

Ex-post-Evaluierung – Mali

>>>

Sektor: Bildungseinrichtungen und Fortbildung (11120)
Vorhaben: Kommunales Aus- und Fortbildungszentrum CFCT - Infrastrukturkomponente (2008 66 327*)
Träger des Vorhabens: Centre de Formation des Collectivités Territoriales (CFCT)



Ex-post-Evaluierungsbericht: 2019

Alle Angaben in Mio. EUR	Plan	Ist
Investitionskosten (gesamt)	5,75	5,84
Eigenbeitrag	0,35	0,63
Finanzierung	5,40	5,21
davon BMZ-Mittel	5,00	4,95
davon Kofinanzierung EU	0,40	0,26

*) Vorhaben in der Stichprobe 2017

Kurzbeschreibung: Mit dem Bau eines Aus- und Fortbildungszentrums für Verwaltungsbedienstete und gewählte Vertreter der malischen Gebietskörperschaften sollte in Bamako eine dauerhaft funktionierende Einrichtung zur Qualifizierung von Personal auf lokaler und regionaler Ebene entstehen. Durch die verbesserte Qualifikation der kommunalen Bediensteten und Volksvertreter sollten Qualität und Nachhaltigkeit der öffentlichen Dienstleistungen sowie die Qualität der Regierungsführung auf lokaler Ebene gesteigert werden. Mittelbar sollte die verbesserte Bereitstellung von öffentlicher sozialer und wirtschaftlicher Infrastruktur die Lebensbedingungen der Bevölkerung positiv beeinflussen und damit auch ein Beitrag zur Armutsbekämpfung geleistet werden. Das FZ-Vorhaben war eingebettet in das EZ-Programm Kommunalentwicklung und Dezentralisierung.

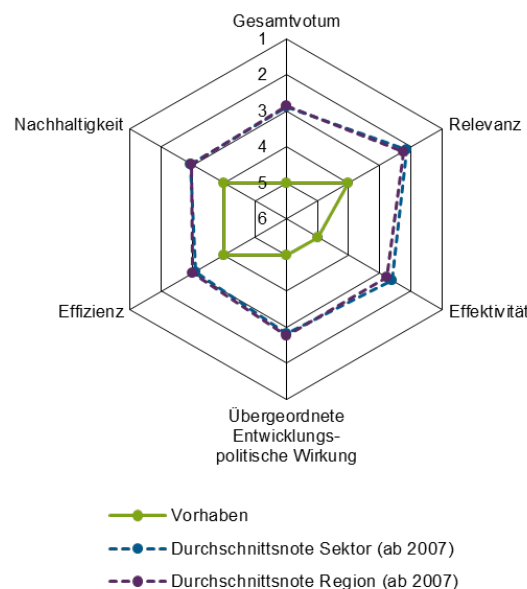
Zielsystem: Übergeordnetes entwicklungspolitisches Ziel (Impact): Für das EZ-Programm wurde die Verbesserung der öffentlichen Basisdienstleistungen sowie der Voraussetzungen für eine nachhaltige Wirtschaftsentwicklung in den Gebietskörperschaften und die Stärkung der guten Regierungsführung als Ziel formuliert. Dies wurde für die Evaluierung, um die Impact-Ebene zu betonen, wie folgt konkretisiert: Die Lebensbedingungen der lokalen Bevölkerung (materielle Zielsetzung) sowie die Voraussetzungen für eine nachhaltige Wirtschaftsentwicklung wurden verbessert und die gute Regierungsführung gestärkt (strukturelle Zielsetzung). Ziel der FZ-Maßnahme (Outcome) war die nachhaltige Nutzung des Ausbildungszentrums zur Aus- und Weiterbildung von Fach- und Führungspersonal sowie gewählten Volksvertretern (materielle Zielsetzung) zur effizienten und kompetenten Erfüllung ihres Mandats (u.a. Versorgung der Bevölkerung mit öffentlichen Basisdienstleistungen) im Rahmen der Dezentralisierung (strukturelle Zielsetzung).

Zielgruppe: Bedienstete und gewählte Volksvertreter der Gebietskörperschaften sowie indirekt die lokale Bevölkerung.

Gesamtvotum: Note 5

Begründung: Die Finanzierung der laufenden Kosten des Schulungszentrums durch den malischen Staat ist völlig unzureichend, so dass die geschaffenen Ausbildungskapazitäten kaum genutzt werden. Deutlich kostengünstigere Optionen wie z.B. die Anmietung von Räumlichkeiten zur dezentralen Schulung in den verschiedenen Regionen sind bei der Projektkonzeption nicht untersucht worden. Ein Wechsel hin zu einer dezentralen Schulungsorganisation ist aufgrund der laufenden Kosten des Schulungszentrums nur noch schwer möglich.

Bemerkenswert: Eine alternative Nutzung des Schulungszentrums ist dringend zu empfehlen, aufgrund der hohen Konkurrenz zwischen den verschiedenen Institutionen und Ministerien ist eine solche Lösung jedoch schwer umsetzbar.



Bewertung nach DAC-Kriterien

Gesamtvotum: Note 5

Teilnoten:

Relevanz	4
Effektivität	5
Effizienz	4
Übergeordnete entwicklungspolitische Wirkungen	5
Nachhaltigkeit	4

Relevanz

Zum Zeitpunkt der Prüfung im Jahr 2009 war der Dezentralisierungsprozess in Mali bereits seit längerer Zeit angestoßen. Insbesondere die Qualität der Dienstleistungen auf kommunaler Ebene war jedoch nach wie vor unzureichend. Dies lag zum einen an dem geringen Anteil staatlicher Transfers auf die dezentralen Ebenen und zum anderen an der mangelnden Verfügbarkeit und Qualifikation von Verwaltungspersonal auf lokaler Ebene. Davon ausgehend setzte die Konzeption mit ihren Maßnahmen an dem hohen Schulungsbedarf der Verwaltungsmitarbeiter und der gewählten Volksvertreter an und war damit potenziell geeignet, die Qualifikation der Verwaltungsmitarbeiter und Entscheidungsträger auf lokaler Ebene zu verbessern.

Die zugrunde liegende Wirkungskette (nachhaltige Nutzung des bereitgestellten Schulungsangebots → bessere Aus- und Weiterbildung von kommunalen Entscheidungsträgern → effiziente und kompetente Erfüllung des Mandats im Rahmen der Dezentralisierung → Verbesserung der Qualität öffentlicher Dienstleistungen und der Regierungsführung auf lokaler Ebene → Beitrag zur Verbesserung der Lebensverhältnisse der lokalen Bevölkerung) ist nachvollziehbar und potenziell geeignet, zur Lösung des Kernproblems beizutragen. Der Wirkungskette liegt die Annahme zugrunde, dass die Qualität der Ausbildung angemessen ist, im Rahmen des EZ-Programms sollte dies durch den Beitrag von GTZ (heute GIZ) und CIM gewährleistet werden. Die Funktionsfähigkeit dieser Wirkungskette hängt auch entscheidend davon ab, ob parallel auch das zweite Problem der mangelnden Transfers angegangen wird, das zu einer in Relation zu der übertragenen Verantwortung unzureichenden Finanzausstattung auf lokaler Ebene führt.

Die Dimensionierung des Schulungszentrums basierend auf dem zum Zeitpunkt der Projektprüfung ermittelten Bedarf ist grundsätzlich nachvollziehbar. Allerdings wurde ein sich potentiell über die Zeit verändernder Schulungsbedarf und die Möglichkeit zu einer flexiblen Reaktion darauf in der Projektkonzeption nicht berücksichtigt. So gibt es inzwischen rund viermal so viele Bedienstete wie 2009. Diese Entwicklung geht auch auf die mangelnde Quantität der personellen Kapazitäten in den Gebietskörperschaften zum Zeitpunkt der Projektprüfung zurück. Als Reaktion auf diese Situation haben die Gebietskörperschaften begonnen, die überwältigende Mehrheit ihrer Bediensteten ohne Wissen und Genehmigung des Zentralstaates einzustellen. Damit besteht derzeit ein Schulungsbedarf für Bedienstete, der weit über die Gesamtkapazitäten des Zentrums hinausgeht.

Die offizielle Armutsbekämpfungsstrategie¹ der Republik Mali aus dem Jahr 2002 betrachtete die Konsolidierung der demokratischen Entwicklung als zentrales strategisches Mittel für wirtschaftliche Entwicklung. Hierzu gehörten die Stärkung der Dezentralisierung, die Dekonzentration von Macht und die wachsende Partizipation der Bevölkerung an der politischen Willensbildung sowie die Beachtung und Umsetzung des Subsidiaritätsprinzips². Ergänzend hat die Regierung einen Aktionsplan³ zur Umsetzung der Dezentralisierung verabschiedet. Darin sind die Aus- und Fortbildungen der gewählten lokalen Vertreter, die Verbesserung der Finanzausstattung der Gebietskörperschaften und die Information und Sensibilisierung der

¹ CSLP (Cadre Stratégique de Lutte contre la Pauvreté) - Decision Point Document Mai 2002

² Kapitel: Consolidation du processus démocratique, participatif et de décentralisation, Seite 47ff

³ Aktionsplan für die Konsolidierung der Dezentralisierung

Bevölkerung als wichtigste politische Ziele benannt. Allerdings ging die damalige malische Dezentralisierungsreform stark auf das Betreiben der Geber zurück. Das Interesse an einer fiskalischen Dezentralisierung war schon damals insgesamt gering, auch wenn einzelne wenige Akteure, die damals Einfluss hatten, insbesondere im Ministerium für Territorialverwaltung und Gebietskörperschaften (MATCL), das Projekt ermöglicht haben. Damit stand das Vorhaben nur bedingt in Einklang mit den Interessen der Partnerregierung. Im Hinblick auf das verhaltene Interesse der malischen Regierung an der fiskalischen Dezentralisierung wurde das finanzielle Risiko der Sicherung der laufenden Kosten zum Zeitpunkt der Projektprüfung zwar richtig erkannt, allerdings wurde dieses in der Projektkonzeption nicht ausreichend berücksichtigt und zu beheben versucht.

Zur Abmilderung des genannten Risikos wurde bei Projektkonzeption insbesondere auf die Beiträge anderer Geber zur Finanzierung des Schulungszentrums gesetzt. Mit der EU fand eine Abstimmung bzgl. der Finanzierung der Einrichtung des Schulungszentrums durch die EU statt. Allerdings wurde es versäumt, sich bzgl. des grundsätzlichen Ansatzes eines zentralen Schulungszentrums versus dezentraler Schulungen in den Regionen mit den Gebern abzustimmen. Diese bestehen - insbesondere aus Kostengründen - bei der Beauftragung von Fortbildungsmaßnahmen durch das Schulungszentrum darauf, dass diese in den Regionen stattfinden.

Vor diesem Hintergrund hätte man bei Projektprüfung verstärkt alternative Projektkonzeptionen erwägen müssen. Diese sollten zum einen flexibler auf die schwer vorhersehbare Entwicklung der Dezentralisierung, insbesondere der fiskalischen Dezentralisierung, reagieren können und zum anderen geringere Kostenrisiken bergen. Eine solche Alternative zur zentralen Schulung mit hohen Anfangsinvestitionen für den Bau des Schulungszentrums war bereits durch die deutsche TZ von 2008 bis Anfang 2015 in fünf über das ganze Land verteilten Städten umgesetzt worden. Allerdings stand diese Vorgehensweise damals nicht als Alternative zu einem zentralen Schulungszentrum zur Diskussion, sondern wurde lediglich als kurzfristige und schnell realisierbare Unterstützung des Partners verstanden. Für diese Konzeption spricht jedoch die Tatsache, dass sie keine signifikanten Investitionen erforderte, da in angemieteten Räumen unterrichtet wurde. Zudem ermöglichte sie insgesamt geringere laufende Kosten (Transport, Unterbringung, Verpflegung etc.) und zeichnete sich durch eine größere Praxisnähe und Unterricht in den jeweiligen Lokalsprachen aus. Nachteil dabei ist das weniger gute Lernumfeld und die geringere Entwicklung eines Corpsgeistes der Bediensteten der Gebietskörperschaften. Diese Nachteile sind jedoch angesichts des hohen finanziellen Risikos akzeptabel. Eine andere Alternative wäre der Bau eines deutlich kleineren zentralen Schulungszentrums auf einem ausreichend großen Grundstück in einer ersten Phase gewesen. Sobald die malische Seite ein ausreichendes finanzielles Engagement unter Beweis gestellt hätte, hätte in einer zweiten Phase eine bauliche Erweiterung stattfinden können. Gelegentliche Bedarfsspitzen während der ersten Phase hätten in angemieteten Räumlichkeiten in den Regionen abgedeckt werden können.

Auch wenn das Kernproblem richtig erkannt worden ist, war das Konzept insgesamt zur Lösung des Kernproblems weder zum Zeitpunkt der Programmprüfung noch aus heutiger Sicht angemessen. Es ermöglichte keine flexible Reaktion auf die schwer vorhersehbare Entwicklung der fiskalischen Dezentralisierung, obwohl eine alternative risikoarme Lösung bereits seit 2008/2009 de facto realisiert worden war, auch wenn diese damals nur als Interimslösung bis zum Bau einer zentralen Schulungseinrichtung verstanden wurde. Der dezentrale Ansatz wurde erst Anfang 2015 mit der Betriebsbereitschaft des neugebauten Schulungszentrums aufgegeben. Insgesamt wird die Relevanz mit nicht zufriedenstellend bewertet.

Relevanz Teilnote: 4

Effektivität

Ziel der FZ-Maßnahme auf Outcome-Ebene: Die nachhaltige Nutzung des Ausbildungszentrums zur Aus- und Weiterbildung von Fach- und Führungspersonal sowie von gewählten Volksvertretern (materielle Zielsetzung) zur effizienten und kompetenten Erfüllung ihres Mandats im Rahmen der Dezentralisierung (strukturelle Zielsetzung). Die Zielerreichung anhand der Indikatoren der FZ-Maßnahme kann wie folgt zusammengefasst werden:

Indikator	Status PP, Zielwert PP	Ex-post-Evaluierung
(1) Zahl der im Schulungszentrum eingeschriebenen Auszubildenden entspricht den Projektionen: a) Eingangsausbildung Bedienstete b) Weiterbildung Bedienstete und Volksvertreter im Schulungszentrum	a) 330 pro Jahr b) 4.600 pro Jahr	a) Nicht erfüllt: 0 (2015/ 2016), 400 (2017) ⁴ b) Nicht erfüllt: 851 (2015); 626 (2016); 799 (2017)
(2) Seit 2011 absolvieren mindestens 80 % aller neu (regulär und irregulär) eingestellten Verwaltungsbediensteten der Gebietskörperschaften die entsprechenden Ausbildungsgänge des Schulungszentrums.	Ausgangswert 2008: 0 % Zielwert PP: 80 %	Nicht erfüllt: 400 Verwaltungsbedienstete, geschätzt 6 % ⁵
(3) Anteil der eingeschriebenen Studierenden in der Eingangsausbildung, die den Ausbildungszyklus erfolgreich absolvieren.	80 %	Noch kein Ergebnis ⁶

Der ungewöhnlich hohe Wert des Indikators (1a) im Jahr 2017 erklärt sich durch die Ausbildung von 400 ohne die Zustimmung der Zentralregierung eingestellten Mitarbeitern der Gebietskörperschaften, die nachträglich durch den Zentralstaat regularisiert wurden. Es ist unwahrscheinlich, dass sich ein solcher Vorgang sobald wiederholt. Aus diesem Grund wird für die Folgejahre von einer wesentlich geringeren Nutzung ausgegangen.

Die auffallend geringe Zielerreichung der Indikatoren (1a) (außer 2017) und (1b) erklärt sich einerseits aus der völlig unzureichenden Finanzierung der laufenden Kosten des Schulungszentrums durch den mangelhaften Staat, andererseits aus den höheren Schulungskosten des Zentrums im Vergleich zu Schulungen in den Regionen. Deshalb bestehen die anderen Geber bei der Finanzierung von Fortbildungskursen durch das Schulungszentrum auf deren Durchführung in den Regionen (vgl. Relevanz).

Auch Indikator (2), der zusätzlich die Ausbildung der irregulär durch die Gebietskörperschaften eingestellten Beamten berücksichtigt, bleibt mit geschätzten 6 % der eingestellten und geschulten Bediensteten weit hinter der geplanten Zielerreichung zurück.

Die unzureichende Nutzung des Schulungszentrums wird zudem auch an den Personen-Ausbildungstagen deutlich. Die Personen-Ausbildungstage, die für eine Ausbildung im Zentrum veranschlagt worden sind, waren 2017 um 37 % niedriger als geplant (Soll: 65.900; Ist: 41.593), obwohl in dem Jahr im Vergleich zu anderen Jahren ungewöhnlich viele Bedienstete die Grundausbildung absolvierten. Auch bei Berücksichtigung der in den Regionen vom Ausbildungszentrum durchgeführten Schulungen fielen die Personen-Ausbildungstage 2017 um 19 % geringer aus als ursprünglich geplant (Soll: 65.900; Ist: 53.535).

Für Indikator (3) liegen noch keine Ergebnisse vor. Aufgrund der Rückmeldungen diverser Geber kann jedoch von einer akzeptablen Qualität der Schulungskurse ausgegangen werden. Aufgrund der insgesamt

⁴ Die Ausbildung der 400 Bediensteten begann bereits 2016.

⁵ 2009 gab es rd. 4000 Verwaltungsbedienstete der Gebietskörperschaften, 13.628 Verwaltungsbedienstete waren es im September 2016. Extrapoliert waren 2011 somit 6750 Verwaltungsbedienstete eingestellt, bis 2016 wären damit weitere rd. 6900 eingestellt worden.

⁶ Für die Eingangsausbildung, die im Dezember 2017 abgeschlossen wurde, gibt es derzeit noch keine Abschlusstests. Ansonsten gab es keine Eingangsausbildung im neuen Schulungszentrum.

geringen Nutzung des Schulungszentrums hat die Qualität der Kurse jedoch nur begrenzt Einfluss auf die Zielerreichung.

Effektivität Teilnote: 5

Effizienz

Die Baukosten des Schulungszentrums betragen knapp 600 EUR / qm, was bei Berücksichtigung der erzielten Qualität den landesüblichen Kosten und der Planung entspricht.

Die Consultingkosten haben sich aufgrund von Verzögerungen beim Bau von ursprünglich 8 % auf 15 % erhöht. Die Verzögerungen liegen u.a. im Bürgerkrieg von 2012 bis 2013 begründet. Unter diesen Umständen ist die Erhöhung der Consultingkosten angemessen.

Trotz der angemessenen Bau- und Consultingkosten wären keine Investitionskosten angefallen, hätte man die dezentralen Schulungen in den Regionen fortgesetzt (vgl. Relevanz). Man hätte also die gesamten Projektkosten für alternative Zwecke einsetzen können. Dies verdeutlicht, in welchem hohem Maß das Vorhaben im Hinblick auf die Allokation der Mittel ineffizient war. Insgesamt wird deshalb die Effizienz trotz der passablen Produktionseffizienz als nicht zufriedenstellend beurteilt, zumal eine künftige alternative Nutzung der erstellten Bauten, z.B. als Schule aufgrund der starken Konkurrenz zwischen den verschiedenen Ministerien recht fraglich ist.

Effizienz Teilnote: 4

Übergeordnete entwicklungspolitische Wirkungen

Übergeordnetes entwicklungspolitisches Ziel: Die Lebensbedingungen der lokalen Bevölkerung (materielle Zielsetzung) und die Voraussetzungen für eine nachhaltige Wirtschaftsentwicklung haben sich verbessert und die gute Regierungsführung ist gestärkt (strukturelle Zielsetzung). Die Zielerreichung wird im Rahmen der EPE anhand der folgenden Indikatoren beurteilt:

Indikator	Status PP, Zielwert PP	Ex-post-Evaluierung
(1) 60 % der Bevölkerung (differenziert nach Alter und Geschlecht) sind mit den kommunalen Dienstleistungen (Verwaltung, soziale Grunddienste, Energieversorgung) zufrieden.	40 %, 60 %	Erfüllt: 2011: 75 % ⁷
(2) Verbesserung der Qualität lokaler Regierungsführung, gemessen am Anteil: (a) der Gemeinden, die die jährliche öffentliche Anhörung zum Haushaltsbericht durchführen, (b) der Budgets der Gebietskörperschaften, die von der Aufsichtsbehörde fristgerecht bewilligt werden.	(a) 12 %, 50 % (b) 30 %, 60 %	(a) erfüllt: 58 % ⁸ (2014) (b) erfüllt: 98,5 % ⁹ (2013)

Im Schulungszentrum erhielten bis zum Zeitpunkt der EPE nur 400 der 13.638 Bediensteten in den 761 Gebietskörperschaften eine Eingangsausbildung von 90 Tagen und nur 16 % aller malischen Verwaltungsbeamten erhielten irgendeine Form der Aus- oder Weiterbildung. Auch wenn man berücksichtigt, dass die dezentral durchgeführten Schulungen durch das Zentrum gesteuert worden sind, ist es nicht

⁷ GIZ: Landesweite Erhebung zur "Kundenzufriedenheit"

⁸ Teil A der Berichterstattung 2013/2014

⁹ Basierend auf einer Stichprobeerhebung von 396 Gebietskörperschaften durch die TZ. Für die 103 Gebietskörperschaften der drei Nordregionen konnten aufgrund der Funktionsunfähigkeit der Verwaltung keine Daten erhoben werden.

plausibel, dass das Vorhaben einen bedeutenden Beitrag zur Erreichung der Indikatoren 1 und 2 geleistet hat.

Der Indikator (1) (Zufriedenheit mit kommunalen Dienstleistungen) wurde bereits deutlich vor der Betriebsbereitschaft des Schulungszentrums erreicht. Ähnlich verhält es sich mit den Indikatoren (2a) und (2b). Die Indikatoren waren bereits deutlich übererfüllt, bevor das Schulungszentrum seinen Dienst aufnahm. Daher kann die Erfüllung der Indikatoren nicht plausibel mit dem Vorhaben in Zusammenhang gebracht werden.

Übergeordnete entwicklungspolitische Wirkungen Teilnote: 5

Nachhaltigkeit

Das Risiko der Sicherung der laufenden Finanzierung ist eingetreten. Die seit 2008/09 einsetzenden Schulungsmaßnahmen, damals noch dezentral, ab 2015 (auch) im gerade fertiggestellten Schulungszentrum in Bamako, litten von Beginn an unter völlig unzureichender Finanzierung, auch wenn die Geber einen wesentlichen Teil beigesteuert haben. So erklärt sich, dass bis jetzt nur 6 % der Bediensteten die Eingangsausbildung und nur eine geringe Minderheit der Volksvertreter eine Fortbildung jeweils durch das Schulungszentrum erhalten haben. Faktisch finanzierte der malische Staat in den letzten Jahren im Wesentlichen die fixen Kosten des Schulungszentrums (z.B. Verwaltungspersonal, Wartung/ Instandsetzung) und die Geber die unregelmäßig stattfindenden Schulungen (z. B. Lehrer, angemietete Räume, Spesen). In den Besonderen Vereinbarungen des Finanzierungsvertrags wurde vereinbart, dass die Republik Mali a) ihre Subventionen an das Schulungszentrum signifikant erhöhen würde, b) einen Mechanismus für einen direkten Beitrag der Gebietskörperschaften an das Zentrum im Rahmen der laufenden fiskalischen Dezentralisierungsreform entwickeln und etablieren würde und c) mindestens 30 % der Dotation d'Appui Technique (DAT) aus dem Fonds National d'Appui aux Collectivités Territoriales (FNACT) als Fenster zur Finanzierung der Schulungskurse für die Bediensteten der Gebietskörperschaften reservieren würde. Bis zum Zeitpunkt der Evaluierungsreise hat der malische Staat zwar seine Beiträge erhöht, wenn auch mit großen Schwankungen über die Jahre, aber weder wurde ein fester Mechanismus für einen direkten Beitrag der Gebietskörperschaften noch die Anhebung von derzeit 15 % auf 30 % der DAT obligatorisch festgeschrieben. Die Gebergemeinschaft leistet nach wie vor einen großen finanziellen Beitrag zu den laufenden Kosten des Schulungszentrums (2015: 41 %, 2016: 20 %, 2017: 75 %), ohne dass damit ein Großteil der notwendigen Schulungsmaßnahmen finanzierbar wäre. Es gab zum Zeitpunkt der Evaluierungsreise keine konkreten Pläne, den malischen Finanzierungsanteil signifikant zu erhöhen, wie das Ministerium der Gebietskörperschaften in Gesprächen deutlich machte, was auch vor dem Hintergrund der allgemein stagnierenden Entwicklung der fiskalischen Dezentralisierung zu verstehen ist.

Positiv hervorzuheben ist, dass die Verwaltungsratssitzung der ANICT (Agence Nationale d'Investissement des Collectivités Territoriales) im September 2018 eine starke Aufstockung der Mittel für das Schulungszentrum ab 2019 beschlossen hat. So soll der Anteil des DAT (Dotation d'Appui Technique, Finanzierungsfenster für das Schulungszentrum) aus dem FNACT (Fonds National d'Appui aux Collectivités Territoriales) von bisher 15 % auf 50 % erhöht werden.

Selbst ohne Berücksichtigung von Abschreibungen auf die errichteten Gebäude sind die laufenden Kosten für die Ausbildung in den Regionen deutlich günstiger als im Schulungszentrum in Bamako. Das liegt vor allem an den höheren Reisekosten der zentralen Lösung im Flächenstaat Mali, aber auch an höheren Kosten der Unterbringung und Verpflegung. Deshalb ist die dezentrale Schulung in den Regionen, organisiert durch das Zentrum, eine Bedingung vieler Geber für die Finanzierung der Fortbildungen. Mit dem Bau eines zentralen Schulungszentrums hat man sich also dauerhaft auf eine weniger günstige Kostenstruktur festgelegt.

Einnahmen durch Vermietung von Übernachtungsmöglichkeiten und Unterrichtsräumen betragen 2017 gerade mal 2,5 % der Gesamtausgaben und leisteten damit keinen wesentlichen Beitrag zu einer nachhaltigen Finanzierung. Mangels Transparenz und Verständnis von Kosten im öffentlichen Sektor und insbesondere im Schulungszentrum besteht hier kein realistisches Potential zur Verbesserung der finanziellen Lage.

Das Schulungszentrum, das Anfang 2015 in Betrieb genommen wurde, weist noch keinen sichtbaren Instandsetzungsbedarf auf. Kleinere Indizien weisen aber auf eine geringe Sorgfalt im Umgang mit Gebäude und Einrichtung und damit verbundenen höheren zukünftigen Instandhaltungskosten hin.

Nachhaltigkeit Teilnote: 4

Erläuterungen zur Methodik der Erfolgsbewertung (Rating)

Zur Beurteilung des Vorhabens nach den Kriterien **Relevanz, Effektivität, Effizienz, übergeordnete entwicklungspolitische Wirkungen** als auch zur abschließenden **Gesamtbewertung** der entwicklungspolitischen Wirksamkeit wird eine sechsstufige Skala verwandt. Die Skalenwerte sind wie folgt belegt:

Stufe 1	sehr gutes, deutlich über den Erwartungen liegendes Ergebnis
Stufe 2	gutes, voll den Erwartungen entsprechendes Ergebnis, ohne wesentliche Mängel
Stufe 3	zufriedenstellendes Ergebnis; liegt unter den Erwartungen, aber es dominieren die positiven Ergebnisse
Stufe 4	nicht zufriedenstellendes Ergebnis; liegt deutlich unter den Erwartungen und es dominieren trotz erkennbarer positiver Ergebnisse die negativen Ergebnisse
Stufe 5	eindeutig unzureichendes Ergebnis: trotz einiger positiver Teilergebnisse dominieren die negativen Ergebnisse deutlich
Stufe 6	das Vorhaben ist nutzlos bzw. die Situation ist eher verschlechtert

Die Stufen 1–3 kennzeichnen eine positive bzw. erfolgreiche, die Stufen 4–6 eine nicht positive bzw. nicht erfolgreiche Bewertung.

Das Kriterium **Nachhaltigkeit** wird anhand der folgenden vierstufigen Skala bewertet:

Nachhaltigkeitsstufe 1 (sehr gute Nachhaltigkeit): Die (bisher positive) entwicklungspolitische Wirksamkeit des Vorhabens wird mit hoher Wahrscheinlichkeit unverändert fortbestehen oder sogar zunehmen.

Nachhaltigkeitsstufe 2 (gute Nachhaltigkeit): Die (bisher positive) entwicklungspolitische Wirksamkeit des Vorhabens wird mit hoher Wahrscheinlichkeit nur geringfügig zurückgehen, aber insgesamt deutlich positiv bleiben (Normalfall; „das was man erwarten kann“).

Nachhaltigkeitsstufe 3 (zufriedenstellende Nachhaltigkeit): Die (bisher positive) entwicklungspolitische Wirksamkeit des Vorhabens wird mit hoher Wahrscheinlichkeit deutlich zurückgehen, aber noch positiv bleiben. Diese Stufe ist auch zutreffend, wenn die Nachhaltigkeit eines Vorhabens bis zum Evaluierungszeitpunkt als nicht ausreichend eingeschätzt wird, sich aber mit hoher Wahrscheinlichkeit positiv entwickeln und das Vorhaben damit eine positive entwicklungspolitische Wirksamkeit erreichen wird.

Nachhaltigkeitsstufe 4 (nicht ausreichende Nachhaltigkeit): Die entwicklungspolitische Wirksamkeit des Vorhabens ist bis zum Evaluierungszeitpunkt nicht ausreichend und wird sich mit hoher Wahrscheinlichkeit auch nicht verbessern. Diese Stufe ist auch zutreffend, wenn die bisher positiv bewertete Nachhaltigkeit mit hoher Wahrscheinlichkeit gravierend zurückgehen und nicht mehr den Ansprüchen der Stufe 3 genügen wird.

Die **Gesamtbewertung** auf der sechsstufigen Skala wird aus einer projektspezifisch zu begründenden Gewichtung der fünf Einzelkriterien gebildet. Die Stufen 1–3 der Gesamtbewertung kennzeichnen ein „erfolgreiches“, die Stufen 4–6 ein „nicht erfolgreiches“ Vorhaben. Dabei ist zu berücksichtigen, dass ein Vorhaben i. d. R. nur dann als entwicklungspolitisch „erfolgreich“ eingestuft werden kann, wenn die Projektzielerreichung („Effektivität“) und die Wirkungen auf Oberzielebene („Übergeordnete entwicklungspolitische Wirkungen“) **als auch** die Nachhaltigkeit mindestens als „zufriedenstellend“ (Stufe 3) bewertet werden.