

Ex-post-Evaluierung

UNDP Beschäftigungsförderung Phase V, Syrien

Titel	Beschäftigungsförderung durch Rehabilitation von Basisinfrastruktur und einkommensschaffende Maßnahmen V.				
Sektor und CRS-Schlüssel	Kurzfristiger Wiederaufbau und Rehabilitation (730 10)				
BMZ-Nummer	2020 40 640				
Auftraggeber	BMZ				
Empfänger und Träger	United Nations Development Programme/UNDP				
FZ-Finanzierungsvolumen und -instrument	10 Mio. EUR / SI Geflüchtete und Aufnahmeland				
Projektlaufzeit	2020-2023	Berichtsjahr	2025	Stichprobenjahr	2025

Ziele und Umsetzung des Vorhabens

Das zugrunde gelegte Ziel auf Outcome-Ebene war, kurz- bis mittelfristige Einkommensmöglichkeiten zu schaffen, die von Binnenvertriebenen und lokaler Bevölkerung an ausgewählten Standorten genutzt werden. Das auf Impact-Ebene zugrunde gelegte Ziel war, die wirtschaftlichen und sozialen Lebensbedingungen von Binnenvertriebenen und lokaler Bevölkerung kurz- bis mittelfristig zu verbessern sowie die soziale Kohäsion zwischen aufnehmenden Gemeinden und Binnengeflüchteten zu stärken. Implementiert wurden Cash-for-Work (CfW)-Maßnahmen, Sachleistungen sowie Trainings und Beratungen zur Schaffung kurzfristiger Beschäftigungsmöglichkeiten und zur Stärkung und Ausweitung bestehender Beschäftigung.

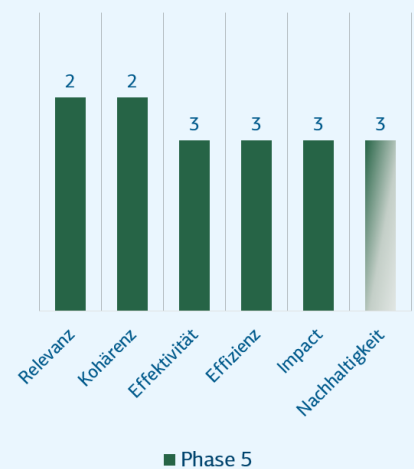
Wichtige Ergebnisse

Das Vorhaben wird als „eingeschränkt erfolgreich“ bewertet, da es nur in Teilen effizient war und Wirkungen lediglich begrenzt nachgewiesen werden konnten, deren Nachhaltigkeit zudem von weiterer externer finanzieller Unterstützung abhängt.

- Die Ergebnisse bei Relevanz waren u.a. deshalb erfolgreich, da der differenzierte, und mehrere Kriterien umfassende Auswahlprozess der Begünstigten dafür Sorge trug, dass die Bedürfnisse besonders benachteiligter oder vulnerabler Bevölkerungsgruppen angemessen adressiert wurden.
- Das Ziel der Einkommenserzielung konnte insbesondere mit CfW-Maßnahmen erreicht werden, die entwicklungspolitisch effektiv sind, da sie bspw. die Rolle von Frauen oder die wirtschaftliche Einbindung von Menschen mit Behinderungen stärken.
- Ob die mitunter kleinteiligen und punktuell wirkenden Trainings und Beratungen sowie Sachleistungen einen Beitrag zur Zielerreichung leisteten, war nicht nachweisbar. Ohnehin mangelte es dem Vorhaben an einem ausreichenden M&E-System, um die Ziele der SI GA zu überprüfen, über die es finanziert wurde.
- Trotz hoher Inflationsraten und des schwankenden Wechselkurses der syrischen Währung, entsprachen die Ist-Kosten der Implementierung annähernd den Soll-Kosten des Projektvorschlags, mit allerdings sehr hohen Kosten für einzelne Aktivitäten, wie Trainings und Beratungen.
- Geschlechterspezifische Begünstigtenzahlen und der Anteil von Menschen mit Behinderungen deuten darauf hin, dass der Projektträger angemessen auf die in Vorgängerphasen evaluierten Zugangshürden für diese Bevölkerungsgruppen reagierte und das Vorhaben entsprechend sensitiv umsetzte.

Gesamtbewertung

eingeschränkt erfolgreich



1: sehr erfolgreich – 6: gänzlich erfolglos

Nachhaltigkeit: Aufgrund des eingeschränkten Anspruches an die Nachhaltigkeit fließt die Note nicht in die Gesamtbewertung ein.

Schlussfolgerungen

- Frühzeitige Abstimmung und Freigabe von Interventionsorten durch BMZ und AA sind für die Einhaltung des Zeitplans und eine verlässliche Kooperation mit Umsetzungspartnern essenziell.
- Die von UNDP in Syrien implementierten Maßnahmen sind auch nach Beendigung des Bürgerkriegs von hoher Relevanz, da sie zum wirtschaftlichen Wiederaufbau und der Wiederherstellung des sozialen Gefüges einen entscheidenden Beitrag leisten können.
- Unter stabileren Rahmenbedingungen sind integrierte Ansätze einer engen Verzahnung der Schaffung von Kurzzeit-Arbeitsplätzen mit beruflicher Qualifizierung solchen CfW-Maßnahmen vorzuziehen, die nur auf die Beseitigung von Schutt und Trümmern oder Wiederherstellung der Infrastruktur abzielen.

Inhalt

Abkürzungsverzeichnis	3
Übersicht	4
Rahmenbedingungen und Einordnung des Vorhabens	4
Kurzbeschreibung	5
Aufschlüsselung der Gesamtkosten	6
Karte der Projektregion	7
Stärken und Schwächen des Vorhabens	8
Projektübergreifende Lessons Learned	9
Bewertung nach OECD DAC-Kriterien	10
Relevanz	10
Kohärenz	13
Effektivität	14
Effizienz	18
Impact	22
Nachhaltigkeit	24
Gesamtbewertung	25
Beitrag zur Agenda 2030	26
Methodik	27
Evaluierungsmethodik	27
Bewertungsmethodik	31
Impressum	31
Anlagen	

Abkürzungsverzeichnis

AK	Abschlusskontrolle
AA	Auswärtiges Amt
BIP	Bruttoinlandsprodukt
BMZ	Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
CfW	Cash for Work
DAC	Development Assistance Committee
3RP	Regional Refugee and Resilience Plan
EPE	Ex-post-Evaluierung
EUR	Euro
FZ	Finanzielle Zusammenarbeit
FZ E	FZ Evaluierung
HDI	Human Development Index
HNO	Humanitarian Needs Overviews
HTS	Hayat Tahrir al-Sham
NGO	Non-governmental organization/Nichtregierungsorganisation
OCHA	United Nations Office for the Coordination of Humanitarian Affairs
OHCHR	Office of the United Nations High Commissioner for Refugees
PP	Projektprüfung
PPB	Projektprüfungsbericht
PV	Projektvorschlag
SI GA	Sonderinitiative Geflüchtete und Aufnahmeländer
SNA	Syrian National Army
SOHR	Syrian Observatory for Human Rights
SYP	Syrisches Pfund
TZ	Technische Zusammenarbeit
UNDP	United Nations Development Programme
UN-HABITAT	United Nations Human Settlements Programme
UNHCR	United Nations High Commissioner for Refugees
UNICEF	United Nations Children's Fund
USD	US Dollar
WFP	World Food Programme

Übersicht

Rahmenbedingungen und Einordnung des Vorhabens

Mit der Machtübernahme der islamistischen Miliz Hayat Tahrir al-Sham (HTS) und der Flucht von Präsident Baschar al-Assad nach Russland endeten in Syrien am 8. Dezember 2024 mehr als fünf Jahrzehnte der Diktatur der Assad-Familie und 14 Jahre Bürgerkrieg. Nach einer Schätzung des Syrian Observatory for Human Rights (SOHR) forderte der Bürgerkrieg mehr als 606 Tsd. Todesopfer.¹ Ende 2024 registrierte UNHCR 6,1 Mio. Syrerinnen und Syrer als Geflüchtete und Asylsuchende in anderen Ländern, weitere 7,4 Mio. als Binnenvertriebene.² Jedoch ist die Zahl der Rückkehrenden nach und innerhalb Syriens seit dem Regimewechsel in Damaskus gestiegen, und im Vergleich zu den Vorjahren äußerten auch mehr Geflüchtete und Binnenvertriebene die Absicht, zurückzukehren.³

Nach der Machtübernahme der HTS wurde deren Anführer Ahmad al-Sharaa Ende Januar 2025 von den Rebellen Gruppen per Akklamation als Übergangspräsident eingesetzt. Er stellte Wahlen und eine neue Verfassung in Aussicht sowie die Entwaffnung und Eingliederung aller Milizen in die zu restrukturierende syrische Armee. Der Übergangsregierung ist es jedoch noch nicht gelungen, das gesamte Territorium des Landes zu kontrollieren und eine vereinigte Armee zur Gewährleistung der Sicherheit zu schaffen.⁴ So griff im März 2025 die von der Türkei unterstützte Syrische Nationalarmee (SNA) kurdisches Gebiet im Norden des Landes an, und zwang 100.000 Menschen zur Flucht.⁵ Im Norden und Nordosten Syriens hielten Auseinandersetzungen zwischen bewaffneten Gruppen an, bei denen mehr als 1.000 Menschen starben, nachdem Assad-treue Kämpfer im Süden Syriens Sicherheitskräfte der Regierung angegriffen hatten, die mit Unterstützung sunnitischer Milizen Massaker an der religiösen Minderheit der Alawiten verübten.⁶ Die Übergangsregierung von Interimspräsident Ahmad al-Sharaa steht vor der großen Herausforderung, die prekären Lebensbedingungen vieler Menschen in Syrien zu verbessern, die territoriale Einheit des Landes zu garantieren, innere Sicherheit zu gewährleisten, die versprochene politische Teilhabe einzulösen und das Unrecht der Vergangenheit mit den jahrzehntelangen Verbrechen des Assad-Regimes aufzuarbeiten.⁷ Zudem stellt sich der syrischen Übergangsregierung die Aufgabe, internationale Unterstützung für den Wiederaufbau des Landes zu mobilisieren, um die katastrophale wirtschaftliche sowie soziale Situation zu verbessern.⁸ Die multiplen Herausforderungen zu meistern, die sich Interimspräsident al-Sharaa stellen, erscheint als fast unlösbare Aufgabe⁹; der gesellschaftliche Aussöhnungsprozess zwischen den ethnischen und konfessionellen Gruppen in Syrien erweist sich als gefährdet, und die zukünftige Entwicklung des Landes gilt derzeit weiterhin als fragil.

Die syrische Wirtschaft liegt am Boden, die Versorgungslage der Bevölkerung ist katastrophal, die Armutsquote steigt seit Jahren an.¹⁰ Die soziale Lage großer Bevölkerungsgruppen verschlechterte sich 2020 durch die Covid-19-Pandemie, den Cholera-Ausbruch 2022 und das schwere Erdbeben vom Februar 2023 im Nordwesten Syriens. Das reale Bruttoinlandsprodukt (BIP) des Landes stagnierte seit Ausbruch des Bürgerkriegs oder schrumpfte sogar¹¹, eine Redynamisierung der gesamtwirtschaftlichen Wertschöpfung wird aktuell nicht erkennbar.¹² Die Inflationsrate erreichte 2020 mit 114 % den höchsten Stand seit Jahrzehnten, sank aber bis 2024 auf 58 % und wird für 2025 auf knapp 20 % geschätzt.¹³ Zwei Drittel der Haushalte in Syrien können ihre Grundbedürfnisse nicht

¹ <https://www.syriahr.com/en/217360/> (Zugriff: 16.06.2025).

² UNHCR (2025): Global Trends. Forced Displacement in 2024, Kopenhagen, S. 14.

³ Ebd., S. 8.

⁴ Dieser Aufgabe stehen regionalpolitische Interessen, die Verschlechterung der inneren Sicherheitslage sowie undurchsichtige Entscheidungsprozesse entgegen; vgl. Aldoughli, Rahaf (2025): Syria needs security – can Al-Sharaa build a united army to provide it?, The World Today: The Middle East's Great Realignment, 10. März. <https://www.chathamhouse.org/publications/the-world-today/2025-03/syria-needs-security-can-al-sharaa-build-united-army-provide> (Zugriff: 22.05.2025).

⁵ <https://www.deutschlandfunk.de/syrien-kurden-tuerkei-rojava-sdf-erdogan-100.html#Milizen-staerke> (Zugriff: 22.05.2025).

⁶ Süddeutsche Zeitung, Nr. 57 vom 10.03.2025, S. 7. Alawiten, mit einem Anteil von etwa zehn Prozent an der Gesamtbevölkerung Syriens, stellten unter dem Regime der Assad-Familie die politische und militärische Elite des Landes.

⁷ Helberg, Kristin (2025): Syriens fragiler Übergang – Aufarbeitung und Neuanfang. Bundeszentrale für politische Bildung. <https://www.bpb.de/themen/kriege-konflikte/dossier-kriege-konflikte/562105/syriens-fragiler-uebergang/> (Zugriff: 02.06.2025).

⁸ Sowohl die EU und die USA haben Wirtschaftssanktionen gegen Syrien weitestgehend aufgehoben; <https://www.zdfheute.de/politik/ausland/syrien-sanktionen-aufhebung-eu-100.html> (Zugriff: 04.06.2025); <https://home.treasury.gov/news/press-releases/sb0148> (Zugriff: 04.06.2025).

⁹ Lamont, Matthew (2025): Uniting Syria: An Impossible Task for al-Sharaa?, Foreign Affairs Review, 26. April. <https://www.foreignaffairsreview.com/home/uniting-syria-an-impossible-task-for-al-sharaa> (Zugriff: 18.08.2025).

¹⁰ Laut Angaben von UNDP stieg die Armutsquote 2024 auf 90 % an. <https://reliefweb.int/report/syrian-arab-republic/impact-conflict-syria-devastated-economy-pervasive-poverty-and-challenging-road-ahead-social-and-economic-recovery-enar>, S. 30. (Zugriff: 18.08.2025).

¹¹ Ökonometrische Schätzungen deuten auf einen konfliktbedingten Rückgang des BIP von durchschnittlich 12 % im Zeitraum 2011-18 hin, mit einem Rückgang der Produktion auf etwa ein Drittel des Niveaus von 2010. Devadas, Sharmila/Elbadawi, Ibrahim/Loayza, Norman V. (2021): Growth in Syria: Losses from the War and Potential Recovery in the Aftermath, World Bank. <https://openknowledge.worldbank.org/server/api/core/bitstreams/a9ae34dc-b9b8-5b7b-b9fc-120ad89f0438/content> (Zugriff: 04.06.2025).

¹² Die World Bank schätzt für 2025 einen Rückgang der gesamtwirtschaftlichen Wertschöpfung in Syrien um 1,0 %, nach -1,5 % im Jahr zuvor; World Bank (2025): Syrian Arab Republic, 10. April. <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/65cf93926fdb3ea23b72f277fc249a72-0500042021/related/mpo-syr.pdf> (Zugriff: 04.06.2025).

¹³ <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/65cf93926fdb3ea23b72f277fc249a72-0500042021/related/mpo-syr.pdf> (Zugriff: 04.06.2025)

decken,¹⁴ 12,9 Mio. Menschen haben keinen gesicherten Zugang zu Nahrung, mehr als der Hälfte der Bevölkerung fehlt eine stabile Wasserversorgung.¹⁵ Rasant gestiegene Lebensmittel- und Treibstoffpreise, verschärft durch den Krieg in der Ukraine, sowie der anhaltende Konflikt in Teilen des Landes haben verheerende Folgen für die vulnerabelsten Bevölkerungsgruppen Syriens, während gleichzeitig weniger Menschen im Rahmen nationaler Programme subventionierte Lebensmittel und Kraftstoffe erhalten. Nur mit Hilfe der internationalen Gemeinschaft werden soziale Basisdienstleistungen aufrechterhalten.

Mitte 2024 waren nach Angaben des World Food Programme (WFP) 16,7 Mio. Menschen – mehr als zwei Drittel der Bevölkerung Syriens – auf humanitäre Hilfe angewiesen.¹⁶ Wichtigste Geber waren die Europäische Union und deren Mitgliedstaaten.¹⁷ Deutschland hatte die bilaterale Entwicklungszusammenarbeit mit Syrien nach dem Ausbruch des Bürgerkriegs ausgesetzt, unterstützte aber weiterhin in allen Landesteilen die syrische Bevölkerung. Eine Zusammenarbeit mit der Regierung in Damaskus oder mit De-facto-Autoritäten in Nordwest- und Nordostsyrien erfolgte nicht. Eine Ausweitung des entwicklungspolitischen Engagements Deutschlands in Syrien nach dem Sturz des Assad-Regimes hängt u.a. von der Bereitschaft der neuen Regierung ab, alle Bevölkerungsgruppen und die Zivilgesellschaft in den politischen Prozess miteinzubeziehen.¹⁸ Bestehende Kooperationen mit UN-Organisationen (UNICEF, UNDP, UN-Habitat) und Nichtregierungsorganisationen werden genutzt, um Syrien bei dem friedlichen Übergang zu einem inklusiven politischen System zu unterstützen, das allen Gruppen Rechte und Teilhabe einräumt.

Das Vorhaben stellte FZ-Mittel für UNDP Syrien bereit. Finanziert wurden die Maßnahmen aus Mitteln der Sonderinitiative Geflüchtete und Aufnahmeländer (SI GA), mit der Länder in Fluchtkontexten in ihrer Kapazität und Bereitschaft zur Aufnahme von Geflüchteten und bei der Abfederung der damit verbundenen Herausforderungen unterstützt werden.

Kurzbeschreibung

Das in der fünften Phase implementierte FZ-Vorhaben diente insbesondere der Finanzierung von Cash-for-Work (CfW)-Maßnahmen zur kurzfristigen Schaffung von Arbeitsplätzen (Komponente 1) sowie von Maßnahmen zur Befähigung und Ausbildung der Zielgruppe für mittelfristige Beschäftigungen sowie Verbesserung der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen und Förderung von Kleinstunternehmen (Komponente 2). Zu den konkreten Maßnahmen zählten neben den CfW-Maßnahmen die Ausstattung kleiner landwirtschaftlicher Betriebe mit Produktionsmitteln, Trainings sowie finanzielle Unterstützung für Kleinst-, kleinere und mittlere Unternehmen. Zur Zielgruppe gehörten arme Haushalte, Binnenvertriebene sowie Menschen mit Behinderungen. Die Maßnahmen in Komponente 1 begünstigten insgesamt knapp 7.000 Personen, in Komponente 2 rund 4.000 Personen. Implementiert wurde das Vorhaben von Dezember 2020 bis Dezember 2023 in 8 der 14 Gouvernorate Syriens (siehe Projektstandortkarte). Finanzierungsempfänger und Träger des Vorhabens war UNDP, das Entwicklungsprogramm der Vereinten Nationen.

¹⁴ World Bank (2024): Syria Economic Monitor. Conflict, Crises, and the Collapse of Household Welfare, Washington DC, S. 24.

¹⁵ https://civil-protection-humanitarian-aid.ec.europa.eu/where/middle-east-and-northern-africa/syria_en und <https://www.wfp.org/countries/syrian-arab-republic> (Zugriff: 04.06.2025).

¹⁶ World Food Programme (2025): Syrian Arab Republic Annual Country Report 2024, S. 9. https://docs.wfp.org/api/documents/WFP-0000165380/download/?_ga=2.60043182.268581510.1750760216-313935595.17507602164.06.2025.

¹⁷ https://civil-protection-humanitarian-aid.ec.europa.eu/where/middle-east-and-northern-africa/syria_en#how-are-we-helping (Zugriff: 04.06.2025).

¹⁸ <https://www.bmz.de/de/laender/syrien> (Zugriff: 04.06.2025).

Aufschlüsselung der Gesamtkosten

	Phase 1 (Plan)	Phase 1 (Ist)
Investitionskosten (gesamt) in Mio. EUR	10,0	10,0
Eigenbeitrag in Mio. EUR	0,0	0,0
Externe Finanzierung in Mio. EUR	10,0	10,0
davon BMZ-Mittel* in Mio. EUR	10,0	10,0

Tabelle 1: Kostenaufschlüsselung

* SI GA

Karte der Projektregion

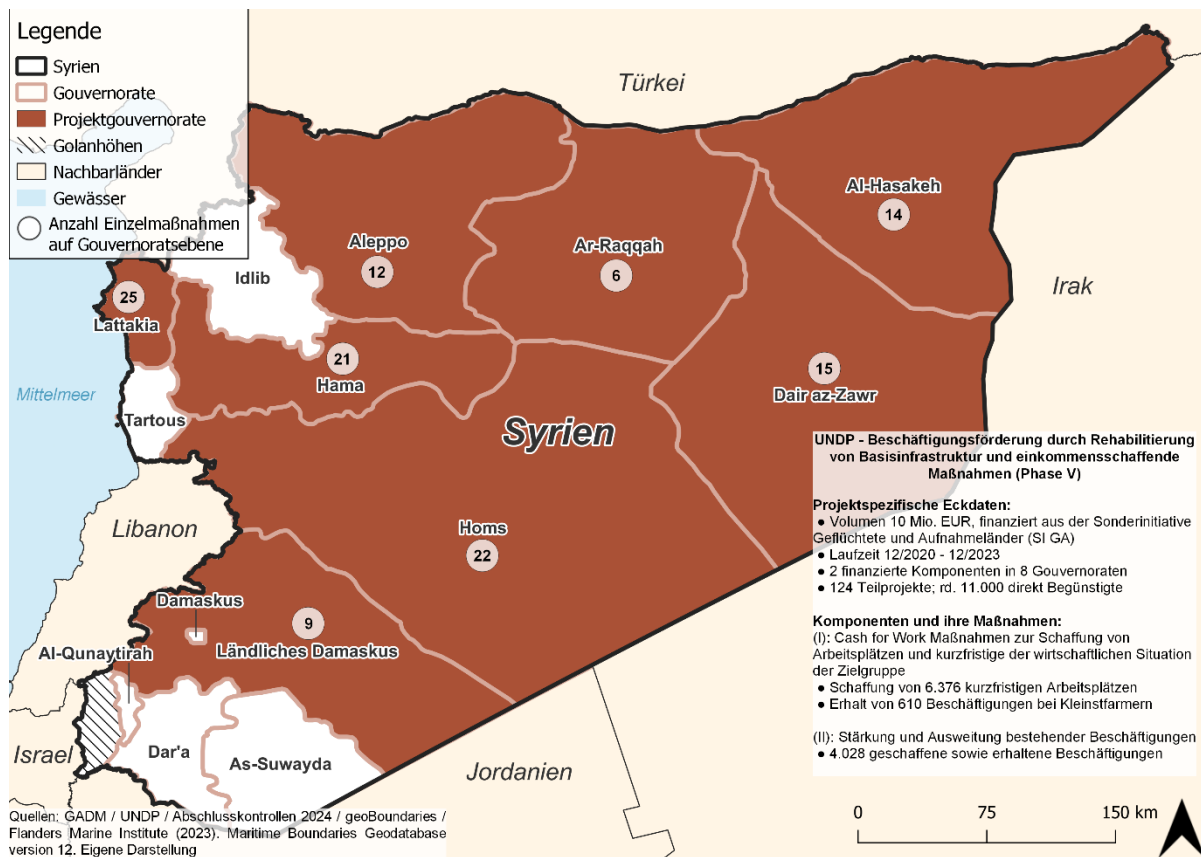


Abbildung 1: Karte der Projektregionen

Quelle: Eigene Darstellung.

Stärken und Schwächen des Vorhabens

Zu den Stärken zählen insbesondere:

- UNDP als Projektträger hatte länderübergreifende Erfahrung in der Umsetzung von Vorhaben unter den Bedingungen von Krisen, Krieg und Flucht, und er reagierte in Abstimmung mit der FZ flexibel und angemessen auf kontextbedingt notwendige Anpassungen von Maßnahmen, Budgetlinien und Zeitplan, ebenso wie auf erforderliche Anpassungen in Folge der Corona-Pandemie.
- Einen erheblichen Teil der Maßnahmen des Vorhabens, insbesondere in Komponente 2, führten von UNDP beauftragte Partner durch; dadurch wurde es möglich, den Whole of Syria-Ansatz effektiv umzusetzen. Hinweise, dass Partner nicht ausreichend qualifiziert zur Durchführung der Maßnahmen in den verschiedenen Komponenten waren, lagen im Rahmen der EPE nicht vor.
- Die geschlechterspezifischen Begünstigtenzahlen der Maßnahmen deuten auf deren geschlechtersensible Ausgestaltung hin, gleichwohl Frauen in geringerem Maße begünstigt wurden.
- Hinweise auf durch das Vorhaben induzierte ethnisch-religiöse Konflikte oder Konflikte zwischen Ge-flüchteten und lokaler Bevölkerung haben sich im Rahmen der EPE nicht finden lassen, was auch auf den im Rahmen des FZ-Vorhabens umgesetzten Do no harm-Ansatz zurückzuführen ist.

Zu den Schwächen zählen insbesondere:

- Der Projektvorschlag von UNDP wurde weitgehend übernommen, so dass sektorspezifische Expertise der FZ nur begrenzt Berücksichtigung fand.
- Der Implementierungszeitplan des Vorhabens musste wegen verzögerter Freigabe der Interventions-orte durch BMZ und AA verlängert werden.
- Ein Monitoring oder eine Evaluierung, wie viele Binnenvertriebene im Rahmen des Vorhabens zu den Begünstigten gehörten, wurde nicht durchgeführt, obwohl das aufgrund der Finanzierung durch die SI GA angemessen gewesen wäre. Dadurch waren auch hinreichend empirisch basierten Aussagen zur sozialen Kohäsion zwischen Binnenvertriebenen und der Bevölkerung aufnehmender Gemeinden nicht möglich.
- Der kleinteilige Maßnahmenkatalog des Vorhabens an sehr vielen Interventionsorten verursachte vermutlich hohe Koordinierungs- und Monitoringkosten des Projektträgers, die jedoch nicht spezifisch nachzuweisen waren.
- Wirkungen auf Outcome- und Impact-Ebene vieler Maßnahmen von Komponente 2 (Stärkung nachhaltiger Wertschöpfungsketten, Durchführung von Berufs- und Qualifizierungsmaßnahmen, Förderung Kapazitäten von Kleinst- und kleinen Unternehmen) waren kaum nachweisbar. Zudem konnten qualitative Aspekte der Maßnahmen nur unvollständig beurteilt werden, da direkte Kontakte zu der Zielgruppe während der Evaluierung nicht möglich waren.

Projektübergreifende Lessons Learned

- Direkt nachweisbare Wirkungen entfalten in fragilen Kontexten vor allem kurzfristige Maßnahmen, wie CfW-Maßnahmen. Unter stabileren Rahmenbedingungen sind multifokale Ansätze mit integrierten Maßnahmen – wie z.B. berufliche Qualifizierung (Skills Development) und Förderung von kleinen Unternehmen – Maßnahmen zur reinen Wiederherstellung der Infrastruktur oder zur Beseitigung von Schutt und Trümmern jedoch vorzuziehen. Dazu bedarf es zukünftig einer engeren Verzahnung beider Komponenten des Vorhabens.
- Um nachhaltige und entwicklungspolitische Wirkungen zu erzielen, ist konzeptionelle Anschlussfähigkeit bei FZ-Vorhaben von besonderer Bedeutung, die unter schwierigen sozioökonomischen und soziopolitischen Rahmenbedingungen implementiert werden müssen.
- Die Angemessenheit einer Exit-Strategie sollte bei Folgevorhaben erneut geprüft werden.
- Für FZ-Vorhaben in einem Land, in dem externe Akteure ihren Einfluss auf die politische Entwicklung geltend machen, ist ein erfahrener und zu Neutralität verpflichteter Projektträger unerlässlich, der auch auf entsprechende Erfahrungen in Ländern zurückgreifen kann, die von der Syrienkrise besonders betroffenen sind.
- Wo – wie in Syrien – staatliche Strukturen nur schwach ausgeprägt sind oder bilaterale Zusammenarbeit nicht möglich ist, bietet die Auswahl einer UN-Organisation wie UNDP als Projektträger zumindest begrenzte Garantie für Effektivität und Effizienz bei der Umsetzung der geplanten Maßnahmen.
- Werden die im Rahmen des Vorhabens umgesetzten Maßnahmen unter den aktuellen Bedingungen in Syrien weiterhin umgesetzt, können sie nicht nur entscheidend zum wirtschaftlichen Wiederaufbau Syriens beitragen, sondern haben auch das Potenzial, das soziale Gefüge und Vertrauen wiederherzustellen.

Bewertung nach OECD DAC-Kriterien

Relevanz

1. Ausrichtung an Politiken und Prioritäten

Das Vorhaben richtete sich am Humanitarian Response Plan für 2020 für Syrien aus, der den Rahmen für die Politiken und Prioritäten der humanitären Akteure und ihrer Partner bildete.¹⁹ Das dort formulierte strategische Ziel „Increase resilience, livelihoods and access to basic services“ war maßgeblich für das Engagement des Projektträgers UNDP. Dieses zielte darauf ab, die wirtschaftliche und soziale Situation von Binnenvertriebenen und der Bevölkerung aufnehmender Gemeinden, insbesondere durch die Schaffung kurzfristiger Beschäftigungsmöglichkeiten sowie durch Stärkung und Ausweitung bestehender Beschäftigung, kurz- bis mittelfristig zu verbessern. Zugleich stimmten die Zielsetzung des Vorhabens sowie Engagement des Projektträgers mit den Prioritäten des BMZ überein. In Krisen- und Fluchtkontexten, wie in Syrien, zählen hierzu u.a. die Schaffung des Zugangs zu Basisdienstleistungen durch die Rehabilitierung entsprechender Infrastruktur, die Schaffung von Beschäftigungsmöglichkeiten sowie die Stärkung der Widerstandsfähigkeit vulnerabler Bevölkerungsgruppen. Ebenso waren relevante Qualitätsmerkmale des BMZ abgebildet, wie Achtung der Menschenrechte, Armutsbekämpfung und Reduzierung der Ungleichheit oder Konfliktsensibilität.

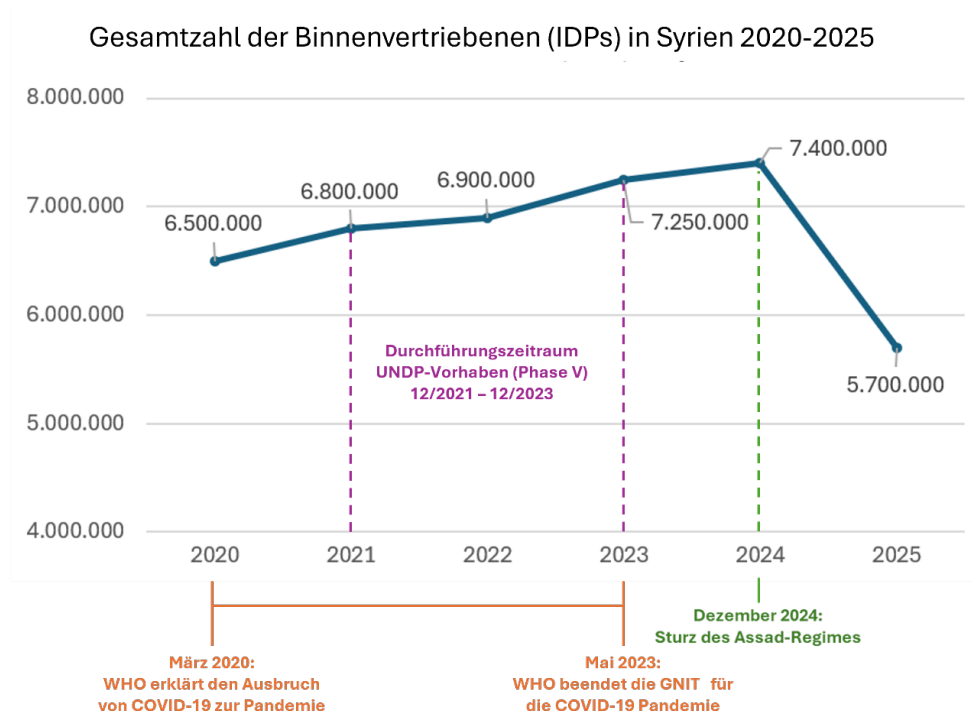
Auf syrischer Seite wurde von UNDP mit lokalen und regionalen Behörden kooperiert, da diese den Zugang zu Projektstandorten sowie die Zusammenarbeit mit NGOs, die in einigen Gebieten als Durchführungspartner vorgesehen waren, genehmigen mussten. Zudem waren von dem zu Unparteilichkeit, Unabhängigkeit und Neutralität verpflichteten Projektträger UNDP auch notwendige Genehmigungen für Aktivitäten einzuholen, die im Sinne des Whole of Syria-Ansatzes in allen Landesteilen Syriens ungeachtet der politischen und ethnisch-religiösen Machtverhältnisse geplant waren.

2. Ausrichtung an Bedürfnissen und Kapazitäten der Beteiligten und Betroffenen

Zum Zeitpunkt der Projektprüfung und des Implementierungsbeginns Ende 2020 war eine Reduzierung der Konfliktintensität zu verzeichnen, zugleich hatte sich die wirtschaftliche und soziale Situation der Bevölkerung verschlechtert. Schätzungen zufolge waren 2020 8 von 10 Menschen in Syrien arm, große Bevölkerungsteile litten unter Ernährungsunsicherheit, die Arbeitslosigkeit war hoch, vor allem unter der jungen Bevölkerung, und mehr als 6 Mio. Menschen waren innerhalb Syriens vertrieben (Kernproblem).²⁰ Abbildung 1 illustriert deutlich, dass die Anzahl an Binnenvertriebenen während des Implementierungszeitraumes kontinuierlich anstieg und ihren Höhepunkt erst mit dem Sturz des Assad-Regimes im Dezember 2024 erreichte. Zur Zielgruppe des Vorhabens gehörten vor diesem Hintergrund insbesondere Binnenvertriebene, die neben den Aufnahmegemeinden und Menschen mit Behinderungen explizit von den Maßnahmen des Vorhabens profitieren sollten. Charakteristisch für diese Bevölkerungsgruppen war zudem, dass sie einen hohen Anteil armer Haushalte und Personen, die einen geringen Zugang zu und Besitz von Vermögenswerten aufwiesen, im informellen Sektor beschäftigt waren, gering qualifiziert, arbeitslos waren oder auf negative Bewältigungsstrategien zurückgriffen, wie bspw. Aufnahme von Krediten oder Reduzierung von Mahlzeiten. Diese Ausrichtung des Vorhabens wird sowohl zum Zeitpunkt der Prüfung wie auch zum Zeitpunkt der Evaluierung als angemessen und relevant bewertet.

¹⁹ Syrian Arab Republic: 2020 Humanitarian Response Plan (December 2020) - Syrian Arab Republic | ReliefWeb (Zugriff: 23.09.2025).

²⁰ Ebd.



1 Aufgrund der schlechten Datenlage wurden zu Berechnung der Gesamtzahl der IDPs für 2025 die IDP Returnees seit Dezember 2024 von der Gesamtzahl der IDPs Dezember 2024 subtrahiert. Dies stellt daher bloß eine ungefähre Angabe dar.
 2 GNIT = Gesundheitliche Notlage internationaler Tragweite

Abbildung 2: Gesamtzahl der Binnenvertriebenen (IDPs) in Syrien 2020-2025.

Quellen: verschiedene UN-Erhebungen. 2020, 2021, 2022, 2023, 2024

Eine erste Auswahl der vom Vorhaben zu Begünstigten erfolgte in den vorab ausgewählten Gebieten auf Grundlage eines gemein-debasierten Auswahlprozesses, in den Nichtregierungsorganisationen und lokale Komitees einbezogen wurden. Durch eine anschließende Befragung von UNDP und der lokalen Komitees wurden dann volljährige, mind. 3 Monate arbeitslose und in den aus-gewählten Bezirken gemeldete Personen final ausgewählt, die besonders vulnerabel waren, wie Menschen mit Behinderungen oder von Frauen geführte Haushalte. Zudem wurden Personen ausgesucht, die Haushalten angehörten, deren Einkommen weniger als 100 USD pro Monat betrug, die keine Bargeldunterstützung aus anderen Vorhaben erhielten oder von den soziökonomischen Folgen der Corona-Pandemie besonders betroffen waren. Festgelegt wurde auch eine Quote von 35-45 % Frauen sowie 4 % Menschen mit Behinderungen.

Soziokulturelle Besonderheiten, Besonderheiten konfessioneller Minderheiten oder bestehende Konfliktlinien zwischen den Be-günstigten wurden konzeptionell nicht explizit berücksichtigt. Ebenso wenig waren spezielle Maßnahmen für Mädchen oder Frauen vorgesehen. Durch den differenzierten, mehrere Kriterien umfassenden Auswahlprozess, einer diversen und ausgegliche-nen Zusammensetzung der Komitees sowie einer Frauenquote wurde aus Sicht des Evaluierungsteams jedoch ausreichend ge-währleistet, dass die Bedürfnisse besonders benachteiligter oder vulnerabler Bevölkerungsgruppen angemessen adressiert wer-den.

3. Angemessenheit der Konzeption

Konzeptionell basierte die Auswahl der Projektstandorte auf vier Kriterien, darunter die Anzahl an Binnenvertriebenen, der sichere Zugang für UNDP und Partner, die UNDP „Severity Scale“, die Gebiete nach der Betroffenheit der Auswirkungen des Krieges an-ordnet sowie die Komplementarität im UN-Portfolio. Die Auswahl der Projektstandorte wurde dem BMZ nach Unterzeichnung des Finanzierungsvertrags und vor Implementierungsbeginn zur Genehmigung vorgelegt, das sich mit Auswärtigem Amt und der KfW hierzu abstimmte.²¹ Ausgeschlossen waren – wie bei anderen Vorhaben auch – Projektstandorte, in denen die Sicherheitslage instabil war, die Wahrung von Eigentumsrechten der Bevölkerung verletzt, die Gebiete von EU-sanktionierten Terrorgruppen kon-trolliert wurden oder die Bevölkerung gewaltsam vertrieben und an einer Rückkehr gehindert wurde.

²¹ Diese Liste der geplanten Projektstandorte lag dem Evaluierungsteam nicht vor, weshalb keine Angaben dazu möglich sind, ob tatsächlich an allen ge-planten Projektstandorten Maßnahmen durchgeführt wurden.

Bezogen auf die an den Projektstandorten vorgesehenen Aktivitäten, sollten die Maßnahmen unter Komponente 1 die akuten Bedarfe der Zielgruppe adressieren, während die zu erwartenden Wirkungen der Maßnahmen unter Komponente 2 überwiegend mittel- bis langfristig ausgerichtet waren. Die unter Komponente 1 vorgesehenen Maßnahmen umfassten insbesondere die schnell wirksamen, temporären CfW-Aktivitäten im Bereich Trümmer- und Müllbeseitigung. In geringerem Umfang waren unter Komponente 1 CfW-Maßnahmen für kleinere Rehabilitierungsmaßnahmen an bspw. Schulen oder Krankenhäusern und dem Strom-, Wasser- und Abwassernetz vorgesehen sowie die Schaffung von Kurzzeitarbeitsplätzen für Jugendliche in ihren Kommunen. Zudem waren in Komponente 1 Unterstützungsmaßnahmen von Kleinbäuerinnen und -bauern in Form von Sachleistungen geplant. Komponente 2 sah die Verteilung landwirtschaftlicher Produktionsmittel in Kombination mit Trainings, finanzielle Unterstützung für Kleinst-, kleinere und mittlere Unternehmen sowie die Bereitstellung diverser Trainingsmaßnahmen vor. Diese sollten sowohl Trainings im Agrarsektor über Berufsbildung im Handwerk und technischen Bereich bis hin zu gezielten Kursen für Kleinst-, kleinere und mittlere Unternehmen oder Jugendliche umfassen. Von Trainings für Jugendliche sollten auch die Jugendlichen profitieren, die unter Komponente 1 von CfW-Maßnahmen für Jugendliche in Kommunen begünstigt wurden.²²

Die kleinteilige Ausrichtung der Trainingsmaßnahmen unter Komponente 2 basierte auf der Auswertung der lokalen Nachfrage nach arbeitsmarktrelevanten Kompetenzen durch den Projektträger. Kritisch hinterfragt wird jedoch aus heutiger Sicht, ob zum Zeitpunkt der Erstellung der Konzeption Ende des Jahres 2020 die syrische Wirtschaft – trotz einer Reduzierung der Konflikttintensität zum Zeitpunkt der Erstellung der Konzeption – tatsächlich in der Lage war, die Trainingsmaßnahmen unter Komponente 2 zu absorbieren. Auch werden die Maßnahmen unter Komponente 2 konzeptionell mitunter als zu kleinteilig und zu punktuell bewertet, um Wirkungen zu entfalten, und erweisen sich zudem oft als kostenintensiv (vgl. Effizienz).

Als grundsätzlich entwicklungspolitisch sinnvoll erweist sich jedoch, dass nicht nur Maßnahmen umgesetzt wurden, die der Schaffung von Beschäftigung dienen, sondern auch dem Erhalt von Beschäftigung. Während insbesondere die CfW-Maßnahmen unter Komponente 1 der Schaffung von Beschäftigung dienten, zielten die weiteren Maßnahmen unter Komponente 1 und 2 mitunter auch auf den Erhalt von Beschäftigung ab. Dieser Umstand spiegelt sich in gewisser Weise auch in der Formulierung des Zielsystems im Projektvorschlag bzw. der Abschlusskontrolle wider. So sollte unter Outcome 1 die Schaffung von Arbeitsplätzen und kurzfristige Verbesserung der wirtschaftlichen Situation der Zielgruppe erzielt werden. Outcome 2 zielte auf die Befähigung und Ausbildung der Zielgruppe für mittelfristige Beschäftigungen sowie Verbesserung der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen und Förderung von Kleinstunternehmen. Dadurch sollte auf Impact-Ebene erreicht werden, mit dem FZ-Vorhaben einen Beitrag zur Verbesserung der wirtschaftlichen und sozialen Lebensbedingungen von Binnenflüchtlern und lokaler Bevölkerung zu leisten.

Bei der Formulierung dieses Zielsystems fehlt jedoch der Fokus auf die ausgewählten Projektstandorte sowie mitunter auf einen realistischen Zeithorizont. Zudem ist auf Outcome-Ebene die Nutzung der Maßnahmen durch die Zielgruppe nicht abgebildet und relativ unkonkret formuliert, dass die Beschäftigungsmöglichkeiten letztendlich der Einkommenserzielung dienen sollten. Auch handelte es sich bei vielen Maßnahmen nicht um tatsächliche geschaffene oder erhaltende Beschäftigungen, sondern vielmehr um potenzielle Beschäftigungsmöglichkeiten bzw. Möglichkeiten, Einkommen zu generieren.

Aus diesem Grund wird das Ziel in der vorliegenden EPE folgendermaßen konkretisiert: Auf Outcome-Ebene war es das Ziel, kurz- bis mittelfristige Einkommensmöglichkeiten zu schaffen, die von Binnenvertriebenen und der lokalen Bevölkerung an ausgewählten Projektstandorten genutzt werden. Auf Impact-Ebene war es das Ziel, die wirtschaftlichen und sozialen Lebensbedingungen von Binnenvertriebenen und lokaler Bevölkerung an ausgewählten Projektstandorten kurz- bis mittelfristig zu verbessern. Da von den Maßnahmen zudem erwartet wird, dass sie einen Beitrag zur sozialen Kohäsion zwischen Binnengeflüchteten und der Bevölkerung aufnehmender Gemeinden in einem fragilen Kontext leisten, wird das Zielsystem um folgende duale Zielsetzung ergänzt: Das Vorhaben sollte zudem die soziale Kohäsion zwischen der Bevölkerung aufnehmender Gemeinden und Binnengeflüchteten stärken.

Indikatoren auf Impact-Ebene wurden in der Konzeption nicht festgelegt und deshalb im Rahmen der EPE hinzugefügt (vgl. Übergeordnete entwicklungspolitische Wirkungen). Indikatoren auf Outcome-Ebene waren vorhanden, spiegelten aber eher die Output-Ebene wider. Vor dem Hintergrund der schwierigen Datenerhebung und -lage werden sie jedoch als angemessen bewertet, ebenso wie ihre Wertbestückung (vgl. Effektivität | Erreichung der (intendierten) Ziele).

Konzeptionell war eine Verzahnung von Komponente 1 und 2 überwiegend nicht vorgesehen, gleichwohl das Vorhaben durch die Ausdifferenzierung von Maßnahmen und der Implementierung zweier Komponenten einen ganzheitlicheren entwicklungspolitischen Ansatz verfolgte.²³ Solch eine Verzahnung von bspw. CfW-Maßnahmen im Bereich Rehabilitation von Infrastruktur und Trainingsmaßnahmen zur Erweiterung entsprechender Fertigkeiten und Fähigkeiten (Skills Development) schafft unter stabilen

²² Über die beiden Komponenten hinaus war die Stärkung von Kapazitäten von lokalen NGOs geplant, welche bereits mit UNDP zusammenarbeiteten oder für eine Zusammenarbeit aufgrund technischer Expertise und Zugang zu Implementationsstandorten in Frage kamen. Dadurch sollte erreicht werden, dass NGOs mittelfristig als wirksamer und effizienter Umsetzungspartner auf lokaler Ebene zur Verfügung stehen.

²³ Das Vorhaben war nicht in ein EZ-Programm eingebunden.

Rahmenbedingungen einen deutlichen entwicklungspolitischen Mehrwert für die Zielgruppe.²⁴ In Syrien war die Situation zum Zeitpunkt der Konzeption und Implementierung des Vorhabens jedoch aus Sicht des Evaluierungsteams noch äußerst prekär und vor allem durch Zerstörung von Häusern und Infrastruktur gekennzeichnet, weshalb der Fokus im Rahmen der temporären Beschäftigungsmöglichkeiten primär auf der arbeitsintensiven Trümmer- und Müllbeseitigung lag – ohne begleitende Trainingsmaßnahmen. Dass CfW-Maßnahmen unter Komponente 1 in Kombination mit Skills Development nur für Jugendliche und nicht für weitere Teilnehmende an den CfW-Maßnahmen vorgesehen waren, ist aus heutiger Sicht vor dem Hintergrund des anhaltenden Bürgerkriegs während des Planungs- und Implementierungszeitraums jedoch als angemessen zu beurteilen, ebenso wie dass die Rehabilitation von sozialer Infrastruktur nicht prioritär umgesetzt wurde.

4. Reaktion auf Veränderungen/Anpassungsfähigkeit

Die Maßnahmen des in der fünften Phase implementierten Vorhabens entsprachen im Wesentlichen den vorangegangenen Phasen.²⁵ Anders als die ersten Phasen des Vorhabens war die fünfte Phase von den Auswirkungen der Corona-Pandemie gekennzeichnet, die eine Anpassung der Maßnahmen erforderten. So mussten Trainings aufgrund von Ausgangsbeschränkungen online stattfinden. Auch eine inhaltliche Anpassung einzelner Aktivitäten fand statt, indem Jugendliche darin ausgebildet wurden, Aufklärungskampagnen zu Covid-19 durchzuführen.²⁶

Vielmehr noch als die Folgen der Corona-Pandemie machten – wie bereits in Vorgängerphasen – die langwierigen Abstimmungs- und Genehmigungsprozesse eine Anpassung der Maßnahmen erforderlich. Denn aufgrund der langwierigen Abstimmung der Projektstandorte zwischen der KfW, dem BMZ und dem Auswärtigen Amt mussten Maßnahmen pausiert werden oder Implementierungspartner standen nicht mehr zur Verfügung. Hinzu kamen verzögerte oder fehlende Genehmigungen durch syrische Behörden bezüglich der Zusammenarbeit mit einzelnen NGOs. UNDP reagierte darauf, in dem es Maßnahmen teilweise direkt implementierte, um weitere Verzögerungen zu verhindern, gleichzeitig verlängerte sich aufgrund des zeitlich verzögerten Durchführungsbeginns die tatsächliche Implementierungsphase auf 36 Monate anstatt der geplanten 24 Monate.

Zusammenfassende Bewertung der Relevanz: **erfolgreich (2)**

Während die Reaktion auf Veränderungen und die Anpassungsfähigkeit des Vorhabens sowie die Ausrichtung an Politiken, Prioritäten sowie an Bedürfnissen und Kapazitäten von Beteiligten und Betroffenen den Erwartungen entspricht und keine erkennbaren Mängel aufweist, zeigen sich bei der Angemessenheit der Konzeption und der Aufteilung in zwei Komponenten kleinere Schwächen. Insgesamt überwiegt jedoch die positive Bewertung der einzelnen Aspekte, weshalb die Relevanz des Vorhabens insgesamt als noch erfolgreich bewertet wird.

Kohärenz

5. Interne Kohärenz

Der Fokus des hier evaluierten Vorhabens auf die Schaffung von Beschäftigung und schnell verfügbarem Einkommen für die lokale Bevölkerung und Binnengeflüchtete integrierte sich sinnvoll in die Zielsetzung der Sonderinitiative Geflüchtete und Aufnahmeland (SI GA), über die es finanziert war, bzw. der Beschäftigungsoffensive Nahost (BONO), die ein wesentlicher Teil der SI GA darstellt. Zugleich war das Vorhaben komplementär zu anderen regierungsfernen Vorhaben der deutschen FZ, die neben der Aga Khan Foundation vor allem mit UN-Organisationen in lebensnotwendigen Bereichen, wie Bildung, Ernährung, Wasser oder Abwasser umgesetzt wurden.

Zudem richtete sich das Vorhaben an internationalen Normen und Standards aus, wie bspw. an Do no harm-Prinzipien oder der Einbindung benachteiligter Gruppen. Weil die syrische Regierung gleichzeitig aber einige der internationalen Normen und Standards massiv verletzte, zu denen sich die deutsche EZ bekennt, wurden bilaterale Vorhaben ausgesetzt, die das Potenzial gehabt hätten, Instrumente der deutschen EZ sinnvoll ineinandergreifen zu lassen und Synergien zu nutzen. Regierungsferne Vorhaben wurden von der TZ im Implementierungszeitraum jedoch ebenfalls umgesetzt, wie bspw. das Vorhaben zur Stärkung

²⁴ Die Verzahnung von CfW-Maßnahmen mit Skills Development wird u.a. in der Studie „How can Public Works Programmes create Sustainable Employment?“ diskutiert; https://www.idos-research.de/fileadmin/migratedNewsAssets/Files/DP_11.2015.pdf (Zugriff: 06.08.2025).

²⁵ Die erste Phase des Vorhabens wurde bereits evaluiert und insgesamt als nicht erfolgreich bewertet. Vgl. EPE „UNDP Livelihoods und Basisinfrastruktur“.

²⁶ Bis Juli 2025 wurden in Syrien 57.423 Neuinfektionen mit COVID-19 registriert sowie 3.153 dadurch verursachte Todesfälle; damit gehörte Syrien zu den weltweit fünf Staaten mit den höchsten COVID-19-Letalitätsraten; allerdings ist im Hinblick auf das syrische Gesundheitssystem vermutlich von einer hohen Dunkelziffer auszugehen. <https://www.corona-in-zahlen.de/weltweit/> (Zugriff: 14.08.2025)

sozioökonomischer Resilienz im Nordosten Syriens zur Schaffung von Einkommens- und Beschäftigungsmöglichkeiten (BMZ-Nr. 2021 18 149) ²⁷

Hinweise auf eine Doppelfinanzierung des genannten TZ- und des hier evaluierten FZ-Vorhabens haben sich im Rahmen der EPE allerdings nicht finden lassen, auch aufgrund des Fokus des TZ-Vorhabens auf den Nordosten Syriens. Offen ist hingegen, ob sich alle Maßnahmen des hier evaluierten FZ-Vorhabens klar von humanitären Hilfsleistungen des Auswärtigen Amts abgrenzen, da ausreichende Informationen zu den Vorhaben des Auswärtigen Amts nicht vorliegen.

6. Externe Kohärenz

Im Rahmen des Vorhabens wurde mit syrischen Regierungsstellen kooperiert, um Zugang zu den Projektstandorten zu erhalten sowie die Kohärenz von Aktivitäten verschiedener Akteure sicherzustellen. Eine Stärkung syrischer Behörden war jedoch nicht vorgesehen. Vielmehr zielte das Vorhaben auch darauf ab, die Kapazitäten von lokalen NGOs im Rahmen von Workshops, Mentoring und Coaching zu stärken, um sie über das Vorhaben hinaus als Implementierungspartner einsetzen zu können.

Neben Deutschland unterstützen im Implementierungszeitraum mehrere weitere bilaterale Geber und internationale Organisationen UNDP. Zudem setzten weitere UN-Organisationen, wie bspw. UNICEF oder UN Habitat, eigene Vorhaben in Syrien um. Hinweise, dass es zu Doppelfinanzierungen oder Überschneidungen kam, haben sich im Rahmen der EPE auch hier nicht finden lassen, gleichwohl bspw. UNICEF ebenfalls im Bereich Jugendförderung aktiv war. Aus diesem Grund hätte sich das Kinderhilfswerk für einige der Maßnahmen, die von UNDP durchgeführt wurden, ebenfalls als Projektträger geeignet, nicht jedoch für Maßnahmen, wie z.B. CfW-Maßnahmen.

Dass die Maßnahmen der verschiedenen Durchführungsorganisationen aus Sicht des Evaluierungsteams insgesamt als komplementär und kohärent beurteilt werden, liegt auch daran, dass sich die UN-Organisationen über die Humanitarian Response Pläne eng abstimmten. Verantwortliche Organisation im Cluster "Early Recovery and Livelihoods" war der Projektträger UNDP, der auch gleichzeitig den Co-Vorsitz der Inter-Agency Monitoring and Evaluation Technical Working Group innehatte, mit dem Ziel, das gemeinsame System für Monitoring and Evaluation der UN-Organisationen zu stärken.

Zusammenfassende Bewertung der Kohärenz: erfolgreich (2)

Hinsichtlich der externen Kohärenz liegen keine Hinweise auf Mängel vor. Auch die interne Kohärenz liefert unter den gegebenen Rahmenbedingungen ein den Erwartungen entsprechendes Ergebnis, gleichwohl das Aussetzen der bilateralen EZ mit Syrien das Potenzial, Instrumente sinnvoll ineinandergreifen zu lassen oder Synergieeffekte zu generieren, beschränkte. Insgesamt wird die Kohärenz als erfolgreich bewertet.

Effektivität

7. Erreichung der Ziele

Das im Rahmen der EPE angepasste Ziel auf Outcome-Ebene war, kurz- bis mittelfristige Einkommensmöglichkeiten zu schaffen, die von Binnenvertriebenen und der lokalen Bevölkerung an ausgewählten Projektstandorten genutzt werden.

Insgesamt wurden unter Komponente 1 und 2 mehr Personen erreicht als vorgesehen, gleichwohl es bei einzelnen Indikatoren zu Zielverfehlungen kam, u.a. bei der Schaffung von Kurzeitarbeitsplätzen für Jugendliche im Rahmen von gemeindebasierten Initiativen.²⁸ Dort benötigte es während der Umsetzung aufgrund von Freiwilligen weniger Jugendliche als geplant. Dass insgesamt aber eine Übererfüllung der Zielwerte festzustellen ist, ist an erster Stelle auf Abweichungen des Wechselkurses zwischen dem Zeitpunkt der Konzeption des Vorhabens und der Implementierungsphase zurückzuführen, weshalb bei einzelnen Maßnahmen mehr Mittel in syrischen Pfund während der Implementierung zur Verfügung standen und deshalb mehr Menschen erreicht werden konnten.

²⁷ <https://projectdata.giz.de/projektdaten/region/2/countries/SY> (Zugriff: 23.09.2025).

²⁸ Die Indikatoren sind auf Output-Ebene zu verorten, werden aber aufgrund der schwierigen Datenerhebung und -lage als Proxy-Indikatoren für die Bewertung der Effektivität herangezogen (vgl. Relevanz | Angemessenheit der Konzeption).

Zur Messung des Outcome-Ziels wurden folgende Indikatoren herangezogen:

Indikator	Status bei Prüfung	Zielwert bei EPE (Prüfung)	Istwert bei AK	Istwert bei EPE
Komponente 1				
(1) Schaffung von Kurzzeit-Arbeitsplätzen im Bereich Müll- und Trümmerbeseitigung sowie Rehabilitierung von Basisinfrastruktur (Output 1.1a)	0	4.096 Personen	5.782 Personen (davon 1.487 Frauen) → erreicht	Liegt aufgrund der Einmaligkeit der Maßnahme außerhalb des Evaluierungsgegenstands → Zielerreichung z. Zeitpunkt der EPE nicht mehr messbar Daten unzureichend
(2) Schaffung von Kurzzeit-Arbeitsplätzen für Jugendliche (Output 1.1b)	0	1.666 Personen	594 Personen (davon 174 Frauen) → nicht erreicht	Liegt aufgrund der Einmaligkeit der Maßnahme außerhalb des Evaluierungsgegenstands → Zielerreichung z. Zeitpunkt der EPE nicht mehr messbar Daten unzureichend
(3) Ausstattung mit landwirtschaftlichen Produktionsmitteln in ländlichen Gebieten (Vieh und einfache Gerätschaften) (Output 1.2)	0	665 Personen	610 Personen (k.A. zu Frauenanteil) → nicht erreicht	Nach Auskunft des Projektträgers überwiegend in Nutzung Zielwert erreicht
		Σ 6.411	Σ 6.986 → erreicht	
Komponente 2				
(4) Ausstattung mit landwirtschaftlichen Produktionsmitteln in ländlichen Gebieten inkl. Trainings* (Output 2.1)	0	300 Personen	416 Personen (davon 216 Frauen) → erreicht	
(5) Trainings und spezifische Beratungen				
(5.1) KMU (Output 2.2)	0	465 Personen	872 Personen (k.A. zu Frauenanteil) → erreicht	Zielwert erreicht
(5.2) Berufliche Weiterbildung (Output 2.3)	0	425 Personen	2.635 Personen (k.A. zu Frauenanteil) → erreicht	Zielwert erreicht
(5.3) Menschen mit Behinderungen (Output 2.4)	0	100 Personen	105 Personen (k.A. zu Frauenanteil) → erreicht	Zielwert erreicht
		Σ 1.290 Personen	Σ 4.028 Personen → erreicht	

Tabelle 2: Outcome-Zielerreichung

Quelle: Abschlusskontrolle 2024; Interview mit Projektträger.

Notiz: * Der Indikator findet gemäß der Wirkungsmatrix im Finanzierungsvorschlag sowie der Abschlusskontrolle sowohl unter Komponente 1 (Indikator 3) als auch unter Komponente 2 (Indikator 4) Anwendung. In Komponente 2 wurde die Zielgruppe jedoch zusätzlich geschult.

8. Beitrag zur Erreichung der Ziele

Insgesamt wurden über 100 Einzelaktivitäten in 8 Gouvernoraten umgesetzt und alle hierfür vorgesehenen Mittel verausgabt.²⁹ Neben den in der obigen Tabelle aufgeführten Maßnahmen, finanzierte das FZ-Vorhaben auch die physische und psychische Unterstützung von 120 Menschen mit Behinderungen in Form von Prothesen, Physiotherapie oder psychosozialer Unterstützung, die Ausbildung von 33 Jugendlichen zu Friedensvermittlern, die Schulung von 1.385 Jugendlicher zur Gestaltung von Gemeindeinitiativen und der Fähigkeit zum kritischen Denken sowie die Stärkung der Kapazitäten von NGOs (vgl. Effektivität | Qualität der Implementierung).

Hinsichtlich der Nutzung der Maßnahmen war die Bereitstellung von CfW-Maßnahmen auf die sofortige Nutzung durch die Zielgruppe angelegt. Die Kurzzeit-Arbeitsplätze wurden primär zur Entsorgung von Festabfall und Schutt umgesetzt sowie zur Rehabilitation von Gemeindeinfrastruktur – mit dem Schwerpunkt auf Elektrizitäts-, Wasser- und Abfallnetzwerke, Schulen und Gesundheitszentren. Instandgesetzt wurden 5 Schulen, 2 Gesundheitszentren sowie 24 km Versorgungsleitungen im Bereich Elektrizität und Abwasser (vgl. Übergeordnete entwicklungspolitische Wirkungen | Übergeordnete (intendierte) entwicklungspolitische Veränderungen). Die instandgesetzte Infrastruktur wird zum jetzigen Zeitpunkt von den Endbegünstigten genutzt, mit Ausnahme des Gesundheitszentrums in Hama, das auf Grund eines Raubüberfalls während des Sturzes des Assad-Regimes im Dezember 2024 außer Betrieb ist; ebenso in anhaltender Nutzung befinden sich die landwirtschaftlichen Kleinstbetriebe und einzelnen Landwirten bereitgestellten Produktionsmittel in Form von Nutztieren oder einfachen Gerätschaften.³⁰

In gewissem Maße sind auch die im Rahmen des Vorhabens durchgeführten Trainings von Bestand. So zeigten Ex-post-Erhebungen von UNDP nach Beendigung des Vorhabens, dass die erlernten Fähigkeiten zu 50-70 % bei der Zielgruppe erhalten geblieben sind. Eine weitere Erhebung des Projektträgers zeigt, dass 6 Monate nach Abschluss der Trainings und spezifischen Beratungen 50 % der Begünstigten beschäftigt waren, darunter 43 % Frauen.³¹

Hinweise, dass bestimmte ethnische oder konfessionelle Bevölkerungsgruppen von den Maßnahmen ausgeschlossen wurden, haben sich im Rahmen der EPE nicht finden lassen. Aus vorangegangenen Phasen des Vorhabens war allerdings bekannt, dass insbesondere Menschen mit Behinderungen, Frauen und weibliche Heranwachsende aufgrund von Mobilitätseinschränkungen, sozialen Normen oder Sicherheitsrisiken Maßnahmen in geringerem Maße in Anspruch nahmen. UNDP reagierte darauf, in dem es bspw. Trainings direkt in den betroffenen Kommunen anbot, lokale Akteure einbezog, um die Akzeptanz innerhalb der Gemeinschaft für die Teilnahme von Frauen zu fördern sowie Quoten für die Teilnahme von Frauen oder Menschen mit Behinderungen festlegte (vgl. Relevanz | Ausrichtung an Bedürfnisse und Kapazitäten der Beteiligten und Betroffenen). Dadurch wurden lt. Abschlusskontrolle insgesamt zu 37 % Frauen erreicht³², der Anteil von Menschen mit Behinderung lag bei 6 %.

Zahlen, wie hoch der Anteil an Binnenvertriebenen war, wurden jedoch nicht erhoben, was sich als nachteilig erweist, da das Vorhaben Teil der SI GA war, mit der u.a. ein Beitrag zur Unterstützung von Geflüchteten, Binnenvertriebenen und Rückkehrenden geleistet werden sollte. Wie Abbildung 3 zeigt, wurden zwar in Projektgouvernoraten mit einer hohen Inzidenz an Binnenvertriebenen diverse Maßnahmen umgesetzt, wie bspw. im Gouvernorat Aleppo oder Latakia.³³ Insgesamt zeigt sich aber, dass der Fokus des Vorhabens stärker auf der Umsetzung der Grundsätze des Whole of Syria-Ansatzes lag als auf der expliziten Adressierung von Binnenvertriebenen und Aufnahmegesellschaften.

²⁹ Ein Überblick der konkreten Maßnahmen, die das FZ-Vorhaben finanzierte, findet sich im Anhang.

³⁰ Schriftliche Informationen des Projektträgers vom 06.07.2025 und 24.08.2025.

³¹ Schriftliche Informationen des Projektträgers vom 06.07.2025.

³² Insgesamt ist der Frauenanteil höher als in der obenstehenden Tabelle ausgewiesen, da dort nur die Maßnahmen aufgeführt sind, die als Indikatoren zur Bewertung der Zielerreichung auf Outcome-Ebene dienen.

³³ Dass in Idlib, dem Gouvernorat mit der höchsten Anzahl an Binnenvertriebenen, keine Projektmaßnahmen durchgeführt wurden, war u.a. dem Umstand eskalierender Kampfhandlungen im Implementierungszeitraum und der damit verbundenen Unzugänglichkeit des Gebiets geschuldet.

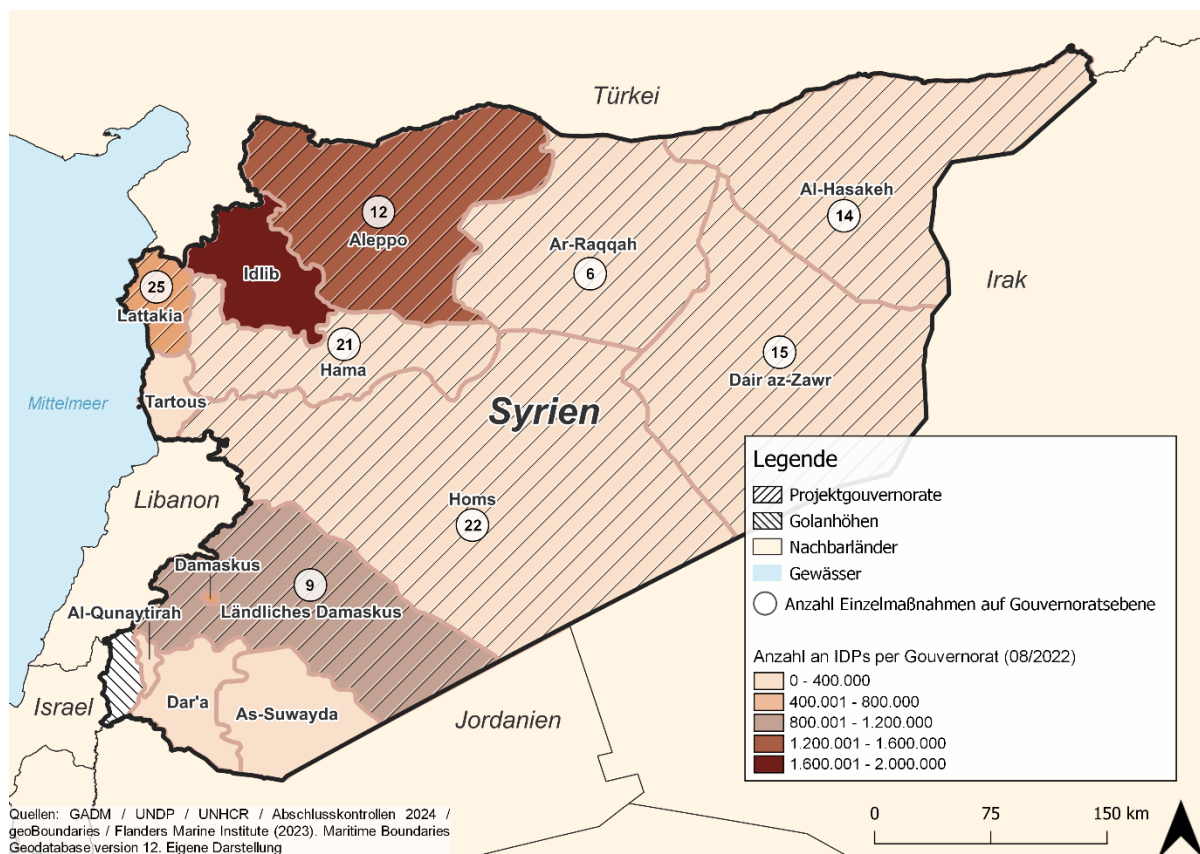


Abbildung 3: Konzentration an Binnenvertriebenen je Gouvernorat in Syrien entlang von Quintilen und differenziert nach Projektgouvernoraten und Nicht-Projektgouvernoraten.

Quelle: Eigene Darstellung.

Hinsichtlich der Zielerreichung zeigt sich, dass das in der EPE verwendete Ziel des Vorhabens, kurz- bis mittelfristig ein Einkommen zu erzielen, unmittelbar und direkt mit der Bereitstellung von Kurzzeit-Arbeitsplätzen unter Komponente 1 erreicht werden konnte. Denn die Kurzzeit-Arbeitsplätze trugen zu kurzfristigen Einkommenssteigerungen bei, mit denen die Teilnehmenden ihre Grundbedürfnisse decken konnten. Ob und inwieweit die anderen Maßnahmen zu einer kurz- bis mittelfristigen Einkommenserzielung beigetragen haben, kann nicht eindeutig bewertet werden, da entsprechende Daten fehlen und die Zielgruppe hierzu im Rahmen der EPE nicht befragt werden konnte. Ebenso wenig kann beantwortet werden, in welchem Umfang die Maßnahmen tatsächlich zur Schaffung oder dem Erhalt von Beschäftigung beigetragen haben, worauf die im Projektvorschlag und der Abschlusskontrolle verwendete Zielformulierung und für die Zielwerte zugrunde gelegte Einheit „Beschäftigung“ abzielte. Ohnehin handelte es sich bei vielen Maßnahmen nicht um tatsächliche geschaffene oder erhaltende Beschäftigungen, sondern vielmehr um potenzielle Beschäftigungsmöglichkeiten (vgl. Relevanz | Angemessenheit der Konzeption).³⁴

Bei Standortbesichtigungen im Rahmen einer Third Party Monitoring Consultancy nach Beendigung des Vorhabens wurden allerdings die Unterstützungsmaßnahmen von Kleinstbetrieben als effektiv beurteilt, weil die Kleinunternehmer dadurch ihren Betrieb mittelfristig aufrechterhalten konnten. Dennoch wird der Beitrag der Maßnahmen unter Komponente 2 insgesamt als geringfügiger zur Zielerreichung – sowohl in Bezug auf Beschäftigung als auch auf Einkommen – bewertet als die Maßnahmen unter Komponente 1. Denn das fragile Umfeld sowie die desaströse wirtschaftliche Lage schränkten das Potenzial von Trainings und spezifischen Beratungen zur Beibehaltung bzw. Aufnahme einer Beschäftigung und dadurch zur Einkommenserzielung erheblich ein, gleichwohl UNDP in ausreichendem Maß über finanzielle Mittel sowie institutionelle Expertise zur Umsetzung der Maßnahmen verfügte.

³⁴ Während der EPE war ein Vor-Ort-Besuch nicht möglich, und auch der ursprünglich geplante Einsatz einer lokalen TSV konnte nicht realisiert werden.

9. Qualität der Implementierung

Neben finanziellen Mitteln und institutioneller Expertise war die lokale Präsenz von UNDP in Syrien ein weiterer Vorteil, UNDP als Projektträger für das FZ-Vorhaben auszuwählen, um die verschiedenen Maßnahmen zu implementieren. Neben der Implementierung durch UNDP selbst führten auch NGOs an schwer zugänglichen Standorten oder aufgrund einschlägiger technischer Expertise einzelne Maßnahmen aus. Dadurch konnte der Whole of Syria-Ansatz insgesamt zufriedenstellend umgesetzt werden (vgl. Relevanz | Ausrichtung an Politiken und Prioritäten).

Die angemessene Qualifizierung der NGOs zur Umsetzung der Maßnahmen wurde über die Anwendung umfassender Richtlinien und Verfahren für die Auswahl und Bewertung von Kapazitäten von NGOs durch UNDP sichergestellt. Zudem stärkte UNDP die Kapazitäten der NGOs auch mit dem Ziel sie mittelfristig als Umsetzungspartner zu gewinnen (vgl. Kohärenz | Externe Kohärenz). Einzelne Maßnahmen der Kapazitätenstärkung von NGOs wurden über das FZ-Vorhaben finanziert (vgl. Effektivität | Beitrag zur Erreichung der Ziele).

Hinweise, dass die NGOs bzw. eingesetztes Personal nicht ausreichend qualifiziert waren, haben sich im Rahmen der EPE nicht finden lassen. Grundsätzlich stand nach Angaben von UNDP qualifiziertes Personal auch in ausreichendem Maße zur Verfügung, allerdings an Standorten im Nordosten des Landes sowie in Deir-ez-Zor in etwas geringerem Umfang als an anderen Standorten. Erschwert wurde die Umsetzung der Maßnahmen vor allem durch die grundsätzlich nicht planbare Genehmigungspolitik der syrischen Regierung zur Freigabe von Projektstandorten und Kooperation mit NGOs. Unter den schwierigen Rahmenbedingungen gelang es UNDP dennoch, die Maßnahmen unter Anwendung von Do no harm-Prinzipien so zu steuern und zu implementieren, dass Maßnahmen landesweit umgesetzt werden konnten. Zudem verfolgte UNDP ein gender-sensitives Vorgehen, um genderrelevante Risiken zu minimieren (vgl. Effektivität | Beitrag zur Erreichung der Ziele).

10. Nicht-intendierte Wirkungen (positiv oder negativ)

Dass sich im Rahmen der EPE keine Hinweise auf nicht-intendierte negative Wirkungen, wie bspw. dem Vorhaben zuzurechnende ethnisch-religiöse oder anderweitige Konflikte, haben finden lassen, ebenso wenig wie positive Wirkungen nicht-intendierter Art und Weise, ist dem Umstand geschuldet, dass entsprechende Monitoring- und Evaluierungsaktivitäten aufgrund des fragilen Kontexts mitunter nicht durchzuführen waren. So war es bspw. nicht möglich, auf Grundlage von Interviews mit Begünstigten nicht-intendierte Wirkungen zu identifizieren oder den Beitrag der Maßnahmen zur Zielerreichung zu bestimmen, insbesondere der Maßnahmen unter Komponente 2. Daher ist es auch nicht möglich, qualitative Aspekte der Maßnahmen vollumfänglich zu beurteilen.

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

Trotz erfüllter, teils übererfüllter Zielvorgaben und relativ wenig feststellbarer Mängel hinsichtlich der Qualität der Implementierung, bleibt der tatsächliche Beitrag vieler Maßnahmen zur in der EPE formulierten Zielerreichung der Einkommensgenerierung ungewiss, ebenso sehr wie zu der im Projektvorschlag und der Abschlusskontrolle verwendeten Zielformulierung der Beschäftigung. Daher wird die Effektivität insgesamt als eingeschränkt erfolgreich bewertet.

Effizienz

Bei der Bewertung der Effizienz wird berücksichtigt, dass UNDP als Projektträger nicht verpflichtet war, eine detaillierte Kosten- und Leistungsrechnung für die durchgeführten Maßnahmen vorzulegen. Dies entsprach dem Standardverfahren (Single-Audit Principle) bei der Zusammenarbeit mit UN-Organisationen. Ob und inwieweit UNDP und/oder syrische Regierungsstellen Eigenbeiträge zur Finanzierung der Projektmaßnahmen leisteten, wird aus den verfügbaren Kostenaufstellungen nicht erkennbar. Der Abschlussbericht enthält zu dem Kriterium Effizienz nur die Aussage, die effiziente Umsetzung sei durch die professionellen Strukturen von UNDP gewährleistet, was sich in der kostengerechten Implementierung der Maßnahmen widerspiegeln.

11. Produktionseffizienz

Die Beurteilung der Produktionseffizienz basiert auf projektspezifischen UNDP Angaben³⁵.

Demnach ergibt sich für das Vorhaben folgende Verwendungsstruktur der insgesamt eingesetzten FZ-Mittel in Höhe von 10,0 Mio. EUR (11,0 Mio. USD): 4,0 Mio. EUR (40,3 %) entfielen auf Komponente 1, für Komponente 2 wurden 4,1 Mio. EUR (41,2 %) eingesetzt, d.h. es erfolgte eine nahezu gleichgewichtige Aufteilung auf die beiden Komponenten.

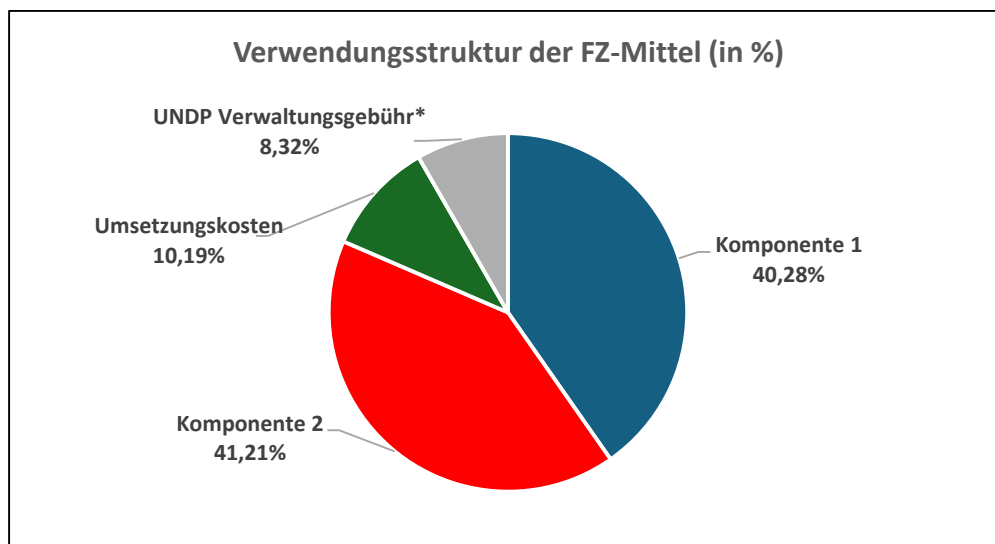


Abbildung 4: Verwendungsstruktur der FZ-Mittel (in %).

Quelle: UNDP Syria Financial Update 2023. * Einschließlich UN Coordination Levy. Eigene Darstellung.

Die komponentenübergreifenden Umsetzungskosten summierten sich auf rund 1,02 Mio. EUR (10,2 % der Gesamtkosten);³⁶ davon 833 Tsd. EUR (8,3 %) für Dienstleistungen, die Dritte im Auftrag von UNDP erbrachten, weitere 160 Tsd. EUR (1,6 %) für die Unterstützung und Beratung von im Rahmen des Vorhabens tätigen NGOs sowie 26 Tsd. EUR (0,26 %) für das Informationsmanagement von UNDP.³⁷ Als pauschale Verwaltungsgebühr (einschließlich UN Coordination Levy) stellte UNDP 832 Tsd. EUR in Rechnung; dies entsprach den UNDP-Standardverwaltungskosten bei vergleichbaren FZ-Vorhaben. Unter Berücksichtigung des schwierigen Handlungsumfeldes in Syrien werden die Standardverwaltungskosten in Höhe von 8,32 % der Gesamtkosten als angemessen beurteilt. Trotz hoher Inflationsraten während des Implementierungszeitraums und des schwankenden Wechselkurses der syrischen Währung entsprachen die Ist-Kosten für Komponente 1 und Komponente 2 zum Zeitpunkt des Abschlussberichts annähernd den Soll-Kosten des Projektvorschlags. Marginale prozentuale Abweichungen der Ist-Kosten von den Soll-Kosten nach oben und unten gab es bei einigen Outputs; bei Output 2.4 (Beratung und Unterstützung für Menschen mit Behinderungen) betrugen die Ist-Kosten 102 % der Soll-Kosten.

³⁵ Die Angaben in dem KfW Abschlussbericht (Tabelle Gesamtkosten und Finanzierung) sind teilweise nicht schlüssig und deckungsgleich mit den Angaben von UNDP, sodass für die Effizienzbeurteilung die originären UNDP Projektdaten (finanzielles Update vom 14. Juni 2023) herangezogen wurden.

³⁶ Zum Vergleich: Bei dem etwa zeitgleich implementierten FZ-Vorhaben „Übergangshilfe UNICEF Syrien Bildung und Kinderschutz, Phase V, BMZ-Nr. 2020 18 091“ beliefen sich die komponentenübergreifenden Umsetzungskosten auf 22 %.

³⁷ Das ist insofern bemerkenswert, als Informationsmanagement betriebswirtschaftlich üblicherweise als integraler Bestandteil der Standardverwaltungsaufgaben eines Unternehmens gilt, und daher mit der pauschalen Verwaltungsgebühr von UNDP abgegolten wäre.

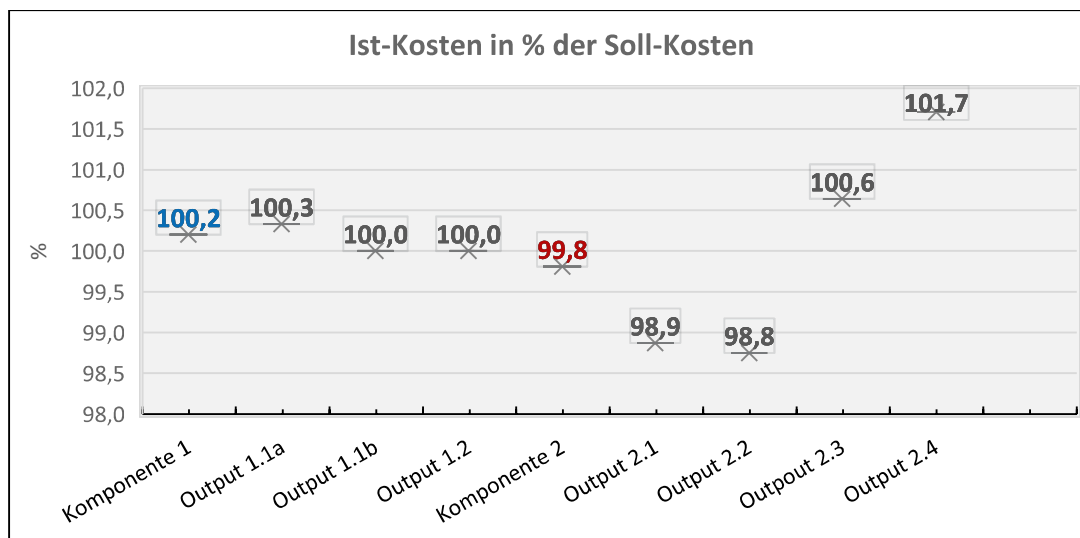


Abbildung 5: Ist-Kosten in % der Soll-Kosten.

Quelle: KfW Abschlussbericht 2024. Eigene Darstellung.

Für das Vorhaben war nach Unterzeichnung des Finanzierungsvertrags am 16.12.2020 eine Laufzeit von 24 Monaten bis Dezember 2022 vorgesehen. Aufgrund des zeitlich verzögerten Durchführungsbeginns – bedingt durch verspätete finale Freigabe der Interventionsorte, der angespannten Sicherheitssituation und temporärer Zugangsbeschränkungen – wurden zwei kostenneutrale Verlängerung bis Dezember 2023 genehmigt, so dass die tatsächliche Implementierungsphase 36 Monate betrug (vgl. Relevanz | Reaktion auf Veränderungen / Anpassungsfähigkeit). Nach einem letzten Fortschrittsbericht im Mai 2024 wurde der Abschlussbericht ebenfalls Ende Mai 2024 vorgelegt. Zu berücksichtigen ist bei der Beurteilung der Zeiteffizienz des Vorhabens, dass während des Durchführungszeitraums Einschränkungen aufgrund der Covid-19-Pandemie galten, die volatile Sicherheitslage in mehreren Regionen Syriens zeitweise Alltag war, und es immer wieder zu Kampfhandlungen zwischen den unterschiedlichen Akteuren kam. Vor diesem Hintergrund wird die Zeiteffizienz des Vorhabens als eingeschränkt erfolgreich bewertet.

Die von UNDP beantragten kostenneutralen Anpassungen des Zeitplans waren in der seinerzeitigen Situation angemessen und gut begründet. Soweit der Mittelverwendungsnachweis von UNDP für das Vorhaben nachvollziehbar ist, wurden die Ziele wirtschaftlich erreicht.³⁸ Unter Berücksichtigung der extrem schwierigen Rahmenbedingungen lässt sich die Produktionseffizienz des Vorhabens aus heutiger Sicht als erfolgreich bewerten,³⁹ da die Ergebnisse ohne wesentliche Mängel sind und den Erwartungen entsprechen. Hinweise auf Mittelfehlverwendung lagen nicht vor.⁴⁰ In der EPE von Phase I des Vorhabens wurde die Produktionseffizienz ebenfalls als gut bewertet.

12. Allokationseffizienz

Aussagen zu der Allokationseffizienz, d.h. zu dem Verhältnis zwischen Input und Outcome, wurden in dem Abschlussbericht des Vorhabens nicht formuliert. In der vorliegenden EPE wurde daher die Bewertung der Allokationseffizienz aus der Wirkungsmatrix indirekt abgeleitet, indem die Zahl begünstigter Personen als Indikator der Outcome-Nutzung aus der Perspektive der Zielgruppe interpretiert und zudem angenommen wird, dass die Nutzung der Outputs positive Wirkungen für die Zielgruppe hatte (vgl. Effektivität sowie Übergeordnete entwicklungspolitische Wirkungen). Input-Indikatoren sind die für die begünstigten Personen eingesetzten FZ-Mittel.

Insgesamt begünstigten die Maßnahmen des Vorhabens 11,1 Tsd. Personen⁴¹, wobei Mehrfachzählungen vorliegen können, wenn identische Personen von mehreren Maßnahmen profitierten. Unter Komponente 1 wurden bei CfW-Maßnahmen zur Schaffung von Arbeitsplätzen knapp 7 Tsd. Personen (83 %) beschäftigt. In vergleichsweise geringem Ausmaß wurden dort Personen in den

³⁸ Die komponentenübergreifenden Umsetzungskosten waren in Phase V des Vorhabens mit 10,2 % der Gesamtkosten niedriger als in Phase I (11 %); vgl. EPE „UNDP Syrien Beschäftigungsförderung durch Rehabilitierung von Basisinfrastruktur und einkommensschaffende Maßnahmen (BMZ-Nr. 2016 40 713), S. 11.

³⁹ Auch in der EPE von Phase I wurde die Produktionseffizienz als gut bewertet; a.a.O., S.13.

⁴⁰ Allerdings wurde Korruption in Syrien während der Implementierungsphase des Vorhabens als endemisch wahrgenommen; das Land rangierte in dem Corruption Perceptions Index 2023 auf einem der hintersten Plätze, gleichauf mit Südsudan und Venezuela; Transparency International (2024): Corruption Perceptions Index 2023, Berlin, S. 3.

⁴¹ Die Gesamtanzahl der Begünstigten weicht hier marginal von den genannten Zahlen unter Effektivität ab, da dort bei den Indikatoren nicht alle Begünstigten berücksichtigt sind.

Bereichen Zusammenarbeit mit Jugendlichen zur Förderung der sozialen Kohäsion (8,5 %) sowie Unterstützung von kleinen landwirtschaftlichen Betrieben und einzelnen Landwirten (8,7 %) gefördert.

Bei Komponente 1 betrugen die durchschnittlichen direkten Kosten je begünstigter Person 577 EUR, unter Berücksichtigung der anteiligen komponentenübergreifenden Umsetzungskosten und der UNDP-Gebühr steigen die Gesamtkosten je begünstigter Person auf 708 EUR.⁴² Deutlich höher als in Komponente 1 waren die Kosten je begünstigter Person bei den Befähigungs- und Ausbildungsmaßnahmen in Komponente 2; die durchschnittlichen direkten Kosten beliefen sich hier auf 993 EUR und 1.219 EUR unter Berücksichtigung von Umsetzungskosten und UNDP-Gebühr.

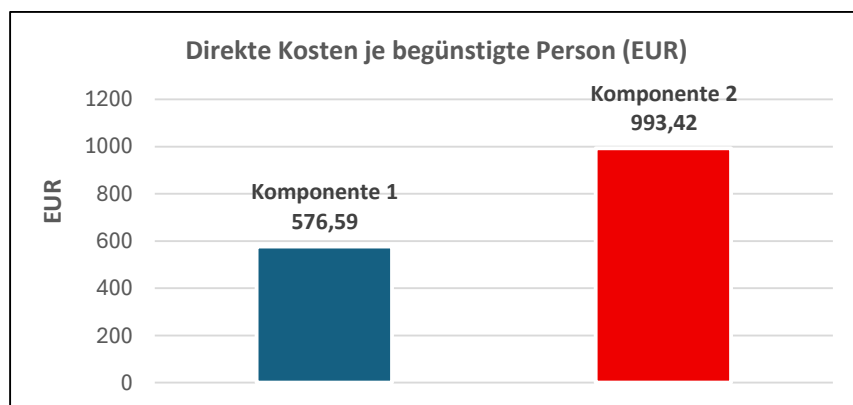


Abbildung 6: Direkte Kosten je begünstigte Person (EUR).

Quellen: KfW Abschlussbericht 2024; UNDP Syria Financial Update 2023. Eigene Darstellung.

Der signifikante Unterschied der Pro-Kopf-Kosten in den beiden Komponenten resultierte u.a. aus den stark abweichenden durchschnittlichen Begünstigtenzahlen; denn bedingt durch Fixkostendegression bei zunehmenden Teilnehmerzahlen sind die Kosten ceteris paribus umso geringer, je höher die Zahl der Begünstigten. Während in Komponente 1 von den drei Outputs durchschnittlich 2.329 Personen profitieren konnten, begünstigten die vier Outputs in Komponente 2 im Durchschnitt 1.037 Personen. Unter Effizienzgesichtspunkten sind kleinteilige Maßnahmen mit jeweils vergleichsweise geringen Begünstigtenzahlen konzeptionell eher nachteilig zu beurteilen.

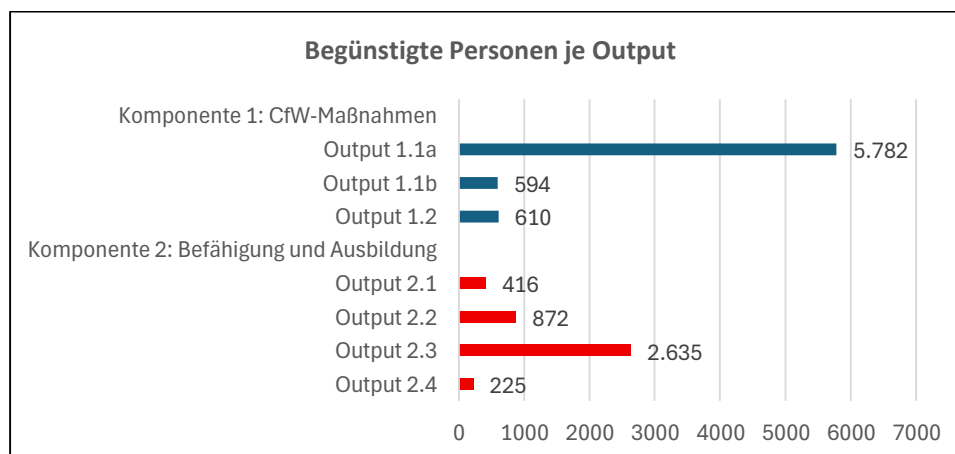


Abbildung 7: Begünstigte Personen je Output.

Quelle: KfW Abschlussbericht 2024. Eigene Darstellung.

Die höchsten direkten Kosten je begünstigter Person entstanden in Komponente 1 bei Output 1.1b (Zusammenarbeit mit Jugendlichen zur Förderung der sozialen Kohäsion) mit nur 594 Begünstigten; die Pro-Kopf-Kosten überstiegen mit 1.507,95 EUR die durchschnittlichen Pro-Kopf-Kosten von Komponente 1 um mehr als das Zweieinhalbfache.⁴³ Die niedrigsten Pro-Kopf-Kosten in

⁴² Bei den Pro-Kopf-Kosten handelt es sich um die direkten Kosten der Maßnahme, zuzüglich anteiliger Umsetzungskosten und anteiliger UNDP-Verwaltungsgebühr; detaillierte Angaben zu der Berechnung finden sich in den Tabellen 3, 4 und 5 der Anlage „Gesamtkosten und Finanzierung“ des Anlagenbandes.

⁴³ Auch bei dem FZ-Vorhaben „Syrien Bildung und Kinderschutz Phase V“ mit UNICEF als Programmträger (BMZ-Nr. 2020 18 09) lagen die direkten Pro-Kopf-Kosten der Förderung von Initiativen Jugendlicher auf Gemeindeebene deutlich über den durchschnittlichen Kosten je Begünstigtem bei den

Höhe von 422,78 EUR entstanden bei Output 1.1a (Müll- und Trümmerbeseitigung und Rehabilitierung von Basisinfrastruktur) mit 5.782 Personen, die von den CfW-Maßnahmen profitieren konnten. Der Zusammenhang zwischen Begünstigtenzahl und direkten Kosten zeigt sich auch für Komponente 2. Die geringsten Pro-Kopf-Kosten entstanden mit 622 EUR bei der Durchführung von Trainings zur beruflichen Bildung und Vermittlung von Arbeitsplätzen (Output 2.3) für rund 2.600 Teilnehmende.⁴⁴ Einen Sonderfall stellt Output 2.4 mit überdurchschnittlich hohen direkten Kosten von 2.142 EUR je begünstigter Person dar; es wurde kostenintensive spezifische Beratung und Unterstützung für Menschen mit körperlichen Behinderungen zur Reintegration in den Arbeitsmarkt erbracht, wie Bereitstellung von Prothesen, gezielte Berufsbildungsangebote sowie Praktika.

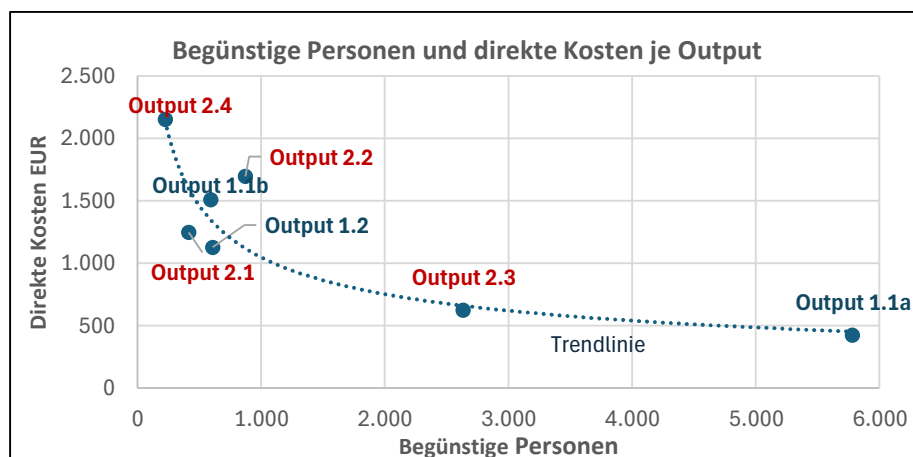


Abbildung 8: Begünstigte Personen und direkte Kosten je Output.

Quellen: : KfW Abschlussbericht 2024; UNDP Syria Financial Update 2023. Eigene Darstellung.

Da sich für das FZ-Vorhaben Aussagen zu dem Verhältnis zwischen Input und Outcome u.a. wegen limitierter Aussagekraft der Begünstigtenzahlen je Maßnahme nur indirekt ableiten ließen, wird die Allokationseffizienz als eingeschränkt erfolgreich bewertet.⁴⁵

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

Im Hinblick auf die schwierigen Rahmenbedingungen, unter denen UNDP in Syrien agieren musste, sowie der den Erwartungen entsprechenden Ergebnisse, wird die Produktionseffizienz des Vorhabens aus der Perspektive des Projektträgers als erfolgreich bewertet.⁴⁶ Die Allokationseffizienz des Vorhabens wird aus der Perspektive der Zielgruppe als eingeschränkt erfolgreich bewertet. Die Zeiteffizienz wird ebenfalls als eingeschränkt erfolgreich eingestuft. Unter Berücksichtigung aller Bewertungsdimensionen beurteilen wir die Effizienz des Vorhabens insgesamt als eingeschränkt erfolgreich.

Impact

13. Übergeordnete entwicklungspolitische Veränderungen

Das im Rahmen der EPE angepasste Ziel auf Impact-Ebene war, die wirtschaftlichen und sozialen Lebensbedingungen von Binnenvertriebenen und lokaler Bevölkerung an ausgewählten Projektstandorten kurz- bis mittelfristig zu verbessern. Zudem sollte das Vorhaben die soziale Kohäsion zwischen der Bevölkerung aufnehmender Gemeinden und Binnengeflüchteten stärken.

Gemessen an den in der Tabelle aufgeführten Indikatoren wurden die Zielvorgaben auf Impact-Ebene erreicht.⁴⁷ Allerdings muss bei dieser Bewertung berücksichtigt werden, dass für die im Rahmen der EPE hinzugefügten Indikatoren „Erhöhung der

sonstigen Aktivitäten dieses Vorhabens. Zwar sind diese Maßnahmen für die soziale Kohäsion auf kommunaler Ebene wichtig, aber bei den vergleichsweise hohen Kosten der Jugendförderung kommt bei diesen Maßnahmen systematischem Monitoring und Evaluierung eine besondere Bedeutung zu.

⁴⁴ Eine von UNDP nach Abschluss des Vorhabens durchgeführte Erhebung ergab, dass etwa 50 bis 70 % der Fähigkeiten, die im Rahmen der Weiterbildungsmaßnahmen erworben wurden, bei der Zielgruppe erhalten blieben, unabhängig davon, ob die Teilnehmenden selbstständig oder fest angestellt waren; schriftliche Information von UNDP Syria vom 06.07.2025.

⁴⁵ Ein direkter Vergleich der Pro-Kopf-Kosten mit Phase I ist nicht möglich; die EPE von Phase I enthält keine quantitativen Angaben zu den Stückkosten, sondern bewertete diese pauschal als angemessen, bei allerdings durch das Earmarking reduzierter Allokationseffizienz; vgl. EPE „UNDP Syrien Beschäftigungsförderung durch Rehabilitierung von Basisinfrastruktur und einkommensschaffende Maßnahmen (BMZ-Nr. 2016 40 713)“, S. 13.

⁴⁶ In der EPE von Phase I war die Produktionseffizienz ebenfalls als gut bewertet worden; a.a.O., S. 13.

⁴⁷ Die in der nachfolgenden Tabelle verwendeten Indikatoren wurden von der Outcome- auf die Impactebene verschoben. Obwohl sie eher die Output-Ebene widerspiegeln, finden sie aus Gründen der mangelnden Datenverfügbarkeit Anwendung und dienen als Proxy-Indikatoren, um insb. die Verbesserung der sozialen Lebensbedingungen beurteilen zu können.

Konsumausgaben“ sowie „Reduzierung von Konflikten zwischen Binnenvertriebenen und der Bevölkerung aufnehmender Gemeinden“ keine Daten verfügbar waren, diese jedoch für eine umfassendere Beurteilung der Zielerreichung auf Impact-Ebene angemessener gewesen wären (vgl. Relevanz | Angemessenheit der Konzeption). Denn die durch das Vorhaben erzielte Rehabilitation von Einrichtungen sowie Versorgungsleitungen lässt lediglich auf die Verbesserung der sozialen Lebensbedingungen schließen.

Inwiefern mit den anderen Maßnahmen ein Beitrag zur Verbesserung der wirtschaftlichen Lebensbedingungen oder sozialen Kohäsion geleistet wurde, lässt sich anhand der in der Tabelle aufgeführten Indikatoren nicht erkennen. Interviews mit dem Projektträger sowie die empirische Evidenz weisen zwar auf einen entsprechenden Beitrag für die Zielgruppe hin, der im Rahmen der EPE jedoch aufgrund fehlender Datenverfügbarkeit und empirisch nicht hinreichend basierter Aussagen in die Gesamtbewertung der übergeordneten entwicklungspolitischen Wirkungen nur bedingt einfließt.⁴⁸

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) Rehabilitation von Einrichtungen	0	3 Einrichtungen	7 Einrichtungen → Ziel erreicht	7 Einrichtungen Zielwert erreicht
(2) Rehabilitation von Versorgungsleitungen	0	22 km	24 km → Ziel erreicht	22 km Zielwert erreicht

Tabelle 3: Impact-Zielerreichung

Quelle: Abschlusskontrolle 2024; Interview mit Projektträger. Eigene Darstellung.

Notiz: „Die nachträglich zum Zeitpunkt der EPE hinzugefügten Indikatoren „Erhöhung der Konsumausgaben“ sowie „Reduzierung von Konflikten zwischen Binnenvertriebenen und Bevölkerung aufnehmender Gemeinden“ werden aufgrund nicht verfügbarer Daten in der Tabelle nicht aufgeführt.“

14. Beitrag zu übergeordneten intendierten entwicklungspolitischen Veränderungen

Mit der Rehabilitation der sozialen Infrastruktur sowie den Trainings und spezifischen Beratungen für arme Haushalte, Binnenvertriebene sowie Menschen mit Behinderungen zielte das Vorhaben auf strukturbildende Wirkungen und den Aufbau von Humankapital ab. Dadurch grenzte sich das Vorhaben auch von Maßnahmen der Humanitären Hilfe ab (vgl. Kohärenz | Interne Kohärenz).

Einschlägige Kennzahlen zur sozioökonomischen Lage, wie bspw. die Reduzierung von Armut und Arbeitslosigkeit, haben sich im Implementierungszeitraum und danach allerdings nicht verbessert.⁴⁹ D.h. messbare entwicklungspolitische Wirkungen sind über die oben beschriebenen Wirkungen nicht nachzuweisen (vgl. Übergeordnete entwicklungspolitische Wirkungen | Übergeordnete (intendierte) entwicklungspolitische Veränderungen). Dies ist darauf zurückzuführen, dass einerseits der fragile Kontext, in dem das Vorhaben implementiert wurde, ein entsprechendes Monitoring und eine Evaluierung der Maßnahmen begrenzt hat. Andererseits ist es auch plausibel, dass die gravierenden sozio-ökonomischen Folgen des Bürgerkriegs erzielte entwicklungspolitische Veränderungen möglicherweise überlagern und sich deshalb keine Verbesserungen bei einschlägigen Kennzahlen zeigte.

Dass ohne eine Finanzierung der Maßnahmen die wirtschaftliche und soziale Situation der Zielgruppe jedoch schlechter gewesen wäre, ist wahrscheinlich. In dem Sinne war das Vorhaben auch entwicklungspolitisch additional. Zudem können insbesondere von den erworbenen Kompetenzen und Fähigkeiten, die im Rahmen von Trainings und Beratungen erworben wurden, entwicklungspolitische Wirkungen erwartet werden, die in der entwicklungspolitischen Forschung lange Zeit etwas höher eingeschätzt als entwicklungspolitische Wirkungen von kurzfristigen, befristeten Zahlungen an Haushalte im Rahmen von CfW-Maßnahmen.⁵⁰ Allerdings sind auch CfW-Maßnahmen entwicklungspolitisch effektiv, weil sie bspw. die Rolle der Frau oder die wirtschaftliche Einbindung von Menschen mit Behinderungen stärken. Zudem haben sie das Potenzial entwicklungspolitischer Dividenden, weil sie nicht nur zur zeitlichen Überbrückung von Notlagen und der kurzfristigen Sicherung des Lebensunterhaltes beitragen, sondern auch zur Erlernung einfacher Tätigkeiten und Erweiterung von Kompetenzen und Fähigkeiten, wenn sie mit Skills Development verbunden werden. Zudem stärken sie die lokale Wirtschaft, da das Geld auf lokalen Märkten ausgegeben wird.

Aus entwicklungspolitischer Sicht sind daher beide Komponenten dazu geeignet, sie auf andere Kontexte zu übertragen. Gerade beim Wiederaufbau eines Landes können in lokale Strukturen eingebundene, partizipative, konflikt- und gendersensitive CfW-

⁴⁸ U.a. CashforWork_EDPURapidProgrammaticReview_June22.pdf (Zugriff: 15.08.2024).

⁴⁹ The impact of the conflict in Syria: a devastated economy, pervasive poverty and a challenging road ahead to social and economic recovery [EN/AR] - Syrian Arab Republic | ReliefWeb (Zugriff: 15.08.2025).

⁵⁰ Dass Bildungsinvestitionen das individuelle Einkommen steigern, ist in der Entwicklungstheorie schon lange bekannt, vgl. Schultz, Theodore W. (1961): Investment in Human Capital, American Economic Review, vol. 51 S.7-11. Zu den gesellschaftlichen und individuellen Erträgen von Bildungsinvestitionen vgl. Weiß, Manfred (1993): Bildung als Investition, Forum E 46, 2. DOI: 10.25656/01:1918 (Zugriff: 25.06.2025)

Maßnahmen, die mit Skills Development verknüpft werden, einen entscheidenden Beitrag zum wirtschaftlichen Wiederaufbau sowie zur wirtschaftlichen und sozialen Teilhabe vulnerabler Bevölkerungsgruppen leisten.

15. Beitrag zu übergeordneten nicht-intendierten entwicklungspolitischen Veränderungen

Nicht-intendierte entwicklungspolitische Wirkungen waren im Rahmen der Evaluierung weder von den Maßnahmen unter Komponente 1 noch unter Komponente 2 feststellbar, gleichwohl die Maßnahmen beider Komponenten in einem extrem konfliktiven Umfeld umgesetzt wurden. Die Umsetzung von Do no harm-Prinzipien durch den Projektträger und seiner Partner hat aus Sicht des Evaluierungsteams dazu beigetragen, dass nicht beabsichtigte Veränderungen nach derzeitigem Wissensstand vermieden werden konnten. Denn UNDP hat im Vorfeld über Konfliktanalysen, Studien und Outcome Harvesting-Bericht lokale Konfliktanalysen, gesellschaftliche Spannungen sowie Bedarfe analysiert und entsprechende zielgruppenspezifische Maßnahmen abgeleitet. So wurden bspw. in Aleppo und Hama CfW-Maßnahmen partizipativ geplant, um potenziellen Konflikte zwischen Binnenvertriebenen und der Bevölkerung aufnehmender Gemeinden vorzubeugen.⁵¹ Zudem wurden Mitarbeitende und Partner in konfliktensensibler Planung von CfW-Maßnahmen geschult.

Zusammenfassende Bewertung des Impacts: **eingeschränkt erfolgreich (3)**

Das Vorhaben hat nur geringe messbare entwicklungspolitische Wirkungen entfaltet. Weil aber zugleich nicht-intendierte entwicklungspolitische Wirkungen nicht feststellbar sind und es plausibel ist, dass sich die wirtschaftlichen und sozialen Lebensbedingungen von Binnenvertriebenen und lokaler Bevölkerung an ausgewählten Projektstandorten kurz- bis mittelfristig ohne das Vorhaben verschlechtert hätten, dominieren die positiven Ergebnisse und das Vorhaben wird insgesamt als zufriedenstellend bewertet.

Nachhaltigkeit

Das FZ-Vorhaben diente vordergründig als ein krisenbedingtes Soforthilfedorhaben, welches größtenteils schnell wirkende Einzelmaßnahmen in einem akut konfliktgeprägten Kontext finanzierte. Der vorwiegende kurzfristige Anspruch bezüglich der Dauerhaftigkeit der Wirkungen des Vorhabens im Sinne eines eingeschränkten Nachhaltigkeitsanspruches wurde bereits zum Zeitpunkt der Projektprüfung wie auch zum Zeitpunkt der Abschlusskontrolle explizit formuliert. **Auch im Rückblick halten wir den eingeschränkten Nachhaltigkeitsanspruch für angemessen, daher wird die Nachhaltigkeit der Vorhaben zwar betrachtet, doch die Bewertung wird im Rahmen dieser Evaluierung nicht für die Gesamtbewertung berücksichtigt.**

16. Kapazitäten der Beteiligten und Betroffenen

Unter den in Syrien gegebenen Bedingungen verfügte die Zielgruppe – Binnenvertriebene und Bevölkerung der aufnehmenden Gemeinden in den Interventionsgebieten – nicht über erforderliche Kapazitäten, um Maßnahmen zur Müll- und Trümmerbeseitigung sowie die Rehabilitation von Basisinfrastruktur wirkungsvoll zu organisieren. Auch zuständige staatliche Behörden waren nicht in der Lage oder nicht willens, für die Schaffung und den Erhalt von Arbeitsplätzen sowie für kurzfristige Verbesserungen der wirtschaftlichen Situation zu sorgen. Der Projektträger konnte solche Maßnahmen in bestimmten Teilen Syriens wegen Sicherheitsproblemen oder fehlender Genehmigung staatlicher Stellen nicht realisieren. Dieser Befund gilt in weiten Teilen Syriens auch nach dem Regimewechsel vom Dezember 2024.

17. Beitrag zur Unterstützung nachhaltiger Kapazitäten

Das Vorhaben trug dazu bei, die Kapazitäten von UNDP Syria in den Bereichen Administration, Monitoring und Evaluierung von Projekten zu stärken. Ob die mit dem Vorhaben erreichten positiven Wirkungen bei der Zielgruppe in Folgephasen erhalten bleiben können, hängt von dem Verbleib der Zielgruppe in den Interventionsgebieten ab sowie von weiterer externer finanzieller Unterstützung zur Fortführung von Aktivitäten zur Schaffung und Erhalt von Einkommen generierenden Arbeitsplätzen sowie zur Qualifizierung der Zielgruppe für mittelfristige Beschäftigungsverhältnisse. Die finanzielle Situation von UNDP bleibt in hohem Maße abhängig von Zuwendungen der internationalen Gebergemeinschaft, mit Konsequenzen auch für die Nachhaltigkeit der CfW- und Qualifizierungsangebote von UNDP in Syrien. Vor diesem Hintergrund war die Formulierung einer verbindlichen Exit-Strategie für das FZ-Vorhaben unrealistisch.

Das FZ-Vorhaben ermöglichte es UNDP, Basisinfrastrukturen zu rehabilitieren, durch Trümmerbeseitigung in zerstörten Siedlungsgebiete zu deren Wiederbewohnbarkeit beizutragen sowie zeitlich begrenzt Befähigungs- und Ausbildungsmaßnahmen zu finanzieren. Ohne externe finanzielle Unterstützung wären weder die Binnenvertriebenen in den Projektstandorten, noch die Bevölkerung in den aufnehmenden Gemeinden zur Durchführung und Weiterführung der Maßnahmen in der Lage gewesen, dies galt auch für den Projektträger. Zudem wurden die Kapazitäten von NGOs gestärkt, die im Auftrag von UNDP in die Durchführung der

⁵¹ Inwiefern eine partizipative Planung und Umsetzung auch an anderen Standorten notwendig gewesen wäre, kann im Rahmen der EPE nicht abgeschätzt werden.

Maßnahmen eingebunden waren. Soweit unter den bürgerkriegsbedingten Rahmenbedingungen möglich, war der Beitrag des Vorhabens zur Unterstützung nachhaltiger Kapazitäten erfolgreich, und mit dem Vorhaben geschaffenen Kapazitäten wurden auch nach dessen Abschluss genutzt.⁵²

18. Dauerhaftigkeit der Wirkungen

Einer evidenzbasierten Beurteilung der Nachhaltigkeit des Vorhabens stand zum Zeitpunkt der EPE vor allem die Ungewissheit über die weitere politische, wirtschaftliche und soziale Entwicklung in den syrischen Projektstandorten entgegen. Trotz der fortwährenden hohen Volatilität im syrischen Interventionskontext wurde der Fortbestand der mit den FZ-Mitteln erzielten positiven Wirkungen zum Zeitpunkt des Vorhabenabschlusses (AK) sowie der Evaluierung bestätigt. Zwar liegen einzelne Ergebnisse unter den Erwartungen, jedoch dominieren übergreifend die positiven Ergebnisse. UNDP erhielt zudem bereits Finanzierungszusagen für Anschlussvorhaben, in denen Maßnahmen in einem konzeptionell teilweise angepassten Rahmen weitergeführt werden, so dass die mit den Maßnahmen des evaluierten Vorhabens erzielten positiven Wirkungen ceteris paribus erhalten bleiben können (Anschlussfähigkeit). Insbesondere soll dem Zugang von Frauen zu Einkommensmöglichkeiten Vorrang eingeräumt werden, beispielsweise durch permanente Arbeitsbeschaffungsprogramme und die Einrichtung von Women Safe Centers (WSC). War bei den Maßnahmen des evaluierten Vorhabens eine Mindestbeteiligung von Frauen in Höhe von 35-45 % vorgesehen, soll dieser Anteil in Folgephasen auf 60-65 % gesteigert werden.⁵³

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

Insgesamt wird das Nachhaltigkeitskriterium als eingeschränkt erfolgreich bewertet; zwar liegen die Ergebnisse unter den Erwartungen, aber es dominieren erzielte positive Resultate. Allerdings lassen sich Auswirkungen veränderter sozioökonomischer und soziopolitischer Kontexte auf die Kapazitäten der Zielgruppe und des Projektträgers aktuell nicht fundiert einschätzen. UNDP erhielt jedoch bereits Zusagen für die erforderlichen Finanzierungsmittel, um in Folgevorhaben positive Wirkungen der Maßnahmen zur Generierung von Einkommen, zum Erhalt von Arbeitsplätzen und zur beruflichen Qualifizierung in Syrien weiterzuführen.

Gesamtbewertung: **eingeschränkt erfolgreich (3)**

Den Erwartungen entsprechende Ergebnisse bei Relevanz und Kohärenz, aber unter den Erwartungen liegende Ergebnisse bei Effektivität, Effizienz und übergeordneten entwicklungspolitischen Wirkungen führen dazu, dass das Vorhaben als insgesamt eingeschränkt erfolgreich bewertet wird. Positiv beurteilt werden die Konzeption des Vorhabens, die sich an den Politiken und Prioritäten der Vereinten Nationen sowie der deutschen EZ ausrichtete, sowie die Kohärenz mit anderen FZ-Vorhaben in Syrien. Zudem berücksichtigte das Vorhaben die hohe Bedürftigkeit der Zielgruppe, wobei allerdings Beiträge zur Zielerreichung auf Outcome- und Impactebene nicht direkt nachweisbar waren; dies gilt speziell für Ausbildungsmaßnahmen der Komponente 2, die unter Effizienzgesichtspunkten zudem sehr kostenintensiv waren. Hinsichtlich der effizienten Umsetzung des Vorhabens gab es positive Ergebnisse, die aber unter den Erwartungen lagen. Wirkungen auf Impact-Ebene sind nur bedingt eingetreten bzw. dem Vorhaben nicht direkt zurechenbar. Die Beurteilung der Nachhaltigkeit des Vorhabens erfolgt aufgrund der primär auf Kurzfristigkeit ausgelegten Maßnahmen unter der Anwendung eines eingeschränkten Nachhaltigkeitsanspruches, sodass das Kriterium zwar betrachtet, die Einzelbewertung jedoch nicht für die Gesamtbewertung berücksichtigt wird. Zwar leistete das Vorhaben einen Beitrag zur Unterstützung nachhaltiger Kapazitäten bei Zielgruppe und Projektträger, aber die Dauerhaftigkeit von Wirkungen über die Zeit konnte zum Zeitpunkt der EPE wegen der anhaltenden Ungewissheit über die weitere politische und wirtschaftliche Entwicklung in den syrischen Projektstandorten nur als eingeschränkt erfolgreich bewertet werden, auch wenn weitere externe finanzielle Unterstützung für mehrere Anschlussphasen bereits zugesagt wurde.

Somit lautet die Gesamtbewertung „eingeschränkt erfolgreich“. Unter Berücksichtigung der schwierigen Implementierungsbedingungen des Vorhabens dominierten positive Ergebnisse bei Relevanz und Kohärenz, während Effektivität und Effizienz die Ergebnisse unter den Erwartungen lagen; zudem entfaltete das Vorhaben nur eingeschränkte entwicklungspolitische Wirksamkeit, bei letztlich kontextbedingter unsicherer Nachhaltigkeit.

⁵² Diese Aussage stützt sich u.a. auf ausführliche schriftliche Antworten von UNDP Syria auf einen umfangreichen Fragenkatalog sowie auf Interviews mit der zuständigen operativen KfW-Abteilung.

⁵³ Schriftliche Information von UNDP Syria vom 06.07.2025.

Beitrag zur Agenda 2030

Das Vorhaben leistete einen Beitrag zur Erreichung der nachhaltigen Entwicklungsziele SDG 1 – Armut beenden –, SDG 3 – Gesundheit und Wohlergehen –, SDG 5 – Geschlechtergerechtigkeit – und SDG 17 – Partnerschaften zur Erreichung der Ziele.

Universaler Geltungsanspruch, gemeinsame Verantwortung und Rechenschaftslegung

Das Vorhaben war Teil der Sonderinitiative Geflüchtete und Aufnahmeländer (SIGA), mit der ein Beitrag zur Minderung akuter Fluchtursachen, zur Stabilisierung der Aufnahmeregionen und von aufnehmenden Gemeinden sowie zur Unterstützung von Flüchtlingen, Binnenvertriebenen und Rückkehrenden geleistet werden sollte.

Die Maßnahmen waren komplementär zu FZ-Vorhaben in Syrien mit UNICEF und UN-Habitat. Die Rechenschaftslegung von UNDP erfolgte entsprechend dem Single-Audit-Prinzip der Vereinten Nationen.

Zusammenspiel ökonomischer und sozialer Entwicklung

Durch die Rehabilitierung und Reparatur grundlegender sozialer Infrastruktur in schwer betroffenen Krisengebieten, mit Schwerpunkt auf Elektrizitäts-, Wasser- und Abfallnetzwerken, Schulen und Gesundheitszentren sowie mit der Einbindung lokaler Unternehmen wurden positive Wechselwirkungen zwischen sozialen und ökonomischen Wirkungen gefördert. Auch die Möglichkeit zur Einkommenserzielung, insbesondere im Rahmen der CfW-Maßnahmen, hat das Zusammenspiel von ökonomischer und sozialer Entwicklung gefördert.

Inklusivität/Niemanden zurücklassen

Mit dem inklusiven Ansatz des "Whole of Syria Approach" wurde das Prinzip „leave no one behind“ umgesetzt. Von den Maßnahmen profitierten zwar insgesamt nur rund 11.000 Personen (d.h. weniger als 1 % der Gesamtbevölkerung Syriens 2020), aber vorrangig erreicht wurden vulnerable Menschen, die von der Wirtschaftskrise besonders betroffen waren, Personen mit Behinderungen oder von Frauen geführte Haushalte.

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 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 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:

Remote ohne nationale Gutachter (Schreibtischprüfung).

Kernfragen der Evaluierung gemäß der Evaluierungskonzeption:

- Welche Unterschiede und Gemeinsamkeiten zeigen sich in den Evaluierungsergebnissen für Phase I und Phase V?
- Können von kurzfristigen Maßnahmen wie CfW übergeordnete entwicklungspolitische Wirkungen erwartet werden?
- Welche strukturbildenden Maßnahmen/entwicklungspolitischen Wirkungen liegen dem Vorhaben zugrunde und sind noch vorhanden? (Abgrenzung zur humanitären Hilfe).
- Welche Auswirkungen hatte die fünfte Phase auf Folgevorhaben? Welche Komponenten werden stärker/schwächer berücksichtigt?
- Entsprach die Allokation der FZ-Mittel auf die beiden Komponenten des Vorhabens dem adressierten Kernproblem?

Nicht öffentliche (interne) Dokumente

KfW-Projektdokumente, UNDP-Reports, sekundäre Fachliteratur, Analysen von World Bank, IMF, OCHA und UNHCR, Ex-post-Evaluierungen vergleichbarer FZ-Vorhaben mit UN-Organisationen als Projektträger.

Verzeichnis öffentlicher Quellen

Projektdokumente

BMZ (2021): Konzeptioneller Rahmen für die Umsetzung der Beschäftigungsoffensive Nahost als Teil der Sonderinitiative Flucht.

BMZ (2024): Handbuch der bilateralen EZ, Verfahrensinformation Nr. VI083, Qualitätsstandards für die Wirkungsmatrix.

KfW (2020): Finanzierungsvorschlag UNDP Syrien, Beschäftigungsförderung durch Rehabilitierung von Basisinfrastruktur und einkommensschaffende Maßnahmen, Phase V.

KfW (2022): Berichterstattung, UNDP Syrien: Beschäftigungsförderung durch Rehabilitierung von Basisinfrastruktur und einkommensschaffende Maßnahmen, Phase IV (BMZ-Nr. 2019.40.790), Phase V (BMZ-Nr. 2020 40 640).

KfW (2022): Vermerk Projektmonitoring – UNDP Syrien 2022 (BMZ-Nr. 2019 18 085 - Phase IV; BMZ-Nr. 2020 40 640 - Phase V).

KfW (2023): Fortschrittsbericht UNDP Syrien, Beschäftigungsförderung durch Rehabilitierung von Basisinfrastruktur und einkommensschaffenden Maßnahmen Phasen IV-VI (BMZ-Nr. 2019 40 790, 2020 40 640 und 2022 40 646).

KfW (2024): Abschlusskontrolle UNDP Syrien, Beschäftigungsförderung durch Rehabilitierung von Basisinfrastruktur und einkommensschaffende Maßnahmen V (BMZ-Nr. 2020 40 640).

KfW (2024): Financing Agreement between KfW and UNDP - Canceling the disbursement of the remaining contribution.

KfW (2024): Fortschrittsbericht UNDP Syrien, Beschäftigungsförderung durch Rehabilitierung von Basisinfrastruktur und einkommensschaffenden Maßnahmen Phasen V – VII (BMZ-Nr. 2020 40 640, 2022 40 64. Und 2023 40 628).

KfW (2024): Nachhaltigkeitsbeurteilung in akuten Konflikt- und Krisenkontexten.

KfW (2024): Ex-post Evaluierungsbericht FZ mit Syrien (BMZ-Nr. 2015 41 119 und 2016 40 713).

UNDP (2019): Certified Financial Reports to the Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) for the year ended 31 December 2018.

UNDP (2020): Certified Financial Reports to the Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) for the year ended 31 December 2019.

UNDP (2020): Syria Country Proposal for Partnership for Prospects, Phase V. Response to the Syria Crisis – Job creation for resilience building in Syria.

UNDP (2021): Certified Financial Reports to the Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) for the year ended 31 December 2020.

UNDP (2022): Certified Financial Reports to the Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) for the year ended 31 December 2021.

UNDP (2023): Final Report -UNDP Rehabilitation of Access to Essential Services and Income Generation in Syria, Phase V, BMZ-No. 2020 40 640.

UNDP (2023): Total project input cost - Final update.

UNDP (2023): Financial Report to the Germany Agency KfW for the period of 1 January 2022 - 31 December 2022.

UNDP (2024): Certified Financial Reports to the Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) for the year ended 31 December 2023.

UNDP (2025): The Impact of the Conflict in Syria. A devastated Economy, pervasive Poverty and a challenging Road ahead to Social and economic Recovery.

Fachliteratur

Abbara, Aula et al. (2022): The health of internally displaced people in Syria: are current systems fit for purpose? *Journal of Migration and Health*, 6, 100126. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2666623522000496>

Abedtalas, Musallam/Mamo, Adnan Rashid (2022): Host community attitudes towards internally displaced persons: evidence from Al-Bab, Syria, *Journal of Social and Development Sciences*, vol. 13, No. 4, S. 1-10.

Adar, Sinem et al. (2025): Der Fall des Assad-Regimes: Regionale und internationale Machtverschiebungen, *SWP Aktuell*, Nr. 6.

Aldoughli, Rahaf (2025): Syria needs security – can Al-Sharaa build a united army to provide it?, *The World Today: The Middle East's Great Realignment*, 10.März. <https://www.chathamhouse.org/publications/the-world-today/2025-03/syria-needs-security-can-al-sharaa-build-united-army-provide>

Alkhalil, Munzer et al. (2022): An analysis of humanitarian and health aid alignment over a decade (2011–2019) of the Syrian conflict, *Conflict and Health*, 16:57, S. 1-13. <https://conflictandhealth.biomedcentral.com/articles/10.1186/s13031-022-00495-5>

Avenarius, Tomas (2025): Israel demonstriert seine Macht in Syrien, *Süddeutsche Zeitung* Nr. 163, 08.07.2025, S. 2.

Avenarius, Tomas (2025): Syrien, ein Fiebertraum, *Süddeutsche Zeitung* Nr. 180, 07.08.2025, S. 3.

BMZ (2021): Konzeptioneller Rahmen für die Umsetzung der Beschäftigungsoffensive Nahost als Teil der Sonderinitiative Flucht.

BMZ (2023): Die Syrienkrise. <https://www.bmz.de/de/laender/syrien>

CARE (2020): Understanding resilience: Perspectives from Syrians - Syrian Arab Republic, London.

Daif, Abdulsalam et al. (2023): The effect of internal displacement due to armed conflict on tuberculosis treatment outcomes in northwest Syria, 2019-2020, *Journal of Migration and Health*, vol. 8, 7. <https://doi.org/10.1016/j.jmh.2023.100195>

Devadas, Sharmila/Elbadawi, Ibrahim/Loayza, Norman V. (2021): Growth in Syria: Losses from the War and Potential Recovery in the Aftermath, Middle East Development Journal, Nr. 13, S. 1-30. <https://openknowledge.worldbank.org/server/api/core/bitstreams/a9ae34dc-b9b8-5b7b-b9fc-120ad89f0438/content>

European Civil Protection and Humanitarian Aid Operations (2025): Syria. https://civil-protection-humanitarian-aid.ec.europa.eu/where/middle-east-and-northern-africa/syria_en

Fund for Peace (2025): Fragile States Index 2024. Annual Report, Washington DC.

Garebo, Omar (2024): Challenges to building social cohesion in conflict-laden areas: The A'zaz case in the northwest of Syria (2016–2022), Journal of Global Faultlines, vol. 11, No. 2, S. 198–237.

Hartman, Alexandra C./Morse, Benjamin S./Weber, Sigrid (2020): Violence, displacement, and support for internally displaced persons: evidence from Syria. https://www.jointdatacenter.org/wp-content/uploads/2022/01/20200615_SupportForIDPs_Syria.pdf

Helberg, Kristin (2025): Syriens fragiler Übergang Aufarbeitung und Neuanfang. Bundeszentrale für politische Bildung. <https://www.bpb.de/themen/kriege-konflikte/dossier-kriege-konflikte/562105/syriens-fragiler-uebergang/>

Hoogeveen, Johannes/Silva, Karishma/Hopper, Robert Benjamin (2025): Making Refugee Self-Reliance Work, Washington DC.

International Monetary Fund (2023): World Economic Outlook. A Rocky Recovery, April, Washington DC.

International Monetary Fund (2025): Syria — IMF Staff Concludes Staff Visit to Damascus. <https://www.imf.org/en/News/Articles/2025/06/10/pr-25188-syria-imf-staff-concludes-staff-visit-to-damascus>

Kinninmont, Jane (2014): The Syria Conflict and the Geopolitics of the Region. IEMed Mediterranean Yearbook 2014, S. 48-53. <https://www.iemed.org/publication/the-syria-conflict-and-the-geopolitics-of-the-region/>

Lamont, Matthew (2025): Uniting Syria: An Impossible Task for al-Sharaa?, Foreign Affairs Review, 26. April. <https://www.foreignaffairsreview.com/home/uniting-syria-an-impossible-task-for-al-sharaa>

Loft, Philip/Mills, Claire (2025): Syria after Assad: Consequences and interim authorities 2025, House of Commons Library, Research Briefing, Nr. 10161. <https://researchbriefings.files.parliament.uk/documents/CBP-10161/CBP-10161.pdf>

Munawar, Noir A./Symonds, James (2022): Post-Conflict reconstruction, forced migration & community engagement: the case of Aleppo, Syria, International Journal of Heritage Studies, vol. 28, 9, S. 1017-1035. <https://doi.org/10.1080/13527258.2022.2117234>

OCHA (2022): Syria: Cholera outbreak - Aug 2022. <https://reliefweb.int/disaster/ep-2022-000310-syr>

Qaddour, Kinana/Salman Husain (2022): Syria's education crisis: A sustainable approach after 11 years of conflict. Middle East Institute, Washington DC.

Rasmussen, Bruce et al. (2022): Syria education and development investment case: economic, social and psychological costs and risks resulting from not investing in education systems in Syria., Report to UNICEF Syria, Victoria Institute of Strategic Economic Studies, Victoria University, Melbourne.

Selvaraj, Pranesh (2024): The Syrian Civil War: A Decade of Conflict, Displacement, and Global Impact, Modern Diplomacy, 10. Oktober. <https://moderndiplomacy.eu/2024/10/10/the-syrian-civil-war-a-decade-of-conflict-displacement-and-global-impact/>

Syrian Network for Human Rights (2023): Landmines continue to plague large areas of Syria and threaten the lives of millions. <https://reliefweb.int/report/syrian-arab-republic/international-day-mine-awareness-and-assistance-mine-action-landmines-continue-plague-large-areas-syria-and-threaten-lives-millions-enar>

Transparency International (2023): Corruption Perceptions Index 2022, Berlin.

UNHCR (2025): Global Trends. Forced displacement in 2024, Copenhagen.

UNHCR (2025): Refugee Data Finder. <https://www.unhcr.org/refugee-statistics/download/?url=BhtP52>

UNICEF (2023): UNICEF Strategic Plan: updated financial estimates, 2023–2026. UN Economic and Social Council E/ICEF/2023/AB/L.6.

UNICEF (2023): Whole of Syria. Humanitarian situation report. End of Year 2022, UNICEF Syria Country Office, Damascus.

United Nations Office for the Coordination of Humanitarian Affairs (2023): Behind the data: Recording civilian casualties in Syria. <https://www.ohchr.org/en/stories/2023/05/behind-data-recording-civilian-casualties-syria>

Wieland, Karsten (2025): Syrien, Bundeszentrale für politische Bildung. <https://www.bpb.de/themen/kriege-konflikte/dossier-kriege-konflikte/54705/syrien/>

World Bank (2023): Syria Economic Monitor: Syria's economy in ruins after a decade-long war, Winter 2022/23, Washington DC.

World Bank (2025): Syrian Arab Republic Outlook April. <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/65cf93926fdb3ea23b72f277fc249a72-0500042021/related/mpo-syr.pdf>

World Food Programme (2025): Syrian Arab Republic Annual Country Report 2024. https://docs.wfp.org/api/documents/WFP-0000165380/download/?_ga=2.60043182.268581510.1750760216-313935595.1750760216

Datenquellen und Analysetools

UNHCR Refugee Data Finder; Auswertung von Sekundärquellen; Satellitenbilder; Health Nutrition and Population Statistics; World Development Indicators, Medienberichte, Online Map of Syrian Civil War (<https://syria.liveuamap.com>)

Besuchte Projektstandorte

Ex-post-Evaluierung wurde als Schreibtischprüfung durchgeführt und es wurden keine Projektstandorte besucht.

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

KfW-Mitarbeitende des operativen Bereichs (schriftlich und virtuell/telefonisch), Mitarbeitende von UNDP (schriftlich und virtuell/telefonisch)

Folgende Aspekte limitierten die Evaluierung

Bedingt durch die Sicherheitslage in Syrien war ein direkter Austausch mit dem Projektträger während der Evaluierung nur digital möglich. Es bestand auch nicht die Möglichkeit eines direkten Kontakts mit von UNDP beauftragten Implementierungspartnern, von denen viele Leistungen des Vorhabens erbracht wurden. Ebenso war ein direkter Kontakt zur Zielgruppe aufgrund des Sicherheitsumfelds und der massiven Binnenmigration Geflüchteter in den Interventionsgebieten unmöglich. Der geplante Einsatz einer lokalen TSV für Vor-Ort-Besichtigung rehabilitierter Infrastrukturen sowie Kontaktaufnahme mit Projektträger und Angehörigen der Zielgruppe scheiterte an fehlender TSV-Verfügbarkeit. Wegen nur begrenzter Datenverfügbarkeit konnten Aussagen empirisch nicht hinreichend basiert oder nur indirekt abgeleitet werden, wie beispielsweise zu Effizienz und Impact. Diese limitierte Datengrundlage schmälert zudem Überprüfung von möglicherweise eingetretenen nicht-intendierten Wirkungen.

Bewertungsmethodik

Zur Beurteilung des 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 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“ Vorhaben. Dabei ist zu berücksichtigen, dass ein 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: Zielsystem und Indikatoren (Outcome Ebene)	2
Anlage: Zielsystem und Indikatoren (Impact Ebene)	3
Anlage: Projektmaßnahmen und Ergebnisse	4
Anlage: Umsetzungsstand der Betriebsempfehlungen	10
Anlage: Ex-post-Evaluierungsmatrix	11

Anlage: Zielsystem und Indikatoren (Outcome Ebene)

Outcome Ebene

Ziel und Indikatoren	Bei Prüfung	Bewertung der Angemessenheit (Ziel, Indikatoren, Zielwert) und Nutzung in EPE	Bei EPE (falls modifiziert)
Outcome-Ziel	Bei Finanzierungsvorschlag/Abschlusskontrolle: Schaffung kurzfristiger Beschäftigungsmöglichkeiten für die Zielgruppe sowie die kurzfristige Unterstützung von Kleinstfarmern (Outcome 1) sowie Stärkung und Ausweitung bestehender Beschäftigungen durch die Befähigung und Ausbildung der Zielgruppe (Outcome 2).	Die beiden Komponenten sind entsprechend abgebildet, allerdings eher auf Output-Ebene, da Nutzung nicht abgebildet ist. Zudem ist das Ziel der rehabilitierten Infrastruktur nicht abgebildet. Auch der Fokus auf ausgewählte Projektstandorte fehlt.	Auf Outcome-Ebene war es das Ziel, kurz- bis mittelfristige Einkommensmöglichkeiten zu schaffen, die von Binnenvertriebenen und der lokalen Bevölkerung an ausgewählten Projektstandorten genutzt werden.
Indikator 1	(FV): Schaffung von Kurzzeit-Arbeitsplätzen im Bereich Müll und Trümmerbeseitigung	Als Indikator für Schaffung von Einkommensmöglichkeiten angemessen. Qualitative Aspekte werden jedoch nicht berücksichtigt (z.B. Vergütung).	
Indikator 2	(FV): Schaffung von Kurzzeit-Arbeitsplätze für Jugendliche im Bereich soziale Kohäsion	Als Indikator für Schaffung von Einkommensmöglichkeiten angemessen. Qualitative Aspekte werden jedoch nicht berücksichtigt (z.B. Auswirkungen auf soziale Kohäsion).	
Indikator 3	(FV): Ausstattung mit landwirtschaftlichen Produktionsmitteln in ländlichen Gebieten (Vieh und einfache Gerätschaften)	Eher auf Output-Ebene anzusiedeln, aber als Proxy-Indikator für Schaffung von Einkommensmöglichkeiten angemessen. Keine Aussage über Nutzung.	
Indikator 4	(FV): Ausstattung mit landwirtschaftlichen Produktionsmitteln in ländlichen Gebieten inkl. Trainings		
Indikator 5	(FV): Trainings und spezifische Beratungen KMU Berufliche Weiterbildung Menschen mit Behinderung	Eher auf Output-Ebene anzusiedeln, aber als Proxy-Indikator für Schaffung von Einkommensmöglichkeiten angemessen. Keine Aussage über Erfolg	

Anlage: Zielsystem und Indikatoren (Impact Ebene)

Impact Ebene

Ziel und Indikatoren	Bei Prüfung	Bewertung der Angemessenheit (Ziel, Indikatoren, Zielwert) und Nutzung in EPE	Bei EPE (falls modifiziert)
Impact-Ziel	Bei Finanzierungsvorschlag/Abschlusskontrolle: Beitrag zur Verbesserung der wirtschaftlichen und sozialen Lebensbedingungen von Binnenflüchtlingen und lokaler Bevölkerung.	Das Projektziel ist auf Impact-Ebene grundsätzlich angemessen. Allerdings sind Lebensbedingungen nur an Projektstandorten verbessert und es können basierend auf den durchgeführten Maßnahmen nur kurz- bis maximal mittelfristige Verbesserungen der Lebensbedingungen erwartet werden, daher Konkretisierung des Ziels. Da von den Maßnahmen zudem erwartet wird, dass sie ein Beitrag zur sozialen Kohäsion zwischen Binnengeflüchteten und Aufnahmegesellschaft in einem fragilen Kontext leisten, wird das Zielsystem um diese duale Zielsetzung ergänzt.	Auf Impact-Ebene war es das Ziel, die wirtschaftlichen und sozialen Lebensbedingungen von Binnenvertriebenen und lokaler Bevölkerung an ausgewählten Projektstandorten kurz- bis mittelfristig zu verbessern. Zudem sollte das Vorhaben die soziale Kohäsion zwischen Aufnahmegesellschaft und Binnengeflüchteten stärken.
Indikator 1	n.v.	Indikator kann als Proxy-Indikator dienen, um zu beurteilen, inwieweit sich Lebensbedingungen verbessert haben.	NEU: Indikator 1: Erhöhte Konsumausgaben für Ernährung, Gesundheit oder Bildung der Kinder/Ausgaben für wirtschaftliche Tätigkeiten
Indikator 2		Indikator kann als Proxy-Indikator dienen, um den Beitrag zur sozialen Kohäsion zu beurteilen	NEU: Indikator 2: Reduzierung von Konflikten zwischen Aufnahmegesellschaft und Binnenflüchtlinge
Indikator 3	(FV): Rehabilitation von Einrichtungen	Indikator wurde von Output-Ebene auf Impact-Ebene verschoben, da er als Proxy-Indikator dienen kann, um zu beurteilen, inwieweit sich die sozialen Lebensbedingungen verbessert haben.	
Indikator 4	(FV): Rehabilitation von Versorgungsleitungen	Indikator wurde ebenfalls von Output-Ebene auf Impact-Ebene verschoben, da er als Proxy-Indikator dienen kann, um zu beurteilen, inwieweit sich die sozialen Lebensbedingungen verbessert haben.	

Anlage: Projektmaßnahmen und Ergebnisse

Überblick der durchgeführten Projektmaßnahmen*:

Activities Name	Governorate	District
(IABA) Community Security initiatives in Deir ez Zor [DIM] (Community security and access to justice for peace, housing, land and property)	Deir-ez-Zor	Al Mayadin
CSOs Capacity Building thorough traditional and non-traditional methods	Aleppo	Jebel Saman
CSOs Capacity Building thorough traditional and non-traditional methods	Al-Hasakeh	Al-Hasakeh
CSOs Capacity Building thorough traditional and non-traditional methods	Ar-Raqqa	Ar-Raqqa
CSOs Capacity Building thorough traditional and non-traditional methods	Rural Damascus	Rural Damascus
IABA [Hassakeh] - Rehabilitation of Electricity Network in Qamishli Hassakeh GOVERNORATE	Al-Hasakeh	Al-Hasakeh
IABA [Hassakeh] - Rehabilitation of Electricity Network in Qamishli Hassakeh GOVERNORATE	Al-Hasakeh	Quamishli
IABA [HOMS] - Installation of street lighting devices TALDAO- HOMS GOVERNORATE	Homs	Homs
IABA [Latakia] - provision of transformers in Wadi Al Qalaa and Al Dalyeesh	Lattakia	Jablah
IABA [Latakia] - provision of transformers in Wadi Al Qalaa and Al Dalyeesh	Lattakia	Jablah
(IABA) Gender Justice initiative [DIM] in Deir ez Zor (Empowering vulnerable women and men)	Deir-ez-Zor	Al Mayadin
(IABA) Gender Justice initiative [DIM] in Homs (Integrative intervention)	Homs	Homs
[IABA-Aleppo] Inclusive Labour Market: Mihnati [UNDP] in Aleppo	Aleppo	Jebel Saman
[IABA-Deir Elzor] Inclusive Labor Market: OJT [UNDP] in Deir ElZor	Deir-ez-Zor	Al Mayadin
[IABA-Hama] Inclusive Labour Market: Forsa 3-VT [UNDP] in Hama	Hama	Hama
[IABA-Homs] Inclusive Labor Market: -VT activity [UNDP] in Homs	Homs	Homs
[IABA-Lattakia] Inclusive Labour Market: Employment activity [UNDP] in Lattakia	Lattakia	Jablah
[IABA-Lattakia] Inclusive Labour Market: Employment activity [UNDP] in Lattakia	Lattakia	Jablah
Inclusive Labour Market: Hult [UNDP] National	Homs	Homs
Inclusive Labour Market: Hult [UNDP] National	Lattakia	Lattakia
Inclusive Labour Market: YEP 3 [UNDP] Aleppo	Aleppo	Jebel Saman
Inclusive Labour Market: YEP 3 [UNDP] Der Alzor	Deir-ez-Zor	Deir-ez-Zor

Activities Name	Governorate	District
Inclusive Labour Market: YEP 3 [UNDP] Hama	Hama	Hama
Inclusive Labour Market: YEP 3 [UNDP] Hassakah	Al-Hasakeh	Al-Hasakeh
Inclusive Labour Market: YEP 3 [UNDP] Hassakah	Al-Hasakeh	Quamishli
Inclusive Labour Market: YEP 3 [UNDP] Homs	Homs	Homs
Inclusive Labour Market: YEP 3 [UNDP] Lattakia	Lattakia	Lattakia
Inclusive Labour Market: Reactivation of Aleppo Vocational Training Complex - Phase 3 [UNDP] in Aleppo	Aleppo	Jebel Saman
Basic Infrastructure-Rehabilitation of Sewage Network in Sabkha (DI 274) - Raqqa [UNDP]	Ar-Raqqa	Ar-Raqqa
Rehabilitation of Sewage Network - IABA - Rural Lattakia (Wadi Al Qalaa) - [UNDP]	Lattakia	Jablah
Rehabilitation of Sewage System- IABA - Deir Al Zor (Ashara) - [UNDP]	Deir-ez-Zor	Al Mayadin
Rehabilitation of the Sewage Network - IABA - Al Hassakeh (Bweir Assi Village) - [UNDP]	Al-Hasakeh	Quamishli
Rehabilitation of Water Tower and Materials and Spare Parts to the Water Establishment- IABA - Homs (Taldao) - [UNDP]	Homs	Homs
CSR [UNDP] in Aleppo	Aleppo	Jebel Saman
IABA - Improving access to market [UNDP] In Homs - Teldawo	Homs	Homs
IABA - Integrated Area Based Approach [UNDP] IN Dier Azor - Al Eshara	Deir-ez-Zor	Al Mayadin
IABA - Integrated Area Based Approach [UNDP] IN Lattakia	Lattakia	Jablah
IABA - Integrated Area Based Approach [UNDP] IN Lattakia	Lattakia	Jablah
Mobdeat 2 [UNDP] in Aleppo	Aleppo	Jebel Saman
NATIONAL SOCIAL ENTERPRISE IDEA CHALLENGE (2nd phase Idea Challenge)	Aleppo	Jebel Saman
NATIONAL SOCIAL ENTERPRISE IDEA CHALLENGE (2nd phase Idea Challenge)	Al-Hasakeh	Al-Hasakeh
NATIONAL SOCIAL ENTERPRISE IDEA CHALLENGE (2nd phase Idea Challenge)	Ar-Raqqa	Ar-Raqqa
NATIONAL SOCIAL ENTERPRISE IDEA CHALLENGE (2nd phase Idea Challenge)	Homs	Homs
NATIONAL SOCIAL ENTERPRISE IDEA CHALLENGE (2nd phase Idea Challenge)	Rural Damascus	Duma
NATIONAL SOCIAL ENTERPRISE IDEA CHALLENGE (2nd phase Idea Challenge)	Rural Damascus	Rural Damascus
Reviving income-generating projects in the markets in Dier Azor	Deir-ez-Zor	Deir-ez-Zor

Activities Name	Governorate	District
Reviving Profession and markets in Lattakia	Lattakia	Lattakia
Self-Realization phase 2 in Homs	Homs	Homs
Support the value chain of Vine and Almonds in Homs	Homs	Homs
Support the value chain of Vine and Almonds in Homs	Homs	Homs
Support the value chain of Vine and Almonds in Homs	Homs	Homs
Support the value chain of Vine and Almonds in Homs	Homs	Homs
Support the value chain of Vine and Almonds in Homs	Homs	Homs
Ta3afi in Hama	Hama	Hama
women at work in Aleppo	Aleppo	Jebel Saman
Physical therapy TP3 for PWDs (Qamishli)	Al-Hasakeh	Quamishli
Agricultural Productive Asset for PWDs- aleshara -DZ IABA	Deir-ez-Zor	Al Mayadin
Step Liv Sup for PWDs GA 8/3/2021 Hama	Hama	Hama
Support people with disability-UNRWA- vocational training	Lattakia	Lattakia
Support people with disability-UNRWA- vocational training	Rural Damascus	Rural Damascus
PROSTHETIC SERVICE SUPPORT NATIONAL	Rural Damascus	Duma
PROSTHETIC WORKSHOP FOR PWDS [ARAB WOMEN NGO] IN DEIR EZZUR	Deir-ez-Zor	Deir-ez-Zor
IABA- Beekeeping [UNDP] in Hama	Hama	Hama
IABA- Diery Productions [UNDP] in Hama	Hama	Hama
Rural Development: Conservation Agriculture [UNDP in Hama	Hama	Hama
Rural Development: IABA- Organic Products [UNDP] in Raqqa	Ar-Raqqa	Ar-Raqqa
Rural Development: IABA-Tal-DO- [UNDP] in Homs	Homs	Homs
Rural Development: Nurseries Phase II [UNDP] in Deir Ezzor	Deir-ez-Zor	Deir-ez-Zor
Rural Development: Nurseries Phase II [UNDP] in Hama	Hama	Hama
Rural Development: Nurseries Phase II [undp] in Homs	Homs	Homs

Activities Name	Governorate	District
Rural Development: Support value chain of Vine [UNDP] in Homs	Homs	Homs
(IABA) Social Cohesion & Community Based Initiatives [DIM] in Deir ez Zor (Preventing local conflict through social cohesion)	Deir-ez-Zor	Al Mayadin
(IABA) Social Cohesion & Community Based Initiatives [DIM] in Duma (Women and youths' role in cross-community and peace building)	Rural Damascus	Duma
(IABA) Social Cohesion & Community Based Initiatives [DIM] in Homs (Integrative intervention)	Homs	Homs
(IABA) Social Cohesion & Community Based Initiatives [DIM] in Lattakia (capacity development opportunities for community members)	Lattakia	Jablah
(IABA) Social Cohesion & Community Based Initiatives [DIM] in Lattakia (capacity development opportunities for community members)	Lattakia	Jablah
(IABA) Social Cohesion & Community Based Initiatives [DIM] in Lattakia (Support to youth-led initiatives to foster community trust and enhance social cohesion including participatory and innovative communications)	Lattakia	Jablah
(IABA) Social Cohesion & Community Based Initiatives [DIM] in Lattakia (Support to youth-led initiatives to foster community trust and enhance social cohesion including participatory and innovative communications)	Lattakia	Jablah
(IABA) Social Cohesion & Community Based Initiatives in Lattakia [DIM] (Enhancing key actors' capacities in supporting belonging and active citizenship at the community live)	Lattakia	Jablah
(IABA) Social Cohesion & Community Based Initiatives in Lattakia [DIM] (Enhancing key actors' capacities in supporting belonging and active citizenship at the community live)	Lattakia	Jablah
Social Cohesion & Community Based Initiatives [DIM] in Hama (Arabisic Center) - IABA	Hama	Hama
Social Cohesion & Community Based Initiatives [DIM] in Hama (Arabisic Center) - IABA	Hama	Hama
Social Cohesion & Community Based Initiatives [DIM] in Hama (Arabisic Center) - IABA	Hama	Hama
Social Cohesion & Community Based Initiatives [DIM] in Hama (Arabisic Center) - IABA	Hama	Hama
Social Cohesion & Community Based Initiatives [DIM] in Hama (Arabisic Center) - IABA	Hama	Hama
Social Cohesion & Community Based Initiatives [DIM] in Hama (Arabisic Center) - IABA	Hama	Hama
Social Cohesion & Community Based Initiatives [DIM] in Hama (Arabisic Center) - IABA	Hama	Hama
Social Cohesion & Community Based Initiatives [DIM] in Hama (Arabisic Center) - IABA	Hama	Hama
Social Cohesion & Community Based Initiatives [DIM] in Hama (Arabisic Center) - IABA	Hama	Hama
Social Cohesion & Community Based Initiatives [DIM] in Homs (Enhancing the Community Safety & Gender Justice in South east - Rural Homs)	Homs	Homs
Social Cohesion & Community Based Initiatives [DIM] in Aleppo (Syrian Youth Debate project)	Aleppo	Jebel Saman
Social Cohesion & Community Based Initiatives [DIM] in Aleppo (We Volunteer)	Aleppo	Jebel Saman

Activities Name	Governorate	District
Social Cohesion & Community Based Initiatives in Aleppo [DIM] (Social Responsibility-Amended)	Aleppo	Jebel Saman
Social Cohesion and Community Based Initiatives [DIM] in Aleppo (We Volunteer)	Aleppo	Jebel Saman
Social Cohesion and Community Based Initiatives [DIM] in Al-Hasakah - Qamishli (Social Football)	Al-Hasakeh	Quamishli
Social Cohesion and Community Based Initiatives [DIM] in Deir Ezzor - (Alwan Deir Ezzor)	Deir-ez-Zor	Deir-ez-Zor
Rehabilitation of Ashara School - IABA - Deir Al Zor (Ashara) - [UNDP]	Deir-ez-Zor	Al Mayadin
Rehabilitation of Dairy Factory - IABA - Raqqa (Sabkha) - [UNDP]	Ar-Raqqa	Ar-Raqqa
Rehabilitation of Feed Center - IABA - Homs (Taldao) - [UNDP]	Homs	Homs
Rehabilitation of Hamo Health Center- IABA - Al Hassakeh (Hamo) - [UNDP]	Al-Hasakeh	Quamishli
Rehabilitation of Maternity Center & Feminist Art School - IABA - Hama (Souran) - [UNDP]	Hama	Hama
Rehabilitation of Maternity Center & Feminist Art School - IABA - Hama (Souran) - [UNDP]	Hama	Hama
Rehabilitation of Three Schools - IABA - Rural Lattakia (Wadi Al Qalaa & Al Dalieh) - [UNDP]	Lattakia	Jablah
Rehabilitation of Three Schools - IABA - Rural Lattakia (Wadi Al Qalaa & Al Dalieh) - [UNDP]	Lattakia	Jablah
IABA [Deir Ezzor] - Solid Waste & Debris Management in Ashara- Deir Ezzor Governorate	Deir-ez-Zor	Al Mayadin
IABA [Deir Ezzor] - Solid Waste & Debris Management in Ashara- Deir Ezzor Governorate	Deir-ez-Zor	Deir-ez-Zor
IABA [Lattakia] - Solid Waste Management in Dalyeh - Lattakia Governorate	Lattakia	Jablah
IABA [Lattakia] - Solid Waste Management in Dalyeh - Lattakia Governorate	Lattakia	Jablah
IABA [Rural Damascus] - Solid Waste Management in Douma - Rural Damascus Governorate	Rural Damascus	Duma
Solid waste Management in Lattakia	Lattakia	Jablah
Solid waste Management in Lattakia	Lattakia	Jablah
Solid waste Management in Lattakia	Lattakia	Lattakia
Solid waste Management in Rural Damascus - Jaramana	Rural Damascus	Rural Damascus
Solid waste Management in Rural Damascus - Moadamiya	Rural Damascus	Darayya
IABA [Hama] - Solid Waste & Debris Management in Souran - Hama Governorate	Hama	Hama
IABA [Hama] - Solid Waste & Debris Management in Souran - Hama Governorate	Hama	Hama

Activities Name	Governorate	District
IABA [Homs] - Solid Waste Management in Taldao- Homs Governorate	Homs	Homs
IABA [Raqqqa] - Solid Waste Management in Sabkha - Raqqqa Governorate	Ar-Raqqqa	Ar-Raqqqa
Solid Waste Management (Collection & Removal) in Lattakia [UNDP]	Lattakia	Lattakia
Solid Waste Management in Hama [UNDP]	Hama	Hama
Solid Waste Management in Hassakeh & Qamishli [UNDP]	Al-Hasakeh	Al-Hasakeh
Solid Waste Management in Hassakeh & Qamishli [UNDP]	Al-Hasakeh	Quamishli
Solid Waste Management in Homs [UNDP]	Homs	Homs
SWM- Solid Waste Management (DI-311) - Hassakeh [UNDP]	Al-Hasakeh	Al-Hasakeh
SWM- Solid Waste Management (DI-311) - Hassakeh [UNDP]	Al-Hasakeh	Quamishli

*Eine aggregierte Darstellung der Ergebnisse findet sich im Hauptbericht unter Effektivität und Übergeordnete entwicklungspolitische Wirkungen.

Anlage: Umsetzungsstand der Betriebsempfehlungen

Die Umsetzung der in dem Abschlussbericht 2024 formulierten Empfehlungen erfolgte vollständig (Beschleunigung der Standortfreigabe durch BMZ und AA) oder teilweise (Zwischenevaluierung der Aktivitäten durch unabhängige Experten (w/m/d)).

Betriebsempfehlung aus AK	Umsetzungsstand bei EPE	Kommentar
Die Auswahl der Begünstigten bei den einzelnen Aktivitäten sollte transparent und nachvollziehbar gestaltet werden, um den Unmut „Nichtbegünstigter“ wegen vermeintlicher Ungerechtigkeit und Willkür zu minimieren.	☒ Vollständig umgesetzt ☐ Teilweise umgesetzt ☐ Nicht umgesetzt ☐ Daten unzureichend	
Bei der Unterstützung landwirtschaftlicher Kleinstbetriebe und einzelner Landwirte durch die Verteilung von Saatgut, Vieh und einfachen Gerätschaften sollte die UNDP-Initiative zur Förderung klimaresistenter Produktionsmethoden einer konservierenden Agrarwirtschaft weiter gestärkt werden.	☐ Vollständig umgesetzt ☐ Teilweise umgesetzt ☐ Nicht umgesetzt ☒ Daten unzureichend	
In Folgephasen gilt es, die Maßnahmen zur Einkommensschaffung mittel- bis längerfristig auf wirtschaftliche Integration der Zielgruppe zu fokussieren, um deren Selbstständigkeit und Resilienz zu fördern. ¹	☐ Vollständig umgesetzt ☒ Teilweise umgesetzt ☐ Nicht umgesetzt ☐ Daten unzureichend	

¹ Zur Umsetzung dieser Empfehlung finden sich erfolgreiche Praxisbeispiele aus Staaten in Subsahara-Afrika in Hoogeveen, Johannes/Silva, Karishma/Hopper, Robert Benjamin (2025): Making Refugee Self-Reliance Work, Washington DC.

Anlage: Ex-post-Evaluierungsmatrix

Relevanz

Evaluierungsfrage	Betrachtung der Frage in EPE	Optional: Konkretisierung der Frage für das Vorhaben	Bewertung	Gewichtung (- 0 +)	Begründung für Gewichtung
1. Ausrichtung an Politiken und Prioritäten			2	0	
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:	Entsprachen die Ziele und Maßnahmen den Politiken und Prioritäten internationaler Partner und Pläne in Reaktion auf die Syrienkrise?			
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:	Waren lokale/regionale Behörden und/oder Fachministerien eingebunden? Inwiefern und wozu?			
1.3. Sonstige Evaluierungsfragen	☒ Frage wird betrachtet ☐ Frage wird nicht betrachtet, da nicht relevant. Optional Begründung:	Waren sonstige Partner eingebunden (z.B. NGOs etc.)?			
1.4. Sonstige Evaluierungsfragen	☒ Frage wird betrachtet ☐ Frage wird nicht betrachtet, da nicht relevant. Optional Begründung:	Nach welchen Kriterien wurden seitens der deutschen Regierung Standorte ausgewählt bzw. Standorten zugestimmt? Wie wurde sichergestellt, dass an den ausgewählten Standorten Maßnahmen unabhängig von regionalen/lokalen Machtverhältnissen durchgeführt wurden?			

Evaluierungsfrage	Betrachtung der Frage in EPE	Optional: Konkretisierung der Frage für das Vorhaben	Bewertung	Gewichtung (- o +)	Begründung für Gewichtung
2. Ausrichtung an Bedürfnissen und Kapazitäten der Beteiligten und Betroffenen			2	o	
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:	Wie war die soziale und wirtschaftliche Situation der Zielgruppe? Welches Kernproblem wurde identifiziert? Auf welcher Datengrundlage? Entlang welcher Kriterien erfolgte die Auswahl der Zielgruppe? (Bedürftigkeit, Dringlichkeit, Deckungsgrad?) Inwiefern berücksichtigte das Konzept des Vorhabens sozio-kulturelle Besonderheiten und/oder bestehende Konfliktlinien zwischen den Zielgruppen? (Do-no-harm)			
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:	Wurden die Bedürfnisse von Mädchen und Frauen berücksichtigt? Wurden Bedürfnisse konfessioneller Minderheiten besonders berücksichtigt? Auf welche Gruppen wurden die Maßnahmen besonders fokussiert?			
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:	Gab es Ansätze speziell für Mädchen/Frauen?			

Evaluierungsfrage	Betrachtung der Frage in EPE	Optional: Konkretisierung der Frage für das Vorhaben	Bewertung	Gewichtung (- 0 +)	Begründung für Gewichtung
3. Angemessenheit der Konzeption			3	0	
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:	War das Maßnahmenpaket ausreichend, um das Kernproblem zu lösen? Inwiefern war der Fokus auf die wenig nachhaltig wirkende Trümmerbeseitigung und vor dem Hintergrund eines fortwährenden Kriegsgeschehens im Rahmen der Beschäftigungsmaßnahmen angemessen? Inwiefern wäre eine stärkere Ausrichtung der Maßnahmen an der Rehabilitierung von sozialer Infrastruktur, anstatt kurzfristiger Räumungsarbeiten, wie z.B. Trümmerbeseitigung, angemessener gewesen?			
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:	Welche Wirkungsannahmen liegen CfW-Programmen und anderen Maßnahmen zur Beschäftigung zugrunde?			
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:	Die gewählten Indikatoren sind eher auf Output-Ebene anzusiedeln, vor dem Hintergrund der schwierigen Datenerhebung und -lage aber angemessen. Nutzung wird im Rahmen von Interviews mit Projektträger angefragt. Wertbestückung der Vor-Ort-Situation angepasst. Impact-Indikatoren waren nicht angemessen - es liegen keine Indikatoren auf Impact-Ebene vor.			

Evaluierungsfrage	Betrachtung der Frage in EPE	Optional: Konkretisierung der Frage für das Vorhaben	Bewertung	Gewichtung (- 0 +)	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:	Rehabilitierung von Infrastruktur durch Beschäftigungsmaßnahmen → kurz- bis mittelfristige Einkommensmöglichkeiten und mittelfristig verbesserte Infrastruktur → Verbesserung der wirtschaftlichen und sozialen Bedingungen			
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 ergänzten sich die beiden Komponenten? Inwiefern wurde das Erreichen von nachhaltigen Wirkungen bei dem Projektkonzept berücksichtigt? Z.B. durch eine Exit-Strategie, Lokalisierungsstrategie?			
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)? (FZE spezifische Frage)	☐ Frage wird betrachtet ☒ Frage wird nicht betrachtet, da nicht relevant. Optional Begründung: Es handelte sich um ein Einzelvorhaben ohne EZ-Programmbezug.				

Evaluierungsfrage	Betrachtung der Frage in EPE	Optional: Konkretisierung der Frage für das Vorhaben	Bewertung	Gewichtung (- o +)	Begründung für Gewichtung
4. Reaktion auf Veränderungen/Anpassungsfähigkeit			2	o	
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:	Welchen Einfluss hatten die Sicherheitslage und der Bürgerkrieg auf die Umsetzung der Maßnahmen? Welchen Einfluss hatte die COVID-19 Pandemie auf Gestaltung und Implementierung der Vorhabenmaßnahmen? Inwiefern hat die Ausrichtung der Phase V des Vorhabens Lernerfahrungen vorhergehender Phasen konzeptionell berücksichtigt und umgesetzt?			
4.2. Sonstige Evaluierungsfragen	☒ Frage wird betrachtet ☐ Frage wird nicht betrachtet, da nicht relevant. Optional Begründung:	Inwieweit musste bei der Umsetzung der Maßnahmen den unterschiedlichen Machtverhältnissen in den Interventionsgebieten Rechnung getragen werden?			

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	o	
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:	Wie wirken humanitäre Hilfe und langfristige EZ in Syrien zusammen? Welche ergänzenden EZ-Vorhaben gab es? Werden in Syrien noch andere UN-Organisation von der TZ, FZ oder vom AA unterstützt?			
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:	Wurden von deutscher Seite Vorhaben gefördert, die mit anderen Projektträgern als UN-Organisationen durchgeführt wurden, z.B. mit NGOs?			
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:	Welche internationalen Normen und Standards sind für dieses Vorhaben relevant?			
6. Externe Kohärenz (Komplementarität und Koordinationsleistung im zum Zusammenspiel mit Akteuren außerhalb der dt. EZ)			2	o	
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:	Gab es eine Einbindung/Beteiligung lokaler oder nationaler Behörden?			

Evaluierungsfrage	Betrachtung der Frage in EPE	Optional: Konkretisierung der Frage für das Vorhaben	Bewertung	Gewichtung (- o +)	Begründung für Gewichtung
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:	Welche anderen Geber unterstützten UNDP? Welche anderen Geber, neben UNDP, implementierten im selben Zeitraum Maßnahmen im Interventionskontext und inwiefern gab es eine Abstimmungsplattform dazu?			
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:	Hätte es Alternativen zu UNDP als Projektträger gegeben, die besser auf die Nutzung bestehender Systeme und Strukturen angelegt gewesen wären? Inwieweit wurden Doppelfinanzierungen vermieden, z.B. mit NLG-Vorhaben von UNICEF (ebenfalls Jugendförderung)?			
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:	Gab es von UNDP und anderen UN-Organisationen ein gemeinsames System für M&E?			

Effektivität

Evaluierungsfrage	Betrachtung der Frage in EPE	Optional: Konkretisierung der Frage für das Vorhaben	Bewertung	Gewichtung (- o +)	Begründung für Gewichtung
7. Erreichung der Ziele			2	o	
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:	Was waren Gründe für Zielverfehlungen?			
8. Beitrag zur Erreichung der Ziele			3	o	
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:	Welche konkreten Leistungen wurden durch das Vorhaben finanziert und je Gouvernorat und Komponente umgesetzt? Konnten alle FZ-Mittel verausgabt werden?			
8.2. Werden die erbrachten Outputs und geschaffenen Kapazitäten genutzt?	☒ Frage wird betrachtet ☐ Frage wird nicht betrachtet, da nicht relevant. Optional Begründung:	Welche Unterschiede zeigten sich in der Nutzung zwischen den Komponenten? Wurden die mit Mitteln des evaluierten FZ-Vorhabens finanzierten Maßnahmen fortgeführt?			
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:	Gab es innerhalb der Zielgruppe Unterschiede im Zugang zu den erbrachten Outputs? Falls ja, welche/warum? Gab es Gruppen, die stärker profitiert haben? Haben Mädchen in gleichem Maße/stärker profitiert? Was wurde unternommen, um einen gleichberechtigten Zugang sicherzustellen?			

Evaluierungsfrage	Betrachtung der Frage in EPE	Optional: Konkretisierung der Frage für das Vorhaben	Bewertung	Gewichtung (- 0 +)	Begründung für Gewichtung
8.4. Inwieweit hat die Maßnahme zur Erreichung der Ziele beigetragen?	☒ Frage wird betrachtet ☐ Frage wird nicht betrachtet, da nicht relevant. Optional Begründung:	Inwiefern ist es plausibel anzunehmen, dass die finanzierten Outputs einen Beitrag zur unmittelbaren Zielerreichung auf Outcome-Ebene hatten? Welchen Anteil machte der FZ-Beitrag am Gesamtbudget von UNDP Syria aus?			
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:	Welche Ziele wurden mit den verschiedenen Komponenten verfolgt?			
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:	Haben Mädchen in gleichem Maße/stärker profitiert? Haben bestimmte Konfessionsanhänger stärker von den Maßnahmen profitiert? Was wurde unternommen, um einen gleichberechtigten Zugang sicherzustellen?			
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:	Gab es Maßnahmen speziell für Mädchen und Frauen?			
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:	Waren die finanziellen Mittel, infrastrukturellen Kapazitäten und institutionelle Expertise von UNDP und der Implementierungspartner ausreichend zur Umsetzung der Maßnahmen?			

Evaluierungsfrage	Betrachtung der Frage in EPE	Optional: Konkretisierung der Frage für das Vorhaben	Bewertung	Gewichtung (- 0 +)	Begründung für Gewichtung
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:	Welchen Einfluss hatten der Bürgerkrieg und die Sicherheitssituation?			
9. Qualität der Implementierung			3	0	
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:	War UNDP als Projektträger geeignet? Gab es ausreichend Trainer für die beruflichen Qualifizierungsmaßnahmen etc.?			
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:	Welche anderen Akteure waren beteiligt? Wie ist ihre Qualifikation zu beurteilen?			
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:	Welchen besonderen Herausforderungen/Risiken waren Mädchen und Frauen ausgesetzt?			

Evaluierungsfrage	Betrachtung der Frage in EPE	Optional: Konkretisierung der Frage für das Vorhaben	Bewertung	Gewichtung (- 0 +)	Begründung für Gewichtung
10. Nicht-intendierte Wirkungen (positiv oder negativ)			3	0	
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:	Gab es nicht-intendierte Wirkungen bei einzelnen Maßnahmen/Komponenten? Gab es während der Implementierung Hinweise auf ethisch-religiöse Konflikte, die im Zusammenhang mit den finanzierten Leistungen standen?			
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:	Konkretisierung nach Identifizierung der erzielten Wirkungen.			
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:	Siehe 10.2			

Effizienz

Evaluierungsfrage	Betrachtung der Frage in EPE	Optional: Konkretisierung der Frage für das Vorhaben	Bewertung	Gewichtung (- o +)	Begründung für Gewichtung
11. Produktionseffizienz			2	+	
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:	Welche relativen Anteile an den Gesamtkosten hatten die Maßnahmen in Komponente 1 und 2? Entsprach diese Aufteilung dem adressierten Kernproblem?			
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:	Wie hoch waren die Kosten je begünstigter Person in den Komponenten 1 und 2? Entsprachen diese Kosten den Pro-Kopf-Kosten in vergleichbaren Vorhaben mit UNDP als Projektträger?			
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 zu den Input-Strukturen von UNDP realistische Alternativen zur Erreichung der geplanten Outputs der Komponenten 1 und 2?			
11.4. Wurden die Outputs rechtzeitig und im vorgesehenen Zeitraum erstellt?	☒ Frage wird betrachtet ☐ Frage wird nicht betrachtet, da nicht relevant. Optional Begründung:	Warum musste die geplante Projektlaufzeit um mehrere Monate verlängert werden?			

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:	Welche Verwaltungsgebühr wurde in dem Finanzierungsvertrag mit UNDP festgelegt? War die Verwaltungskostenpauschale von UNDP im Vergleich mit anderen UN-Organisationen als Projektträger in fragilen Kontexten angemessen?			
11.6. Sonstige Evaluierungsfragen	☒ Frage wird betrachtet ☐ Frage wird nicht betrachtet, da nicht relevant. Optional Begründung:	Entsprachen die von UNDP gezahlten Entgelte für Leistungen von Partnern/Auftragnehmer dem landesüblichen Niveau für Aufträge vergleichbarer Inhalte und vergleichbarer Qualifikationen?			
11.7. Sonstige Evaluierungsfragen	☒ Frage wird betrachtet ☐ Frage wird nicht betrachtet, da nicht relevant. Optional Begründung:	Wie erfolgte zur Vermeidung von Doppelfinanzierungen die Abstimmung zwischen UNDP und in den Interventionsgebieten tätigen geberfinanzierten Institutionen/NGOs?			
12. Allokationseffizienz			3	o	
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:	Hatte UNDP als möglicher Projektträger de facto eine Monopolstellung? Kamen für das Vorhaben alternative Projektträger (z.B. staatliche Institutionen oder NGOs) in Betracht? Hätte eine komponentenübergreifende Verzahnung von Einzelmaßnahmen die Schaffung und Erhaltung von Beschäftigungsverhältnissen verbessert?			
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:	War die Aufteilung in zwei Komponenten unter Effizienzgesichtspunkten sinnvoll? Wurden unter Kostenaspekten Alternativen zu den in den beiden Komponenten geplanten Maßnahmen geprüft?			

Evaluierungsfrage	Betrachtung der Frage in EPE	Optional: Konkretisierung der Frage für das Vorhaben	Bewertung	Gewichtung (- o +)	Begründung für Gewichtung
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:	Frage nicht relevant, da es sich um ein Vorhaben in einer akuten Krisensituation handelte, für das ein umsetzungsfertiges Konzept von UNDP vorlag.			
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:	Konkretisierung nicht notwendig, da private Kapitalmärkte die Maßnahmen in Syrien nicht finanziert hätten.			

Impact

Evaluierungsfrage	Betrachtung der Frage in EPE	Optional: Konkretisierung der Frage für das Vorhaben	Bewertung	Gewichtung (- o +)	Begründung für Gewichtung
13. Übergeordnete entwicklungspolitische Veränderungen			3	o	
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:	Wie haben sich einschlägige soziale und wirtschaftliche Indikatoren seit Implementierungsbeginn verändert?			
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:	Welche Unterschiede zeigen sich in der sozialen und wirtschaftlichen Lage der Zielgruppe im Vergleich zur Bevölkerung, die nicht vom Vorhaben begünstigt wurden?			
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:	Welche Rolle spielt der Zugang zu Einkommensmöglichkeiten für die Zielgruppe?			

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			3	o	
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:	Welche strukturbildenden Maßnahmen/entwicklungspolitischen Wirkungen liegen dem Vorhaben zugrunde? Wie grenzt sich das Vorhaben von Humanitärer Hilfe ab? Sind die mit Mitteln des evaluierten FZ-Vorhabens geschaffenen Strukturen in den Bereichen Beschäftigung und Infrastruktur noch vorhanden?			
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:	Wie haben sich Werte einschlägiger Entwicklungsindikatoren entwickelt?			
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:	Was wäre gewesen, wenn das Vorhaben nicht finanziert worden wäre?			

Evaluierungsfrage	Betrachtung der Frage in EPE	Optional: Konkretisierung der Frage für das Vorhaben	Bewertung	Gewichtung (- 0 +)	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:	Wie hätte sich die Lage von Binnengeflüchteten entwickelt, wenn das Vorhaben nicht finanziert worden wäre?			
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:	Waren die finanziellen Mittel, infrastrukturellen Kapazitäten und institutionelle Expertise von UNDP ausreichend zur Umsetzung der Maßnahmen?			
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:	Welchen Einfluss hatten andere Vorhaben/Interventionen auf die Zielerreichung?			

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:	Lässt sich das Vorhaben auf andere fragile Kontexte übertragen? Gibt es empirische Evidenz ähnlicher Vorhaben, z.B. im Irak?			
14.8. Wie wäre die Entwicklung ohne die Maßnahme verlaufen? (entwicklungspolitische Additionalität)	☒ Frage wird betrachtet ☐ Frage wird nicht betrachtet, da nicht relevant. Optional Begründung:	Wie hätte sich die soziale und wirtschaftliche Situation der Zielgruppe ohne die Maßnahme entwickelt?			
15. Beitrag zu übergeordneten nicht-intendierten entwicklungspolitischen Veränderungen			3	o	
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:	War eine Finanzierung zweier Komponenten sinnvoll oder hätte die Finanzierung einer Komponente mehr entwicklungspolitische Veränderungen nach sich ziehen können?			
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:	Inwieweit hat das Vorhaben zur Geschlechtergleichstellung beigetragen? Gab es nicht-intendierte übergeordnete entwicklungspolitische Wirkungen einzelner Komponenten?			

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:	Wie wurden Do no harm-Prinzipien umgesetzt?			

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			2	o	
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:	Hätte UNDP die Maßnahmen nach Beendigung der FZ-Förderung weiterführen können? War die Zielgruppe in der Lage, eigene Beiträge zur Verbesserung ihrer wirtschaftlichen Lage zu leisten?			
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:	Verfügt die Zielgruppe über Fähigkeiten der Einkommenserzielung? Ist die Zielgruppe grundsätzlich motiviert, ihre Einkommenssituation durch Eigeninitiative zu verändern?			
16.3. Sonstige Evaluierungsfragen		Haben die Maßnahmen des Vorhabens zum Abbau (latenter) Spannungen innerhalb der Binnengeflüchteten und/oder mit der Bevölkerung aufnehmender Gemeinden beigetragen?			

Evaluierungsfrage	Betrachtung der Frage in EPE	Optional: Konkretisierung der Frage für das Vorhaben	Bewertung	Gewichtung (- o +)	Begründung für Gewichtung
17. Beitrag zur Unterstützung nachhaltiger Kapazitäten			2	o	
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:	Gab es Initiativen, um Maßnahmen der beiden Komponente nach Beendigung der Förderung in Eigenverantwortung der Zielgruppe oder durch Einbindung und/oder Aufbau lokaler NGOs weiterzuführen?			
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:	Wurde die Zielgruppe durch das Vorhaben motiviert, ihre Situation durch Eigeninitiative zu verändern? Konnten durch das Vorhaben die Fähigkeiten der Zielgruppe zur Einkommenserzielung gestärkt werden?			
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:	Inwieweit hat die Maßnahme dazu beigetragen, die Fähigkeiten zur Einkommenserzielung besonders gefährdete Segmente der Zielgruppe zu stärken?			
17.4. Sonstige Evaluierungsfragen	☒ Frage wird betrachtet ☐ Frage wird nicht betrachtet, da nicht relevant. Optional Begründung:	Gab es Maßnahmen, um die Zielgruppe für die Notwendigkeit von Eigeninitiativen zur Einkommenserzielung zu sensibilisieren?			
17.5. Sonstige Evaluierungsfragen	☒ Frage wird betrachtet ☐ Frage wird nicht betrachtet, da nicht relevant. Optional Begründung:	Haben die Maßnahmen des Vorhabens zum Abbau (latenter) Spannungen zwischen der Flüchtlingspopulation und der Bevölkerung aufnehmender Gemeinden beigetragen?			

Evaluierungsfrage	Betrachtung der Frage in EPE	Optional: Konkretisierung der Frage für das Vorhaben	Bewertung	Gewichtung (- o +)	Begründung für Gewichtung
17.6. Sonstige Evaluierungsfragen	☒ Frage wird betrachtet ☐ Frage wird nicht betrachtet, da nicht relevant. Optional Begründung:	War die Konzeption des Vorhabens geeignet für den Anschluss weiterer Vorhaben?			
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:	Wie hat sich die wirtschaftliche, politische und soziale Lage in Syrien und in den Interventionskommunen entwickelt, und wie sind die zukünftigen Perspektiven. Welche (politischen/wirtschaftlichen) Risiken gefährden in absehbarer Zeit den Fortbestand erzielter positiver Wirkungen des FZ-Vorhabens? Welche Personengruppen sind davon besonders betroffen?			
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:	Gefährden das Wiederaufflammen bzw. die Fortdauer bewaffneter Auseinandersetzungen in Syrien die erreichten positiven Wirkungen des Vorhabens?			

Evaluierungsfrage	Betrachtung der Frage in EPE	Optional: Konkretisierung der Frage für das Vorhaben	Bewertung	Gewichtung (- 0 +)	Begründung für Gewichtung
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:	Konnte UNDP die Maßnahmen nach Beendigung der FZ-Förderung dieses Vorhabens weiterführen? Welche Risiken gefährden die Resilienz des Projektträgers zur Fortführung der Maßnahmen? War die Konzeption des Vorhabens geeignet für den Anschluss weiterer Vorhaben? Wurden die beschäftigungsfördernden Maßnahmen des Vorhabens von zuständigen Regierungsstellen und/oder NROs übernommen? Sind zuständige Regierungsinstitutionen und/oder NGOs in der Lage, die Maßnahmen des Vorhabens ohne externe Finanzierung weiterzuführen?			
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:	Beabsichtigt UNDP Angebote für Mädchen/Frauen und deren Nutzung zu priorisieren/stärker zu berücksichtigen?			
Sonstige Evaluierungsfragen			2	0	
18.5. Sonstige Evaluierungsfragen	☒ Frage wird betrachtet ☐ Frage wird nicht betrachtet, da nicht relevant. Optional Begründung:	Führten Erfahrungen in der Implementierungsphase des Vorhabens zu einer konzeptionellen Neuausrichtung von Folgevorhaben?			
18.6. Sonstige Evaluierungsfragen	☒ Frage wird betrachtet ☐ Frage wird nicht betrachtet, da nicht relevant. Optional Begründung:	Können bei andauerndem fragilen Kontext in Syrien eventuell erzielte positive Wirkungen des FZ-Vorhabens dauerhaft sein?			