der sozialen und wirtschaftlichen Infrastruktur sowie eine bessere Abstimmung mit den zuständigen Sektorministerien.

Legende

Entwicklungspolitisch erfolgreich: Stufen 1 bis 3	
Stufe 1	Sehr gute oder gute entwicklungspolitische Wirksamkeit
Stufe 2	Zufrieden stellende 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, oben 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.