



Ex-post Evaluierung 2010 - Kurzbericht

Förderung von Ernährungssicherheit, regionaler Kooperation und Stabilität im Süd-Kaukasus, Armenien, Aserbaidschan, Georgien (FRCS)

Herausgeber:

Deutsche Gesellschaft für
Internationale Zusammenarbeit (GiZ) GmbH
Stabsstelle Evaluierung

Postfach 5180

65726 Eschborn

T +49 61 96 79-1408

F +49 61 96 79-801408

E evaluierung@giz.de

Internet:

www.gtz.de

Erstellt im Auftrag des Bundesministeriums
für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ)

Erstellt durch:

Dr. Gerlind Melsbach

Für:

AGEG Consultants eG

Dieses Gutachten wurde von unabhängigen externen Sachverständigen erstellt.
Es gibt ausschließlich deren Meinung und Wertung wieder.

Kirchheim unter Teck, den 18.04.2011

**Tabellarische Übersicht
Zur Evaluierungsmission**

| | |
|--|--|
| Evaluierungszeitraum | Juni 2010 bis Februar 2011 |
| Evaluierendes Institut / Consulting-Firma | AGEG Consultants eG |
| Evaluierungsteam | Dr. Gerlind Melsbach Sandra Fuhr (GTZ) Alexander Baghdadze |

Zur Entwicklungsmaßnahme

| | |
|--|---|
| Bezeichnung gemäß Auftrag | Promotion of Food Security, Regional Cooperation and Stability in the Southern Caucasus |
| Nummer | PN: 2001.3654.9 PN: 2005.1961.1 |
| Gesamtlaufzeit nach Phasen | Phase I: 1.1.2002 bis 31.12.2004 Phase II: 1.1.2005 bis 31.12.2006 |
| Gesamtkosten | Phase I: € 3,874,105 Phase II: € 1,425,291 (davon € 86,355 von der OSZE) Bewilligte Gesamtkosten: € 5,299,396 Tatsächliche Gesamtkosten: € 4,180,088 Beitrag der Partner teilweise durch Bereitstellung von Büros |
| Gesamtziel laut Angebot, bei lfd. Entwicklungsmaßnahmen zusätzlich das aktuelle Phasenziel | “Die Bevölkerung in ausgewählten Gebieten der Grenzregion Armeniens, Aserbaidschans und Georgiens hat ihre Ernährungssicherheit verbessert und die Voraus- |

| | |
|--|---|
| | setzungen für eine nachhaltige wirtschaftliche und soziale Entwicklung geschaffen.“ ¹ |
| Politische(r) Träger | Armenien: Sozialministerium Aserbaidschan: Ministerium für wirtschaftliche Entwicklung Georgien: Ministerium für Ernährung und Landwirtschaft |
| Durchführungsorganisationen (im Partnerland) | Die dezentralen Regierungsstrukturen, Kommunalverwaltungen, Selbsthilfegruppen und Nichtregierungsorganisationen |
| Andere beteiligte Entwicklungsorganisationen | Organisation für Sicherheit und Zusammenarbeit in Europa (OSZE) |
| Zielgruppen laut Angebot | Die durch den Konflikt betroffene, sich in einer prekären Ernährungssituation befindende Bevölkerung in den Grenzregionen von Aserbaidschan (387.000), Georgien (150.000) und Armenien (150.000); von Frauen geleitete Haushalte werden besonders berücksichtigt. |

Zur Bewertung

| | |
|--|---|
| Gesamtbewertung <i>Auf einer Skala von 1 (sehr gut, ist deutlich besser als erwartet) bis 6 (das Projekt / Programm nutzlos, oder die Situation verschlechtert hat per Saldo)</i> | 2 |
| Individuelles Rating | Relevanz und Angemessenheit: 2; Effektivität und Deckungsgrad: 3; ‚Impact‘: 2; Effizienz und Koordination: 2; Nachhaltigkeit: 3 |

¹ Angebot 2005-1961.1, p. 3; Englische Übersetzung, siehe Oehrlein/gtz (2006). In der deutschen Fassung wird der Begriff „living conditions „ mit „Ernährungssicherheit“ übersetzt.

Die Ex-Post-Evaluierung des Programms „Förderung von Ernährungssicherheit, regionaler Kooperation und Stabilität im Südkaukasus“ (FRCS) fand zwischen Juni 2010 und Februar 2011 statt, d.h. etwa vier Jahre nach Ablauf des Programms. Das Evaluierungsteam bestand aus Dr. Gerlind Melsbach (Germany) und Alexander Baghdadze (Georgia), beide von AGEConsultants eG, sowie Sandra Fuhr (GTZ), die während der Feldphase für zwei Wochen an der Evaluierung teilnahm.

Die **Methodik** umfasste Dokumentenstudium, die Identifikation noch existierender Resultate des Programms und möglicher Interviewpartner sowie semi-strukturierte Interviews und Evaluierungsworkshops mit verschiedenen Stakeholdern (nur in Armenien). Das Fehlen einiger zentraler Projektdokumente und die schwierige Suche nach möglichen Interviewpartnern unter den ehemaligen Stakeholdern des Programms stellten Einschränkungen für die Evaluierung dar. Aus diesem Grund, wie auch wegen des engen Zeitrahmens für dieses multi-sektorale Programm, das in drei Ländern implementiert wurde, waren Mehrfachprüfungen von Informationen und Triangulation nur sehr begrenzt möglich. Als ein weiterer, für ex-post Evaluierungen typischer limitierender Faktor, erwies sich die Schwierigkeit der Informationsgewinnung über verschiedene „weiche Faktoren“ und deren Bewertung, insbesondere der Programmimplementierung und Koordination. Die Evaluierung konzentrierte sich auf die zweite Phase des Programms, berücksichtigte aber Phase I insoweit sie grundlegend für die letztendlich erzielten Programmresultate war.

Rahmenbedingungen: Der politische Kontext des Süd-Kaukasus ist durch verschiedene regionale Konflikte, die als Folge des Zusammenbruchs der Sowjetunion ausgebrochen sind, geprägt. Hauptsächlich handelt es sich dabei um territoriale, sezessionistische, und ethnopolitische Konflikte, die in die teilweise gegensätzlichen Interessen von Russland, der Türkei, West-Europa und den USA eingebettet sind. Der maßgebliche Grundkonflikt für FRCS war dabei der Karabach-Konflikt zwischen Armenien und Aserbaidschan. Als FRCS im Jahre 2001 konzeptualisiert wurde, schien es eine Möglichkeit für eine Konfliktlösung des Karabach-Konflikts durch die Organisation für Sicherheit und Zusammenarbeit in Europa (OSZE) zu geben. Dies stellte sich jedoch bald als unrealistische Erwartung heraus. Vielmehr wurden während der Programmimplementierung die Bedingungen für eine regionale Kooperation zwischen Georgien und Aserbaidschan bzw. Armenien schwieriger, und die direkte Kooperation zwischen Aserbaidschan und Armenien kam gänzlich zum Erliegen. Bis heute bleiben die Grenzen zwischen Aserbaidschan und Armenien undurchlässig.

Die ökonomische Situation in allen drei Ländern war zu Programmbeginn durch ähnlich hohe Armutsraten um die 50% gekennzeichnet, die in ländlichen Gebieten sogar noch höher lagen. Weiterhin lösten sich in der Folge des Zusammenbruchs der Sowjetunion bestehende Ex-post Evaluierung – Förderung von Ernährungssicherheit, regionaler Kooperation und Stabilität im Südkaukasus – 2010

Institutionen auf. So büßten beispielsweise das System der ländliche Kollektivwirtschaft sowie das Bildungs- und Gesundheitssystem weitestgehend ihre Funktionalität ein. Neue politische Leitlinien, öffentliche Institutionen und Dienstleistungen waren erst noch zu entwickeln. In allen drei Ländern war Korruption weit verbreitet. Lediglich in Georgien gelang es nach einem Regierungswechsel 2003, radikale Reformen zu implementieren und dadurch Korruption substantiell zu reduzieren. Die Situation in Aserbaidshan hat sich diesbezüglich bis heute nicht verbessert. Zwischen 2001 und 2008, bis zur globalen Finanzkrise, wiesen alle drei Länder beschleunigte wirtschaftliche Wachstumsraten auf, die jedoch von einem sehr niedrigen Niveau des Bruttoinlandsproduktes ausgingen.

Während das Programm regionale Konflikte, welche auf politischer Ebene zu lösen sind, nicht beeinflussen konnte, adressierte es jedoch Konflikte auf lokaler Ebene. Die relevanten Konfliktfelder wurden hier durch eine profunde Konfliktanalyse, die in allen drei Ländern durchgeführt wurde, wie folgt identifiziert: Machkämpfe, Zugang zu Ressourcen, Korruption, Information und Transparenz, regionale Kooperation, und im Falle des multi-ethnischen Landes Georgien, kulturelle Vielfalt mit seinen spezifischen Konfliktpotentialen.

FRCS wurde zwischen 1/2002 und 12/2006 in zwei Phasen durchgeführt. Die zweite Phase wurde mit 87.000 EUR von der OSZE Co-finanziert. Die Programmkosten, ohne lokale Beiträge, beliefen sich auf 4,2 Millionen EUR. Die hier vorliegende ex-post Evaluierung findet vier Jahre nach Beendigung des Programms statt.

Das Gesamtziel des Programms für Phase II lautete: „Die Bevölkerung in ausgewählten Gebieten der Grenzregion Armeniens, Aserbaidshans und Georgiens hat ihre Ernährungssicherheit verbessert und die Voraussetzungen für eine nachhaltige wirtschaftliche und soziale Entwicklung geschaffen.“ (Angebot 2005, p. 3).

Die Zielgruppe des Programms umfasste etwa 780.000 Menschen in dem Dreiländereck Armenien, Aserbaidshan und Georgien.

FRCS versuchte durch Unterstützung der Entwicklung der lokalen Wirtschaft und durch den Aufbau und die Förderung lokaler Institutionen zur Stabilität in der Region beizutragen. Eine zentrale Rolle dabei spielte die Entwicklung und Einführung konfliktsensibler Methoden in die Arbeit der Kommunalvertretungen und -verwaltung, durch die eine gute Regierungsführung (Good Governance) gefördert werden sollte. Durch die Anwendung konfliktsensibler Methoden bei der Umsetzung kommunaler Projekte sollten lokale Konflikte verhindert und vermindert werden. Dies würde die wirtschaftliche Entwicklung in den Grenzgebieten begünstigen und dadurch indirekt zu einer Stabilisierung der Region beitragen.

FRCS arbeitete in folgenden Bereichen:

- **Landwirtschaft:** Verbesserung der Produktivität in Pflanzenbau und Tierhaltung. Hauptinstrumente: Revolvierende Fonds für Saatgut (SF) und Tiermedizin (VF).
- **Förderung nicht-landwirtschaftlicher Einkommenserzeugung:** Entwicklung kleiner Unternehmen und Qualifizierung von Arbeitslosen. **Hauptinstrumente:** Wirtschaftsförderungszentren (BC) und Kreditfonds.
- **Kommunalentwicklung (Local Governance) und Partizipation:** Rehabilitierung von sozialer und wirtschaftlicher Infrastruktur unter Anwendung partizipativer Methoden, Schaffung von Transparenz und Rechenschaftspflicht. **Hauptinstrument:** Gemeindeverbände (CU)
- **Regionale Zusammenarbeit:** Förderung des grenzüberschreitenden Handels und grenzüberschreitender Zusammenarbeit zwischen Gemeinden. **Hauptinstrumente:** Informationspunkte zu Handelsmöglichkeiten und grenzüberschreitende Gemeinschaftsprojekte zwischen den Kommunen.
- **Konfliktmanagement:** Stärkung der Kompetenzen der Kommunalvertretungen und -verwaltung (LG) und zivilgesellschaftlicher Akteure. **Hauptinstrumente:** Allgemein akzeptierte lokale Konfliktanalyse und konfliktsensible Methodik für Gemeindeverbände.

Das multisektorale Programm adressierte die Schlüsselbereiche für Armutsreduzierung. Das Konzept baute auf die Integration verschiedener Gruppen, d.h. Regierung, Zivilgesellschaft, private Geschäftsleute und Bauern. Es integrierte weiterhin gefährdete Gruppen, wie beispielsweise die sich in einer prekären Ernährungssituation befindende Bevölkerung in den Grenzregionen, intern Vertriebene und von Frauen geführte Haushalte. Diese wurden speziell durch Nahrungsmittelhilfe, welche aus einem anderen Titel des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) finanziert wurde, unterstützt. Des Weiteren wurden die Bedürfnisse der besonders gefährdeten sozialen Gruppen vorrangig in den Gemeindeprojekten, die durch die Gemeindeverbände gefördert wurden, berücksichtigt. Der konfliktsensible Ansatz war hauptsächlich auf die CUs begrenzt.

Programmkonzept und Instrumente, die im Verlauf der Programmimplementierung entwickelt und angewendet wurden, waren mehrheitlich geeignet, um die erwünschten Resultate zu erzielen. Dennoch, für den Ansatz des Institutionenaufbaus und für Interventionen in komplexen Sektoren, wie der Landwirtschaft und Förderung kleiner Unternehmen, war der Zeitrahmen von fünf Jahren von Anfang an zu kurz bemessen.

Im Folgenden wird die Leistung von FRCS nach den fünf Kriterien des Entwicklungshilfe-Ausschusses (DAC) der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) bewertet und entsprechend der diesbezüglichen Ratingkriterien bemessen. Diese wurden durch konfliktspezifische Kriterien der GTZ Evaluierungsrichtlinien ergänzt. Das Rating von Relevanz und Angemessenheit, Effektivität und Deckungsgrad und übergeordnete entwicklungspolitische Wirkungen bezieht sich auf den Zeitraum der Programmimplementierung und den Zeitpunkt des Programmendes. Die Bewertung des Kriteriums der Nachhaltigkeit bezieht sich auf die Projektergebnisse, wie sie sich zum Zeitpunkt der ex-post Evaluierung 2010 darstellten. Für allgemeine Schlussfolgerungen wurden jedoch auch die Ergebnisse des Programms, wie sie sich zum Zeitpunkt der Evaluierung darstellten, und der neueste Stand entwicklungspolitischer Erfahrungen einbezogen.

Relevanz und Angemessenheit: FRCS wendete sich relevanten Problembereichen bezüglich lokaler Konflikte zu, indem es die Entwicklung von Institutionen, guter Regierungsführung und Ernährungssicherung durch landwirtschaftliche Entwicklung und Schaffung nicht-landwirtschaftlicher Einkommen unterstützte. Dadurch sollte eine Friedensdividende, von der indirekt stabilisierende Auswirkungen auf die regionale Krisenlage zu erwarten waren, erzeugt werden. Niedrige Einkommen sind ein Hauptproblem in der Programmregion und die spezifischen Problemlösungsmaßnahmen sind relevant für verbesserte Lebensbedingungen. Die Programmziele passten sich im Großen und Ganzen in die innenpolitischen Vorgaben der drei Länder ein. Die Chancen für eine intensiviertere regionale Kooperation realisierten sich jedoch nicht, was allerdings bereits in der Projektplanung als mögliches Risiko identifiziert worden war. Das Programmkonzept war an der Kaukasusinitiative (CI), der entwicklungspolitischen, regionalen Rahmenrichtlinie der deutschen Regierung, ausgerichtet. Der vorgegebene, regional orientierte Ansatz dieser Richtlinie überschneidet sich jedoch nicht mit der realen Politik der drei Länder, die damals wie heute nicht auf eine substantielle regionale Kooperation ausgerichtet ist. Diese Diskrepanz zwischen Programmkonzept und einigen Aspekten der politischen Realitäten sind als größte Schwäche bezüglich Relevanz und Angemessenheit des ursprünglichen Konzepts zu werten. Die Relevanz und Angemessenheit des Programms wird mit „gut, ohne wesentliche Mängel“ (2) bewertet.

Effektivität und Deckungsgrad: Hinsichtlich der Erreichung der gesetzten Ziele, gemessen durch die festgelegten Indikatoren, war FRCS größtenteils erfolgreich. Schwächen der nationalen Partnerinstitutionen und Defizite sektoraler Politik beeinflussten die Effektivität negativ. Dies trifft insbesondere auf den für die Ernährungssicherung zentralen Bereich der Landwirtschaft in Georgien und Aserbaidschan zu. Mangelnde Dezentralisierung, insbesondere in Aserbaidschan, tiefgreifende Änderungen durch eine Kommunalreform in 2005 in Georgien

und schleppende Reformen in Armenien beeinflussten die Effektivität ebenfalls negativ. Die Förderung grenzüberschreitender Zusammenarbeit schlug größtenteils fehl, da sich die Rahmenbedingungen nicht wie angenommen entwickelten.

Durch das explizit konflikt sensible Vorgehen mithilfe der Methodik des „Peace and Conflict Impact Assessment“ (PCIA), die in der Arbeit der Gemeindeverbände praktiziert wurde, vermochte FRCS partizipative und konfliktmindernde Arbeitsweisen, die den Grundsätzen von guter Regierungsführung entsprachen, einzuführen. Die Erfahrungen mit dieser Methodik wirkten insbesondere bei kommunalen Entscheidungsträgern bewusstseinsbildend hinsichtlich Bürgerbeteiligung und Rechenschaftslegung. PCIA erwies sich vor allem bei der Planung von und Entscheidung über kommunale Projekte sowie deren Umsetzung als effektiv. Mit Ausnahme des Bereichs der regionalen Kooperation, insbesondere des grenzüberschreitenden Handels, erreichte FRCS nicht nur die gesetzten Ziele, sondern übertraf diese sogar. Die die Effektivität betreffenden Schwachpunkte, waren die Leistung der revolvierenden Saatgutfonds, die Vitalität von Institutionen/Organisationen und die regionale Komponente. FRCS erzielte bezüglich Effektivität und Deckungsgrad ein „zufriedenstellendes Ergebnis, bei dem die positiven Ergebnisse dominieren“ (3).

Übergeordnete entwicklungspolitische Wirkungen: Zu Programmende hin sind die durch verschiedene Maßnahmen erzeugten, übergeordneten entwicklungspolitischen Wirkungen zwischen gut und befriedigend zu bewerten. Die Situation der Bevölkerung hinsichtlich der Grundbedürfnisbefriedigung wurde vor allem durch die von FRCS vorgenommene Rehabilitation der sozialen und wirtschaftlichen Basisinfrastruktur verbessert. Die Institution der Gemeindeverbände spielte eine zentrale Rolle bei der konflikt sensiblen Planung und Implementierung der kommunalen Projekte, die den Regeln von guter Regierungsführung folgten. Dieses Vorgehen verminderte das lokale Konfliktpotential, verbesserte das gegenseitige Verständnis verschiedener sozialer Gruppen und bildete zum Ende des Programms Vertrauen der Bevölkerung in die kommunalen Institutionen. Die Gemeindeverbände (CU) waren das zentrale Instrument partizipativer Ansätze der Gemeinwesensentwicklung. Trotz der Erfolge der CU erlaubten die Rahmenbedingungen lediglich in Armenien ein Fortbestehen dieser Institutionen nach Projektende.

Die Wirkungen, die durch die Arbeit der meisten von FRCS geförderten oder aufgebauten Institutionen und Organisationen erzielt wurden, waren positiv solange sie von dem Programm oder anderen Gebern finanziell unterstützt wurden.

Von der Kompetenzentwicklung und guter Regierungsführung wurden auch Impulse für die Aktivierung der Eigeninitiative und Eigenverantwortung erwartet. Solche Entwicklungen zeig-

ten sich teilweise zu Ende des Programms und es ist davon auszugehen, dass auch FRCS dazu in gewissem Umfang beigetragen hat.

Indirekte Wirkungen nach Programmende, zum Zeitpunkt dieser Evaluierung, konnten vor allem noch auf individueller Ebene festgestellt werden. Noch heute profitieren Personen, die intensiv von FRCS weitergebildet wurden und in das Programm involviert waren, von den dort erworbenen Fähigkeiten. Institutionell konnten diese jedoch nur in Armenien zu einem gewissen Grad verankert werden.

Die übergeordneten entwicklungspolitischen Wirkungen lassen sich als „gutes Ergebnis, ohne wesentliche Mängel“ (2) werten.

Effizienz und Koordination: Im Verhältnis zu dem Umfang des Programms und den Leistungen, die es generierte, war die Zahl des Personals klein. Beiträge von Gemeindeverwaltungen und Zielgruppen, die im Durchschnitt bei 25% für die Gemeindeprojekte lagen, reduzierten die Ausgaben des Programms.

FRCS ermöglichte und finanzierte die Rehabilitierung einer enormen Menge von Basisinfrastruktur, wie der Reparatur von Trinkwasserversorgung und öffentlichen Gebäuden, die alle zur verbesserten Befriedigung verschiedener Grundbedürfnisse beitrugen. Die Wiederherstellung produktiver Infrastruktur, vor allem der Bewässerung, schaffte die Voraussetzung zur Steigerung der landwirtschaftlichen Produktion. Transparente, auf PCIA basierende Planungs- und Entscheidungsprozesse für die Verwirklichung kommunaler Projekte sind als effiziente Methode für die Vermeidung lokaler Konflikte zu bewerten. Besonders in der ersten Phase hat FRCS Aktivitäten in zu vielen Sektoren entwickelt, was als ineffizient im Verhältnis zu den Resultaten zu erachten ist.

Der Zeitrahmen für die Entwicklung neu gegründeter Institutionen in drei Ländern mit sehr unterschiedlichen Rahmenbedingungen erwies sich als definitiv zu kurz, um organisatorische Reife erreichen zu können. Das Hinterlassen von nur schwach entwickelten Institutionen ist als ineffizient zu bewerten.

Insgesamt erzielte FRCS hinsichtlich Effizienz und Koordination ein „gutes Ergebnis ohne wesentliche Mängel“ (2).

Nachhaltigkeit: Würde die Nachhaltigkeit ausschließlich für Armenien bewertet werden, könnte sie als „gut“ beurteilt werden, da hier die zentralen Institutionen des Projektes noch arbeiten, wenn auch auf reduziertem Niveau: alle vier Gemeindeverbände, zwei von vier revolvierenden tiermedizinischen Fonds und drei von vier Wirtschaftsförderzentren funktionieren noch. Folglich sind auch die Wirkungen, die sie erzeugen, geringer als zu Projekten-

de. Demgegenüber überlebte in Georgien keine einzige Institution, in Aserbaidschan nur einer von ursprünglich zwei tiermedizinischen Fonds. Die Schwächen der einzelnen Institutionen zeigten sich jedoch bereits zu Projektende. Die bessere Nachhaltigkeit der Institutionen in Armenien, insbesondere der CU und BC, kann auf die bessere Anpassung der Modelle an die Rahmenbedingungen und Unterstützung durch Regierungsprogramme dort zurückgeführt werden.

Die vom Projekt mitfinanzierte Infrastruktur funktioniert noch und wird auch heute weiterhin genutzt. In Armenien und Georgien wurde die kommunale Infrastruktur als Vermögenswert der Gemeinden registriert. Dies berechtigt zu Instandhaltungsleistungen im Rahmen der Möglichkeiten der kommunalen Budgets. Die rechtlichen Bedingungen in Aserbaidschan erlaubten dort kein analoges Vorgehen.

Langfristige Wirkungen der Kompetenzbildung in Georgien und Aserbaidschan können noch heute auf individueller Ebene gefunden werden. Individuen, die durch FRCS trainiert wurden und die heute noch in öffentlichen Positionen tätig sind, wenden noch heute ihr dort erworbenen Fertigkeiten effektiv an. Der PCIA Ansatz wurde jedoch nicht institutionalisiert oder auf andere Anwendungsgebiete übertragen.

Obwohl die langfristige Nachhaltigkeit der Programmresultate, vor allem in Georgien und Aserbaidschan, begrenzt ist, sollte daraus nicht der Schluss gezogen werden, dass der Ansatz des Programms falsch war. Im Gegenteil: FRCS hat eine ganze Reihe innovativer und guter Ansätze entwickelt, die sich unter günstigeren Rahmenbedingungen als durchaus wirksam erweisen könnten.

Insgesamt hat FRCS eine „zufriedenstellende Nachhaltigkeit“ erreicht (3).

Gesamtbewertung: Insgesamt hat das Programm ein „gutes Ergebnis, ohne wesentliche Mängel“ (2), erzielt.

Lessons learnt und Empfehlungen: Da es sich bei der vorliegenden Evaluierung um eine Ex-Post-Evaluierung handelt, werden hier anstelle von Empfehlungen vor allem Schlussfolgerungen im Sinne von „Lessons learnt“ gezogen.

Unter den Institutionen und Instrumenten, die FRCS entwickelt hat, haben sich Folgende als besonders funktional erwiesen:

- die Gemeindeverbände,
- die konfliktsensiblen Instrumente für Planung- und Management von kommunalen Projekten,

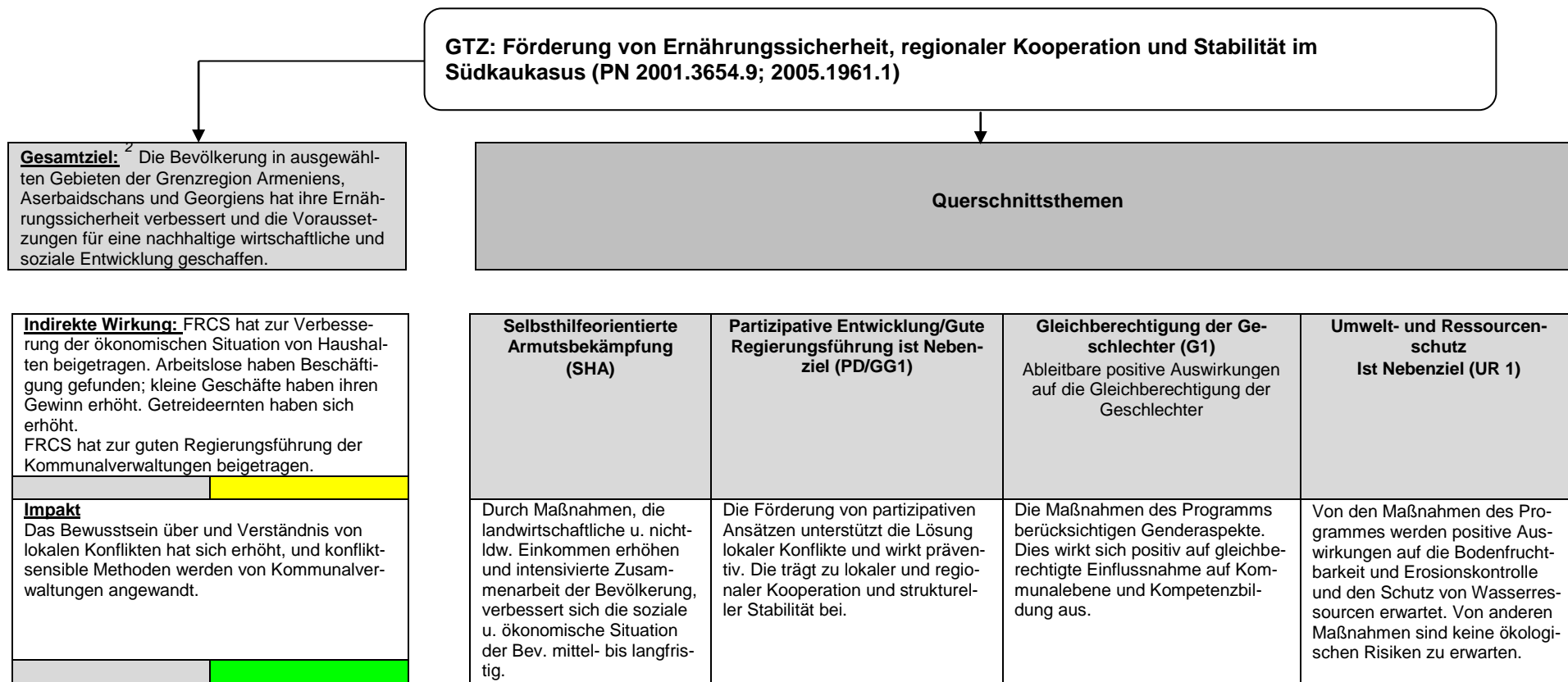
- das Mainstreaming der lokalen Konfliktanalyse unter den wichtigsten lokalen Stakeholdern,
- die veterinärmedizinischen Fonds.

Mitgliederbasierte revolvierende Saatgutfonds sind aufgrund erheblicher konzeptioneller Schwächen nicht für die Replikation zu empfehlen.

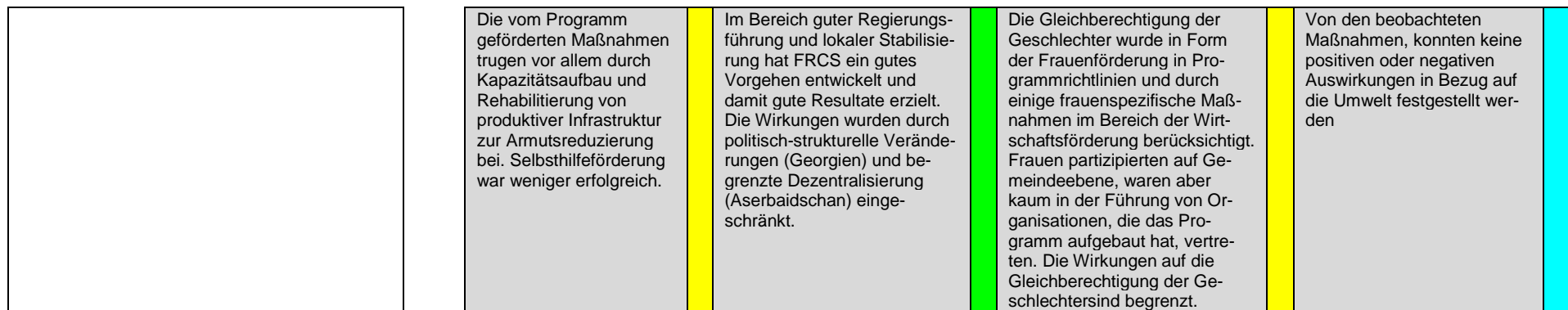
Die konflikt sensible Methodik sollte auf jeden Fall bei dem Aufbau mitgliedsbasierter Organisationen (Selbsthilfeorganisationen) Eingang finden. Dies könnte zur Lösung lokaler Konflikte, die sich häufig in solchen Organisationen manifestieren, beitragen und damit Effektivität und Lebensfähigkeit solcher Organisationen verbessern.

Ein Programm, das sich den Aufbau von Institutionen und Organisationen vornimmt, benötigt einen ausreichenden Zeitrahmen, damit diese Organisationen eine ausreichende Stabilität (organisational maturity) entwickeln können. Dieser Aspekt sollte konsequent bei Projektplanung und -bewilligung berücksichtigt werden. Wenn also durch ein Projekt neue Institutionen gegründet werden, sollten sowohl die Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ, ehemals GTZ) als auch das BMZ von Beginn an einen geeigneten Zeitrahmen vorsehen und auf eine adäquate Exit-Strategie achten, die das nachhaltige Wirken von Institutionen und fortgesetzte Erzeugen von Wirkungen ermöglicht.

Soll-Ist-Vergleich der Zielerreichung anhand der Auftrags-Indikatoren (resp. der angepassten Indikatoren) in einer Übersichtsgrafik – einschließlich Status der BMZ-Kennungen



² Angebot 2005-1961.1, p. 3.



Die vom Programm geförderten Maßnahmen trugen vor allem durch Kapazitätsaufbau und Rehabilitation von produktiver Infrastruktur zur Armutsreduzierung bei. Selbsthilfeförderung war weniger erfolgreich.

Im Bereich guter Regierungsführung und lokaler Stabilisierung hat FRCS ein gutes Vorgehen entwickelt und damit gute Resultate erzielt. Die Wirkungen wurden durch politisch-strukturelle Veränderungen (Georgien) und begrenzte Dezentralisierung (Aserbaidschan) eingeschränkt.

Die Gleichberechtigung der Geschlechter wurde in Form der Frauenförderung in Programmrichtlinien und durch einige frauenspezifische Maßnahmen im Bereich der Wirtschaftsförderung berücksichtigt. Frauen partizipierten auf Gemeindeebene, waren aber kaum in der Führung von Organisationen, die das Programm aufgebaut hat, vertreten. Die Wirkungen auf die Gleichberechtigung der Geschlechter sind begrenzt.

Von den beobachteten Maßnahmen, konnten keine positiven oder negativen Auswirkungen in Bezug auf die Umwelt festgestellt werden

Indikator 1: Der Ernährungsstatus von ausgewählten Bevölkerungsgruppen (Kinder, Frauen) hat sich zwischen 12002 und 10/2006 um 3 % verbessert. Der Ernährungsstatus von Kindern hat sich um mehr als 3% verbessert, was teilweise auf Programmmaßnahmen teilweise auf allgemeines Wirtschaftswachstum zurückzuführen ist.

Indikator 2: Nutzergruppen versorgen bis 10/2006 eigenständig durch 6 revolvierende veterinär-medizinische Fonds mindestens 20% des landwirtschaftlichen Tierbestandes im Projektgebiet eines jeden Landes, 4 revolvierende Fonds für hochwertige Weizensamen mindestens 10% der Nachfrage in den Projektgebieten von Georgien und Aserbaidschan, und eine Rebstockschule mindestens 20% der Nachfrage in der Armenischen Provinz Tavush befriedigen.

Indikator 3: Bis 10/2006 decken mindestens 6 von 9 Wirtschaftsförderzentren (Business Centre) durch ihr Dienstleistungs- und Beratungsangebot ihre laufenden Kosten zu 100%.

Indikator 4: Die Anzahl der mit Hilfe der Wirtschaftsförderzentren erstellten Geschäftspläne steigt von 14 (03/2004) auf 200 (10/2006), wobei 10% der Geschäftspläne zur Unternehmensgründung oder -ausweitungen führen.

Indikator 5: Bis 10/2006 werden mindestens 7 Gemeindeverbände im Projektgebiet ihrer Aufgabe der nachhaltigen Entwicklungsförderung gemäß Auftrag und Strategieplanung gerecht und decken 100% ihrer laufenden Kosten, wobei es ihnen gelingt, mindestens 20% ihres Budgets durch Dienstleistungen an lokale, nationale oder internationale Organisationen zu finanzieren.

Indikator 6: Die Anzahl von Maßnahmen der bilateralen und trilateralen grenzüberschreitenden Zusammenarbeit in den Bereichen Produktion und Vermarktung, die von den Gemeinden, Gemeindeverbänden, Wirtschaftsbetrieben, Organisationen der Zivilgesellschaft und der Bevölkerung zwischen 01/2002 und 10/2006 umgesetzt werden, hat sich um 50% erhöht.*

Indikator 7: Die Anzahl nachgefragter Informationen über Handelsmöglichkeiten im Nachbarland (Aserb., Georgien, Armenien) wird in Wirtschaftsförderzentren/Informationspunkten dokumentiert und ist zwischen 10/2004 und 10/2006 um 80% gestiegen.

Indikator 8: Bis 10/2006 werden in mindestens 50% der von Gemeindeverbänden initiierten Entwicklungsprojekte Methoden zur Erfassung ihrer Konfliktrelevanz angewendet und dokumentiert („do no harm“).

Grün – erreicht | Gelb – teilweise erreicht | Rot – nicht erreicht | Blau – nicht bewertet

* Diese Indikatoren wurden nicht bei der Bewertung des Projektes berücksichtigt, da sie aufgrund der Rahmenbedingungen nicht erfüllt werden konnten.

WISSEN WAS WIRKT
WISSEN WAS WIRKT
WISSEN WAS WIRKT
WISSEN WAS WIRKT
WISSEN WAS WIRKT
WISSEN WAS WIRKT
WISSEN WAS WIRKT
WISSEN WAS WIRKT
WISSEN WAS WIRKT
WISSEN WAS WIRKT

Deutsche Gesellschaft für
Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH

Dag-Hammarskjöld-Weg 1-5
65760 Eschborn/Germany
T +49 61 96 79-1408
F +49 61 96 79-801408
E evaluierung@gtz.de
I www.gtz.de