

Ex-post-Evaluierung

Stärkung der lokalen Selbstverwaltung, Sambia

Titel	Stärkung der Selbstverwaltung in Sambia			
Sektor und CRS-Schlüssel	Demokratie, Zivilgesellschaft und öffentl. Verwaltung; CRS-Code 15110			
BMZ-Nummer	2006 66 313			
Auftraggeber	BMZ			
Empfänger und Träger	Sambia - Ministry of Finance/ Ministry of Local Government			
FZ-Finanzierungsvolumen und -instrument	9,1 Mio. Euro Haushaltsmittel/Zuschuss			
Projektlaufzeit	2015-2025	Berichtsjahr	2025	Stichprobenjahr 2025

Ziele und Umsetzung des Vorhabens

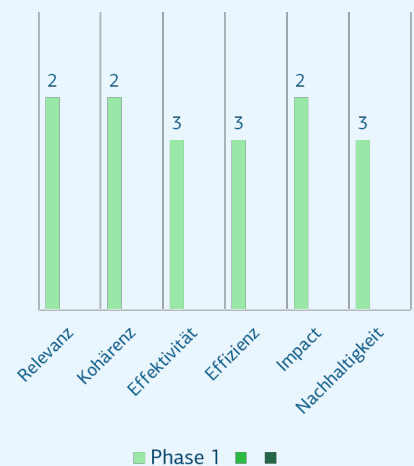
Das Ziel auf Outcome-Ebene lautet: Die Bevölkerung nutzt die von den geförderten Lokalregierungen bereitgestellte öffentliche Infrastruktur verstärkt. Auf der Impact-Ebene: Die Dienstleistungserbringung und politische Teilhabe sind auf lokaler Ebene nach den Vorgaben des nationalen Entwicklungsplans und der sambischen Dezentralisierungspolitik verbessert. Die Lokalregierungen von elf Distrikten der Südprovinz Sambias erhielten Mittel zur Finanzierung öffentlicher Infrastrukturprojekte (Busbahnhöfe und Märkte) und wurden bei Auswahl, Finanzierung und Umsetzung der am Bedarf der Bevölkerung orientierten Projekte unterstützt.

Wichtige Ergebnisse

- **Relevanz/Kohärenz:** Das FZ-Vorhaben zeichnete sich durch eine hohe Relevanz aus und wurde im Rahmen eines kohärent aufgebauten EZ-Programms umgesetzt.
- **Effektivität:** Die Umsetzung über die Gemeinden mit Unterstützung einer Task Force war entscheidend für die Effektivität des FZ-Vorhabens und eine gute Bauqualität. Die Bevölkerung zeigt eine hohe Zufriedenheit mit der Qualität der Outputs sowie den dadurch verbesserten Einkommensbedingungen. Der Zustand der geschaffenen bzw. ausgebauten Infrastruktur und die Nutzung der Einzelprojekte war überwiegend gut.
- **Effizienz:** Die Implementierung der Einzelprojekte erwies sich durch die Einbeziehung einer Vielzahl von Akteuren und teils unklarer Verantwortlichkeiten als komplex und wenig effizient. Die Anwendung von weitgehend auf Weltbankstandards basierenden Ausschreibungsunterlagen bei der Vergabe und Durchführung von Bauaufträgen trug positiv zur Transparenz und Effizienz durch Standardisierung bei.
- **Impact:** Die Einnahmen aus den Einzelvorhaben verbesserten die finanzielle Situation der Gemeinden, die nach wie vor stark von den Zuschüssen der zentralen Regierung abhängen. Es ist plausibel, dass das FZ-Vorhaben erfolgreich zur Stärkung der kommunalen Selbstbestimmung und politischen Teilhabe beigetragen hat.
- **Nachhaltigkeit:** Auch wenn die Komponente zur Stärkung der Gemeinden im Bereich Betrieb und Unterhaltung der Maßnahmen noch nicht hinreichend umgesetzt wurde, ist die Nachhaltigkeit der geförderten Maßnahmen noch gut, da die Gemeinden eine hohe Ownership aufweisen und Wartungs- und Reparaturarbeiten prioritär durchgeführt werden.
- Insgesamt wird das FZ-Vorhaben als eingeschränkt erfolgreich bewertet.

Gesamtbewertung

eingeschränkt erfolgreich



1: sehr erfolgreich – 6: gänzlich erfolglos

Schlussfolgerungen

- Klare Verantwortlichkeiten und Kommunikation verbessern die Zusammenarbeit in komplexen Umsetzungsstrukturen und steigern die Effizienz.
- Die Partizipation der lokalen Bevölkerung in dem Planungs- und Umsetzungsprozess ist essenziell für eine hohe Akzeptanz und bedarfsorientierte Ergebnisse.
- Wartungs- und Reparaturarbeiten sollten priorisiert werden, um die langfristige Nachhaltigkeit der Infrastruktur zu gewährleisten, unterstützt durch Schulungen und Bereitstellung von Ressourcen für die Gemeinden.
- Risiken wie Inflation und Wechselkursentwicklung sollten in der Vertragsgestaltung berücksichtigt werden.
- Die Größe des Projektgebiets sollte ein effektives Monitoring ermöglichen.

Inhalt

Abkürzungsverzeichnis	3
Übersicht	4
Rahmenbedingungen und Einordnung des Vorhabens	4
Kurzbeschreibung	4
Aufschlüsselung der Gesamtkosten	5
Karte der Projektregion	5
Stärken und Schwächen des Vorhabens	6
Projektübergreifende Lessons Learned	6
Bewertung nach OECD DAC-Kriterien	7
Relevanz	7
Kohärenz	10
Effektivität	11
Effizienz	14
Impact	17
Nachhaltigkeit	20
Gesamtbewertung	21
Beitrag zur Agenda 2030	22
Methodik	23
Evaluierungsmethodik	23
Bewertungsmethodik	25
Impressum	25
Anlagen	

Abkürzungsverzeichnis

AK	Abschlusskontrolle
BIP	Bruttoinlandsprodukt
BMZ	Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
CDF	Constituency Development Fund
CO ₂	Kohlenstoffdioxid
COVID-19	Coronavirus Disease 2019
DAC	Development Assistance Committee
DIP	Decentralization Implementation Plans
DS	Dezentralisierungssekretariat
EPE	Ex-Post Evaluierung
EU	Europäische Union
EUR	Euro
EZ	Entwicklungszusammenarbeit
FCDO	Foreign Commonwealth & Development Office
FIDIC	International Federation of Consulting Engineers
FZ	Finanzielle Zusammenarbeit
FZ E	FZ Evaluierung
GIZ	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit
JASZ	Joint Assistance Strategy for Zambia
KfW	Kreditanstalt für Wiederaufbau
LGEF	Local Government Equalization Fund
MLGRD	Ministry of Local Government and Rural Development
NDP	Nationale Dezentralisierungspolitik / National Decentralization Policy
O&M	Operation and Maintenance
OECD	Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
OPPASP	Office of the President Provincial Administration Southern Province
PMF	Public Finance Management
POHID	Provincial Office for Housing and Infrastructure Development
PP	Projektprüfung
SDG	Sustainable Development Goals
TF	Task Force
ToC	Theory of Change
TZ	Technische Zusammenarbeit
USAID	United States Agency for International Development
USD	US Dollar
ZMW	Sambischer Kwacha (nationale Währungseinheit)

Übersicht

Rahmenbedingungen und Einordnung des Vorhabens

Seit 2011, dem Zeitpunkt der Projektprüfung, erlebte Sambia eine wechselhafte wirtschaftliche Entwicklung mit anfänglichem Wachstum, unterstützt durch hohe Kupferpreise und Bergbauinvestitionen. Ab 2016 stagnierte die Wirtschaft aufgrund fallender Kupferpreise und einer schweren Energiekrise, die durch Dürre und unzureichende Stromerzeugung verursacht wurde. In den folgenden Jahren verschärften sich die Herausforderungen, darunter hohe Inflation, steigende Staatsverschuldung und ein schwacher Kwacha (Lokalwährung). Ab 2020 verschlechterte sich die Lage durch die COVID-19-Pandemie weiter. 2021 beantragte Sambia offiziell einen Schuldenerlass zur Verbesserung der finanziellen Stabilität. Nach einem Wirtschaftswachstum von 5,4 Prozent in 2023 verschlechterte sich die makroökonomische Lage 2024 mit nur 2,3 Prozent BIP-Wachstum, bedingt durch Dürre, die Landwirtschaft und Stromerzeugung beeinträchtigte. Dies führte zu einem Rückgang der Exporte und einem Anstieg der Lebensmittel- und Stromimporte. Ständige Stromausfälle bremsten das verarbeitende Gewerbe und den Bergbau, was zu einem Rückgang der Deviseneinnahmen und einer Abwertung des Kwacha um fast 15 % führte.

Sambia gehört weiterhin zu den ärmsten und ungleichsten Ländern der Welt. So leben laut Angabe des *Poverty und Equity Assessment Reports 2025* der Weltbank rd. 64 % der Bevölkerung von weniger als 2,15 USD am Tag und der Gini-Index liegt mit 51,5 deutlich über dem Schwellenwert von hoher Ungleichheit von 40. Die Regierung bemüht sich um Stabilisierung durch Reformen und internationale Unterstützung. Die Reformbestrebungen zielen auch auf eine breitere Beteiligung zivilgesellschaftlicher Akteure am politischen Prozess und auf mehr Transparenz des politischen Handelns ab. Die Dezentralisierung als Mittel zur Armutsbekämpfung bleibt weiterhin ein zentraler Bestandteil der Regierungsstrategie:

Kurzbeschreibung

Gegenstand dieser Ex-post-Evaluierung (EPE) ist das FZ finanzierte Vorhaben „Stärkung der lokalen Selbstverwaltung“ (BMZ-Nr. 2006 66 313). Das der Evaluierung zugrundeliegende Modulziel lautet: Die Bevölkerung nutzt, die durch die geförderten Lokalregierungen bereitgestellte öffentliche Infrastruktur, verstärkt. Die sambische Regierung sollte in ihrer Dezentralisierungspolitik bei der Übertragung zentralstaatlicher Funktionen auf die kommunale Ebene unterstützt werden, indem die Qualität der öffentlichen Dienstleistungen verbessert und die politische Mitbestimmung der Bevölkerung gefördert werden. Das übergeordnete entwicklungspolitische Ziel war: Die Dienstleistungserbringung und politische Teilhabe ist auf lokaler Ebene nach den Vorgaben des nationalen Entwicklungsplans und der sambischen Dezentralisierungspolitik verbessert. Zu diesem Zweck wurden den Lokalregierungen 7,5 Mio. EUR (Zuschuss) Finanzierung lokaler Infrastruktur (Busbahnhöfe und Märkte) in 11 Distrikten in der Südprovinz von Sambia zur Verfügung gestellt. Diese Mittel wurden durch 1,6 Mio. EUR aus der Phase III des Projekts „Stärkung der lokalen Selbstverwaltung“ aufgestockt. Die Bereitstellung der Mittel für die Lokalregierungen sollte über einen transparenten Transfermechanismus erfolgen.

Aufschlüsselung der Gesamtkosten

	Investition (Plan)	Investition (Ist)
Investitionskosten (gesamt) in Mio. EUR	7,72	9,23
Eigenbeitrag in Mio. EUR	0,22	0,13
Externe Finanzierung in Mio. EUR	7,50	9,10
davon BMZ-Mittel in Mio. EUR	7,50	9,10

Tabelle 1: Kostenaufschlüsselung

Karte der Projektregion

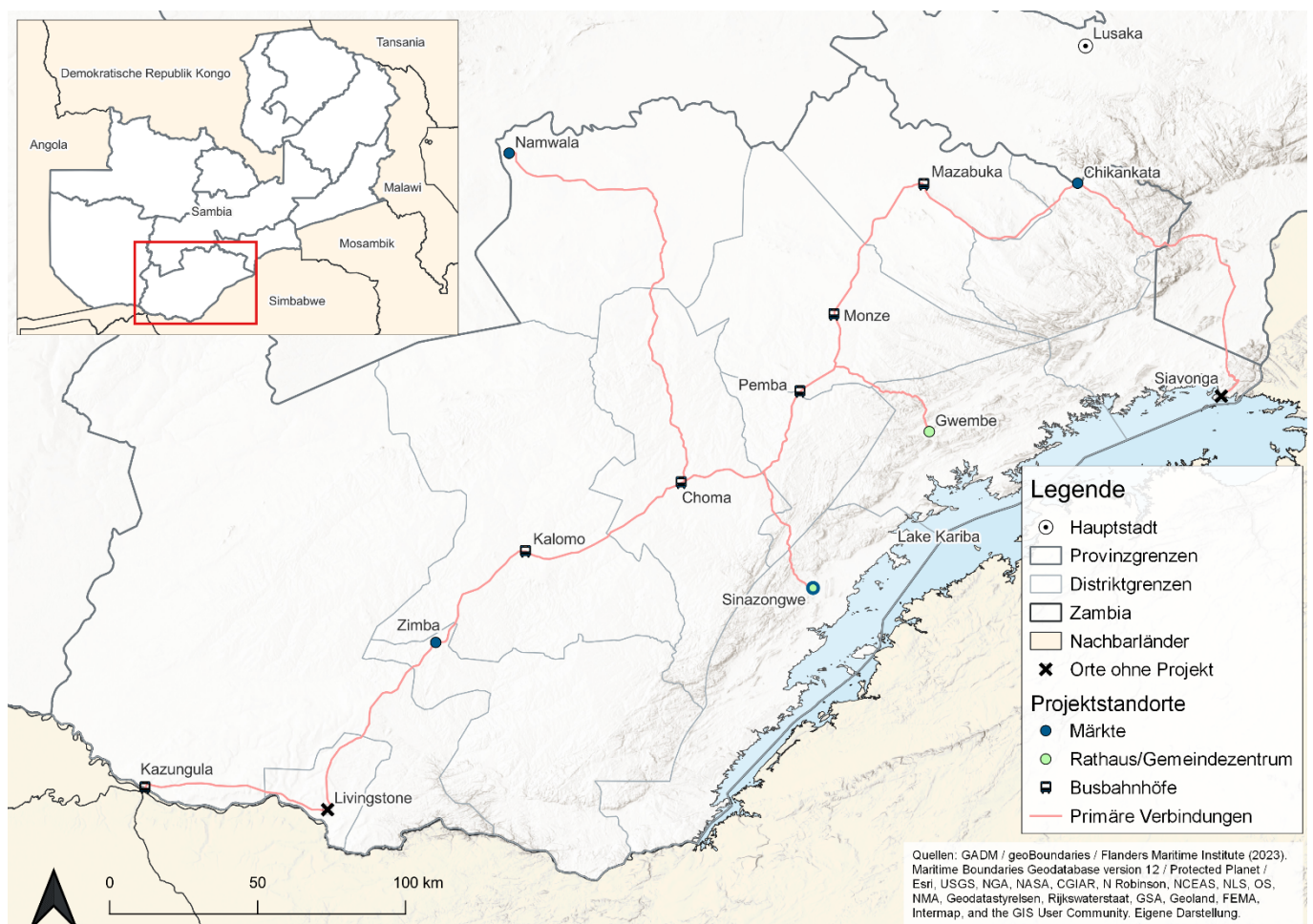


Abbildung 1: Karte der Projektregion inklusive Projektstandorte.

Quelle: Eigene Darstellung.

Stärken und Schwächen des Vorhabens

Zu den Stärken zählen insbesondere:

- Der „Learning-by-Doing“ Ansatz mit Unterstützung der Task Force, der die Distrikte erfolgreich in ihrer Wahrnehmung und Ausübung eigener Kompetenzen stärkte.
- Der partizipative Ansatz der lokalen Bevölkerung, der dazu beitrug, dass die Maßnahmen ihren Bedürfnissen entsprachen und ihre Zufriedenheit mit den Leistungen der Gemeinde stärkte.
- Separate Diskussionen mit Frauengruppen trugen dazu bei, dass ihre spezifischen Bedürfnisse in der Planung der Maßnahmen berücksichtigt wurden.

Zu den Schwächen zählen insbesondere:

- Mehrere Faktoren aus der Vorbereitung der Maßnahme, vor allem aber die anhaltende Inflation des sambischen Kwacha haben die wirtschaftliche Umsetzung der Maßnahme erheblich kompliziert und verlängert, weil die in Kwacha abgeschlossenen Bauverträge die finanziell schwachen Unternehmen übermäßig belastet haben. Dies hat zu einer erheblichen Verlängerung und Verteuerung der Maßnahme geführt. Die Ausschreibung der Bauleistung in EUR und der Abschluss der Verträge in EUR hätte dem entgegenwirken können.
- Die Komponente Gebäudeunterhalt wurde nicht wie ursprünglich geplant umgesetzt. Für der Umsetzung der Maßnahme sollten die Gemeinden als verantwortliche Bauherren die finanzielle Verantwortung tragen. Dies sollte zum Lernerfolg der Gemeinden beitragen, konnte aber wegen bestehender rechtlicher Einschränkungen nicht oder nicht vollumfänglich umgesetzt werden. Stattdessen hat die Provinzverwaltung als Vertreter der Zentralregierung diese Aufgabe übernommen. Die entsprechenden Verfahren haben ebenfalls zur Verlängerung der Implementierungsphase beigetragen.

Projektübergreifende Lessons Learned

- Aus dem FZ-Vorhaben lassen sich mehrere wichtige Schlussfolgerungen für die zukünftige Projektgestaltung ableiten. So sind klare Verantwortlichkeiten und Kommunikationsstrukturen zu etablieren, um die Komplexität der Umsetzung zu reduzieren und die Effizienz zu steigern. Dies kann helfen, Missverständnisse zu vermeiden und die Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Akteuren zu verbessern.
- Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die Partizipation der Bevölkerung. Die Einbeziehung der lokalen Gemeinschaft in den Planungs- und Umsetzungsprozess sollte weiterhin gefördert werden, da ein partizipativer Ansatz sicherstellt, dass die Maßnahmen den tatsächlichen Bedürfnissen der Gemeinschaft entsprechen und die Akzeptanz sowie Zufriedenheit mit den Ergebnissen erhöht wird.
- Angesichts der wirtschaftlichen Unsicherheiten, wie der Inflation, sollten Risiken wie Inflation und Wechselkursentwicklung in der Vertragsgestaltung berücksichtigt werden, um die Belastungen für lokale Unternehmen zu minimieren und die Umsetzung zu erleichtern.
- Zudem sollte die Förderung von Wartungs- und Reparaturarbeiten priorisiert werden, um die langfristige Nachhaltigkeit der Infrastruktur zu gewährleisten. Dies kann durch Schulungen und finanzielle und personelle Ressourcen für die Gemeinden unterstützt werden.
- Bedeutsam ist auch die Größe des Projektgebiets. Dieses erstreckte sich hier über 11 Distrikte und erschwerte durch die Weitläufigkeit ein enges Monitoring und Entwicklung von zeitnahen Lösungen bei auftretenden Problemen. Daher sollte in zukünftigen Projekten darauf geachtet werden, die Größe des Projektgebiets so zu wählen, dass ein effektives Monitoring und eine enge Begleitung der Maßnahmen möglich sind.
- Ebenso sind ein kontinuierliches Monitoring und eine regelmäßige Evaluation der Projekte wichtig, um frühzeitig auf Herausforderungen reagieren zu können und aus den Erfahrungen zu lernen. Dies ermöglicht eine ggf. erforderliche schnelle Anpassung der Strategien und Maßnahmen während der Projektlaufzeit. Durch diese Aspekte lassen sich die Effektivität und Nachhaltigkeit noch weiter verbessern.

Bewertung nach OECD DAC-Kriterien

Relevanz

1. Ausrichtung an Politiken und Prioritäten

Die FZ-Maßnahme entspricht den Prioritäten des Landes, im Rahmen ihrer nationalen Dezentralisierungspolitik (National Decentralisation Policy – NDP) die lokale Regierungsführung zu stärken und die Beteiligung der Bevölkerung zu fördern. Die Verbesserung der Regierungsführung wird in Sambia als ein wesentlicher Beitrag zur Armutsbekämpfung gesehen. Ein zentraler Bestandteil dieser Politik ist das Dezentralisierungsgesetz von 2010, das einen rechtlichen Rahmen für die Übertragung von Befugnissen an lokale Regierungen schafft. Dieses Gesetz definiert die Zuständigkeiten der verschiedenen Regierungsebenen und legt fest, welche Dienstleistungen auf die lokalen Behörden übertragen werden sollen. Die verschiedenen Sektorministerien haben hierzu sogenannte Sector Devolution Plans vorgelegt. Das Dezentralisierungssekretariat (DS) im Ministerium für Lokalregierungen und ländliche Entwicklung (*Ministry of Local Government and Rural Development (MLGRD)*) koordiniert die Umsetzung dieser Reformen. Die Operationalisierung wurde im Rahmen des Decentralization Implementation Plans (DIP) festgelegt.

Das FZ-Projekt orientierte sich an mehreren nationalen Plänen und Strategien. Bereits im Jahr 2006 hatte die sambische Regierung die „Vision 2030“ verabschiedet, eine langfristige Strategie für die Entwicklung des Landes. In dieser Strategie verpflichtete sich die Regierung, bis 2030 „vollständig den Prinzipien guter Regierungsführung zu folgen“. Hierbei soll Transparenz, Rechenschaftspflicht, Partizipation der Bürger und die Einhaltung von Rechtsstaatlichkeit gefördert werden. Ziel ist es, ein effektives und effizientes Regierungshandeln zu gewährleisten, das die Bedürfnisse der Bevölkerung berücksichtigt und die Entwicklung des Landes vorantreibt.¹ Seitdem wurde die Vision 2030 in den jeweiligen Nationalen Entwicklungspläne integriert, wobei gute Regierungsführung als das Hauptprinzip verantwortungsvoller Politik hervorgehoben wird, um die Lebensbedingungen der Bevölkerung zu verbessern. Die deutsche EZ leistet hierzu signifikante Beiträge und adressiert durch spezifische Module verschiedene Kernprobleme der Devolution.

Diese Dezentralisierungspolitik hat seit 2022 nochmals einen deutlichen Schub erfahren. So wurden mittlerweile insgesamt 13 Funktionen von der Zentralregierung auf die lokalen Gemeinden übertragen und die Mittelzuweisung für den Gemeindeentwicklungsfonds (Constituency Development Fund, CDF) von 1,6 Mio. Kwacha in 2022 auf 36,1 Mio. Kwacha für das Jahr 2025 beträchtlich erhöht. Dieses demonstriert die hohe Priorität, die die Regierung der Dezentralisierung einräumt. Auch im aktuellen nationalen Entwicklungsplan (2022-2026)² Sambias wird weiterhin die Dezentralisierung als wichtiges Element zur Armutsbekämpfung herausgestellt und das Ziel betont, die Dienstleistungserbringung der Lokalregierungen zu verbessern und die im DIP vorgesehene Kompetenzübertragung an die subnationale Ebene weiter umzusetzen. Die Dezentralisierungspolitik ist somit weiterhin fest in der Politik der Regierung verankert. Die Unterstützung der Dezentralisierungspolitik des Landes stand ebenfalls im Einklang mit den BMZ-Positionspapieren „Dezentralisierung und lokale Selbstverwaltung“³ sowie „Förderung von Good Governance in der deutschen Entwicklungspolitik“⁴.

2. Ausrichtung an Bedürfnissen und Kapazitäten der Beteiligten und Betroffenen

Ziel der Maßnahme war es, der Bevölkerung einen erleichterten Zugang zu öffentlichen Dienstleistungen sowie die Möglichkeit zur aktiven Teilnahme am politischen Entscheidungsprozess zu ermöglichen. Über die FZ-Maßnahme wurden pilothaft den Lokalregierungen von zunächst 13⁵, letztlich 11 Distrikten der Südpfanz Sambias über einen transparenten Transfermechanismus zur Verteilung der FZ-Mittel für die Finanzierung öffentlicher Infrastrukturprojekte zur Verfügung gestellt. Die Lokalregierungen (Gemeinden) wurden bei Auswahl, Finanzierung und Umsetzung der am Bedarf der Bevölkerung orientierten Projekte und zusätzlich durch Beratungsleistungen unterstützt. Insgesamt 11 Infrastrukturmaßnahmen wurden von den Distrikten von 2015 bis 2025 realisiert, wovon 10 Projekte in Betrieb sind. Die Inbetriebnahme der verbleibenden Infrastrukturmaßnahme (Namwala Markt) war für Mitte September 2025 vorgesehen. Die für die Projektdurchführung notwendigen Kapazitäten der Lokalregierungen und Distriktverwaltungen wurden dabei gemäß Projektansatz gestärkt. Durch diese Maßnahmen sollte die Akzeptanz demokratischer Strukturen innerhalb der Bevölkerung gestärkt und ihre wirtschaftliche sowie soziale Lage durch die Bereitstellung und nachhaltige Nutzung öffentlicher Dienstleistungen in den ländlichen Distrikten verbessert werden.

¹ Für die Erreichung „guter Regierungsführung“ sind konkret die folgenden Ziele festgelegt: i. Fortsetzung und Verbesserung der Durchführung von Wahlen; ii. Verbesserung des Zugangs zur Justiz durch Erhöhung der Fallbearbeitungsrate; iii. Förderung des Bewusstseins für Menschenrechte und Verringerung von Verletzungen durch wirksame Durchsetzungsmechanismen; iv. Erreichung und Aufrechterhaltung von Effizienz und Wirksamkeit bei der Erbringung öffentlicher Dienstleistungen; und v. Gewinnung und Bindung von qualifiziertem technischem, professionellem und leitendem Personal im öffentlichen Dienst. (https://zambiaembassy.org/sites/default/files/documents/Vision_2030.pdf, S. 34)

² https://www.zambiaembassy.org/sites/default/files/documents/BNDP_2022-2026.pdf

³ BMZ (2008): Dezentralisierung und lokale Selbstverwaltung. Dezentralisierung in der deutschen Entwicklungszusammenarbeit. Bonn: Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung.

⁴ BMZ (2009): Förderung von Good Governance in der deutschen Entwicklungspolitik. BMZ-Konzepte 172. Bonn: Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung.

⁵ Livingstone und Siavonga konnten kein Projekt vorlegen, das über SLGZ1 hätte finanziert werden können. Ebenso gelang es ihnen nicht ein adäquates Grundstück zu Verfügung zu stellen.

Die politische Trägerschaft für das FZ-Vorhaben lag bei dem für den Dezentralisierungsprozess zuständigen *Ministry of Local Government* (jetzt *Ministry of Local Government and Rural Development (MLGRD)*). Die Komponenten des FZ-Vorhabens (Infrastrukturprojekte, institutionelle Stärkung der Gemeinden und des Trägers, Consultant-Unterstützung) waren sinnvoll gewählt. Durch die eigenständige Projektumsetzung, bei der die Distrikte durch eine Task Force (TF)⁶ unterstützt wurden, sollten die Distrikte erstmals seit ihrer Gründung größere Bauprojekte eigenständig im Rahmen eines Learning-by-Doing-Ansatzes realisieren. Dieses erfolgte ebenso erstmals durch eine Einbeziehung der Bevölkerung über den Gemeinderat (District Council) am Auswahlprozess der Einzelmaßnahmen. Durch diese Einbindung der Bevölkerung in die Auswahl und Planung der Einzelmaßnahmen sowie die Vergrößerung des Entscheidungsspielraums der Lokalregierungen durch die Bereitstellung investiver Mittel sollten die Möglichkeiten, aber auch die Anreize für politische Teilhabe gestärkt werden. Durch die Einhaltung der partizipativen Planungsprozesse, die Stärkung der Partizipationsgremien auf lokaler Ebene sowie die Verbesserung der Rechenschaftslegung der Lokalregierungen wurde ein wesentlicher Beitrag zur Verbesserung der guten Regierungsführung auf der lokalen Ebene angestrebt. Die spezifischen Bedürfnisse von Frauen sollten durch ihre repräsentative Beteiligung bei der Planung berücksichtigt werden. Diese Maßnahmen sollten dazu beitragen, die Gleichstellung der Geschlechter in den Planungsprozessen zu fördern und die Relevanz der Projektmaßnahmen für alle Bevölkerungsgruppen zu erhöhen.

Das Kernproblem wurde zum Zeitpunkt der Projektprüfung nicht konkret definiert, aber die Probleme auch aus heutiger Sicht korrekt identifiziert. So verfügten die ländlichen Gemeinden in der Regel nicht über die notwendigen Mittel, um ihre Aufgaben im Bereich der kommunalen Infrastruktur vollumfänglich zu erfüllen. Darüber hinaus mangelte es an ausreichenden Kapazitäten auf Gemeindeebene, um die erforderlichen Investitionen zu planen und deren Umsetzung zu überwachen. Im Rahmen der Evaluationsmission wurde aus Gesprächen mit den Vertretern der begünstigten Gemeinden deutlich, dass die geplanten Investitionen ohne die FZ-Mittel aufgrund des knappen kommunalen Budgets nicht durchgeführt worden wären. Das FZ-Vorhaben war aus damaliger und heutiger Sicht geeignet, die Probleme der Distrikte adäquat zu adressieren, da zum Zeitpunkt der Prüfung des FZ-Vorhabens nur wenige Gemeinden Busbahnhöfe und Märkte besaßen. Dies behinderte den Zugang von armen Bevölkerungsschichten zu öffentlicher Infrastruktur, insbesondere von Frauen und erschwerte ihre Möglichkeiten für die Einkommenserzielung.

Der Einbezug von Maßnahmen wirtschaftlicher Infrastruktur war auch hinsichtlich der geringen Eigeneinnahmen der Gemeinden grundsätzlich angemessen. Die partizipative Auswahl der Einzelprojekte stellte sicher, dass die Maßnahmen den Bedürfnissen der Zielgruppe entsprachen.

Die fiskalische Dezentralisierung hat sich in den letzten 3 Jahren deutlich verbessert. Allerdings ist die Höhe der Transfers der zentralen an die dezentrale Ebene noch nicht hinreichend an das Ausmaß der übertragenen Aufgaben angepasst. Zudem haben die dezentralen Ebenen nicht die Befugnis, ausreichend eigene lokale Steuern zu erheben und zu verwenden. Sie sind daher überwiegend (rd. 80 % der Gesamteinnahmen) auf Zuweisungen aus dem CDF angewiesen, wobei die Mittel aus dem CDF nicht immer vollständig ausgeschöpft werden, teils aufgrund mangelnder Kapazitäten und bürokratischer Hürden. Weitere Finanzierungsquellen stellen die „Sector grants“ der Regierung dar. Diese werden sektor- und maßnahmenspezifisch an die jeweiligen Sektor-departments vergeben.

Zielgruppe des FZ-Vorhabens war die Bevölkerung in den vom Programm begünstigten 11 Gemeinden Chikankata, Choma, Gwembe, Kalomo, Kazungula, Mazabuka, Monze, Namwala, Pemba, Sinazongwe und Zimba. Die Zielgruppe umfasste rund 1,2 Mio. Einwohner. Die Ziele der Maßnahme waren auf die entwicklungspolitischen Bedürfnisse der Zielgruppe ausgerichtet. Durch die Verbesserung der lokalen öffentlichen Infrastruktur und damit der Voraussetzung für Einkommenserzielung und wirtschaftliches Wachstum, insbesondere in der überwiegend ländlichen Südprovinz, hat das FZ-Vorhaben einen Beitrag zur Armutsreduzierung geleistet. Durch den Bau von Märkten sollten insbesondere Frauen, die ausschließlich die Markthändler darstellen, profitieren und durch verbesserte Verkaufsmöglichkeiten ihre Einkommenssituation verbessern. Die Errichtung moderner Busbahnhöfe sollte ebenfalls positive Auswirkungen auf die wirtschaftlichen Aktivitäten von Frauen erzielen, da diese die Nutzung öffentlicher Verkehrsmittel für Handelszwecke erleichtert. Hierzu zählt auch die Bereitstellung von sanitären Einrichtungen. Ein weiterer positiver Effekt sollte sich insbesondere für Frauen durch die verbesserte Sicherheitssituation bei der Nutzung öffentlicher Verkehrsmittel ergeben.

Auch aus heutiger Sicht hätte die Maßnahme durch eine andere Ausgestaltung der Konzeption keine noch stärkeren Genderwirkungspotenziale gehabt.

3. Angemessenheit der Konzeption

Die Konzeption der Maßnahme ist auch aus heutiger Sicht hinreichend präzise und plausibel, da das Zielsystem sowie die dahinterliegenden Wirkungsannahmen (siehe 3.4.) nachvollziehbar sind.

⁶ Die Task Force setzt sich zusammen aus dem Ingenieur des *Provincial Department of Housing and Infrastructure Development (PDHID)* und dem Team des internationalen Durchführungsconsultant, von 2014 bis 2017 POHL-Consultants, Berlin, bis 2020 GAUFF Ingenieure, und danach GOPA Infra. Hier als Task Force, üblicherweise und klassisch als *Project Implementation Unit (PIU)* bezeichnet.

Das Ziel des FZ-Projekts (Outcome) bei der Projektprüfung lautete: „Die geförderten Lokalregierungen stellen innerhalb ihres gesetzlich vorgegebenen Aufgabenbereichs - an den Bedürfnissen der lokalen Bevölkerung orientiert - öffentliche Infrastruktur nachhaltig und zur Zufriedenheit der Bevölkerung bereit“.

Auf Impact-Ebene lautete das übergeordnete entwicklungspolitische Ziel, das erst im Laufe der Projektimplementierung definiert wurde: „Dienstleistungserbringung und politische Teilhabe auf lokaler Ebene sind entsprechend der Vorgaben des nationalen Entwicklungsplans und der sambischen Dezentralisierungspolitik verbessert“.

Hinsichtlich des Zielsystems des Projektes waren die Ziele auf Outcome- und Impact-Ebene aus heutiger Sicht grundsätzlich angemessen. Allerdings war die Zielformulierung nicht präzise. So befasst sich die Outcome-Ebene grundsätzlich mit der Nutzung der geschaffenen Kapazitäten. Daher haben wir das Outcome-Ziel entsprechend wie folgt angepasst: „Die Bevölkerung nutzt die durch die geförderten Lokalregierungen bereitgestellte öffentliche Infrastruktur verstärkt“. In seiner aktuellen Formulierung lässt sich das Outcome-Ziel des FZ-Vorhabens so klarer nachvollziehen und entspricht damit den aktuellen Anforderungen.

Dem Projektkonzept liegen nachstehende Wirkungsketten zugrunde:

Wirkungskette 1: **Armut** Bessere öffentliche Infrastruktur > mehr Verkaufsmöglichkeiten > mehr Einkommen > weniger Armut und eine Verbesserung der Lebensverhältnisse

Wirkungskette 2: **Gute Regierungsführung** Die administrativen und finanziellen Kapazitäten der Lokalregierung werden gestärkt > kommunale Dienstleistungen werden effektiv und bedarfsgerecht erbracht > Die Bevölkerung nutzt diese Dienstleistungen. Das generiert Einnahmen für die Lokalregierungen. Die Zufriedenheit der Bevölkerung mit ihrer kommunalen Dienstleistung steigt > Stärkung der vertikalen Gewaltenteilung.

Wirkungskette 3: **Dezentralisierung** Etablierung eines transparenten Fiskaltransfermechanismus für Infrastrukturmaßnahmen wird als Mechanismus genutzt, um eine effiziente Verteilung der Mittel an die Lokalregierungen sicherzustellen. Damit wird die Umsetzung der nationalen Dezentralisierungspolitik als wichtiges Instrument zur Armutsbekämpfung unterstützt.

Die Theory of Change (ToC) und ihre zugrunde liegenden Annahmen über die aufgeführten Wirkungskette scheinen auch aus heutiger Sicht plausibel: Die Bereitstellung und nachhaltige Nutzung der finanzierten öffentlichen Infrastruktur können zur Unterstützung der demokratisch legitimierten dezentralen Gebietskörperschaften bei der Wahrnehmung ihrer Aufgaben beitragen. Über die Bereitstellung von kommunaler Infrastruktur und Dienstleistungen können die Lebensbedingungen der lokalen Bevölkerung verbessert werden. Gleichzeitig können die kommunalen Selbstverwaltungsstrukturen gestärkt werden, indem die Einzelprojekte (Busbahnhöfe und Märkte) von den Gemeinden eigenverantwortlich geplant und mit externer Unterstützung umgesetzt werden. Damit tragen die Maßnahmen zu einer verbesserten lokalen Regierungsführung und zu einer Stärkung des Dezentralisierungsprozesses beitragen. Aus heutiger Sicht kann dies weiterhin weitestgehend als schlüssig gelten.

Nicht realisiert werden konnte hingegen die Entwicklung eines transparenten Fiskaltransfermechanismus für Infrastrukturmaßnahmen auf nationaler Ebene. So wurde zwar in Kooperation mit den sambischen Behörden für die Verteilung der FZ-Mittel auf Distriktebene ein transparenter Verteilungsschlüssel entwickelt. Allerdings gelang es bislang nicht aufgrund verschiedenster Gründe wie fehlende Kapazitäten, andere Prioritäten, diesen auf nationaler Ebene mangels fehlender Bemühungen der Regierung weiterzuentwickeln. Zudem erscheint dieses Ziel aus heutiger Sicht als zu überambitioniert.

Die Konzeption der Maßnahme verfolgt einen ganzheitlichen Ansatz nachhaltiger Entwicklung, indem sie die sozialen, ökologischen und ökonomischen Dimensionen der Nachhaltigkeit miteinander verknüpfte. So basierte die Auswahl der Einzelvorhaben durch die Lokalregierungen, auf festgelegten Kriterien,⁷ die sicherstellten, dass die Projekte den Prioritäten des Council-Strategic Plans entsprachen und nachhaltig betrieben werden können. Der partizipative Planungsprozess förderte die soziale Dimension, während die Berücksichtigung von Umwelt- und Geschlechteraspekten die ökologischen und sozialen Belange integrierte. Zudem wurde durch die Anforderung eines Entwurfs eines Betrieb- und Wartungskonzepts grundsätzlich die Bedeutung der ökonomischen Nachhaltigkeit der Projekte anerkannt, und nur solche FZ-Vorhaben ausgewählt, die keine negativen Umweltauswirkungen erwarten ließen.

Zum Zeitpunkt der Projektprüfung befand sich das EZ-Programm noch in Ausarbeitung. Das Programmziel (auf Impact-Ebene) wurde erst im Laufe der Implementierung der Maßnahmen wie folgt definiert. „Dienstleistungserbringung und politische Teilhabe auf lokaler Ebene sind entsprechend der Vorgaben des nationalen Entwicklungsplans und der sambischen Dezentralisierungspolitik verbessert“. Das FZ-Vorhaben war gemäß dem Konzept geeignet, dieses Ziel des EZ-Programms zu unterstützen.

Die Wirkungsebene des FZ-Moduls stand in einem sinnvollen Zusammenhang zum EZ-Programm, da die zur Zufriedenheit der Bevölkerung bereitgestellt Infrastruktur, die im Rahmen eines partizipativen Ansatzes ausgewählt wurde (Outcome), zu einer

⁷ Auswahlkriterien: Das Projekt muss im Zuständigkeitsbereich der Kommunalbehörde liegen, positive Effekte auf Geschlechtergleichstellung und benachteiligte Gruppen haben, keine negativen Auswirkungen auf Umwelt, Gesundheit und Sicherheit, durch partizipative Planung identifiziert, priorisiert und vom Gemeinderat beschlossen sein, auf rechtlich unstrittigem Kommunaleigentum umgesetzt werden, die Kommune muss mindestens 5 % der Investitionskosten aus eigenen Mitteln übernehmen, das Projekt muss finanziell nachhaltig und wirtschaftlich tragfähig sein, und ein Betriebs- und Instandhaltungskonzept muss mit dem Projektvorschlag eingereicht werden.

verbesserten lokalen Regierungsführung sowie vermehrter politischer Teilhabe führte und damit zu einer Stärkung des Dezentralisierungsprozesses beitrug (Impact).

Die Maßnahmen des FZ-Vorhabens (Bau von Busbahnhöfen und Märkten) (Output) waren sinnvoll gewählt zur Erreichung des FZ-Modulziels (Outcome), nämlich die Gemeinden bei der Errichtung von öffentlicher Infrastruktur zur Zufriedenheit der Bevölkerung zu unterstützen.

4. Reaktion auf Veränderungen/Anpassungsfähigkeit

Gemäß einer Entscheidung des BMZ wurden zusätzliche FZ-Mittel i. H. v. 1,6 Mio. EUR aus der Phase 3 des Projekts „Stärkung der lokalen Selbstverwaltung“ aufgestockt. Die zusätzlich zur Verfügung stehenden Mittel wurden genutzt, um Kostenerhöhungen, die aus den Bauverzögerungen resultierten aufzufangen und die Maßnahmen, insbesondere den Busbahnhof in Kazungula sowie den Markt in Namwala fertigzustellen.

Zusammenfassende Bewertung der Relevanz: erfolgreich (2)

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Maßnahmen gut an den politischen Prioritäten sowohl auf Partner- als auch auf Geberseite ausgerichtet waren. Das FZ-Vorhaben hat auch aus heutiger Sicht eine hohe Relevanz. Insgesamt wird daher die Relevanz mit gut bewertet.

Kohärenz

5. Interne Kohärenz

Unter dem laufenden, neuen EZ-Programm verfolgt das BMZ das Ziel „Staatliche Akteure handeln zunehmend transparent, effizient und partizipativ, leisten Rechenschaft und erbringen Dienstleistungen armuts- und bürgerorientiert“. Zur Verwirklichung guter Regierungsführung wurden als Handlungsfelder definiert (i) Bürgerbeteiligung an Reformprozessen und Armutsminderung, (ii) Dezentralisierung und lokale Regierungsführung, (iii) Good Financial Governance bei. Die Maßnahme zielte schwerpunktmäßig auf das Handlungsfeld (ii).

Das FZ-Vorhaben konzentrierte sich auf die Südprovinz Sambias, die besonders gute Synergien mit den TZ-Maßnahmen zur Unterstützung des sambischen Dezentralisierungsprozesses ermöglichte. So berät die GIZ dort verschiedene Lokalregierungen (Gemeinden) zur Steigerung ihrer Verwaltungskapazitäten, z.B. in Bezug auf Verbesserung von Einnahmen, Einbeziehung der lokalen Bevölkerung und Dienstleistungserbringung. Die deutsche TZ ist seit 2004 im Rahmen ihres „Programms zur Unterstützung des sambischen Dezentralisierungsprozesses“ durchgehend in Sambia aktiv. Außerdem existieren in dieser Region komplementäre FZ-Vorhaben im Bereich der städtischen Wasserversorgung und Transportinfrastruktur / Dezentralisierung.

Zum Zeitpunkt der Prüfung des FZ-Vorhabens gab es weder ein verbindliches Menschenrechtskonzept noch den entsprechenden Leitfaden des BMZ, die 2011 bzw. 2013 veröffentlicht wurden. Im Rahmen der Evaluierung wurden keine Informationen zu Inkonsistenzen mit weiteren internationalen Normen und Standards, zu denen sich die deutsche EZ bekennt, bekannt.

6. Externe Kohärenz

Dezentralisierung wird auch im aktuellen nationalen Entwicklungsplan (2022-2026) Sambias weiterhin als wichtiges Element zur Armutsbekämpfung herausgestellt und das Ziel betont, die Dienstleistungserbringung der Lokalregierungen zu verbessern und die im DIP vorgesehene Kompetenzübertragung an die subnationale Ebene weiter umzusetzen. Die Dezentralisierungspolitik ist somit weiterhin fest in der Politik der Regierung verankert. Das FZ-Vorhaben hat hierbei die Regierung bei ihren Eigenanstrengungen sinnvoll unterstützt.

Die Koordination und Abstimmung der Aktivitäten der Geber in Sambia erfolgt durch verschiedene Mechanismen, die darauf abzielen, die Effizienz und Effektivität der Entwicklungszusammenarbeit zu erhöhen. Ein zentrales Element ist die Joint Assistance Strategy for Zambia II (JASZ II), die als Rahmenwerk für die Zusammenarbeit zwischen den bilateralen und multilateralen Geberorganisationen dient. Diese Strategie legt die Handlungsfelder fest, in denen die Geber aktiv sind, und fördert die Abstimmung der Aktivitäten, um Überschneidungen zu vermeiden und Synergien zu nutzen. Die Maßnahme zur Stärkung der lokalen Selbstverwaltung ist in diesem Kontext komplementär zu den Aktivitäten anderer Geber, da sie sich an den Zielen und Prioritäten der JASZ II orientiert.

Neben der deutschen EZ engagieren sich insbesondere Weltbank, EU, FCDO und GIZ aktiv im Bereich der Dezentralisierung in Sambia, wobei jede Organisation spezifische Rollen einnimmt. Die Weltbank unterstützt die Stärkung der öffentlichen Verwaltung und die Verbesserung der Kapazitäten lokaler Regierungen durch finanzielle Mittel und technische Beratung. Die EU konzentriert sich auf die Unterstützung von Reformen der öffentlichen Finanzen mit Schwerpunkt der Verbesserung der Haushaltskontrolle und Transparenz. Die GIZ bot technische Beratung und Schulungen an, um die Fähigkeiten der lokalen Regierungen zu stärken und den

Wissensaufbau- und -austausch zu fördern. Gemeinsam arbeiten diese Organisationen daran, die Dezentralisierungsbestrebungen in Sambia zu unterstützen und ihre Aktivitäten im Rahmen der Joint Assistance Strategy for Zambia II (JASZ II) zu koordinieren, um die Effizienz und Effektivität der Entwicklungsmaßnahmen zu maximieren. Nach dem Wegfall von USAID hat FCDO (*Foreign Commonwealth & Development Office*) den Vorsitz der Geberkoordinierung im Bereich der Regierungsführung und Demokratie von USAID übernommen. Die Weltbank hat den Vorsitz der Dezentralisierungsgruppe und die EU führt weiterhin den Vorsitz der Gruppe des öffentlichen Finanzmanagements (*Public Finance Management PMF*). Die Konzeption der FZ-Maßnahme steht hierbei im sinnvollen Einklang mit den Aktivitäten der Geber zur Unterstützung der Regierung in seinen Reformbemühungen und dem weiteren Dezentralisierungsprozess.

Da die jeweiligen umsetzenden Organisationen unterschiedliche Organisationslogiken verfolgen und unabhängig voneinander arbeiten, war operativ nur eine begrenzte Kohärenz gegeben.

Zusammenfassende Bewertung der Kohärenz: **erfolgreich 2**

Hinsichtlich der internen Kohärenz war das FZ-Projekt auf thematischer Ebene kohärent mit anderen Beiträgen der deutschen Entwicklungszusammenarbeit zur Dezentralisierungspolitik in Sambia. Auch die externe Kohärenz war inhaltlich gegeben, da die Maßnahme zur Stärkung der lokalen Selbstverwaltung komplementär zu den Aktivitäten anderer Geber im Bereich der Dezentralisierung und guter Regierungsführung war und die Koordinierung innerhalb der Gruppen „Regierungsführung und Demokratie“, „Dezentralisierung“ und „Öffentliches Finanzmanagements“ erfolgte. Wenngleich die Kohärenz auf operativer Ebene nicht gegeben war, wird die Kohärenz insgesamt als erfolgreich bewertet.

Effektivität

7. Erreichung der Ziele

Das im Rahmen der EPE angepasste Ziel war: Die Bevölkerung nutzt, die durch die geförderten Lokalregierungen bereitgestellte öffentliche Infrastruktur verstärkt.

Zur Messung des Outcome-Ziels wurden folgende Indikatoren herangezogen:

Indikator	Status bei Prüfung	Zielwert bei EPE (Prüfung)	Istwert bei AK	Istwert bei EPE
(1) Anteil der Infrastruktureinrichtungen, die zum Zeitpunkt der Ex-Post Evaluierung genutzt werden und für die das jeweilige Betriebs- und Wartungskonzept angewendet wird	0 %	82 %	82 %	Zielwert erreicht
(2) Anteil der realisierten Infrastrukturmaßnahmen, für die eine Mehrheit der Nutznießer zum Zeitpunkt der Ex-Post Evaluierung eine Verbesserung des Zugangs zu Basiseinrichtungen konstatiert	0 %	82 %	82 %	Anekdotisch durch ad-hoc Befragung ermittelt Daten unzureichend
(3) Anteil der realisierten Einzelvorhaben, bei denen die spezifischen Bedürfnisse von Frauen bei Planung, Auslegung und Umsetzung der Maßnahme zu deren Zufriedenheit berücksichtigt wurden	0 %	82 %	82 %	Anekdotisch durch ad-hoc Befragung ermittelt Daten unzureichend

Tabelle 2: Outcome-Zielerreichung

Quelle: Eigene Darstellung.

8. Beitrag zur Erreichung der Ziele

Die Outputs der geplanten Maßnahme sahen ursprünglich die Schaffung von 13 Infrastruktureinrichtungen vor, von denen letztlich 11 realisiert wurden. Zwei Gemeinden (Livingstone und Siavonga) konnten kein förderungswürdiges Projekt vorlegen und zudem auch kein adäquates Grundstück zur Verfügung stellen.

Die Stärke der Nutzung der 10 besuchten Einrichtungen variierte erheblich. Dies betrifft insbesondere die Busstationen. Hier variierte die Nutzung von 4-5 Bussen pro Tag bis zu 20 Bussen pro Tag. Positive Synergien zeigten hierbei die Stationen mit Geschäftseinrichtungen, die deutlich mehr Kunden anziehen. Die besuchten Marktplätze waren nahezu vollständig in Nutzung, mit Ausnahme der Märkte in Namwala sowie in Chikantaka. Der Markt in Namwala sollte erst Mitte September 2025 aufgrund von Verzögerungen in der Bauphase bedingt durch den Wechsel des Bauunternehmers öffnen. Der Markt in Chikantaka wird derzeit nicht konzeptionsmäßig genutzt, da die Lösung der Abwasserproblematik weitere Investitionen erforderlich macht. Die Ausrichtung der Markthallen auf der hinteren Seite des Grundstücks erfordert zudem eine konzeptionelle Lösung und Änderung des ursprünglichen Betriebskonzepts. Eine Nutzung als Fleischmarkt, der allerdings den Bau einer Kühlkammer erfordert, erscheint vielversprechend. Der Consultant erörtert hierzu verschiedene technische Lösungsvorschläge mit der Distriktverwaltung einschließlich der Finanzierungsmöglichkeiten.

Das Gemeindezentrum in Sinazongwe wird derzeit kaum genutzt aufgrund fehlenden Mieterinteressen. Diese Einzelmaßnahme kann daher aus heutiger Sicht nicht als erfolgreich eingestuft werden. Die Gemeinde erwartet allerdings eine steigende Mieternachfrage, sobald die Arbeiten am Straßenbau abgeschlossen sind. Dieses wird für Ende des Jahres 2025 erwartet.

Im Einzelfall konnten also einige Konzeptionsschwächen festgestellt werden: Einige Busbahnhöfe sind nur zufriedenstellend, da die Überdachung oder die Pflasterung überdimensioniert erscheinen (z. B. Mazabuka), mehrere verfügen über keine angemessenen Warteeinrichtungen für Reisende (z. B. Monze) und sind somit nicht ausreichend nutzerfreundlich. In zwei Fällen hat die lokale Gemeindeverwaltung erhebliche Schwierigkeiten, die Einrichtungen wie geplant zu betreiben, weil die Bedarfe falsch eingeschätzt wurden. So entspricht der Markt in Chikankata über die o.g. technischen Probleme hinaus derzeit nicht der Nachfrage und für das Geschäftszentrum in Sinazongwe finden sich derzeit keine angemessenen Nutzer / Mieter.

Bei allen besichtigten Busbahnhöfen und Märkten war durch den Bau von Rampen sichergestellt, dass diese barrierefrei erreichbar sind. Die Nutzungsgebühren für die Markttische (2-5 Kwacha)⁸ und Toiletten (2-3 Kwacha) wurden von den befragten Nutzerinnen als akzeptabel bezeichnet. Die Busfahrer bezahlen derzeit überwiegend erst ab Aufnahme von 3 Fahrgästen eine Nutzungsgebühr. Lediglich der Busbahnhof in Choma verlangt unabhängig davon, ob Gäste aus- oder einsteigen, eine einheitliche Gebühr von 50 Kwacha pro Bus. Andere Busbahnhöfe planen ähnliche Nutzungsgebühren. Insgesamt werden die Nutzungsgebühren als finanziell erschwinglich und annehmbar bewertet.

Während die Nutzung der Infrastrukturmaßnahmen überwiegend positiv ist, wird das Betriebs- und Wartungskonzept zur Sicherstellung der Nachhaltigkeit noch nicht hinreichend eingesetzt. Der beauftragte Consultant hatte 2020 ein Betriebs- und Wartungshandbuch mit Wartungstools entwickelt und dieses den Councils zur Verfügung gestellt. Im Rahmen eines eintägigen Workshops wurden mit Beteiligung der GIZ die Vertreter/innen aus den technischen Abteilungen der Gemeinden in der Anwendung geschult. Aufgrund des hohen Personalwechsels konnte jedoch nur noch ein Mitarbeiter angetroffen werden, der an der damaligen Schulung teilgenommen hatte. Die interviewten derzeitigen Vertretungen der Gemeinden waren nicht über das Vorhandensein eines Betriebs- und Wartungshandbuchs informiert. Nach ihren Aussagen ist eine Wartungsbudget-Position im Gesamtbudget vorhanden, wenngleich die Mittel unzureichend sind. Anstehende Wartungs-/Reparaturarbeiten können daher nicht gleichzeitig, sondern nur nach Priorität umgesetzt werden. Der Consultant sagte zu, nochmals ein Refresher-Training für Betriebs- und Wartungsmaßnahmen durchzuführen und das Handbuch den Gemeinden nochmals zur Verfügung zu stellen. Eine Institutionalisierung von Wartung z.B. durch Digitalisierung auf den Rechnern der Gemeinden ist daher erforderlich, um auch bei Personalfluktuations das Fortbestehen von Betriebs- und Wartungs-Knowhow sicherzustellen.

Alle befragten Nutznießer der Einrichtungen (Buspassagiere, Marktfrauen) gaben an, mit der bereitgestellten Infrastruktur der Gemeinden sehr zufrieden zu sein und bestätigten, dass diese eine wesentliche Verbesserung der Dienstleistungen der Gemeinden darstelle. Diese Ergebnisse wurden jedoch nur anekdotisch ermittelt, da 2024 entschieden wurde, die ursprünglich geplante Zufriedenheitsstudie aus Kostengründen nicht durchzuführen. Es wurde nur eine begrenzte Anzahl von Kunden zum Zeitpunkt des Projektbesuchs angetroffen und die Ergebnisse sind statistisch nicht als repräsentativ zu bewerten. Alle befragten Personen (Kunden und Kundinnen, Verkäufer/innen, Busbetreiber/innen und Mitarbeitende) waren mit den Busstationen und Märkten höchst zufrieden, was darauf hindeutet, dass insgesamt ein hohes Maß an Zufriedenheit in der Bevölkerung besteht.

Die Markthändler an den besuchten Märkten waren zu 100 % weiblich. Sie profitieren daher besonders von den geschaffenen Einrichtungen. Die Frauen, die an diesen Märkten befragt wurden, bestätigten, dass die überdachten Markthallen und Toiletten eine wesentliche Verbesserung in Bezug auf ihre Bedürfnisse darstellen. Insbesondere die bereitgestellten wurden insbesondere

⁸ Monatliches Durchschnittseinkommen 5.369 Kwacha in 2023 (Zambia Statistics Agency)

als Bereicherung angesehen. Auch die finanzierten Außenbeleuchtungen insbesondere an den Busbahnhöfen haben das Sicherheitsgefühl der Frauen gesteigert. Die Busbahnhöfe leisten zudem einen Beitrag zur Verbesserung der Einkommenssituation der Frauen, da die Nutzung des öffentlichen Transports zu Handelszwecken erleichtert wird.

Die besuchten Gemeinden bestätigten, dass die Auswahl der Projekte auf einem partizipativen Ansatz basierte und Frauen gut vertreten waren. Da Frauen bei der Planung von Infrastrukturvorhaben vorher häufig benachteiligt wurden, wurden ihre spezifischen Bedürfnisse durch separate Diskussionen mit Frauengruppen besonders berücksichtigt⁹.

Ein wesentliches Element für den weitgehenden Erfolg des Projektes war der partizipatorische Einsatz der lokalen Bevölkerung, der dazu beitrug, dass die Maßnahmen ihren Bedürfnissen entsprach und ihre Zufriedenheit mit den Leistungen der Gemeinden stärkte. Des Weiteren hat der „Learning-by-Doing“ Ansatz erfolgreich die Distrikte in ihrer Wahrnehmung und Ausübung eigener Kompetenzen gestärkt. Dafür musste jedoch in Kauf genommen werden, dass die Einbindung einer Vielzahl von Akteuren (nationale-, Provinz- und Distriktebene, Kommunen und Nutzende) sowie der partizipative Auswahlprozess zu einer deutlichen Verzögerung der Umsetzung und letztlich auch zu einer Kostenerhöhung von über 1 Mio. EUR führten. Diese Kostenerhöhung konnte nur durch eine Umwidmung von Mitteln aus der Phase III des FZ-Moduls aufgefangen werden.

Ein zentrales Ereignis mit erheblichen negativen Auswirkungen auf das FZ-Vorhaben war die drastische Abwertung des Kwacha, insbesondere seit den Ausschreibungen für die Bauverträge im Oktober 2017 und den ersten Vergaben im Juli/August 2018. Diese Abwertung führte zu deutlichen Leistungs- und Qualitätseinbußen bei den lokalen Auftragnehmern, da die gestiegenen Kosten für Materialien und Dienstleistungen die bereits bestehenden Liquiditätsprobleme der Bauunternehmer weiter verschärften und zu deutlichen Verzögerungen in der Umsetzung der Baumaßnahmen führten (siehe auch Kapitel 11 und 14).

Zum Zeitpunkt der Projektprüfung wurden folgende drei Risiken identifiziert: (1) Risiko der unzureichenden Umsetzung des nationalen Dezentralisierungsprozesses durch die sambische Regierung. (2) Risiko, dass die Finanzmittel und Kapazitäten der Lokalregierungen nicht ausreichen würden, um den Betrieb und die Wartung der lokalen Infrastruktur nachhaltig sicherzustellen. (3) Risiko, dass die personellen Kapazitäten der Provinzverwaltung (POHID) nicht ausreichen würden, um eine durchgehende Beratung und Überprüfung der Lokalregierungen in allen Schritten der Einzelprojekte sicherzustellen. Während das 1. und 3. Risiko nicht eingetreten sind, ist das 2. Risiko weiterhin gegeben, da die niedrigen Budgets der Gemeinden dazu führen, dass die Wartungs-/Reparaturarbeiten nicht vollumfänglich, sondern nach Priorität stückweise umgesetzt werden.

9. Qualität der Implementierung

Die Auswahl der Einzelvorhaben lag in der Verantwortung der Lokalregierungen. Sie erfolgte mit Unterstützung der Task Force und erfolgte anhand festgelegter Auswahlkriterien, die gemeinsam mit allen Beteiligten unter Einbezug der Bevölkerung in der Planungsphase des FZ-Vorhabens festgelegt wurden und die sicherstellen sollten, dass sie den im Council-Strategic Plan festgelegten Prioritäten entsprachen, im Mandat der lokalen Behörden lagen und nachhaltig betrieben werden konnten. Mit Hilfe einer standardisierten Checkliste wurde die Konformität mit den Auswahlkriterien überprüft. Wichtige Auswahlkriterien waren insbesondere die Durchführung eines partizipativen Planungsprozesses, die Entwurfsvorlage eines Betrieb- und Wartungskonzept sowie die Berücksichtigung von Umwelt- und Genderaspekten. Projektanträge, die nicht im Mandat der lokalen Behörden lagen oder negative Umweltauswirkungen erwarten ließen, wurden ausgeschlossen.

Die Bauqualität der einzelnen Baumaßnahmen selbst ist insgesamt als gut zu bewerten und entspricht bzw. liegt über dem üblichen Durchschnitt in Sambia. Die gute Bauqualität wurde auch durch die permanente Bauüberwachung durch die beteiligten lokalen Consultants erreicht, die wiederum wurden durch die Distrikte mit Unterstützung der Task Force einschließlich internationalem Durchführungsconsultant gesteuert wurden.

Insgesamt wurde die Qualität der Baumaßnahmen durch die Lokalregierungen während der Evaluierungskommission von allen Befragten positiv hervorgehoben.

Die realisierten Einzelmaßnahmen haben die Gemeinden in der Wahrnehmung ihrer eigenen Kompetenzen gestärkt. Die eigenständige Projektumsetzung, unterstützt durch die Task Force, hat den Gemeinden die Fähigkeit verliehen, erstmals seit ihrer Gründung größere Bauprojekte weitgehend eigenverantwortlich zu realisieren. Lediglich bei übergreifenden Prozessen, wie der Erarbeitung des Verteilungsschlüssels der Zuschüsse aus den FZ-Mitteln an die Gemeinden, Monitoring, politischen Entscheidungsprozessen und Vertragsangelegenheit mit der KfW war das Ministry of Local Government, jetzt Ministry of Local Government and Rural Development (MLGRD) zuständig. Die Gemeinden konnten ihre Rolle als weitgehend eigenständige Akteure innerhalb der lokalen Verwaltung festigen. Dies hat einen ersten Bewusstseinswandel in Richtung der Wahrnehmung und der Qualität kommunaler Selbstbestimmung innerhalb der dezentralen Verwaltungsebene bewirkt. Eine weitere Stärkung ihrer Zuständigkeiten beinhaltet die 2022 erlassene Reform, die die Budgetgrenzen für die eigenständige Ausführung von Projektmaßnahmen deutlich angehoben hat und den Gemeinden damit noch größere Entscheidungsbefugnis einräumt. Dies stellt einen weiteren

⁹ Die Aussage basiert auf Angaben der derzeitigen Gemeindevertreter/innen. Aufgrund der hohen Personalfuktuation konnten keine Gemeindevertreter/innen mehr angetroffen werden, die an den damaligen Diskussionen teilgenommen hatten. Eine Überprüfung der Aussage war daher nicht möglich.

Fortschritt im Prozess der Dezentralisierung dar, der es den Distrikten erlaubt, spezifische Bedürfnisse und Prioritäten effektiver zu adressieren. Mit Stolz berichteten zudem die Gemeindevertreter/innen, „die Busbahnhöfe/Märkte haben unserer Gemeinde ein Gesicht nach außen gegeben“.

Kritisch zu beurteilen war aus heutiger Sicht die nachträgliche Einbeziehung des Büros des Präsidenten der Provinzverwaltung der Südpfanz (Office of the President Provincial Administration Southern Province (OPPASP)). Diese Maßnahme wurde erforderlich, da die damaligen finanziellen Budgetgrenzen für die Vergabe der Bauaufträge die Zuständigkeit der lokalen Gemeinden übertrafen. Infolgedessen wurden die Provinzverwaltung vertraglich als Beschaffungsstelle gemäß dem Public Procurement Act von 2008 und den dazugehörigen Vorschriften integriert. Die Notwendigkeit, den Permanent Secretary, das Provinzvergabekomitee und die Provincial Procurement and Supplies Unit einzubeziehen verlängerte den Entscheidungsprozess erheblich und minderte die Zuständigkeit und Verantwortlichkeit der Gemeinden. Die resultierende doppelte Verantwortung führte ebenfalls zu Unsicherheit und erschwerte die Entscheidungsfindung, da eine Partei die andere für auftretende Verzögerungen verantwortlich machen konnte.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die Implementierung durch die Partner sowohl Erfolge in der Stärkung der lokalen Verwaltung als auch in der Einbeziehung der Bevölkerung zeigte. Dennoch sind die Herausforderungen im Entscheidungsprozess und die Komplexität der Verantwortlichkeiten kritisch zu bewerten. Um die Qualität der Implementierung weiter zu verbessern, wäre es ratsam, die Entscheidungsprozesse zu straffen und klare Verantwortlichkeiten zu definieren. Dies könnte dazu beitragen, die Effektivität der Maßnahmen zu erhöhen und die positiven Entwicklungen in der lokalen Verwaltung nachhaltig zu sichern.

Zum Zeitpunkt der Projektprüfung wurden im Rahmen der Zielgruppenanalyse keine spezifischen gender-relevanten Risiken identifiziert. Es wurde allerdings auch keine Genderanalyse durchgeführt, die potenzielle Risiken detaillierter untersucht hätte. Über genderspezifische Vorkommnisse wie genderbasierte Gewalt wurde während der Umsetzung der Maßnahmen nicht berichtet. Aus heutiger Sicht wäre eine Genderanalyse erforderlich gewesen, da es sich um ein zielgruppennahes FZ-Vorhaben mit spezieller Ausrichtung auf die Bedürfnisse von Frauen handelt. Voraussichtlich hätte diese aber zu keiner anderen Ausgestaltung der Konzeption der Maßnahmen geführt, da die spezifischen Bedürfnisse der Frauen adäquat adressiert wurden.

10. Nicht-intendierte Wirkungen (positiv oder negativ)

Bisher sind keine nicht-intendierten positiven oder negativen Wirkungen bekannt. Gemäß den Angaben des Consultants kam es weder zu Beschwerden noch zu (Arbeits-)Unfällen während des Implementierungszeitraums. Die zum Zeitpunkt der Projektprüfung befürchteten negativen Auswirkungen durch HIV/AIDS Wirkungen aufgrund durch Wanderarbeiter der Baufirmen und steigenden Besuch von Männern auf lokalen Märkten konnten nicht belegt werden.

Zusammenfassende Bewertung der Effektivität: **eingeschränkt erfolgreich (3)**

Zusammenfassend kann die Erreichung der beabsichtigten Ziele auf Ergebnisebene insgesamt als eingeschränkt erfolgreich bewertet werden. So wird die deutliche Mehrheit der tatsächlich geschaffenen Infrastruktureinrichtungen gut genutzt und stärkt über erhöhte Einnahmen die Kapazität der Gemeinden sowie erhöht die Zufriedenheit der Bevölkerung mit den kommunalen Leistungen erhöht. Dass zwei der 11 Einrichtungen jedoch kaum oder nicht angemessen genutzt werden, eine zum Zeitpunkt der Evaluierung noch nicht in Betrieb war und das Betriebs- und Wartungskonzept zwar entwickelt, aber nicht hinreichend umgesetzt wird, schmälert die Bewertung deutlich und damit ergibt sich insgesamt nur eine eingeschränkt erfolgreiche Bewertung der Effektivität.

Effizienz

11. Produktionseffizienz

Zur Bewertung der Produktionseffizienz unterscheiden wir zwischen der Effizienz der Konstruktion in der Bauphase, und einer effizienten Konzeption der Infrastrukturen, die sich sowohl in Baukosten als auch in Betriebs- und Unterhaltskosten auswirkt. Darüber hinaus muss die Effizienz der Implementierung (Consultant) betrachtet werden.

Das Budget der Maßnahme wurde bei Projektprüfung auf EUR 7.500.000 FZ-Mittel zuzüglich der Eigenbeiträge aus den Distrikten (5 % der Investitionen) in Höhe von insgesamt EUR 221.298 geschätzt. Von dieser Summe sollten Investitionen in Höhe von insgesamt EUR 6.002.698 (77,7 %) für Infrastruktur (einschließlich Planungs- und Überwachungskosten) bestritten werden.

Die ursprünglich veranschlagten EUR 1.338.600 Consultingkosten (17,3 % der Projektkosten) erhöhten sich um fast EUR 1 Mio. auf EUR 2.338.447,83 (25,3 %) in der Projektlaufzeit beträchtlich. Wesentliche Gründe waren ein Wechsel des Durchführungsconsultants nach 36 Monaten, da in Abstimmung mit allen Beteiligten sein Vertrag nicht verlängert wurde, sowie mehrfache Verlängerungen der Projektlaufzeit von ursprünglich 36 Monaten auf 90 Monate bis zur Abschlusskontrolle 2021. Die Consultingkosten

sind mit einem Anteil von 25,3 % der Projektkosten auch im Vergleich zu anderen ähnlich gelagerten Projekten zu hoch, waren aber aufgrund der erheblichen Verzögerungen bei der Bauzeit erforderlich und vertretbar

Die Baukosten hingegen waren den sambischen Verhältnissen angemessen und wurden durch den starken Verfall des ZMW (Vertragswährung) im Verhältnis zum EUR günstiger als angenommen. Die Eigenbeteiligung der Gemeinden an den Baukosten wurde in der vertraglich vereinbarten Höhe von 5 % in ZMW geleistet. Allerdings erreichten sie mit EUR 125.437 nicht den vereinbarten absoluten Wert, da die Baukosten niedriger waren als ursprünglich angenommen.

Die technische Begleitung der Gemeinden von Seite der sambischen Zentralregierung wurde durch die Direktion des Provinzministeriums der Südprovinz geleistet. Hierfür wurde eine Task Force gebildet, in der zwei Ingenieure der Provinz in enger Zusammenarbeit mit dem internationalen Implementierungsconsultant die Rolle des (den Distrikten übergeordneten) Bauherrenvertreters übernommen haben. Die Kosten für die lokalen Ingenieure wurden von der Provinzregierung übernommen.

Die Baukosten waren insgesamt angemessen. Darüber hinaus hat die während der langen Projektlaufzeit anhaltend hohe Inflationsrate in Sambia zu einer relativen Verringerung der realen Baukosten in ZMW gegenüber den veranschlagten Kosten in EUR geführt.

Die Baumaterialien und Gebäudeausrüstung wurden effizient eingesetzt (z.B. bis auf eine Ausnahme, siehe oben Effektivität Mazabuka) keine übertrieben aufwendige Ausstattung, sondern einfache und solide Details), die Gebäude können einfach und effizient gewartet werden (z.B. keine aufwendigen und wartungsintensiven Details) und die Konzeption erlaubt einen mehr oder weniger effizienten Betrieb der Gebäude (z.B. kurze Wege).

Generell scheint es, dass wirtschaftliche Aspekte (geringe potenzielle Einnahmen, überdimensionierte Anlagen) nicht ausreichend berücksichtigt wurden. Für jedes Projekt sollte ursprünglich eine finanzielle Analyse („Basement Study“) zu Bedarf, Kosten und Kostendeckung erstellt werden. Solche Analysen wurden jedoch nicht durchgeführt bzw. entsprachen nicht den Anforderungen. Sie wurden auch von den beteiligten Gemeinden und der Task Force nicht hinreichend eingefordert. Die oben (Siehe Effektivität) erwähnten Planungsdefizite hätten so vielleicht vermieden werden können.

Die Baukontrolle und -überwachung erscheint aus heutiger Sicht insgesamt angemessen. Die meisten lokalen Ingenieure haben offensichtlich, mit wenigen (2 von 10) Ausnahmen, eine gute Bauüberwachung durchgeführt: Der Markt in Chikankata ist nicht betriebsbereit, da es hygienische Probleme im Zusammenhang mit Überschwemmungen der falsch geplanten Abwassertanks gibt und der Markt in Namwala weist Mängel bei der Ausführung der überhängenden Vordächer der Markthalle sowie bei der Ableitung des Regenwassers auf.

Die Kosten für die Bauplanung und Überwachung der Infrastrukturprojekte waren mit etwa 35 % der Baukosten sehr hoch: In allen Einzelprojekten kam es zu erheblichen Verzögerungen bei der Bauzeit, mehrere Bauverträge mussten gekündigt und mit einem anderen Bauunternehmen neu abgeschlossen werden.

Aufgrund der relativ niedrigen Auftragsvolumina der Einzelmaßnahmen wurden zur Bauausschreibung auch kleinere Baufirmen mit nur begrenzten finanziellen Ressourcen zugelassen. Dieses wirkte sich negativ auf die Bauzeit aus, da sie über keine finanziellen Reserven zur Vorfinanzierung verfügten und Baumaßnahmen häufig im stop and go Verfahren, je nach Verfügbarkeit finanzieller Mittel, umgesetzt wurden.

Deutlich (bis zu mehreren 100 %) längere Bauphasen führten zwangsläufig zu entsprechenden Vertragsverlängerungen in der Bauüberwachung. Die letzten Projekte wurden oder werden erst 2025 fertiggestellt. Für die Bauüberwachungskosten war in allen Projekten aufgrund der großen Entfernung von der Hauptstadt ein Ingenieur zur Überwachung permanent auf der Baustelle anwesend.

Der Einsatz der Mittel wird als insgesamt noch effizient bewertet, da die Überwachungskosten durch die extrem langen Bauzeiten zwangsläufig auch entsprechend höher wurden. Eine Reduzierung des Überwachungsaufwandes hingegen hätte erfahrungsgemäß zu Qualitätseinbußen in der Ausführung geführt, welche wiederum wesentlich höhere Unterhaltskosten produziert hätte.

Die Unterstützung durch die Task Force war gemessen an der erzielten Bauqualität erfolgreich. Dies ist wohl vor allem dem Engagement des Internationalen Consultants sowie der beiden lokalen Ingenieure der Task Force zu verdanken, die im Rahmen der offenbar geringen zur Verfügung stehenden Ressourcen (Zeitbudget von 2 halben Stellen, begrenzte Ressourcen für Fahrtkosten) eine offensichtlich gute Arbeit geleistet haben.

Die Produktionseffizienz wäre bei der wie ursprünglich vorgesehenen kürzeren Laufzeit des Projektes wesentlich besser gewesen. Es ist unwahrscheinlich, dass die positiven Wirkungen der Maßnahmen durch den alternativen Einsatz von Inputs hätten erhöht werden können.

Die erheblich längeren Bauphasen und die daraus insgesamt resultierende längere Projektlaufzeit wurden bereits dargestellt. Aus heutiger Sicht hat die geringe finanzielle Kapazität kleiner Bauunternehmen zu diesem Problem beigetragen. Diese ergab sich

aus der Entscheidung der Provinzverwaltung, auch Bauunternehmen der Klasse 5 und 6 (unterstes Kapazitätsniveau) zuzulassen, anstatt nur der vom Consultant empfohlenen Klassen 3 und 4 (mittleres Kapazitätsniveau). Weiterhin trugen die langen Zahlungsfristen zu den längeren Bauphasen bei. Diese wurden durch das langwierige Genehmigungsverfahren verursacht, da aufgrund der damaligen Rechtslage die Distrikte nicht eigenständig entscheiden konnten, sondern Zustimmungen auf Provinz- und nationaler Ebene erforderlich waren. Darüber hinaus verschärften die nationalen Inflationsraten die finanziellen Probleme der Auftragnehmer.

Die Verzögerungen bei der Bauzeit führten zu Liquiditätsproblemen der Unternehmer und somit zwangsläufig auch zu zusätzlichen Baukosten. Auch eine mangelnde Performance des ersten Durchführungsconsultants ist zu als Ursache von Verspätungen anzunehmen: So erfolgten die Ausschreibungen der Bauarbeiten erst zum Abschluss der ersten 36 Monate und somit 12-18 Monate später als vorgesehen. Eine Unterstützung der Gemeinden zu wirtschaftlichen Fragen erfolgte offensichtlich gar nicht. Auch zum Zeitpunkt der AK im Jahr 2022 waren 2 Infrastrukturprojekte (Namwala und Kazungula) noch nicht fertig gestellt und kleinere Maßnahmen bei den anderen Märkten und Busbahnhöfen standen ebenfalls noch aus. Im Mai 2025 konnte nun der Busbahnhof Kazungula eröffnet werden, aber die Fertigstellung des Marktes Kazungula wird erst für Mitte September 2025 erwartet.

Aus heutiger Sicht haben mehrere Faktoren zur Verlängerung der Projektlaufzeit beigetragen: Der ursprünglich mit dem Projekt beauftragte Consultant hatte mit erheblichen Verzögerungen im Projektmanagement zu kämpfen und wurde nach Ablauf der Vertragslaufzeit von 36 Monaten ersetzt. Auch unzureichende personelle und finanzielle Ressourcen für die Task Force zur Durchführung von Besichtigungen vor Ort und zur Deckung anderer laufender Projektmanagementkosten werden als Begründung für die Verzögerungen angeführt, zumal das sehr große Projektgebiet lange und kostspielige Reisen erforderte. Nach Aussage des internationalen Consultants haben auch anhaltende Unklarheiten hinsichtlich der Zuständigkeiten und Kompetenzen auf Distrikt-, Provinz- und Ministerialebene sowie Kommunikationsprobleme zwischen den Ingenieuren und Technikern der lokalen Consultants (Bauaufsicht) und der technischen Überwachung auf Bezirksebene zur Verlängerung der Projektlaufzeit beigetragen. Ein weiterer, wesentlicher Problemfaktor war die Dynamik des Wechselkurses zwischen dem ZMW und dem Euro, die während der gesamten Laufzeit des Projektes durch andauernde Inflation von jährlich 15-20 % zu finanziellen Schwierigkeiten der Unternehmer geführt hat. Darüber hinaus wurden Verfahrensunsicherheiten hinsichtlich der Mehrwertsteuerrückstattung als Begründung angeführt. In einigen wenigen Fällen (z.B. Chikankata Markt) sind die Verzögerungen auch durch unbefriedigende Planung der Ingenieurbüros sowie Unerfahrenheit der Bauunternehmer und Gemeinden begründet.

Aus den dargestellten Gründen ergaben sich sehr ungünstige Rahmenbedingungen für die Implementierung der Maßnahme. Der bewusst gewählte „Learning by Doing“ Ansatz führte zu der beabsichtigten Stärkung der Gemeinden unter Inkaufnahme einer deutlich verlängerten Implementierungszeit. Unter Berücksichtigung dieser Umstände kann in der Gesamtperspektive die Produktionseffizienz als zufriedenstellend bewertet werden kann. Es ist als großer Erfolg zu sehen, dass trotz aller Widrigkeiten das Projektziel erreicht wurde. Dies gilt auch für die ebenfalls zufriedenstellende Effizienz der Koordinations- und Managementkosten: der Verlängerung der Projektlaufzeit von 36 Monaten auf 90 Monate (+ 150 % Dauer) stehen Mehrkosten von 75 % gegenüber.

12. Allokationseffizienz

Die implementierten Infrastrukturen dienen den Bedürfnissen (Nahversorgung und Mobilität) eines hohen Anteils der gesamten Bevölkerung. Somit werden die eingesetzten Ressourcen umfänglich verteilt und kommen einer breiten Schicht von Nutzern zugute. Die implementierten Infrastrukturen sprechen einen hohen Anteil der gesamten Bevölkerung an und werden in einem hohen Masse (Märkte) gut oder angemessen gut (Busbahnhöfe, Ladenlokale) genutzt. Somit wird die Bevölkerung effizient mit durch die Infrastrukturen verbesserten Dienstleistungen versorgt. Da zwei der 11 Infrastrukturen derzeit praktisch gar nicht genutzt werden, ist aus diesem Grund die Allokationseffizienz insgesamt nach dem jetzigen Stand nur zufriedenstellend.

Die bei der Implementierung angewandte Wirkungskette wird als effizient bewertet. Der „Learning by Doing-Ansatz“ führte zu einer Stärkung der Gemeinden, die Infrastrukturen tragen zur Verbesserung der Lebensbedingungen bei, ihre hohe Sichtbarkeit trägt zu einer positiven Wahrnehmung der neuen Gemeinden bei. Zudem wurden über den Allokationsmechanismus die Distrikte mit einer höheren Armutsrate bevorzugt, so dass der Zugang zu öffentlichen Infrastruktureinrichtungen in den besonders defizitären Gebieten verbessert wurde.

Die erhebliche Inflation in Sambia von jährlich 15-20 % über die gesamte Laufzeit des Projektes sowie die beträchtliche Abwertung des ZMW haben sich zusammen mit verschiedenen anderen, bereits aufgeführten Faktoren negativ auf die Produktionseffizienz ausgewirkt. Aus heutiger Sicht hat sich die Ausschreibung der Bauleistung in ZMW als nachteilig erwiesen. Eine Ausschreibung und Auftragsvergabe in EUR hätte die Preisinflation vor allem für Baumaterialien besser auffangen können. Dadurch hätte eine höhere Produktionseffizienz erzielt werden können.

Es ist aus heutiger Sicht unwahrscheinlich, dass die positiven Wirkungen durch eine alternativ konzipierte Maßnahme hätten erhöht werden können.

Wie uns von den Gemeinden bestätigt wurde, wären die Investitionsmaßnahmen ohne die Mittel aus dem FZ-Vorhaben nicht durchgeführt worden. Die finanzielle Additionalität ist damit gegeben.

Zusammenfassende Bewertung der Effizienz: eingeschränkt erfolgreich (3)

Nach den Beobachtungen während der Besuche vor Ort und den damit verbundenen Gesprächen entwickeln sich die Kapazitäten und Erfahrungen auf Gemeindeebene dynamisch und das Engagement der Gemeindemitarbeiter ist sehr groß. Auch die Zahl der Nutzer wird, insbesondere bei den Busbahnhöfen voraussichtlich weiter ansteigen. Aus unserer Sicht wird sich die Gesamteffizienz der Infrastrukturen während des Betriebs weiter verbessern. Zur Unterstützung wurde dem Projektträger (MLRD) und Consultant eine Aufstellung unserer technischen Beobachtungen und Hinweise übergeben (siehe Anlage).

Zusammenfassend wird die Effizienz der Projekte zum jetzigen Stand als nur zufriedenstellend bewertet, da zwei der insgesamt 11 Infrastrukturen derzeit praktisch gar nicht genutzt werden und sich die Projektlaufzeit immens verlängert hat und sich die Consultingkosten deshalb mehr als verdoppelt haben.

Impact

13. Übergeordnete entwicklungspolitische Veränderungen

Bei Projektprüfung wurde kein Ziel auf Impact Ebene formuliert. Erst im Laufe der Projektumsetzung wurde folgendes Ziel formuliert: Dienstleistungserbringung und politische Teilhabe auf lokaler Ebene sind entsprechend den Vorgaben des nationalen Entwicklungsplans und der sambischen Dezentralisierungspolitik verbessert. Zur Messung der Zielerreichung wurden nachstehende 3 Indikatoren definiert.

Zur Messung des Impact-Ziels wurden folgende Indikatoren herangezogen/keine Indikatoren festgelegt.

Indikator	Status bei Prüfung	Zielwert bei EPE (Prüfung)	Istwert bei AK	Istwert bei EPE
(1) Der Anteil von Bürgerinnen und Bürgern aus fünf Gemeinden der Südprovinz und fünf Gemeinden anderer Provinzen, der mit der Verfügbarkeit und Qualität von öffentlichen Dienstleistungen in devolvierten ¹⁰ Sektoren zufrieden ist, steigt von 16 % im Jahr 2013 auf 25 % im Jahr 2018...	Basiswert: 16 % (2013)	Zielwert: 25 % (2018)	Istwert: 53 % (2018)	Basierend auf der Stichprobe der besuchten Projektstandorte Zielwert erreicht
(2) Der Anteil von Bürgerinnen und Bürgern aus fünf Gemeinden der Südprovinz, der mit seinen Beteiligungsmöglichkeiten zufrieden ist, steigt von 28 % im Jahr 2013 auf 35 % im Jahr 2018.	Basiswert: 28 % (2013)	Zielwert: 35 % (2018)	Istwert: 21 %	Daten unzureichend
(3) Die Einnahmen aller Gemeinden der Südprovinz steigen zwischen 2013 und 2017 um 30 %.	Basiswert: 131.859.773 ZMW (kommunale Haushalte 2013 von 13 Gemeinden). Eigeneinnahmen: 66.000.000 ZMW; Transferzahlungen: 65.859.773 ZMW.	Zielwert: +30 %; 171.417.705 ZMW (kommunale Haushalte 2017 von 13 Gemeinden)	Istwert (2019): Gesamteinnahmen: +55 %, 203.794.646 ZMW (kommunale Haushalte 2019 von 13 Gemeinden); Eigeneinnahmen: +32 %, 87.234.454 ZMW; Transferzahlungen: +77 %, 116.560.192 ZMW	Zielwert erreicht

Tabelle 3: Impact-Zielerreichung

Quelle: Eigene Darstellung.

Notiz: Die Wertbestückung des Indikators erfolgte qualitativ auf Grundlage der vor Ort geführten Gespräche mit Gemeindevertretern. Die gewonnenen Eindrücke wurden darüber hinaus mit Ergebnissen des 2021 durchgeführten Impact Study Reports ergänzt (Triangulation).

Die Ergebnisse der Maßnahme zeigen eine überwiegend positive Entwicklung. Die Zufriedenheit der Bürgerinnen und Bürger mit der Verfügbarkeit und Qualität öffentlicher Dienstleistungen hat sich erheblich verbessert und übertrifft den angestrebten

¹⁰ Devolviert= dezentralisiert, Indikator wurde übernommen aus BMZ

Zielwert deutlich. Dies deutet darauf hin, dass die Maßnahme erfolgreich zur Stärkung der kommunalen Selbstbestimmung und zur Verbesserung der Lebensqualität beigetragen hat. Allerdings ist die Zufriedenheit mit den Beteiligungsmöglichkeiten hinter den Erwartungen zurückgeblieben. Dieser Wert dürfte sich heute deutlich verbessert haben, wie die qualitativen Gespräche mit der lokalen Bevölkerung und Gemeindevertretern belegten.

Die signifikante Steigerung von 55 % der Einnahmen der Gemeinden übertrifft die Zielerwartung deutlich. Dabei stiegen die eigenen Einnahmen um 32 %, während die Transferzahlungen um 77 % zunahmen, was auf eine erfolgreiche finanzielle Entwicklung der Gemeinden hinweist.

Die Entwicklung der Infrastruktur führte zur Schaffung neuer Arbeitsplätze, sowohl direkt im Bauwesen als auch indirekt durch die Förderung von Geschäften und Dienstleistungen in den neu geschaffenen Märkten. Zudem hat die verbesserte Infrastruktur zur Armutsreduzierung beigetragen, indem sie einkommensschwachen Haushalten neue wirtschaftliche Chancen eröffnete. So verbesserte der Bau von Märkten und modernen Busbahnhöfen die Infrastruktur, was den Zugang zu Handelsmöglichkeiten erleichterte. Dadurch konnten einkommensschwache Haushalte ihre Produkte leichter verkaufen und neue Märkte erschließen. Zudem erhöhte die verbesserte Mobilität die Möglichkeit, zu Arbeitsplätzen zu gelangen und Waren zu transportieren, was den Handel und die wirtschaftliche Aktivität in der Region förderte.

Die Maßnahme hat positive entwicklungspolitische Veränderungen für benachteiligte und vulnerable Gruppen bewirkt. Insbesondere Frauen profitierten vom Bau der Märkte, der ihre Einkommenssituation verbesserte und somit zu ihrer wirtschaftlichen Unabhängigkeit beitrug. Zudem förderte die Schaffung von Märkten den sozialen Zusammenhalt und die Zusammenarbeit in der Gemeinschaft, was eine stabilere wirtschaftliche Basis schuf. Die Bereitstellung sanitären Einrichtungen und die Verbesserung der Sicherheit im öffentlichen Verkehr waren besonders auf die Bedürfnisse von Frauen zugeschnitten. Durch den Bau von Rampen wurde der Zugang zu Märkten und Busbahnhöfen auch für Menschen mit Behinderungen erheblich erleichtert, was ihre Teilhabe am wirtschaftlichen Leben fördert. Insgesamt ist anzunehmen, dass die Maßnahme nachhaltig zur Verbesserung der Lebenslagen dieser Zielgruppen beigetragen hat.

14. Beitrag zu übergeordneten intendierten entwicklungspolitischen Veränderungen

Das FZ-Vorhaben hat einen wichtigen Beitrag zur Stärkung der lokalen Selbstverwaltung in der Südprovinz geleistet und damit den Dezentalisierungsprozess unterstützt, indem Infrastrukturmaßnahmen zur Zufriedenheit der Bevölkerung bereitgestellt wurden. Die aus dem Betrieb der Anlagen generierten Einnahmen haben zudem die Haushaltssituation der Distrikte verbessert. Zudem hat die weitgehend eigenständige Implementierung der Einzelprojekte mit Unterstützung der Task Force unter Inkaufnahme einer längeren Implementierungszeit ihre institutionellen Kapazitäten gestärkt. Mit der Auftragsvergabe auch an Kleinunternehmen konnten diese ihre Arbeits- und Bauqualität verbessern.

Die Maßnahme hat ihre intendierten entwicklungspolitischen Ziele weitgehend erreicht, sowohl auf der Outcome- als auch auf der Impact-Ebene. Auf der Outcome-Ebene zeigt sich, dass die Verbesserung der lokalen öffentlichen Infrastruktur, wie der Bau von Märkten und modernen Busbahnhöfen, direkt zur Einkommensgenerierung und wirtschaftlichem Wachstum beigetragen hat. Insbesondere Frauen, die als Markthändlerinnen tätig sind, konnten durch verbesserte Verkaufsbedingungen ihre Einkommenssituation verbessern. Auf der Impact-Ebene hat die Maßnahme die Lokalregierungen gestärkt und Zufriedenheit der Bevölkerung mit den bereitgestellten kommunalen Diensten erhöht. Dadurch wurde ein Beitrag zur Stärkung der Dezentralisierung geleistet.

Die Maßnahme hat zur Erreichung ihrer entwicklungspolitischen Ziele auf Ebene der intendierten Begünstigten beigetragen. Die Zielgruppe, bestehend aus rund 1,2 Millionen Einwohnern in den 11 begünstigten Gemeinden, profitierte direkt von den Verbesserungen in der Infrastruktur. Die verbesserte Infrastruktur hat zur Armutsreduzierung beigetragen, indem sie einkommensschwachen Haushalten neue wirtschaftliche Chancen eröffnete. So verbesserte der Bau von Märkten und modernen Busbahnhöfen die Infrastruktur, was den Zugang zu Handelsmöglichkeiten erleichtert. Dadurch können einkommensschwache Haushalte ihre Produkte leichter verkaufen und neue Märkte erschließen. Zudem erhöht die verbesserte Mobilität die Möglichkeit, zu Arbeitsplätzen zu gelangen und Waren zu transportieren, was den Handel und die wirtschaftliche Aktivität in der Region fördert. Die Bereitstellung von sanitären Einrichtungen und die Verbesserung der Sicherheit bei der Nutzung öffentlicher Verkehrsmittel trugen zu einer Verbesserung in Bezug auf die Bedürfnisse der Frauen bei.

Die Maßnahmen haben zu positiven entwicklungspolitischen Veränderungen auch für benachteiligte und vulnerable Gruppen beigetragen. Besonders für Frauen wurde durch den Bau von Märkten die Voraussetzung für eine Verbesserung ihrer Einkommenssituation geschaffen und damit auch ein Beitrag für ihre wirtschaftliche Unabhängigkeit geleistet. Die Schaffung von Märkten stärkte auch den sozialen Zusammenhalt und die Zusammenarbeit innerhalb der Gemeinschaft, was zu einer solideren wirtschaftlichen Basis führte. Der Zugang zu den Märkten und Busbahnhöfen wurde durch den Bau von Rampen auch für Menschen mit Behinderungen erheblich verbessert, was ihre Teilhabe am wirtschaftlichen Leben fördert. Insgesamt ist plausibel anzunehmen, dass die Maßnahme eine nachhaltige Verbesserung in den Lebenslagen dieser Zielgruppen bewirkt hat.

Die Erreichung der intendierten entwicklungspolitischen Ziele wurde durch mehrere projektinterne Faktoren begünstigt. Der „Learning by Doing“-Ansatz stärkte die technischen Fähigkeiten und die Verantwortung der Gemeinden als Bauherren, was zu einer erhöhten Ownership führte. Die Einnahmen aus den Infrastrukturen schufen ein Bewusstsein für deren Wert und förderten den langfristigen Werterhalt. Zudem wurde die Bevölkerung durch die gut genutzten Infrastrukturen effizient mit verbesserten Dienstleistungen versorgt, was die Lebensqualität steigerte. Die hohe Bauqualität und Sichtbarkeit der Projekte trugen zu einer positiven Wahrnehmung bei und stärkten die Identifikation der Bürger mit den Maßnahmen. Diese Faktoren zusammen haben zu einer Verbesserung der Lebensbedingungen beigetragen.

Die intendierten Wirkungen wurden jedoch auch durch mehrere Faktoren abgeschwächt. So führte die gesetzlich erforderliche Einbindung der Zentral-/Provinzregierung zu langsameren Entscheidungsprozessen und höheren Kosten, wozu auch die erhebliche Abwertung des ZMW beigetragen hat. Zudem war die Schulung der Gemeinden für den werterhaltenden Unterhalt aufgrund der langen Bauphase, hoher Fluktuation und mangelndem Wissensmanagement nicht effektiv. Konzeptionelle Mängel, wie fehlende geschützte Wartebereiche an Busbahnhöfen, schränkten die Dienstleistungsqualität ein. Der Busbahnhof Mazabuka wird aufgrund unzureichender Abstimmung zwischen Planungsbehörden derzeit wenig genutzt, während zwei Infrastrukturen (20 %) wegen technischer Mängel oder falscher Konzeption kaum genutzt werden.

Die drastische Abwertung des ZMW bei gleichzeitiger Festpreisschreibung der Bauverträge in ZMW hatte erhebliche negative Auswirkungen für die Bauunternehmen. So führte die einhergehende Inflation zu deutlichen Preissteigerungen der Baumaterialien. Zwar konnten die Einzelprojekte fertiggestellt werden (Ausnahme Namwala Markt), allerdings waren nicht alle Bauunternehmer in der Lage, diese starken Preiserhöhungen zu stemmen. Dies führte wie bereits dargestellt zu häufigem Wechsel der Bauunternehmer sowie zu einer dadurch ausgelösten Erhöhung der Erstellungskosten, und darüber hinaus zu einer beträchtlichen Verlängerung der Projektlaufzeit, die wiederum deutlich erhöhte Consultingkosten verursachte. Die schwache Währung verringerte zudem die Kaufkraft der Bevölkerung, wodurch die Absatzmöglichkeiten auf den Märkten und damit die Einkommenserzielung gemindert wurde.

Die Entwicklung der Infrastruktur führte zur Schaffung neuer Arbeitsplätze, sowohl temporär während der Planungs- und Bauphase (lokale Consultingfirmen und Bauunternehmen) als auch dauerhaft durch den Betrieb von Geschäften und Dienstleistungen (Busstation Manager, Reinigungskräfte, technisches Personal, Verkäufer/innen) in den neu geschaffenen Märkten und Busbahnhöfen.

Die Gemeinden haben ihre Rolle als eigenständige Akteure der lokalen Verwaltung gefestigt, was zu einem Bewusstseinswandel in Bezug auf kommunale Selbstbestimmung geführt hat. Zudem hat die 2022 erlassene Reform, die die Budgetgrenzen für die eigenständige Durchführung von Projekten erhöhte, ihre Entscheidungsbefugnisse weiter gestärkt. Dies stellt einen Fortschritt im Dezentralisierungsprozess dar und ermöglicht es den Gemeinden, spezifische Bedürfnisse und Prioritäten effektiver zu adressieren.

15. Beitrag zu übergeordneten nicht-intendierten entwicklungspolitischen Veränderungen

Bisher sind keine übergeordneten (nicht-intendierten) entwicklungspolitischen Veränderungen bekannt.

Zusammenfassende Bewertung des Impacts: erfolgreich (2)

Aufgrund der beobachteten Stärkung der Gemeinden und werden die übergeordneten entwicklungspolitischen Wirkungen des FZ-Vorhabens aus Evaluierungsperspektive als gut eingestuft.

Nachhaltigkeit

16. Kapazitäten der Beteiligten und Betroffenen

Die Stärkung der lokalen Regierungen (Gemeinden) diene dem übergeordneten Ziel, die Dezentralisierung im Lande zu unterstützen. Die Lokalregierungen haben bislang erst über wenige Jahre Erfahrung und verfügen über noch weniger Kompetenzen in der Planung und Umsetzung von größeren Investitionen. Die Ausstattung der Lokalregierungen mit finanziellen Ressourcen liegt im Allgemeinen auf einem niedrigen Niveau. Die Einnahmen der Gemeinden setzen sich unter anderem aus Zuschüssen aus dem Staatshaushalt (CDF), lokalen Steuern und Gebühren zusammen. Der größte Teil der lokalen Investitionsausgaben (70 - 80 %) wird aus Mitteln aus dem CDF der Zentralregierung an die Gemeinden finanziert. Eine weitere wichtige Einnahmequelle stellt der Local Government Equalization Fund (LGEF) dar, der 2015 mit Unterstützung der GIZ eingeführt wurde und zu rd. 10-20 % zu den Gesamteinnahmen beiträgt. Die Eigeneinnahmen der Gemeinden bilden nur einen kleinen Teil ihrer finanziellen Ressourcen und setzen sich aus lokalen Steuern, Gebühren und Abgaben zusammen. Generell sind die Möglichkeiten der Erhebung von Eigeneinnahmen durch die Gemeinden begrenzt. Die Eigeneinnahmen aus den bereitgestellten Infrastrukturmaßnahmen können daher eine wichtige zusätzliche Einnahmequelle darstellen.

Ein Teil der Gebühren wird direkt zur Deckung der Betriebskosten eingesetzt, der andere Teil fließt als Einnahme in den Haushalt der Gemeinden. Große Instandhaltungsarbeiten werden in der Regel direkt aus dem CDF-Budget der Gemeinden finanziert.

Weiterhin bestehen vielerorts unzureichende Kapazitäten in der personellen Ausstattung der Lokalregierungen. Wichtige Positionen auf Verwaltungsebene sind nicht mit hinreichend qualifiziertem Personal besetzt. Dazu kommt eine hohe Fluktuation unter den Mitarbeitern. Es besteht hoher Bedarf an einer Stärkung der institutionellen Leistungsfähigkeit der Lokalregierungen durch Steigerung von Fähigkeiten und Erfahrungen der Mitarbeiter, z.B. in Budgetplanung sowie in Ausgaben- und Investitionsmanagement.

Der Ansatz des Programms, dies durch einen systemischen „Learning by Doing“ Ansatz mit integrierter Unterstützung der Bauherren zu Bau- sowie Betriebs- und Wartungsaktivitäten zu erreichen und dabei Synergien durch weitere (Vermietungs-)Tätigkeiten zu erzielen, wird als gut und auch erfolgreich bewertet.

Sowohl eine öffentliche Infrastruktur als sichtbarer Outcome mit positiver Wirkung, als auch die Verbesserung der Lebensbedingungen der Bevölkerung und ihre Zufriedenheit oder Identifikation mit den Infrastrukturen / den Gemeinden, als auch eine durch die Infrastrukturen ausgelöste ökonomische Dynamik (z.B. Shops an den Busbahnhöfen, mehr Marktbesucher) tragen zur Stärkung der Gemeinden sowie zur Zufriedenheit der Bürger bei.

Trotz der häufig noch unzureichenden Kapazitäten zeigen die Gemeinden ein hohes Engagement und Verantwortungsbewusstsein für die Infrastrukturprojekte und deren Betrieb. Auch Stolz auf die sichtbaren Zeichen einer positiven Entwicklung wurde deutlich. In einigen Fällen haben die Gemeinden selbstständig Maßnahmen zum Unterhalt, zur Verbesserung oder Erweiterung vorgenommen oder initiiert. Es zeigt sich bereits, und es ist auch weiter davon auszugehen, dass die Kapazitäten sich mit zunehmenden Erfahrungen und auch mit steigenden Einnahmen weiter verbessern.

Die Gemeinden haben einen entscheidenden Vorteil gegenüber den vorherigen, zentralisierten Verwaltungsstrukturen: ihre unmittelbare Nähe zu den Grundlagen und Folgen ihrer Entscheidungen. Außerdem haben die Bürgerinnen und Bürger die Möglichkeit, die Entscheidungen der Gemeinden auf demokratischem Wege zu beeinflussen und ihre Wünsche, Forderungen oder Besorgnisse gegenüber den Gemeinden zum Ausdruck zu bringen. Dieses lokale System kann zwar durch äußere Risiken (Klima, Wassermangel, Politikwechsel der Zentralregierung) oder auch durch innere Risiken (Korruption) gefährdet werden, ist diesen Risiken gegenüber aber besser aufgestellt als das vorherige zentral gesteuerte System.

17. Beitrag zur Unterstützung nachhaltiger Kapazitäten

Die Komponente zur Stärkung der Gemeinden im Bereich Betrieb und Unterhalt von Gebäuden (Betriebs- und Wartungstraining) wurde bislang noch nicht hinreichend umgesetzt. So wurde zwar ein Handbuch zum Betrieb und Unterhalt der Anlagen erfolgreich vom Durchführungsconsultant entwickelt mit spezifischer Anpassung an die jeweiligen Infrastrukturen der Gemeinden. Ebenso wurde im März 2020 ein entsprechendes Training mit Vertretern der betroffenen Gemeinden durchgeführt. Allerdings sind die Handbücher in den Gemeinden häufig nicht mehr auffindbar, und viele Verantwortliche sind mit den Inhalten nicht vertraut, was auf eine unzureichende Dokumentation und Kommunikation hinweist. Die hohe Fluktuation unter den Mitarbeitern verschärft diese Situation. Zudem arbeiten viele Mitarbeitende mit privaten Computern, was dazu führt, dass bei Personalwechseln wertvolles Wissen verloren geht.

Im Rahmen der Projektbesuche der EPE-Mission wurden Defizite im Wartungsbetrieb festgestellt, so wurde in einem Fall nicht adäquat auf eine gefährliche Situation (zerbrochene Glastürscheibe) reagiert, was potenzielle Verletzungsgefahren mit sich brachte. Generell fehlte häufig eine ausreichende Budgetlinie für Instandhaltungsmaßnahmen, was dazu führt, dass Wartungs- und Reparaturarbeiten nur teilweise umgesetzt werden können. Einige Gemeinden benötigen darüber hinaus zusätzliche

Unterstützung, um nicht voll funktionsfähige Einrichtungen instand zu setzen oder abzuschließen. Positiv hervorzuheben ist, dass in den Gemeinden Reparaturen nach Bedarf erfolgen und präventive Kontrollbesuche stattfinden, obwohl die Betriebs- und Wartungshandbücher nicht zur Verfügung stehen und somit nicht als Grundlage für die Instandhaltungsstrategien dienen können. Dadurch kann eine ausreichende Nachhaltigkeit, wenngleich verbesserungsbedürftig, angenommen werden.

Insgesamt haben alle besuchten Gemeinden den Bedarf an einer Auffrischung und Schulung im Bereich Betrieb und Instandhaltung geäußert, was vom Consultant positiv aufgenommen wurde. Dies bestätigt das Engagement der Gemeinden und den Willen, ihre Kapazitäten zu verbessern und die Instandhaltung ihrer Einrichtungen nachhaltig zu optimieren.

18. Dauerhaftigkeit der Wirkungen

Acht der besuchten Infrastrukturen sind operativ und geben den Bemühungen der Gemeinden um eine Verbesserung der Lebensbedingungen der Bürger ein positives Gesicht. Sie bieten den Menschen qualitative Dienstleistungen und sorgen so für Zufriedenheit bei den Nutzern.

Für eine langfristige Sicherstellung dieser Dienstleistungen ist ein nachhaltiges Gebäudemanagement erforderlich. Hierzu müssen die Gemeinden Personal und finanzielle Ressourcen bereithalten. Die dazu erforderliche institutionelle Stärkung der Distrikte ist durch das Projekt bislang zwar begonnen, aber nicht im ausreichenden Maß umgesetzt worden. Manuals wurden erarbeitet, ein Training für Mitarbeitende der Distrikte wurde durchgeführt, aber aufgrund der hohen Personalfluktuation ist das Wissen hiervon nur noch rudimentär vorhanden.

Aufgrund der allgemein guten Gebäudequalität kann durchaus von einer Nutzungsdauer von vielen Jahrzehnten ausgegangen werden. Die oben beschriebenen Schwächen können jedoch dazu führen, dass durch mangelhafte Wartung die Lebensdauer der Infrastrukturen erheblich eingeschränkt wird.

Auf Makroebene ist Sambia ein Entwicklungsland mit hoher und noch weiter wachsender Ungleichheit und einer gewissen Fragilität in Hinblick auf natürliche Lebensgrundlagen (Klimawandel, Entwaldung). Hieraus ist jedoch keine besondere Bedrohung der Dauerhaftigkeit der geschaffenen Infrastrukturen ableitbar.

Während der EPE-Mission wurde eine zunehmende Dynamik der wirtschaftlichen Entwicklung in den Gemeinden festgestellt. Dies ist als weiterer positiver Faktor für eine Verbesserung der Nutzung der Anlagen und letztlich der Verbesserung der Lebensbedingungen der lokalen Bevölkerung zu sehen.

Gleichzeitig führt diese Entwicklung beim derzeitigen Stand der technischen Entwicklung auch zu einem höheren CO₂ Umsatz (Verkehr, Bautätigkeit). Ebenso hat die Implementierung der Infrastrukturen mit ihrem eigenen, erhöhten Fußabdruck den CO₂ Umsatz erhöht. Dies ist als negative, aber im Umfang begrenzte negative Wirkung hinnehmbar.

Zusammenfassende Bewertung der Nachhaltigkeit: eingeschränkt erfolgreich (3)

Die Nachhaltigkeit des FZ-Vorhabens wird aus heutiger Sicht noch als zufriedenstellend erachtet, da die finanzierten Einzelmaßnahmen in den Projektgemeinden in einem guten Zustand sind und Instandhaltungsmaßnahmen durchgeführt werden.

Eine Verbesserung des Gebäudeunterhalts ist zu erwarten, da die Gemeinden zunehmend an ihren Aufgaben wachsen und neue Erfahrungen sammeln sowie ihre Fähigkeiten weiterentwickeln. Dabei ist es wichtig, die aufgeführten Herausforderungen zu berücksichtigen, um die Infrastrukturen optimal zu nutzen

Gesamtbewertung: eingeschränkt erfolgreich (3)

Das FZ-Vorhaben zeichnete sich durch eine hohe Relevanz aus und wurde im Rahmen eines kohärent aufgebauten EZ-Programms umgesetzt. Die Umsetzung über die Lokalregierungen (Gemeinden) mit Unterstützung der Task Force erwies sich als ein zentraler Erfolgsfaktor für die eingeschränkt erfolgreiche Effektivität des FZ-Vorhabens und stellte eine durchweg gute Bauqualität sicher und sorgte dafür, dass über die Hälfte erstellten Infrastrukturen in Betrieb gingen und angemessen genutzt werden können. Die Implementierung erwies sich allerdings bedingt durch die Einbeziehung einer Vielzahl von Akteuren und teils unklarer Verantwortlichkeiten als komplex und wenig effizient. Die Effizienz ist aufgrund des langen Umsetzungszeitraums nur befriedigend einzuschätzen. Die Nutzung der Einzelprojekte ist bis auf zwei Infrastrukturmaßnahmen, die als unzureichend zu bewerten sind, gut. Die Anwendung von Ausschreibungsunterlagen weitgehend basierend auf Weltbankstandards (FIDIC-Verträge) bei der Vergabe und Durchführung von Bauaufträgen trug positiv zur Transparenz und Effizienz der Einzelprojekte bei, indem durch standardisierte, klar definierte Vertragsbedingungen faire Wettbewerbsbedingungen und schnellere Prozesse gewährleistet wurden. Die lokale Bevölkerung zeigte, wie Interviews mit der Zielgruppe ergaben, eine hohe Zufriedenheit mit der Qualität der Outputs sowie die dadurch verbesserten Einkommensbedingungen. Der Zustand der geschaffenen bzw. ausgebauten Infrastruktur war zum Zeitpunkt der Evaluierung überwiegend gut, es waren nur wenige leichte Mängel feststellbar. Die Einnahmen aus den Einzelvorhaben haben das Budget der Gemeinden

verbessert. Die finanzielle Gesamtsituation der Gemeinden hängt allerdings nach wie vor stark von den Zuschüssen der zentralen Regierung ab.

Aus Sicht des Evaluierungsteams ist die Nachhaltigkeit der aus FZ-Mitteln geförderten Maßnahmen noch gut, da die Gemeinden eine hohe Ownership aufweisen und Wartungs- und Reparaturarbeiten prioritär durchgeführt werden. Insgesamt wird das FZ-Vorhaben als eingeschränkt erfolgreich bewertet.

Beitrag zur Agenda 2030

Die umgesetzten Maßnahmen leisteten einen direkten Beitrag zur Umsetzung der nachhaltigen Entwicklungsziele der Vereinten Nationen. Die partizipative Förderung der Gemeindeentwicklung trug insbesondere zur Erreichung der SDG 16.6 (rechenschaftspflichtige und transparente Institutionen), SDG 16.7 (inklusive und partizipative Entscheidungsfindung) und SDG 16.10 bei (Zugang zu Informationen). Darüber hinaus leisteten die ausgewählten Infrastrukturtypen einen Beitrag zu SDG 11 (nachhaltige Städte und Gemeinden). Nicht zuletzt wurde über die geschaffenen Arbeitsplätze ein Beitrag zu SDG 1 (keine Armut) auf kommunaler Ebene geleistet.

Methodik

Evaluierungsmethodik

Die Ex-post-Evaluierung folgt der Methodik eines Rapid Appraisal, d.h. einer datengestützten, qualitativen Kontributionsanalyse und stellt ein Expertenurteil dar. Dabei werden dem FZ-Vorhaben Wirkungen durch Plausibilitätsüberlegungen zugeschrieben, die auf der sorgfältigen Analyse von Dokumenten, Daten, Fakten und Eindrücken beruhen. Dies umschließt – wenn möglich – auch die Nutzung digitaler Datenquellen und den Einsatz moderner Techniken (z.B. Satellitendaten, Online-Befragungen, Geocodierung). Ursachen für etwaige widersprüchliche Informationen wird nachgegangen, es wird versucht, diese auszuräumen und die Bewertung auf solche Aussagen zu stützen, die – wenn möglich – durch mehrere Informationsquellen bestätigt werden (Triangulation).

Der Analyse der Wirkungen liegen angenommene Wirkungszusammenhänge zugrunde, dokumentiert in der bereits bei Projektprüfung entwickelten und ggf. bei Ex-post-Evaluierung aktualisierten Wirkungsmatrix. Im Evaluierungsbericht werden Argumente dargelegt, warum welche Einflussfaktoren für die festgestellten Wirkungen identifiziert wurden und warum das untersuchte Projekt vermutlich welchen Beitrag hatte (Kontributionsanalyse). Der Kontext der Entwicklungsmaßnahme wird hinsichtlich seines Einflusses auf die Ergebnisse berücksichtigt. Die Schlussfolgerungen werden ins Verhältnis zur Verfügbarkeit und Qualität der Datengrundlage gesetzt. Eine Evaluierungskonzeption ist der Referenzrahmen für die Evaluierung.

Die Methode bietet für Projektevaluierungen ein – im Durchschnitt - ausgewogenes Kosten-Nutzen-Verhältnis, bei dem sich Erkenntnisgewinn und Evaluierungsaufwand die Waage halten, und über alle Projektevaluierungen hinweg eine systematische Bewertung der Wirksamkeit der FZ-Vorhaben der FZ erlaubt. Die einzelne Ex-post-Evaluierung kann daher nicht den Erfordernissen einer wissenschaftlichen Begutachtung im Sinne einer eindeutigen Kausalanalyse Rechnung tragen.

Das Ziel der Evaluierungen (Erkenntnisinteresse) besteht vor allem darin, Wirkungen zu messen, Rechenschaft abzulegen, Transparenz zu fördern und institutionelles Lernen zu ermöglichen.

Typ der Evaluierung:

Reise ins Projektgebiet

Kernfragen der Evaluierung gemäß der Evaluierungskonzeption:

- Relevanz: War die Konzeption der Maßnahme angemessen und realistisch? Besteht ein plausibler Zusammenhang zwischen den geförderten Aktivitäten und dem Modulziel?
- Relevanz und Nachhaltigkeit: Wurde eine transparente Formel für die Mittelverteilung als Beitrag zur Entwicklung eines nationalen Fiskaltransfers entwickelt und angewendet?
- Relevanz und Kohärenz: Haben sich die getroffenen Wirkungsannahmen bestätigt? Welche Risiken sind eingetroffen und was war der Einfluss auf den Projektfortschritt? Wurden die institutionellen Rahmenbedingungen der nationalen (inkonstante Regierungsführung) und lokalen (begrenzte Leistungsfähigkeit der Distriktverwaltungen) Steuerungskapazitäten im Hinblick auf die Dezentralisierung angemessen berücksichtigt?
- Kohärenz und Effizienz: Wurden bei der Planung die Zuständigkeiten und Rollen ausreichend klar definiert, um der Vielzahl der beteiligten Akteure gerecht zu werden? Was können die lokalen Behörden umsetzen, was sollten sie umsetzen und wieviel Verantwortung sind sie in der Lage zu übernehmen und für welche Aufgaben? Welche Verantwortlichkeiten und Aufgaben sollten auf nationaler Ebene bleiben?
- Effektivität und Nachhaltigkeit: Wie werden die erbrachten Outputs und geschaffenen Kapazitäten genutzt? Instandhaltung der Infrastrukturmaßnahmen einerseits und andererseits die Qualität der Steuerung, Implementierung und Monitoring (inkl. Befähigung der Gemeinden/Projekträger)
- Relevanz und Nachhaltigkeit: Inwiefern wurde ein Beitrag zur Verbesserung der Lebensbedingungen der Zielgruppe und ihrer wirtschaftlichen Verhältnisse in den Projektgemeinden geleistet? Sind diese Wirkungen von Dauer?
- Relevanz: Gab es geschlechtsspezifische Einschränkungen bei der Planung und Nutzung der Maßnahmen, die bei der Konzeption besser hätten berücksichtigt werden müssen?

Nicht-öffentliche (interne) Dokumente

interne Projektdokumente, Strategiepapiere, vergleichbare Evaluierungen, Impact Study Report

Verzeichnis öffentlicher Quellen

BMZ (2008): Dezentralisierung und lokale Selbstverwaltung. Dezentralisierung in der deutschen Entwicklungszusammenarbeit. Bonn: Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung.

BMZ (2009): Förderung von Good Governance in der deutschen Entwicklungspolitik. BMZ-Konzepte 172. Bonn: Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung.

Datenquellen und Analysetools

Datensammlung vor Ort, Monitoringdaten des Partners, projektbezogene Umfragen

Besuchte Projektstandorte

CHIKANTAKA Turnpike Market, MAZABUKA Bus Station, MONZE Bus Station, PEMBA Bus Station and commercial center, NAMWALA market, CHOMA Bus Station, SINABONGWE commercial center and market, KALOMO Bus Station, ZIMBA market and KAZUNGULA Bus Station

Interviewpartner und -modalität (persönlich, virtuell/telefonisch, schriftlich)

Projektträger, Zielgruppe, operativer Bereich der KfW, GIZ

Folgende Aspekte limitierten die Evaluierung

Die ursprünglich vorgesehene Durchführung einer Zufriedenheitsstudie zur Messung der Zielerreichung der Indikatoren wurde aus Kostengründen nicht durchgeführt. Die Zufriedenheitswerte konnten daher nur anekdotisch ermittelt werden. Aufgrund der hohen Personalfuktuation in den Gemeinden, konnten keine Vertreter/innen mehr angetroffen werden, die das FZ-Vorhaben seit Projektbeginn begleitet haben. Es wurde berichtet, dass mit Frauengruppen Diskussionen zur Zufriedenheit mit den finanzierten Maßnahmen geführt wurden. Ob diese tatsächlich durchgeführt wurden, konnte nicht verifiziert werden.

Bewertungsmethodik

Zur Beurteilung des FZ-Vorhabens nach den OECD DAC-Kriterien wird mit Ausnahme des Nachhaltigkeitskriteriums eine sechsstufige Skala verwandt. Die Skalenwerte sind wie folgt belegt:

- Stufe 1** sehr erfolgreich: deutlich über den Erwartungen liegendes Ergebnis
- Stufe 2** erfolgreich: voll den Erwartungen entsprechendes Ergebnis, ohne wesentliche Mängel
- Stufe 3** eingeschränkt erfolgreich: liegt unter den Erwartungen, aber es dominieren die positiven Ergebnisse
- Stufe 4** eher nicht erfolgreich: liegt deutlich unter den Erwartungen und es dominieren trotz erkennbarer positiver Ergebnisse die negativen Ergebnisse
- Stufe 5** überwiegend nicht erfolgreich: trotz einiger positiver Teilergebnisse dominieren die negativen Ergebnisse deutlich
- Stufe 6** gänzlich erfolglos: das FZ-Vorhaben ist nutzlos bzw. die Situation ist eher verschlechtert

Die Gesamtbewertung auf der sechsstufigen Skala wird aus einer projektspezifisch zu begründenden Gewichtung der sechs Einzelkriterien gebildet. Die Stufen 1–3 der Gesamtbewertung kennzeichnen ein „erfolgreiches“, die Stufen 4–6 ein „nicht erfolgreiches“ FZ-Vorhaben. Dabei ist zu berücksichtigen, dass ein FZ-Vorhaben i. d. R. nur dann als entwicklungspolitisch „erfolgreich“ eingestuft werden kann, wenn sowohl die Zielerreichung auf Outcome-Ebene (Effektivität) und Impact-Ebene als auch die Nachhaltigkeit mindestens als „eingeschränkt erfolgreich“ (Stufe 3) bewertet werden.

Impressum

Verantwortlich: Evaluierungsabteilung der KfW Entwicklungsbank

FZ-Evaluierung@kfw.de

Kartografische Darstellungen dienen nur dem informativen Zweck und beinhalten keine völkerrechtliche Anerkennung von Grenzen und Gebieten. Die KfW übernimmt keinerlei Gewähr für die Aktualität, Korrektheit oder Vollständigkeit des bereitgestellten Kartenmaterials. Jegliche Haftung für Schäden, die direkt oder indirekt aus der Benutzung entstehen, wird ausgeschlossen.

KfW Bankengruppe
Palmengartenstraße 5-9
60325 Frankfurt am Main, Deutschland

Anlagenverzeichnis

Anlage 1: Zielsystem und Indikatoren (Outcome Ebene)	2
Anlage 2: Zielsystem und Indikatoren (Impact Ebene)	3
Anlage 3: Projektmaßnahmen und Ergebnisse	4
Anlage 4: Ex-post-Evaluierungsmatrix	5

Anlage 1: Zielsystem und Indikatoren (Outcome Ebene)

Outcome Ebene

Ziel und Indikatoren	Bei Prüfung	Bewertung der Angemessenheit (Ziel, Indikatoren, Zielwert)	Bei EPE (falls modifiziert)
Outcome-Ziel	Die geförderten Lokalregierungen stellen innerhalb ihres gesetzlich vorgegebenen Aufgabenbereichs- an den Bedürfnissen der lokalen Bevölkerung orientiert- öffentliche Infrastruktur nachhaltig und zur Zufriedenheit der Bevölkerung bereit	Nicht angemessen, da nicht die Bereitstellung, sondern die Nutzung entscheidend ist. Zudem als duale Zielsetzung formuliert.	Die Bevölkerung nutzt die durch die geförderten Lokalregierungen bereitgestellte öffentliche Infrastruktur verstärkt.
Indikator 1	Anteil der Infrastruktureinrichtungen, die zum Zeitpunkt der Ex-Post Evaluierung genutzt werden und für die das jeweilige Betriebs- und Wartungskonzept angewendet wird	80 %, angemessen	
Indikator 2	Anteil der realisierten Infrastrukturmaßnahmen, für die eine Mehrheit der Nutznießer zum Zeitpunkt der Ex-Post Evaluierung eine Verbesserung des Zugangs zu Basis-einrichtungen konstatiert	80 %, nur teilweise angemessen, da zur Messung kostenaufwendige Zufriedenheitsstudie erforderlich ist.	
Indikator 3	Anteil der realisierten Einzelvorhaben, bei denen die spezifischen Bedürfnisse von Frauen bei Planung, Auslegung und Umsetzung der Maßnahme zu deren Zufriedenheit berücksichtigt wurden	80 % nur teilweise angemessen, da zur Messung kostenaufwendige Zufriedenheitsstudie erforderlich ist	

Anlage 2: Zielsystem und Indikatoren (Impact Ebene)

Impact Ebene

Ziel und Indikatoren	Bei Prüfung kein Ziel formuliert, erst im Laufe der Implementierung	Bewertung der Angemessenheit (Ziel, Indikatoren, Zielwert)	Bei EPE (falls modifiziert)
Impact-Ziel		angemessen	Dienstleistungserbringung und politische Teilhabe auf lokaler Ebene sind entsprechend den Vorgaben des nationalen Entwicklungsplans und der sambischen Dezentralisierungspolitik verbessert. Zur Messung der Zielerreichung wurden nachstehende 3 Indikatoren definiert.
Indikator 1	Der Anteil von Bürgerinnen und Bürgern aus fünf Gemeinden der Südprowinz und fünf Gemeinden anderer Provinzen, der mit der Verfügbarkeit und Qualität von öffentlichen Dienstleistungen in devolvierten Sektoren zufrieden ist, steigt von 16 % im Jahr 2013 auf 25 % im Jahr 2018 ¹	25 % (2018), angemessen	
Indikator 2	Der Anteil von Bürgerinnen und Bürgern aus fünf Gemeinden der Südprowinz, der mit seinen Beteiligungsmöglichkeiten zufrieden ist, steigt von 28% im Jahr 2013 auf 35 % im Jahr 2018.	35 % (2018) , angemessen	
Indikator 3	Die Einnahmen aller Gemeinden der Südprowinz steigen zwischen 2013 und 2017 um 30 %.	Zielwert: +30 %; 171.417.705 ZMW (kommunale Haushalte 2017 von 13 Gemeinden) angemessen	

¹ Basis Imoactstudie, siehe Kapitel 13 Hauptbericht

Anlage 3: Projektmaßnahmen und Ergebnisse

Eine kurze Zusammenfassung der Projektmaßnahmen erfolgt bereits im Hauptteil im Abschnitt „Kurzbeschreibung des Vorhabens“. Die Bewertung der Qualität ist im Hauptteil im Abschnitt „Effektivität“ dargestellt.

Distrikt	Projektty	Bauzeit
Chikankata	Markt	2018 - 19
Choma	Busbahnhof	2018 - 20
Gwembe	Rathaus	2018 - 20
Kalomo	Busbahnhof	2018 - 20
Kazungula	Busbahnhof	2018 – 25
Mazabuka	Busbahnhof	2018 - 19
Monze	Busbahnhof	2018 - 21
Namwala	Markt	2018 – 25
Pemba	Busbahnhof	2018 - 19
Sinazongwe	Markt	2018 - 19
Zimba	Markt	2018 - 20

Anlage 4: Ex-post-Evaluierungsmatrix

Relevanz

Evaluierungsfrage	Betrachtung der Frage in EPE	Optional: Konkretisierung der Frage für das Vorhaben	Bewertung	Gewichtung (- o +)	Begründung für Gewichtung
1. Ausrichtung an Politiken und Prioritäten			2		Frage 1.4. wird weniger gewichtet, da Ziel, eine transparente Formel für Fiskaltransfer zu entwickeln, zu ambitioniert war
1.1. Sind die Ziele der Maßnahme an den (globalen, regionalen und länderspezifischen) Politiken und Prioritäten, insbesondere der beteiligten und betroffenen (entwicklungspolitischen) Partner und des BMZ, ausgerichtet?	☒ Frage wird betrachtet ☐ Frage wird nicht betrachtet, da nicht relevant. Optional Begründung:	Inwieweit entsprach die Zielsetzung des Vorhabens den Politiken und Prioritäten des BMZ und der sambischen Regierung in den Bereichen Dezentralisierung und Governance im Projektzeitraum? Zentralisierung/Dezentralisierung. Was hat sich über die Jahre verändert			
1.2. Berücksichtigen die Ziele der Maßnahme die relevanten politischen und institutionellen Rahmenbedingungen (z.B. Gesetzgebung, Verwaltungskapazitäten, tatsächliche Machtverhältnisse (auch bzgl. Ethnizität, Gender, etc.))?	☒ Frage wird betrachtet ☐ Frage wird nicht betrachtet, da nicht relevant. Optional Begründung:	Wurden die institutionellen Rahmenbedingungen der nationalen und lokalen Steuerskapazitäten im Hinblick auf die Dezentralisierung ausreichend berücksichtigt			
1.3. Sonstige Evaluierungsfragen		Wurden die Einzelvorhaben gemäß den Prioritäten der lokalen Bevölkerung ausgewählt?			
1.4. Sonstige Evaluierungsfragen		Wurde eine transparente Formel für den Fiskaltransfer zwischen nationaler und regionaler Regierung entwickelt und angewendet.			

Evaluierungsfrage	Betrachtung der Frage in EPE	Optional: Konkretisierung der Frage für das Vorhaben	Bewertung	Gewichtung (- 0 +)	Begründung für Gewichtung
2. Ausrichtung an Bedürfnissen und Kapazitäten der Beteiligten und Betroffenen			2		
2.1. Sind die Ziele der Maßnahme auf die entwicklungspolitischen Bedürfnisse und Kapazitäten der Zielgruppe ausgerichtet? Wurde das Kernproblem korrekt identifiziert?	☒ Frage wird betrachtet ☐ Frage wird nicht betrachtet, da nicht relevant. Optional Begründung:	Haben die Maßnahmen zur Verbesserung der wirtschaftlichen und sozialen Lebensbedingungen der Bevölkerung in der Südpfalz beigetragen.			
2.2. Wurden dabei die Bedürfnisse und Kapazitäten besonders benachteiligter bzw. vulnerabler Teile der Zielgruppe (mögliche Differenzierung nach Alter, Einkommen, Geschlecht, Ethnizität, etc.) berücksichtigt? Wie wurde die Zielgruppe ausgewählt?	☒ Frage wird betrachtet ☐ Frage wird nicht betrachtet, da nicht relevant. Optional Begründung:	Wie erfolgte die Auswahl der Projektvorschläge (Standorte und Maßnahmen) in den Gemeinden?			
2.3. Hätte die Maßnahme (aus ex-post Sicht) durch eine andere Ausgestaltung der Konzeption weitere nennenswerte Genderwirkungspotenziale gehabt? (FZE spezifische Frage)	☒ Frage wird betrachtet ☐ Frage wird nicht betrachtet, da nicht relevant. Optional Begründung:	Hätten Frauen/Minderheiten durch eine andere Ausgestaltung der Maßnahmen noch besser adressiert werden können			
3. Angemessenheit der Konzeption			3		
3.1. War die Konzeption der Maßnahme angemessen und realistisch (technisch, organisatorisch und finanziell) und grundsätzlich geeignet zur Lösung des Kernproblems beizutragen?	☒ Frage wird betrachtet ☐ Frage wird nicht betrachtet, da nicht relevant. Optional Begründung:	Ist das Vorhaben zur Adressierung der Kernprobleme richtig aufgesetzt. (Kernproblem nicht konkret formuliert)			

Evaluierungsfrage	Betrachtung der Frage in EPE	Optional: Konkretisierung der Frage für das Vorhaben	Bewertung	Gewichtung (- o +)	Begründung für Gewichtung
3.2. Ist die Konzeption der Maßnahme hinreichend präzise und plausibel (Nachvollziehbarkeit und Überprüfbarkeit des Zielsystems sowie der dahinterliegenden Wirkungsannahmen)?	☒ Frage wird betrachtet ☐ Frage wird nicht betrachtet, da nicht relevant. Optional Begründung:	Kann man vom Erfolg der Umsetzung der Bauprojekte und der Weiterbildungsmaßnahmen mit hinreichender Plausibilität auf die Stärkung und den Kapazitätsaufbau der kommunalen Strukturen schließen			
3.3. Waren die gewählten Indikatoren und deren Wertbestückung in ihrer Gesamtheit angemessen (zur Beantwortung eine der folgenden Angaben auswählen: Indikatoren und Wertbestückung waren angemessen/ teilweise angemessen/ nicht angemessen)? Die Begründung erfolgt differenziert nach Indikatoren (FZE spezifische Frage)	☒ Frage wird betrachtet ☐ Frage wird nicht betrachtet, da nicht relevant. Optional Begründung:	Wurden die Indikatoren SMART verwendet? • Spezifisch (eindeutig und präzise für genau einen Sachverhalt formuliert) • Messbar (zu angemessenen Kosten zu erheben) • Achievable (Veränderung ist realistisch erreichbar) • Relevant (Veränderung relevant für Zielerreichung) • Terminiert (konkreter Zeitpunkt)			

Evaluierungsfrage	Betrachtung der Frage in EPE	Optional: Konkretisierung der Frage für das Vorhaben	Bewertung	Gewichtung (- o +)	Begründung für Gewichtung
3.4. Bitte Wirkungskette beschreiben, einschl. Begleitmaßnahmen, ggf. in Form einer grafischen Darstellung. Ist diese plausibel? Sowie originäres und ggf. angepasstes Zielsystem unter Einbezug der Wirkungsebenen (Outcome- und Impact) nennen. Das (angepasste) Zielsystem kann auch grafisch dargestellt werden. (FZE spezifische Frage)	☒ Frage wird betrachtet ☐ Frage wird nicht betrachtet, da nicht relevant. Optional Begründung:	Wirkungskette 1: Armut Bessere öffentliche Infrastruktur > mehr Verkaufsmöglichkeiten > mehr Einkommen > weniger Armut und eine Verbesserung ihrer Lebensverhältnisse Wirkungskette 2: Gute Regierungsführung Die administrativen und finanziellen Kapazitäten der Lokalregierung werden gestärkt, ihre Einnahmen deutlich erhöht > kommunale Dienstleistungen werden effektiv und bedarfsgerecht erbracht > Zufriedenheit der Bevölkerung mit ihrer kommunalen Dienstleistung steigt > Stärkung der vertikalen Gewaltenteilung Wirkungskette 3: Dezentralisierung Etablierung eines transparenten Fiskaltransfermechanismus für Infrastrukturmaßnahmen > unterstützt nationale Dezentralisierungspolitik als Instrument der Armutsbekämpfung Haben sich die dahinterliegenden Wirkungsannahmen bestätigt? Welche der Risiken sind eingetroffen und inwiefern wurden die Wirkungsannahmen damit beeinflusst?			
3.5. Inwieweit ist die Konzeption der Maßnahme auf einen ganzheitlichen Ansatz nachhaltiger Entwicklung (Zusammenspiel der sozialen, ökologischen und ökonomischen Dimensionen der Nachhaltigkeit) hin angelegt?	☒ Frage wird betrachtet ☐ Frage wird nicht betrachtet, da nicht relevant. Optional Begründung:	Wie gestaltete sich der Auswahlmechanismus für die Gemeinden und deren Projekte, anhand welcher Kriterien wurde die Aufnahme eines Projekts entschieden? Sind die Betriebs- und Wartungskonzepte so umgesetzt, dass eine Nachhaltigkeit der Maßnahmen sichergestellt ist?			

Evaluierungsfrage	Betrachtung der Frage in EPE	Optional: Konkretisierung der Frage für das Vorhaben	Bewertung	Gewichtung (- o +)	Begründung für Gewichtung
3.6. Bei Vorhaben im Rahmen von EZ-Programmen: ist die Maßnahme gemäß ihrer Konzeption geeignet, die Ziele des EZ-Programms zu erreichen? Inwiefern steht die Wirkungsebene des FZ-Moduls in einem sinnvollen Zusammenhang zum EZ-Programm (z.B. Outcome-Impact bzw. Output-Outcome)? (FZ E spezifische Frage)	☒ Frage wird betrachtet ☐ Frage wird nicht betrachtet, da nicht relevant. Optional Begründung:	Waren die Projektmaßnahmen geeignet, um den Dezentralisierungsprozesses als Mittel der Armutsbekämpfung voranzutreiben?			
4. Reaktion auf Veränderungen/Anpassungsfähigkeit			2		
4.1. Wurde die Maßnahme im Verlauf ihrer Umsetzung auf Grund von veränderten Rahmenbedingungen (Risiken und Potentiale) angepasst?	☒ Frage wird betrachtet ☐ Frage wird nicht betrachtet, da nicht relevant. Optional Begründung:	Gab es Anpassungen im Projektverlauf aufgrund der Corona-Pandemie, fiskalische Entwicklungen und Regierungswechsel?			

Kohärenz

Evaluierungsfrage	Betrachtung der Frage in EPE	Optional: Konkretisierung der Frage für das Vorhaben	Bewertung	Gewichtung (- o +)	Begründung für Gewichtung
5. Interne Kohärenz (Arbeitsteilung und Synergien der deutschen EZ)			2		
5.1. Inwiefern ist die Maßnahme innerhalb der deutschen EZ komplementär und arbeitsteilig konzipiert (z.B. Einbindung in EZ-Programm, Länder-/ Sektorstrategie)?	☒ Frage wird betrachtet ☐ Frage wird nicht betrachtet, da nicht relevant. Optional Begründung:	Inwiefern fügte sich das Vorhaben in die Länder- und Sektorstrategie des BMZ ein?			
5.2. Greifen die Instrumente der deutschen EZ im Rahmen der Maßnahme konzeptionell sinnvoll ineinander und werden Synergien genutzt?	☒ Frage wird betrachtet ☐ Frage wird nicht betrachtet, da nicht relevant. Optional Begründung:	Wie kohärent war die Konzeption der Maßnahmen? Wie erfolgte die Zusammenarbeit mit der GLZ? Wie haben sich die FZ- Vorhaben im Bereich der städtischen Wasserversorgung und Transport-Infrastruktur/ Dezentralisierung in der Südpfanz ergänzt?			
5.3. Ist die Maßnahme konsistent mit internationalen Normen und Standards, zu denen sich die deutsche EZ bekennt (z.B. Menschenrechte, Pariser Klimaabkommen etc.)?	☒ Frage wird betrachtet ☐ Frage wird nicht betrachtet, da nicht relevant. Optional Begründung:	Wie kohärent war die Konzeption der Maßnahmen? Wie erfolgte die Zusammenarbeit mit der GLZ? Wie haben sich die FZ- Vorhaben im Bereich der städtischen Wasserversorgung und Transport-Infrastruktur/ Dezentralisierung in der Südpfanz ergänzt?			

Evaluierungsfrage	Betrachtung der Frage in EPE	Optional: Konkretisierung der Frage für das Vorhaben	Bewertung	Gewichtung (- o +)	Begründung für Gewichtung
6. Externe Kohärenz (Komplementarität und Koordinationsleistung im zum Zusammenspiel mit Akteuren außerhalb der dt. EZ)			3		Frage 6.3. weniger gewichtet
6.1. Inwieweit ergänzt und unterstützt die Maßnahme die Eigenanstrengungen des Partners (Subsidiaritätsprinzip)?	☒ Frage wird betrachtet ☐ Frage wird nicht betrachtet, da nicht relevant. Optional Begründung:	Inwieweit war der Auswahlmechanismus angemessen bzgl. Eigenleistung, Ownership?			
6.2. Ist die Konzeption der Maßnahme sowie ihre Umsetzung mit den Aktivitäten anderer Geber abgestimmt?	☒ Frage wird betrachtet ☐ Frage wird nicht betrachtet, da nicht relevant. Optional Begründung:	Gab es einen Geberdialog? Wie war das Projekt in die „Joint Assistance Strategy for Zambia“ eingebunden? Gab es Dopplungen bzw. Überlappungen mit Aktivitäten anderer Geber?			
6.3. Wurde die Konzeption der Maßnahme auf die Nutzung bestehender Systeme und Strukturen (von Partnern/ anderen Gebern/ internationalen Organisationen) für die Umsetzung ihrer Aktivitäten hin angelegt und inwieweit werden diese genutzt?	☒ Frage wird betrachtet ☐ Frage wird nicht betrachtet, da nicht relevant. Optional Begründung:	Inwieweit wurden zur Umsetzung des Vorhabens bereits bestehende Systeme und Strukturen genutzt. Trug das Vorhaben zur Herausbildung neuer Systeme und Strukturen bei und werden diese zum Zeitpunkt der Evaluierung noch genutzt?			
6.4. Werden gemeinsame Systeme (von Partnern/anderen Gebern/ internationalen Organisationen) für Monitoring/ Evaluierung, Lernen und die Rechenschaftslegung genutzt?	☒ Frage wird betrachtet ☐ Frage wird nicht betrachtet, da nicht relevant. Optional Begründung:	Vgl. 6.2 und 6.3			

Effektivität

Evaluierungsfrage	Betrachtung der Frage in EPE	Optional: Konkretisierung der Frage für das Vorhaben	Bewertung	Gewichtung (- o +)	Begründung für Gewichtung
7. Erreichung der Ziele			3		
7.1. Wurden die (ggf. angepassten) Ziele der Maßnahme erreicht (inkl. PU-Maßnahmen)? Indikatoren-Tabelle: Vergleich Ist/ Ziel	☒ Frage wird betrachtet ☐ Frage wird nicht betrachtet, da nicht relevant. Optional Begründung:	Mind. 80 % der realisierten Infrastrukturmaßnahmen weisen eine gute Qualität auf und werden bestimmungsgemäß genutzt Mind. 80 % der Infrastruktur wird entsprechend der Betriebs- und Wartungskonzepte angemessen unterhalten			
8. Beitrag zur Erreichung der Ziele			3		
8.1. Inwieweit wurden die Outputs der Maßnahme wie geplant (bzw. wie an neue Entwicklungen angepasst) erbracht? (Lern-/ Hilfsfrage)	☒ Frage wird betrachtet ☐ Frage wird nicht betrachtet, da nicht relevant. Optional Begründung:				
8.2. Werden die erbrachten Outputs und geschaffenen Kapazitäten genutzt?	☒ Frage wird betrachtet ☐ Frage wird nicht betrachtet, da nicht relevant. Optional Begründung:	Inwiefern wurde die vorgesehen Infrastruktur errichtet und wie wird sie genutzt/verwaltet? Inwiefern wurden die Kapazitäten der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen der Distrikte gestärkt, so dass sie ihr Erfahrungswissen für eigene Projekte nutzen können? Inwiefern wurde die kommunale Finanzierung verbessert?			

Evaluierungsfrage	Betrachtung der Frage in EPE	Optional: Konkretisierung der Frage für das Vorhaben	Bewertung	Gewichtung (- 0 +)	Begründung für Gewichtung
8.3. Inwieweit ist der gleiche Zugang zu erbrachten Outputs und geschaffenen Kapazitäten (z.B. diskriminierungsfrei, physisch erreichbar, finanziell erschwinglich, qualitativ, sozial und kulturell annehmbar) gewährleistet?	☒ Frage wird betrachtet ☐ Frage wird nicht betrachtet, da nicht relevant. Optional Begründung:	Inwieweit ist die gebaute Infrastruktur bedarfsorientiert, barrierefrei und inklusiv nutzbar? Inwieweit wurde der Kapazitätsaufbau der kommunalen Verwaltung von der lokalen Bevölkerung angenommen?			
8.4. Inwieweit hat die Maßnahme zur Erreichung der Ziele beigetragen?	☒ Frage wird betrachtet ☐ Frage wird nicht betrachtet, da nicht relevant. Optional Begründung:	Inwiefern hat die enge Einbindung der Distriktverwaltungen die Dezentralisierung vorangetrieben?			
8.5. Inwieweit hat die Maßnahme zur Erreichung der Ziele auf Ebene der intendierten Begünstigten beigetragen?	☒ Frage wird betrachtet ☐ Frage wird nicht betrachtet, da nicht relevant. Optional Begründung:	Inwieweit profitierte die kommunale Bevölkerung in den Projektdistrikten (Zielgruppe) von den finanzierten Einzelmaßnahmen			
8.6. Hat die Maßnahme zur Erreichung der Ziele auf der Ebene besonders benachteiligter bzw. vulnerabler beteiligter und betroffener Gruppen (mögliche Differenzierung nach Alter, Einkommen, Geschlecht, Ethnizität, etc.), beigetragen?	☒ Frage wird betrachtet ☐ Frage wird nicht betrachtet, da nicht relevant. Optional Begründung:	Inwiefern werden Maßnahmen von verschiedenen (insbesondere vulnerablen) Teilen der Zielgruppe genutzt?			
8.7. Gab es Maßnahmen, die Genderwirkungspotenziale gezielt adressiert haben (z.B. durch Beteiligung von Frauen in Projektgremien, Wasserkomitees, Einsatz von Sozialarbeiterinnen für Frauen, etc.)? (FZE spezifische Frage)	☒ Frage wird betrachtet ☐ Frage wird nicht betrachtet, da nicht relevant. Optional Begründung:	Wie wurden Frauen bzw. Interessensvertretungen für Frauen in den Planungs- und Umsetzungsprozessen eingebunden?			

Evaluierungsfrage	Betrachtung der Frage in EPE	Optional: Konkretisierung der Frage für das Vorhaben	Bewertung	Gewichtung (- 0 +)	Begründung für Gewichtung
8.8. Welche projektinternen Faktoren (technisch, organisatorisch oder finanziell) waren ausschlaggebend für die Erreichung bzw. Nicht-Erreichung der intendierten Ziele der Maßnahme? (Lern-/ Hilfsfrage)	☒ Frage wird betrachtet ☐ Frage wird nicht betrachtet, da nicht relevant. Optional Begründung:	Inwiefern trug der partizipative Ansatz bei der Projektauswahl dazu bei, die intendierten Ziele des Vorhabens zu erreichen?			
8.9. Welche externen Faktoren waren ausschlaggebend für die Erreichung bzw. Nicht-Erreichung der intendierten Ziele der Maßnahme (auch unter Berücksichtigung der vorab antizipierten Risiken)? (Lern-/ Hilfsfrage)	☒ Frage wird betrachtet ☐ Frage wird nicht betrachtet, da nicht relevant. Optional Begründung:	Inwiefern trug der partizipative Ansatz bei der Projektauswahl dazu bei, die intendierten Ziele des Vorhabens zu erreichen?			
9. Qualität der Implementierung			3		Die Frage 9.2 wurde stärker gewichtet
9.1. Wie ist die Qualität der Steuerung und Implementierung der Maßnahme (z.B. Projektträger, Consultant, Berücksichtigung von Ethnizität und Gender in entscheidungsfindenden Gremien) im Hinblick auf die Zielerreichung zu bewerten?	☒ Frage wird betrachtet ☐ Frage wird nicht betrachtet, da nicht relevant. Optional Begründung:	Waren die Implementierungspartner (Distriktverwaltungen) in der Lage, auf geänderte Bedingungen und auf personelle Fluktuation in der Verwaltung zu reagieren? Gab es ein Learning bei den Verwaltungen bei der Steuerung und der Implementierung? Wurden zeitnah Probleme identifiziert und die Maßnahmen in geeigneter Weise angepasst? Waren die Monitoringinstrumente sowie das Berichtswesen ausreichend, die notwendigen Informationen für die Steuerung der Vorhaben zu liefern?			

Evaluierungsfrage	Betrachtung der Frage in EPE	Optional: Konkretisierung der Frage für das Vorhaben	Bewertung	Gewichtung (- 0 +)	Begründung für Gewichtung
9.2. Wie ist die Qualität der Steuerung, Implementierung und Beteiligung an der Maßnahme durch die Partner/ Träger zu bewerten?	☒ Frage wird betrachtet ☐ Frage wird nicht betrachtet, da nicht relevant. Optional Begründung:	Wie ist die administrative Kapazität des POHID zu bewerten? Wurden die im Prozesshandbuch festgelegten Vorgaben zur Projektsteuerung eingehalten? Wie erfolgte die Ausschreibung, Vergabe und Durchführung der Planungs- und Bauarbeiten die öffentlichen Infrastrukturinvestitionen? Wurden Umwelt- und Sozialstandards bei der Projektumsetzung durch den Träger eingehalten? Was können die lokalen Behörden umsetzen, was sollten sie umsetzen und wieviel Verantwortung sind sie in der Lage zu übernehmen und für welche Aufgaben? Welche Verantwortlichkeiten Aufgaben sollten auf nationaler Ebene bleiben?			
9.3. Wurden Gender Ergebnisse und auch relevante Risiken im/ durch das Projekt (genderbasierte Gewalt, z.B. im Kontext von Infrastruktur oder Empowerment-Vorhaben) während der Implementierung regelmäßig gemonitort oder anderweitig berücksichtigt? Wurden entsprechende Maßnahmen (z.B. im Rahmen einer BM) zeitgemäß umgesetzt? (FZE spezifische Frage)	☒ Frage wird betrachtet ☐ Frage wird nicht betrachtet, da nicht relevant. Optional Begründung:	Gab es Gender-basierte Komponenten bei den Weiterbildungsschulungen der Verwaltungsmitarbeitenden? Gab es vertrauliche Meldestellen für Betroffene von genderbasierter Gewalt?			

Evaluierungsfrage	Betrachtung der Frage in EPE	Optional: Konkretisierung der Frage für das Vorhaben	Bewertung	Gewichtung (- o +)	Begründung für Gewichtung
10. Nicht-intendierte Wirkungen (positiv oder negativ)			2		
10.1. Sind nicht-intendierte positive/ negative direkte Wirkungen (sozial, ökonomisch, ökologisch sowie ggf. bei vulnerablen Gruppen als Betroffene) feststellbar (oder absehbar)?	☒ Frage wird betrachtet ☐ Frage wird nicht betrachtet, da nicht relevant. Optional Begründung:				
10.2. Welche Potentiale/ Risiken ergeben sich aus den positiven/ negativen nicht-intendierten Wirkungen und wie sind diese zu bewerten?	☒ Frage wird betrachtet ☐ Frage wird nicht betrachtet, da nicht relevant. Optional Begründung:				
10.3. Wie hat die Maßnahme auf Potentiale/ Risiken der positiven/ negativen nicht-intendierten Wirkungen reagiert?	☒ Frage wird betrachtet ☐ Frage wird nicht betrachtet, da nicht relevant. Optional Begründung:				

Effizienz

Evaluierungsfrage	Betrachtung der Frage in EPE	Optional: Konkretisierung der Frage für das Vorhaben	Bewertung	Gewichtung (- o +)	Begründung für Gewichtung
11. Produktionseffizienz			4		
11.1. Wie verteilen sich die Inputs (finanziellen und materiellen Ressourcen) der Maßnahme (z.B. nach Instrumenten, Sektoren, Teilmaßnahmen, auch unter Berücksichtigung der Kostenbeiträge der Partner/ Träger/ andere Beteiligte und Betroffene, etc.)? (Lern- und Hilfsfrage)	☒ Frage wird betrachtet ☐ Frage wird nicht betrachtet, da nicht relevant. Optional Begründung:	Wie ist das geplante und tatsächliche Verhältnis von Consultant- zu Baukosten und zu Gesamtkosten (Consultantkosten des internationalen Consultants plus lokale Bauüberwachung)			
11.2. Inwieweit wurden die Inputs der Maßnahme im Verhältnis zu den erbrachten Outputs (Produkte, Investitionsgüter und Dienstleistungen) sparsam eingesetzt (wenn möglich im Vergleich zu Daten aus anderen Evaluierungen einer Region, eines Sektors, etc.)? Z.B. Vergleich spezifischer Kosten.	☒ Frage wird betrachtet ☐ Frage wird nicht betrachtet, da nicht relevant. Optional Begründung:	In welchem Verhältnis stehen die Baumaßnahmen und die Weiterbildungen zum Kapazitätsaufbau einer dezentralen Infrastruktur und Verwaltung?			
11.3. Ggf. als ergänzender Blickwinkel: Inwieweit hätten die Outputs der Maßnahme durch einen alternativen Einsatz von Inputs erhöht werden können (wenn möglich im Vergleich zu Daten aus anderen Evaluierungen einer Region, eines Sektors, etc.)?	☒ Frage wird betrachtet ☐ Frage wird nicht betrachtet, da nicht relevant. Optional Begründung:	Gab es alternative Konzepte zur Adressierung des Kernproblems,			
11.4. Wurden die Outputs rechtzeitig und im vorgesehenen Zeitraum erstellt?	☒ Frage wird betrachtet ☐ Frage wird nicht betrachtet, da nicht relevant. Optional Begründung:				

Evaluierungsfrage	Betrachtung der Frage in EPE	Optional: Konkretisierung der Frage für das Vorhaben	Bewertung	Gewichtung (- o +)	Begründung für Gewichtung
11.5. Waren die Koordinations- und Managementkosten angemessen? (z.B. Kostenanteil des Implementierungsconsultants)? (FZE spezifische Frage)	☒ Frage wird betrachtet ☐ Frage wird nicht betrachtet, da nicht relevant. Optional Begründung:	Wie ist das Verhältnis zwischen Consulting-Kosten und Projektkosten im Vergleich zu ähnlichen Projekten?			
12. Allokationseffizienz			3		
12.1. Auf welchen anderen Wegen und zu welchen Kosten hätten die erzielten Wirkungen (Outcome/ Impact) erreicht werden können? (Lern-/Hilfsfrage)	☒ Frage wird betrachtet ☐ Frage wird nicht betrachtet, da nicht relevant. Optional Begründung:	Welche Alternativen haben sambische Gemeinden für die Kommunalfinanzierung?			
12.2. Inwieweit hätten – im Vergleich zu einer alternativ konzipierten Maßnahme – die erzielten Wirkungen kostenschonender erzielt werden können?	☒ Frage wird betrachtet ☐ Frage wird nicht betrachtet, da nicht relevant. Optional Begründung:	Gibt es andere Instrumente mit denen Geber gleichartige Projekte umsetzen?			
12.3. Ggf. als ergänzender Blickwinkel: Inwieweit hätten – im Vergleich zu einer alternativ konzipierten Maßnahme – mit den vorhandenen Ressourcen die positiven Wirkungen erhöht werden können?	☒ Frage wird betrachtet ☐ Frage wird nicht betrachtet, da nicht relevant. Optional Begründung:	Gab es oder gibt es aus heutiger Sicht alternative Konzepte, die die gleichen oder ähnliche Impact-Wirkungen hätten erzielen können?			

Evaluierungsfrage	Betrachtung der Frage in EPE	Optional: Konkretisierung der Frage für das Vorhaben	Bewertung	Gewichtung (- o +)	Begründung für Gewichtung
12.4. In welcher Hinsicht war der Einsatz öffentlicher Mittel finanziell additional? Hinweis: Falls für das Vorhaben die interne Kennung PSP (Private Sector Participation; siehe Inpro unter 1.11) vergeben wurde oder grundsätzlich eine Kooperation mit privaten Akteuren (kommerziellen Banken, Unternehmen, professionellen NGOs) in der Umsetzung von FZ besteht (Privatsektor als Instrument), muss diese Evaluierungsfrage berücksichtigt werden	☒ Frage wird betrachtet ☐ Frage wird nicht betrachtet, da nicht relevant. Optional Begründung:	Wären die Einzelmaßnahmen zur Einkommensgenerierung auf lokaler Ebene in Sambia ohne dieses FZ-Vorhaben realisiert worden?			

Impact

Evaluierungsfrage	Betrachtung der Frage in EPE	Optional: Konkretisierung der Frage für das Vorhaben	Bewertung	Gewichtung (- o +)	Begründung für Gewichtung
13. Übergeordnete entwicklungspolitische Veränderungen			2		
13.1. Sind übergeordnete entwicklungspolitische Veränderungen, zu denen die Maßnahme beitragen sollte, feststellbar? (bzw. wenn absehbar, dann möglichst zeitlich spezifizieren)	☒ Frage wird betrachtet ☐ Frage wird nicht betrachtet, da nicht relevant. Optional Begründung:	Inwieweit wurde die sambische Dezentralisierungsstrategie im Sinne von guter Regierungsführung umgesetzt			
13.2. Sind übergeordnete entwicklungspolitische Veränderungen (sozial, ökonomisch, ökologisch und deren Wechselwirkungen) auf Ebene der intendierten Begünstigten feststellbar? (bzw. wenn absehbar, dann möglichst zeitlich spezifizieren)	☒ Frage wird betrachtet ☐ Frage wird nicht betrachtet, da nicht relevant. Optional Begründung:	Haben sich die Lebensbedingungen der Zielgruppen verbessert? Hat sich das Handlungsumfeld der Verwaltungsmitarbeitenden verändert?			
13.3. Inwieweit sind übergeordnete entwicklungspolitische Veränderungen auf der Ebene besonders benachteiligter bzw. vulnerabler Teile der Zielgruppe, zu denen die Maßnahme beitragen sollte, feststellbar (bzw. wenn absehbar, dann möglichst zeitlich spezifizieren)	☒ Frage wird betrachtet ☐ Frage wird nicht betrachtet, da nicht relevant. Optional Begründung:	Gibt/gab es eine gender-aggregierte Datenerhebung?			

Evaluierungsfrage	Betrachtung der Frage in EPE	Optional: Konkretisierung der Frage für das Vorhaben	Bewertung	Gewichtung (- o +)	Begründung für Gewichtung
14. Beitrag zu übergeordneten intendierten entwicklungspolitischen Veränderungen			2		
14.1. In welchem Umfang hat die Maßnahme zu den festgestellten bzw. absehbaren übergeordneten entwicklungspolitischen Veränderungen (auch unter Berücksichtigung der politischen Stabilität), zu denen die Maßnahme beitragen sollte, tatsächlich beigetragen?	☒ Frage wird betrachtet ☐ Frage wird nicht betrachtet, da nicht relevant. Optional Begründung:	Lassen sich Wirkungen der Maßnahmen auf die wirtschaftliche und soziale Lage der Zielgruppe nachweisen? Gibt es eine Wirkung des Kapazitätsaufbaus in der Projektregion auf die Dezentralisierung des sambischen politischen Systems? Gab es aufbauend auf der FZ-Maßnahme als Pilotprojekt eine Verbesserung der fiskalischen Kapazität der sambischen Kommunalverwaltungen?			
14.2. Inwieweit hat die Maßnahme ihre intendierten (ggf. angepassten) entwicklungspolitischen Ziele erreicht? D.h. sind die Projektwirkungen nicht nur auf der Outcome-Ebene, sondern auch auf der Impact-Ebene hinreichend spürbar? (z.B. Trinkwasserversorgung/ Gesundheitswirkungen)	☒ Frage wird betrachtet ☐ Frage wird nicht betrachtet, da nicht relevant. Optional Begründung:	Hat sich die Dienstleistungserbringung und die politische Teilhabe auf der lokalen Ebene durch den Kapazitätsaufbau verbessert?			
14.3. Hat die Maßnahme zur Erreichung ihrer (ggf. angepassten) entwicklungspolitischen Ziele auf Ebene der intendierten Begünstigten beigetragen?	☒ Frage wird betrachtet ☐ Frage wird nicht betrachtet, da nicht relevant. Optional Begründung:				

Evaluierungsfrage	Betrachtung der Frage in EPE	Optional: Konkretisierung der Frage für das Vorhaben	Bewertung	Gewichtung (- o +)	Begründung für Gewichtung
14.4. Hat die Maßnahme zu übergeordneten entwicklungspolitischen Veränderungen bzw. Veränderungen von Lebenslagen auf der Ebene besonders benachteiligter bzw. vulnerabler Teile der Zielgruppe (mögliche Differenzierung nach Alter, Einkommen, Geschlecht, Ethnizität, etc.), zu denen die Maßnahme beitragen sollte, beigetragen?	☒ Frage wird betrachtet ☐ Frage wird nicht betrachtet, da nicht relevant. Optional Begründung:				
14.5. Welche projektinternen Faktoren (technisch, organisatorisch oder finanziell) waren ausschlaggebend für die Erreichung bzw. Nicht-Erreichung der intendierten entwicklungspolitischen Ziele der Maßnahme? (Lern-/ Hilfsfrage)	☒ Frage wird betrachtet ☐ Frage wird nicht betrachtet, da nicht relevant. Optional Begründung:				
14.6. Welche externen Faktoren waren ausschlaggebend für die Erreichung bzw. Nicht-Erreichung der intendierten entwicklungspolitischen Ziele der Maßnahme? (Lern-/ Hilfsfrage)	☒ Frage wird betrachtet ☐ Frage wird nicht betrachtet, da nicht relevant. Optional Begründung:				

Evaluierungsfrage	Betrachtung der Frage in EPE	Optional: Konkretisierung der Frage für das Vorhaben	Bewertung	Gewichtung (- o +)	Begründung für Gewichtung
14.7. Entfaltet das Vorhaben Breitenwirksamkeit? Inwieweit hat die Maßnahme zu strukturellen oder institutionellen Veränderungen geführt (z.B. bei Organisationen, Systemen und Regelwerken)? (Strukturbildung) War die Maßnahme modellhaft und/ oder breitenwirksam und ist es replizierbar? (Modellcharakter)	☒ Frage wird betrachtet ☐ Frage wird nicht betrachtet, da nicht relevant. Optional Begründung:	Inwiefern haben die Weiterbildungsmaßnahmen und die Lernerfahrungen die Verwaltungskapazitäten institutionell und kulturell gestärkt? Können die Maßnahmen als Pilotprojekt auf weitere Teile Sambias übertragen werden? Wie hat sich der Verteilerschlüssel entwickelt, blieb er so wie bei diesem FZ-Vorhaben – auch nationa?			
14.8. Wie wäre die Entwicklung ohne die Maßnahme verlaufen? (entwicklungspolitische Additionalität)	☒ Frage wird betrachtet ☐ Frage wird nicht betrachtet, da nicht relevant. Optional Begründung:	Wäre die Dezentralisierungsstrategie ohne das Projekt weniger erfolgreich gewesen			
15. Beitrag zu übergeordneten nicht-intendierten entwicklungspolitischen Veränderungen			2		
15.1. Inwieweit sind übergeordnete nicht-intendierte entwicklungspolitische Veränderungen (auch unter Berücksichtigung der politischen Stabilität) feststellbar (bzw. wenn absehbar, dann möglichst zeitlich spezifizieren)?	☒ Frage wird betrachtet ☐ Frage wird nicht betrachtet, da nicht relevant. Optional Begründung:				
15.2. Hat die Maßnahme feststellbar bzw. absehbar zu nicht-intendierten (positiven und/ oder negativen) übergeordneten entwicklungspolitischen Wirkungen beigetragen?	☒ Frage wird betrachtet ☐ Frage wird nicht betrachtet, da nicht relevant. Optional Begründung:				

Evaluierungsfrage	Betrachtung der Frage in EPE	Optional: Konkretisierung der Frage für das Vorhaben	Bewertung	Gewichtung (- o +)	Begründung für Gewichtung
15.3. Hat die Maßnahme feststellbar (bzw. absehbar) zu nicht-intendierten (positiven oder negativen) übergeordneten entwicklungspolitischen Veränderungen auf der Ebene besonders benachteiligter bzw. vulnerabler Gruppen (innerhalb oder außerhalb der Zielgruppe) beigetragen (Do no harm, z.B. keine Verstärkung von Ungleichheit (Gender/Ethnie, etc.)?	☒ Frage wird betrachtet ☐ Frage wird nicht betrachtet, da nicht relevant. Optional Begründung:				

Nachhaltigkeit

Evaluierungsfrage	Betrachtung der Frage in EPE	Optional: Konkretisierung der Frage für das Vorhaben	Bewertung	Gewichtung (- o +)	Begründung für Gewichtung
16. Kapazitäten der Beteiligten und Betroffenen			3		Frage 16.1 wird stärker gewichtet
16.1. Sind die Zielgruppe, Träger und Partner institutionell, personell und finanziell in der Lage und willens (Ownership) die positiven Wirkungen der Maßnahme über die Zeit (nach Beendigung der Förderung) zu erhalten?	☒ Frage wird betrachtet ☐ Frage wird nicht betrachtet, da nicht relevant. Optional Begründung:				
16.2. Inwieweit weisen Zielgruppe, Träger und Partner eine Widerstandsfähigkeit (Resilienz) gegenüber zukünftigen Risiken auf, die die Wirkungen der Maßnahme gefährden könnten?	☒ Frage wird betrachtet ☐ Frage wird nicht betrachtet, da nicht relevant. Optional Begründung:				
17. Beitrag zur Unterstützung nachhaltiger Kapazitäten			3		
17.1. Hat die Maßnahme dazu beigetragen, dass die Zielgruppe, Träger und Partner institutionell, personell und finanziell in der Lage und willens (Ownership) sind die positiven Wirkungen der Maßnahme über die Zeit zu erhalten und ggf. negative Wirkungen einzudämmen?	☒ Frage wird betrachtet ☐ Frage wird nicht betrachtet, da nicht relevant. Optional Begründung:	Gibt es bei den Zielgruppen und beim Projektträger einen Willen im Sinne von wahrgenommener Ownership zum Erhalt der Infrastruktur bzw. der Kapazitäten der dezentralen Verwaltungsstruktur? Inwieweit leistet die neue Infrastruktur wie Märkte und Busstationen einen Beitrag für die Eigeneinnahmen der Distrikte?			

Evaluierungsfrage	Betrachtung der Frage in EPE	Optional: Konkretisierung der Frage für das Vorhaben	Bewertung	Gewichtung (- o +)	Begründung für Gewichtung
17.2. Hat die Maßnahme zur Stärkung der Widerstandsfähigkeit (Resilienz) der Zielgruppe, Träger und Partner, gegenüber Risiken, die die Wirkungen der Maßnahme gefährden könnten, beigetragen?	☒ Frage wird betrachtet ☐ Frage wird nicht betrachtet, da nicht relevant. Optional Begründung:	Inwieweit leistet die neue Infrastruktur wie Märkte und Busstationen einen Beitrag für die Eigeneinnahmen der Distrikte?			
17.3. Hat die Maßnahme zur Stärkung der Widerstandsfähigkeit (Resilienz) besonders benachteiligter Gruppen, gegenüber Risiken, die die Wirkungen der Maßnahme gefährden könnten, beigetragen?	☒ Frage wird betrachtet ☐ Frage wird nicht betrachtet, da nicht relevant. Optional Begründung:	Hat sich die personelle Fluktuation auf der Verwaltungsebene durch den Kapazitätsaufbau verringert?			
18. Dauerhaftigkeit der Wirkungen			3		
18.1. Wie stabil ist der Kontext der Maßnahme) (z.B. soziale Gerechtigkeit, wirtschaftliche Leistungsfähigkeit, politische Stabilität, ökologisches Gleichgewicht) (Lern-/ Hilfsfrage)	☒ Frage wird betrachtet ☐ Frage wird nicht betrachtet, da nicht relevant. Optional Begründung:	Wirken die politischen Rahmenbedingungen Sambias destabilisierend auf den Output und Impact?			
18.2. Inwieweit wird die Dauerhaftigkeit der positiven Wirkungen der Maßnahme durch den Kontext beeinflusst? (Lern-/ Hilfsfrage)	☐ Frage wird betrachtet ☐ Frage wird nicht betrachtet, da nicht relevant. Optional Begründung:	Inwieweit könnte ein Regierungswechsel in Sambia die Ausrichtung auf Dezentralisierung gefährden?			
18.3. Inwieweit sind die positiven und ggf. negativen Wirkungen der Maßnahme als dauerhaft einzuschätzen?	☐ Frage wird betrachtet ☐ Frage wird nicht betrachtet, da nicht relevant. Optional Begründung:	Inwieweit ist der Erhalt der Infrastruktur und der dezentralen Verwaltungsstrukturen gesichert?			

Evaluierungsfrage	Betrachtung der Frage in EPE	Optional: Konkretisierung der Frage für das Vorhaben	Bewertung	Gewichtung (- o +)	Begründung für Gewichtung
18.4. Inwieweit sind die Gender-Ergebnisse der Maßnahme als dauerhaft einzuschätzen (Ownership, Kapazitäten, etc.?) (FZE-spezifische Frage)	☒ Frage wird betrachtet ☐ Frage wird nicht betrachtet, da nicht relevant. Optional Begründung:	Inwieweit werden die spezifischen Bedürfnisse von Frauen durch die Infrastrukturprojekte dauerhaft berücksichtigt?			