

**Querschnittanalyse**  
**Ländliche Entwicklung, 2015**  
**Synthese und Ausblick**

Materialien zum Hauptbericht



Deutsche Gesellschaft  
für Internationale  
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

**Herausgeber:**

Deutsche Gesellschaft für  
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH  
Stabsstelle Monitoring und Evaluierung

Postfach 5180  
65726 Eschborn  
T +49 61 96 79-1408  
F +49 61 96 79-801408  
E [evaluierung@giz.de](mailto:evaluierung@giz.de)

Internet:  
[www.giz.de](http://www.giz.de)

**Verantwortlich:**

Martina Vahlhaus

**Koordination:**

Nadja Kabierski-Chakrabarti, Sabine Gerte

**Erstellt durch:**

Martin Sommer / Bernhard Wenger / Prof. Fritz Schneider / Dr. Therese Haller

Arbeitsgemeinschaft *devolutions GmbH / Wenger Organisationsberatung / Samssoft AG*  
Devolutions GmbH  
Untere Zelg 9  
CH-3145 Niederscherli  
Schweiz  
T +41 31 849 26 32  
E [devolutions@bluewin.ch](mailto:devolutions@bluewin.ch)

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

**Bern / Zürich, Juli 2015**

## Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis .....	0
1. Einleitung .....	1
2. Kurzcharakteristik der Vorhaben, die in der Synthese bearbeitet wurden .....	1
2.1 Nachhaltiges Ressourcenmanagement und Förderung unternehmerischer Kompetenzen (MASRENACE) – Nicaragua - Schlussevaluierung 2013.....	1
2.2 Förderung nachhaltiger Ressourcennutzung und lokale wirtschaftliche Entwicklung (PRORENA) Honduras - Schlussevaluierung 2013.....	2
2.3 Weiterbildungsverbund Management natürlicher Ressourcen Zentralamerika - Schlussevaluierung 2013 .....	4
2.4 Management und Führungstraining zur Bergregionen-Entwicklung (Himalaja-Karakorum-Hindukusch-Pamir) in China, Nepal, Pakistan und Tadschikistan - Schlussevaluierung 2013 .....	5
2.5 Modernisierung der moldauischen Agrarwirtschaft (Modernisation of Moldovan Agriculture), Republik Moldau, 2007-12 - Schlussevaluierung 2013 .....	6
2.6 Risikomanagementstrategien zur Anpassung an den Klimawandel (Adaptation to Climate Change and Insurance ACCI), Kenia 2010-2014 - Schlussevaluierung 2013/14 .....	8
2.7 Armutsminderung im ländlichen Raum (PARA) – Vietnam - Schlussevaluierung 2014.....	9
2.8 Promoting Entrepreneurship in the Fruit and Vegetable Sector of Northern Bosnia and Herzegovina 2000-2009 - Ex-post Evaluierung 2013/14 .....	11
2.9 Nachhaltige Bewirtschaftung von Wassereinzugsgebieten im unteren Mekong-Becken (GTZ-WSMP) 2002-11 - Ex-post Evaluierung 2013 .....	12
2.10 Potenziale ländlicher Räume der Mekong-Länder (InWEnt) 2005-07 - Ex-post Evaluierung 2013 .....	12
2.11 KV Promotion von Watershed Selbsthilfeprogrammen Maharashtra, Indien 1993-2009 - Ex-post Evaluierung 2013 .....	14
2.12 Förderung von Kleinbauern im Bundesstaat Amazonas, Brasilien 2003-2008 - Ex-post Evaluierung 2013 .....	15
2.13 Nachhaltige Landbewirtschaftung (Sustainable Land Management), Äthiopien, 2005-2014 - PFK 2014 .....	16
2.14 Nachhaltige Landwirtschaft (PROAGROA) – Bolivien - PFK 2013 .....	18
2.15 Regional Belize, Guatemala, Mexico: Programa Proteccion y Uso Sostenible de la Selva Maya - PFK 2014 .....	19
2.16 Verbesserung der Lebensbedingungen von Kakao-Kleinbauern in Westafrika (Sustainable Cocoa Business), Ghana, Nigeria, Kamerun und Côte d'Ivoire 2009-2014 - PFK 2013.....	21
3. Bewertungsgrundlagen .....	22

## 1. Einleitung

Der vorliegende Materialienbericht zur Synthese im Rahmen der Querschnittanalyse Ländliche Entwicklung der GIZ dient dazu, dass die Leser des Hauptberichts die Bewertungen der Evaluatoren nachvollziehen können.

Sie enthalten die Unterlagen zu zwei Bearbeitungsschritten aus dem iterativen Analyseverfahren:

- Abschnitt 3: Die Excel-Tabellen enthalten Schlüsselzitate aus den Evaluationsberichten. Sie sind nach den Fragen QSA- TORs gegliedert. Sie sind mit Quellenangaben versehen, Seitenzahlen bei den Einleitungskapiteln, Paragraphen-Nummern zum Haupttext.
- Abschnitt 2: Kurzcharakteristiken der evaluierten Vorhaben. Sie dienen der raschen Orientierung in der heterogenen Vielfalt von Sektoren, Themen, Ansätzen, Zielsetzungen und institutionellen Arrangements, welche die untersuchten Vorhaben aufweisen.

## 2. Kurzcharakteristik der Vorhaben, die in der Synthese bearbeitet wurden

### 2.1 Nachhaltiges Ressourcenmanagement und Förderung unternehmerischer Kompetenzen (MASRENACE) – Nicaragua - Schlussevaluierung 2013

*Programmtyp:* bilaterale technische Zusammenarbeit, kofinanziert von den Niederlanden. MASRENACE verwendet überwiegend die gleichen Methoden und Instrumente wie PRORENA in Honduras.

*Programmregion:* 5 indigene Territorien und 5 Gemeinden in der Nordatlantikregion sowie im Biosphärenreservat BOSAWAS, in den ersten beiden Phasen zudem Regionen im Süden Nicaraguas

*Programmfokus:* Erweiterung der Waldfläche durch Schutz resp. nachhaltige Bewirtschaftung.

*Budget:* EUR 18.9 Millionen (D 16.0 / NL 1.4 / NIC 1.5)

*Programmdauer:* Das Programm wurde von 2005-2013 in 3 Phasen mit unterschiedlicher Dauer (44 / 31 / 33 Monate) durchgeführt.

*Zielgruppe:* Ländliche Bevölkerung Nicaraguas (170'000 in der Nordatlantikregion, davon 24'000 im Biosphärenreservat).

*Programmpartner: Träger:* Aussenministerium; *Durchführungspartner:* Umweltministerium, Ministerium für Land-, Vieh- und Forstwirtschaft, Institut für Forstbewirtschaftung, Parlament und Regierung der Nordatlantikregion.

*Programmmidee:* MASRENACE verfolgt einen Mehrebenenansatz auf drei Interventionsebenen:

1. National: Verbesserung der politischen, gesetzlichen und institutionellen Rahmenbedingungen
2. Regional: Klärung der Raumordnung, Stärkung indigener Territorien
3. Lokal: Förderung von Wertschöpfungsketten in Verbindung mit nachhaltigen Nutzungsformen (Kaffee, Kakao, Holz, Milch, ätherische Öle)

*Angebot:* Der Beitrag der GIZ umfasste vor allem Fach-, Organisations-, Prozess-, Strategieberatung durch internationale, regionale und nationale Lang- und Kurzeitfachkräfte sowie Fort- und Weiterbildung.

*Wirkmodell*

1. Verbesserung des Schutzes der Waldflächen durch Verbesserung der Rahmenbedingungen und der staatlichen Dienstleistungen im Forst- und Umweltsektor,
2. Steigerung der Beteiligung von Frauen und Indigenen durch verbesserte Gesetze, Prozesse und Planungen,

3. Steigerung des Einkommens der indigenen Bevölkerung aus Kakao, Kaffee, Holz und Milch durch gesicherte Landrechte und verbesserte Wettbewerbsfähigkeit bei der Ressourcennutzung

### *Beurteilung*

*Kontext:* Das Programm ging ein globales Problem - Ressourcenschutz und –Nutzung in tropischen Wäldern – mit einem integrierten Konzept an und setzte dieses mustergültig um. Das Programm stand in engem konzeptionellen Bezug zu einem ähnlich gelagerten Programm in Honduras (PRORENA) und dem Weiterbildungsverbund Management natürlicher Ressourcen Zentralamerika. Es fand grossen Konsens unter andern Donors und wurde in breiter Zusammenarbeit mit ihnen umgesetzt. Es wurde von den Behörden verbal unterstützt und entspricht konzeptionell den staatlichen Sektorpolitiken. Die vielfältigen Widerstände und Partikulärinteressen politischer Instanzen konnten in der Umsetzung jedoch nicht genügend bearbeitet werden.

*Durchführungsorganisationen:* Die Vielfalt der Organisation mit begrenzter Zuständigkeit und ungenügend Ressourcen reduzierte die Wirksamkeit der verfolgten Ansätze und eingesetzten Methoden. Es staatliche Kontrolle über die Massnahmen und Ergebnisse gegen die Entwaldung und die dafür eingesetzten Mittel auf den verschiedenen Interventionsebenen gab es nur in Ansätzen.

*Nachfrage:* Es gab einerseits eine breite Nachfrage von Donors für Massnahmen zugunsten einer Reduktion der fortschreitenden Entwaldung (in ganz Zentralamerika), weil sich der Erhalt des Systems natürlicher Ressourcen makroökonomisch rechnet. Die indigenen Zielgruppen verhalten sich demgegenüber skeptisch. Andererseits bestand bei der ländliche Bevölkerung eine Nachfrage nach Steigerung des Einkommens. Die Nachfrage nach Stärkung der regionalen Behörden war je nach Interessenlage politisch umstritten.

*Programmgebiet:* In den Phasen 1 und 2 scheint das Programm an der nördlichen und südlichen Peripherie von Nicaragua gearbeitet zu haben. Die Evaluation geht auf die Gründe für die Konzentration während der 3. Phase auf in die nördliche Atlantikregion nicht ein. Es wurde flexibel auch Aktivitäten ausserhalb der Programmgebiete durchgeführt. Die Kombination eines Biosphärenreservats mit einer (grösseren) politischen Region scheint sinnvoll.

*Qualität des Capacity Development Ansatzes:* Das Programm hat eine Reihe von Werkzeugen entwickelt, welche in breit angelegten Weiterbildungsveranstaltungen vermittelt wurden und weit über die GIZ hinaus eine grosse Breitenwirkung erzielten.

*Bezug zu LE:* Das Programm hat einen starken Bezug zur LE: nachhaltiges Management von natürlichen Ressourcen; Ersatz traditioneller Nutzungsformen des Walds durch Ressourcenschonendere, effizientere; Stärkung kleinbäuerlicher Produktionssysteme; Verbesserung der Einkommen von Beteiligten an Wertschöpfungsketten; Anpassung der Landwirtschaft an den Klimawandel; Stärkung der politischen Institutionen und der Dienstleistungserbringung im ländlichen Raum.

## **2.2 Förderung nachhaltiger Ressourcennutzung und lokale wirtschaftliche Entwicklung (PRORENA) Honduras - Schlussevaluierung 2013**

*Programmtyp:* bilaterale technische Zusammenarbeit. PRORENA verwendet überwiegend die gleichen Methoden und Instrumente wie MASRENACE in Nicaragua.

*Programmregion:* 2 Regionen (Departement Olancho, Biosphäre Rio Platano), in früheren Phasen auch West-Honduras

*Programmfokus:* Ländliche Gemeinden und lokale Akteure dazu befähigen, dass sie die Funktionalität der Ökosysteme erhalten und deren Ressourcen nachhaltig nutzen.

*Budget:* EUR 20.8 Millionen (Drittmittelanteil 1.5), für Gesamtlaufzeit 2005-2013

*Programmdauer:* Das Programm wurde von 2005-2013 in 3 Phasen durchgeführt. Es integrierte frühere regionale Programme in einer Komponente.

*Zielgruppe:* Politikberatung und Beratung für Klimaschutzmassnahmen für die gesamte ländliche Bevölkerung Nicaraguas, Förderung des nachhaltige Ressourcenmanagements und der lokalen Wirtschaft in der Programmregion für ca. 400'000 Einwohner/innen.

*Programmpartner : Träger:* Planungsministerium; Durchführungspartner: Nationales Wald- und Naturschutzinstitut (ICF), Umweltministerium (SERNA), auf lokaler Ebene: Gemeinden, Zweckverbände, Kooperativen und ihre Verbände.

*Programmidée:* PRORENA verfolgt einen Mehrebenenansatz auf drei Interventionsebenen:

1. National: Politikberatung Oekosystemmanagement
2. Regional/Lokal: Förderung des nachhaltige Ressourcenmanagements und der lokalen Wirtschaft (Wertschöpfungsketten Kaffee, Kakao, Holz und Nichtholzprodukte)
3. National: Beratung von Klimaschutzmassnahmen: Entwicklung von Schlüsselkonzepten.

*Angebot:* Der Beitrag der GIZ umfasste vor allem Fach-, Organisations-, Prozess-, Strategieberatung durch internationale, regionale und nationale Lang- und Kurzzeitfachkräfte (EUR 12.7 Millionen), Sachgüterbeschaffung, örtliche Zuschüsse und Finanzierungen.

*Wirkmodell:* Die personelle und organisatorische Stärkung des ICF ermöglicht eine effektivere Koordination mit andern Akteure und konkrete Massnahmen zur Verankerung des Modells der kommunalen Waldwirtschaft, insbesondere durch Managementverträge zwischen ICF und kommunalen Waldbewirtschaftungsgemeinschaften. Dadurch nimmt die nachhaltig bewirtschaftete Forstfläche zu. Paralell dazu wird der nationale Schutzgebietfonds gestärkt. Dadurch werden Gebermittel für Massnahmen des nachhaltigen Oekosystem-Managements effektiver mobilisiert.

#### *Beurteilung*

*Kontext:* Das Programm entspricht dem Leitbild für Nachhaltige Entwicklung und den Querschnittthemen der GIZ. Die Nachhaltige Ressourcennutzung hatte jedoch in der honduranischen Regierung eine niedrige Priorität. Zudem wurde das Programm in seiner Umsetzung durch den Putsch 2009 stark beeinträchtigt. Die mangelnde Leistungsfähigkeit sowie die nur teilweise Zuständigkeit des Umsetzungspartners ICF auf regionaler Ebene führten dazu, dass der Mehrebenenansatz in den honduranische Verwaltungsstruktur keine Entsprechung fand und die GIZ vor allem auf regionaler Ebene autonom handeln musste.

*Durchführungsorganisationen:* Die Leistungsfähigkeit des Durchführungspartners ICF schwankte während des Programmverlaufs. Sie war vor allem in der 2. Phase durch die politischen Verhältnisse beeinträchtigt. Grundsätzlich reichten die personellen und logistischen Kapazitäten in den Regionalstrukturen bei weitem nicht aus für die geplanten Aufgaben, so dass sich die GIZ stark auf Organisation der Zivilgesellschaft abstützen musste.

*Nachfrage:* Im Programm ging es um die Verankerung eines Modells kommunaler Waldwirtschaft, nicht um die Nachfrage bestimmter Zielgruppen. Die politische Nachfrage nach diesem Modell war auf nationaler Ebene gering, auf regionaler Ebene nicht vorhanden, auf der Ebene der Gemeinden gemischt.

*Programmgebiet:* Das Programm bündelte verschiedene geographisch verstreute Vorgängerprogramme, konzentrierte sich dabei auf ein nordöstliches Gebiet und gab die Aktivitäten in West-Honduras auf. Die Evaluation geht auf die Gründe für diese Konzentration nicht ein. Die Kombination eines Biosphärenreservats mit einem (grösseren) politischen Departement scheint sinnvoll.

*Qualität des Capacity Development Ansatzes:* Der Sensibilisierungsgrad und die Kompetenzen der beteiligten Akteure konnten erhöht werden. Ein Versuch, die ICF zur Steigerung ihrer Effizienz und Fachlichkeit organisatorisch umzubauen, scheiterte an gewerkschaftlichen Widerständen und fehlender politischer Durchsetzungskraft. Positive Resultate erbrachte die Stärkung kommunaler Wasserschutzkomitees und teilweise positive Ergebnisse die Einrichtung von Wertschöpfungsketten Kaffee, Kakao, Holz und Nichtholzprodukte.

*Bezug zu LE:* Das Programm hat einen starken Bezug zur LE: nachhaltiges Management von natürlichen Ressourcen; Ersatz traditioneller Nutzungsformen des Walds durch Ressourcenschonendere, effizientere; Stärkung kleinbäuerlicher Produktionssysteme; Verbesserung der Einkommen von Beteiligten an

Wertschöpfungsketten; Anpassung der Landwirtschaft an den Klimawandel; Stärkung der politischen Institutionen und der Dienstleistungserbringung im ländlichen Raum.

### **2.3 Weiterbildungsverbund Management natürlicher Ressourcen Zentralamerika - Schlussevaluierung 2013**

*Programmtyp.* Capacity Building Programm von InWEnt im Themenbereich Management natürlicher Ressourcen, nach der Fusion bis zum Programmende von der GIZ als HCD Massnahme weitergeführt

*Programmregion:* Zentralamerika (Costa Rica, Honduras, Guatemala)

*Programmfokus:* Weiterbildung von Change Agents und Vernetzung der Weiterbildungsinstitutionen

*Budget:* EUR 2.2 Millionen für Gesamtlaufzeit 2009-2013 (keine Phasen)

*Programmdauer:* Das Programm war ohne Phasen von 2009-2013 geplant. Die Fusion InWEnt – DED-GIZ beeinträchtigte die Umsetzung.

*Zielgruppe:* Fach- und Führungskräfte umweltrelevanter Ministerien, regionaler und internationaler Organisationen der TZ und FZ, des Zentralamerikanischen Systems der regionalen Integration(SICA) und von indigenen Organisationen

*Programmpartner*

*Träger:* InWEnt

*Durchführungspartner:* 3 grosse WB-Institutionen:

- CATIE Centro Agronomica Tropical des Investigación y Enseñanza, Costa Rica
- INCAE Instituto Centroamericano de Administración de Empresas, Costa Rica
- EAP Escuela Agraria Panamericana, Guatemala

2 kleine WB-Institutionen:

- ESNACIFOR Escuela Nacional de Ciencias Forestales, Honduras
- ICAP Instituto Centroamericano de Administración Pública, Costa Rica

*Programmidee:* Nationale und regionale Weiterbildungsinstitutionen schliessen sich in einem Verbund zusammen, stimmen ihre Angebote aufeinander ab, verbessern dadurch die Vermittlung von Fach- und Führungskompetenzen im Themenfeld Umwelt und natürliche Ressourcen und stärken die Fähigkeiten und Möglichkeiten zur Einwirkung auf kohärente Politikformulierung und –umsetzung

*Angebot:* Der Beitrag der GIZ umfasste Training/Weiterbildung, Netzwerkbildung und Personalentwicklungsberatung (keine Langzeit-Fachkräfte)

*Wirkmodell:* Der Verbund stärkt die beteiligten WB-Organisationen durch a) gemeinsame Identität, b) gemeinsames didaktisches Konzept und Qualitätsstandards, c) verbesserte Methodenkompetenz. Das erlaubt ihnen eine bessere Ausrichtung der Angebote auf die regionalen Bedarfe. Die Teilnehmenden sollen in einem Alumni-Netzwerk vernetzt werden, die erworbenen Kompetenzen in ihrer Praxis umsetzen und so die Konzeption und Umsetzung umweltrelevanter Strategien in Zentralamerika verbessern.

*Beurteilung*

*Kontext:* Das von Deutschland aus gesteuerte Programm suchte die Koordination mit zentralamerikanischen Organisationen und deutschen Vorhaben nur in der Akquisephase für die Weiterbildungsveranstaltungen. Es entspricht nicht dem Mehrebenenansatz der andern Vorhaben. Es greift die Armutproblematik nur auf höchster Aggregierungsebene auf. Umweltschutz, Klimawandel und Waldschutz kamen als Inhalt der WB-Veranstaltungen vor, ohne Bezug zu den politischen Strategien der verantwortlichen Stellen in den beteiligten Ländern.

*Durchführungsorganisationen:* Die Leistungsfähigkeit der grossen WB-Partner war deutlich höher als jene der kleinen. Deshalb waren sie am Verbund deutlich weniger interessiert. Die einzelnen Organisationen sind in ihrem jeweiligen Umfeld gut vernetzt. Sie waren gut in der Lage, das geplante Lernangebot zu implementieren.

*Nachfrage:* Das Angebot stützte sich auf die Einschätzungen der teilnehmenden Organisationen. Eine spezifische Bedarfsanalyse wurde nicht durchgeführt. Die Auswahl der Teilnehmenden erfolgt einer Mischung von Angebot und Nachfrage (aktive Kontaktierung der Alumni, Sektororganisationen und –Vorhaben sowie offene Ausschreibung). Die Angebote wurden durch die Vorhaben PRORENA und MASRENACE nicht systematisch genutzt

*Programmgebiet:* Durch eine Zusammenarbeit mit weiteren grossen WB-Institutionen in Zentralamerika hätte die Programmregion besser abgedeckt werden können.

*Qualität des Capacity Development Ansatzes:* Die WB-Angebote wurden von den Teilnehmenden positiv bewertet. Quantitativ wurden mehr Angebote realisiert als geplant. Die Formate waren unterschiedlich: mehrheitlich einwöchige Workshops mit vorbereitender E-Learning Phase, ein vierwöchiges und ein halbjähriges Seminar. Die Teilnehmenden entwickelten in den Veranstaltungen ein individuelles Veränderungsprojekt, dessen Umsetzung jedoch nicht begleitet wurde. Ein Kompetenzzuwachs bei den Lehrkräften ist feststellbar. Trotz dieser positiven Aspekte: Der Anspruch, nur mit HCD-Massnahmen eine Politikveränderung zu erreichen, ist übertrieben. Das Netzwerk wurde nicht realisiert.

Bezug zu LE: Das Programm hat einen inhaltlichen Bezug zur LE: Umweltschutz, Klimawandel, Waldschutz, war aber darüber hinaus nicht mit andern Aspekten der LE verbunden.

## **2.4 Management und Führungstraining zur Bergregionen-Entwicklung (Himalaja-Karakorum-Hindukusch-Pamir) in China, Nepal, Pakistan und Tadschikistan - Schlussevaluierung 2013**

*Programmtyp:* Eines der *Capacity Building* Programme von InWEnt im Themenbereich von Landwirtschafts- und Berggebietsentwicklung. Mit der Fusion von GTZ, InWEnt und DED zur GIZ im Jahre 2011 wurde dieses zu einem *Human Capacity Development* Vorhaben der GIZ.

*Programmregion:* Riesiges Gebiet, nach politischen Kriterien von InWEnt zusammengestellt, entsprach nicht dem Gebiet der Mitgliedstaaten des Programmpartners ICIMOD

*Programmfokus:* Bergregionen als zu erhaltende Ökosysteme

*Budget:* EUR 9.7 Millionen

*Programmdauer:* 6/2005 – 12/2012 (Vorbereitung 6/2005 -3/2006 , 1. Phase 4/2006 – 12/2009, Verlängerungsphase 1/2010 – 12/2011 und Brückenphase (GIZ 1/2012 – 12/2012).

*Zielgruppe:* Nicht quantifizierte Anzahl Entscheidungsträger und Entwicklungsmanager aus staatlichen Organisationen, Privatfirmen und Nichtregierungsorganisation auf lokaler, regionaler und nationaler Ebene der vier beteiligten Länder

*Programmpartner:* International Centre for Integrated Mountain Development (ICIMOD) und nationale Partner

*Programmidee:* Erfahrungen aus der Bergregionen-Entwicklung der Alpen (inklusive der Alpenkonvention) sollten Anschauungsmaterial und Best Practices liefern, welche in grenzüberschreitendem Erfahrungsaustausch auf eine angepasste Anwendung in den Partnerorganisationen überprüft werden und zu einer Kooperation in Konfliktprävention und Krisenmanagement führen sollten.

*Angebot*

- *International Leadership Training* (ILT) für junge Nachwuchsführungskräfte bestehend aus einer einjährigen deutschsprachigen Ausbildung in Deutschland und den Alpen, welche theoretisches



Wissen mit praktischen Erfahrungen verknüpfte. Transferprojekte, welche die Teilnehmenden nach der Rückkehr umsetzen.

- *Training-of-Trainers* in Veränderungsmanagement für Organisationen
- grenzüberschreitender Austausch von Erfahrungen und *Best Practices* zu integrierte Tourismuskonzepte, Nomadentum und Management von Weideland
- internationale Konferenzen "*Meeting of Minds*"
- Fünf *Alumni-Netzwerke*, z.T. als Organisationen registriert

*Wirkmodell*: Transfer von Wissen und Erfahrungen aus der Alpenregion in die Programmregion durch Anwendung von erworbenem Wissen, Methoden und Positionen und durch Netzwerkbildung

*Beurteilung*

*Nachfrage*: HCD entsprach nicht der Nachfrage der Partner, diese setzen ihre thematischen Prioritäten (heute) anders

*Programmgebiet*: zu gross, Situationen zu heterogen, kein Einbezug von Indien, Einbezug Tadschikistan schwierig, weil kein Mitgliedsland von ICIMOD,

*Setting*: in Deutschland basiertes Solitärprogramm, ohne Priorität bei der Partnerorganisation ICIMOD, in Ausrichtung auf eine internationale Debatte, ohne Anschluss an die Programme der Partnerländer, instabile Programmpartnerschaften mit heterogenen Organisationen

*Qualität des Capacity Development Ansatzes*: Traditionelle Wissensvermittlung mit erhofften Trickle down Effekten, nicht transferierbare Unterrichtssprache in den ILT, keine Verwendung von blended learning, kein Anschluss an internationale Postgraduate Systematik (Credits), programminduzierte Alumni Netze nicht überlebensfähig

*Programmdauer*: wegen de facto Abbruch nach Fusion InWEnt – GTZ zu kurz für die Erreichung der beabsichtigten Resultate gemäss Wirkmodell des Programms,

Bezug zu LE: Ansatz Bergregionen ist nur auf einer sehr abstrakten Ebene auf ländliche Entwicklung verallgemeinerbar

## **2.5 Modernisierung der moldauischen Agrarwirtschaft (Modernisation of Moldovan Agriculture), Republik Moldau, 2007-12 - Schlussevaluierung 2013**

*Programmtyp*: Projekt im Rahmen des Abkommens zur Entwicklungszusammenarbeit zwischen den Regierungen der Republik Moldau und der Bundesrepublik Deutschland finanziert vom BMZ; umgesetzt in zwei Phasen.

*Programmregion*: Zwei von 32 Distrikten (Călărași und Ungheri), in beiden ist ein Großteil der Bevölkerung von der Landwirtschaft abhängig. Klima und Böden eignen sich für den Gemüseanbau. Die Distrikte sind benachbart, wobei Ungheri an Rumänien grenzt.

*Programmfokus*: Steigerung der Wertschöpfung im Agrar- und Lebensmittelsektor

*Zielgruppe*: Kleine und mittlere landwirtschaftliche Unternehmen (inkl. Familienbetriebe) sowie Verarbeitungsbetriebe im Bereich Obst und Gemüse

*Programmpartner*: Ministerium für Landwirtschaft und Lebensmittelindustrie (MAIA); Landwirtschafts-abteilungen der Distriktverwaltungen, nationale und lokale Dienstleistungsanbieter, NGOs und landwirtschaftliche Produzentenorganisationen

*Programmiddee*: Erhöhung der Wertschöpfung im Agrar- und Lebensmittelbereich durch eine Anpassung der Standards an die Anforderungen der EU und durch eine Verbesserung der Qualität in der Produktion und Verarbeitung von Gemüse und Obst

*Angebot*

1. Unterstützung des Landes in der Anpassung gesetzlicher Grundlagen zu Qualität und Standards in der Lebensmittelproduktion und -verarbeitung
2. Capacity Development in der landwirtschaftlichen Beratung und in den Verwaltungen der beiden Distrikte (im Konzept vorgesehen, aber kaum umgesetzt)
3. Weiterbildung von Produzenten (insbes. Bewirtschafter von Familienbetrieben) in Anbautechnik, Betriebswirtschaft, Verarbeitung, Marketing/Verkauf; Bildungsreisen
4. Finanzielle Beihilfen an Kleinproduzenten für Investitionen in Material und Produktionseinrichtungen (Treibhäuser, Bewässerungsanlagen, Pflanzgut etc.)

*Wirkmodell:* Durch eine Harmonisierung der Standards mit der EU (und der GUS) wird die internationale Wettbewerbsfähigkeit von moldauischen Agrarprodukten. Die natürlichen Bedingungen und das tiefe Lohnniveau favorisieren insbesondere den Gemüse- und Obstanbau, wobei der Marktzugang für kleine und mittlere (Familien-)Betriebe verbessert werden soll. Die dadurch verbesserten Einkommen tragen zur Reduktion der Armut in den ländlichen Regionen Moldawiens bei.

### *Beurteilung*

*Vernachlässigung der Meso-Ebene:* Obwohl im Konzept vorgesehen, fanden keine spezifischen Capacity Building Maßnahmen auf der Ebene der Distriktverwaltungen oder der in der landwirtschaftlichen Beratung tätigen National Agency for Rural Development (ACSA) statt.

*Schwacher Zusammenhang zwischen Mikro- und Makroebene:* Die Unterstützung bei den gesetzlichen Anpassungen bezog sich nicht auf das Produktespektrum der Zielgruppe (Saatgut und Honig statt Obst und Gemüse).

*Ungenügender Fokus auf Wertschöpfungsketten:* In den Kursen für Landwirte hatte das Thema Marketing/Verkauf zu wenig Gewicht; Verarbeitungsunternehmen konnten mit dem Konzept des Projekts kaum angesprochen werden; es kamen keine Kooperationen mit Handelsunternehmen zustande; für die meisten Produzenten sind die Absatzwege dieselben wie vor dem Projekt geblieben.

*Projekteigenes Beihilfensystem:* Statt mit bestehenden Finanzinstituten oder öffentlichen Institutionen zusammenzuarbeiten (was institutionelles Capacity Building erfordert hätte), wurden die Investitionsbeihilfen durch das Projektteam vergeben; dadurch beschränkte sich die Verbesserung des Zugangs zu Finanzierungsmöglichkeiten für Kleinproduzenten auf die Projektlaufzeit.

*Fehlende Replikationsfähigkeit:* Das Projekt war nicht darauf ausgelegt, auf der Stufe Mikro-Ebene replizierbare Maßnahmenpakete zu entwickeln. Die Kombination von Beihilfen und Bildung hat die Entwicklung von Subsistenzwirtschafts- zu marktorientierten Betrieben ermöglicht. Es wurden dazu aber keinerlei Dokumentationen erstellt, die sich für die Durchführung ähnlicher Maßnahmen in anderen Distrikten eignen würden.

*Generelles Fehlmanagement:* Der Evaluationsbericht stellt fest, dass dieses Projekt in verschiedenen Punkten nicht entsprechend dem zugrundeliegenden Konzept umgesetzt wurde. Entscheidungen oder Gründe für Unterlassungen sind oft ungenügend dokumentiert. Die Kommunikation / Vernetzung mit tatsächlichen und potentiellen Partnern scheint nicht optimal stattgefunden zu haben. Bezüglich der Beschaffung von vier Kühlhäusern wird explizit auf eine Nichtbeachtung von Vorschriften der GIZ hingewiesen. Vieles deutet auf eine Überforderung des Projektteams hin. Das Projekt wurde als ungenügend beurteilt.

*Bezug zu LE:* Das Konzept verfolgte einen mehrstufigen Ansatz, in dem sowohl auf der gesetzlichen Ebene, als auch auf der Stufe der Produzenten auf eine Verbesserung der Produktqualität und des Marktzugangs hätte hingewirkt werden sollen. Für ein ganzheitliches Projekt standen aber nicht genügend Ressourcen zur Verfügung. So wurde fast nichts zu einer Verbesserung der Wertschöpfungskette und Absatzwege erreicht und die Meso-Ebene wurde in der Umsetzung vernachlässigt. Der Zusammenhang zwischen den Maßnahmen auf der Makro- und denjenigen auf der Mikroebene ging verloren. Dem Projekt gelang es weder, den Familienbetrieben eine höhere Priorität in der moldawischen Agrarpolitik zu verschaffen, noch für die Kleinproduzenten überzeugende Modelle überbetrieblicher Zusammenarbeit / landwirtschaftlicher Kooperativen zu entwickeln. Beides wäre für die Entwicklung der ländlichen Gesellschaft wichtig.

## 2.6 Risikomanagementstrategien zur Anpassung an den Klimawandel (Adaptation to Climate Change and Insurance ACCI), Kenia 2010-2014 - Schlussevaluierung 2013/14

*Programmtyp:* Projekt finanziert vom Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (BMUB) im Rahmen der Internationalen Klimaschutzinitiative (IKI)

*Programmregion:* Westliches Kenia, sieben Distrikte in den Countys Homa Bay und Busia

*Programmfokus:* Maßnahmen zur Anpassung an den Klimawandel, Potential indexbasierter Wetterversicherungen als Risikoinstrument für Kleinbauern

*Zielgruppe:* Kleinbauern, Kooperativen, Verarbeitungs- und Vermarktungsunternehmen

*Programmpartner:* Climate Change Unit (CCU) des MoA/MALF (Ministry of Agriculture, umbenannt in Ministry of Agriculture, Livestock and Fisheries), Climate Change Secretariat (CCS) des MEMR (Ministry of Environment and Mineral Resources), ministerienübergreifende Agricultural Sector Coordination Unit (ASCU); Beratungsbüros des MoA in den Distrikten, als lokale Dienstleister wirkende NGOs; Versicherungsunternehmen, Mikrofinanzinstitutionen

*Programmidee:* Die Anpassungsfähigkeit von Kleinbauern und Kooperativen gegenüber den Auswirkungen des Klimawandels verbessern (via verbesserter landwirtschaftlicher Praxis); ihren Zugang zu Versicherungslösungen ermöglichen / vorbereiten.

### *Angebot*

1. Das Wissen der Landwirte über die Auswirkungen des Klimawandels und mögliche Anpassungsmassnahmen verbessern.
2. Abklärungen zum Potential indexbasierter Wetterversicherungen (IBWI) und wenn möglich Unterstützung der Einführung solcher Angebote.
3. Entwicklung einer innovativen Methodologie zum Monitoring der Gefährdung ländlicher Gesellschaften durch Klimawandel

*Wirkmodell:* Nur [1] und [2] tragen direkt zum Ziel, die Anpassungsfähigkeit der Zielgruppe an die Klimaänderung zu verbessern, bei. Die Zielgruppe wird durch bestehenden staatlichen und privaten Beratungsdienste erreicht, die für die Thematik sensibilisiert und mit Information und Ressourcen versorgt werden. Unter anderem führen sie geeignete Anbaumassnahmen auf Demonstrationsfeldern vor. Nicht nur auf lokaler, sondern auch auf nationaler Ebene wird eine breite Verankerung der Thematik Klimawandel im MoA unterstützt. Hinsichtlich IBWI sollen Anbieter von Versicherungen bei der Ermittlung von Risikobeurteilungen und der Entwicklung von Risikoprofilen unterstützt werden, nachfrageseitig soll untersucht werden, welche Faktoren Kleinbauern von solchen Versicherungsangeboten ausschliessen könnten. [3] kann zur Sensibilisierung von Bauern und Beratern beitragen; die Methodologie kann langfristig auch helfen, die Anpassung an den Klimawandel zu verbessern, der Zeitrahmen des Projekts ist dazu aber zu kurz.

### *Beurteilung*

*Pragmatische und flexible Umsetzung:* Während des Projekts waren Anpassungen möglich. So zeigte sich, dass die Rahmenbedingungen für die Einführung von IBWI nicht gegeben waren; das Projekt unterstützte daher den Prozess der Entwicklung einer nationalen Politik für Agrarversicherung.

*Partizipation:* Dank Stakeholder-Diskussionen, jährlichen Feedbackworkshops und gemeinsamer Planung fand ein intensiver Austausch mit den Partner statt, was auch die Aufnahme von deren Anliegen ermöglichte. Dies förderte die Ownership der Beteiligten.

*Ganzheitliche Sicht des Klimawandels:* Von großem Wert war die Verbindung der abstrakten/wissenschaftlichen Klimathematik mit konkreten/praktischen Aktivitäten in der Landwirtschaft, die meist schon bekannt, aber noch wenig verbreitet waren.

*Dokumentierung:* Insbesondere als klar wurde, dass es keine Fortsetzung des Projekts geben würde, wurde großer Wert auf die Dokumentierung des Vorgehens, der Resultate und der Lessons Learnt gelegt.

*Bezug zu LE:* ACCI gehört zu einer neuen Generation von Projekten, die auf die Anpassung an den Klimawandel ausgerichtet sind und durch einen Geldgeber (BMUB) getragen, der sich zuvor nicht in der Entwicklungszusammenarbeit engagierte. (Kleinbäuerliche) Landwirtschaft und ländliche Gesellschaften sind in solchen Projekten oft sehr relevant. ACCI hat traditionelle Entwicklungsaktivitäten wie Food Security und Armutsreduktion gut mit dem neuen Thema der Anpassung an den Klimawandel verbunden. Gerade auch auf der lokalen Ebene hat man sich erfolgreich um die Zusammenarbeit mit bereits dort aktiven NGOs bemüht, welche sich mit der Wertschöpfungskette für Agrargüter beschäftigen. Mustergültig war die Zusammenarbeit mit den staatlichen Strukturen auf verschiedenen Ebenen.

## **2.7 Armutsminderung im ländlichen Raum (PARA) – Vietnam - Schlussevaluierung 2014**

*Programmtyp:* Technische Zusammenarbeits-Komponente in einer Kofinanzierung mit Finanzhilfe von IFAD.

*Programmregion:* 80 aufgrund von Armutsindikatoren ausgewählte Dorfschaften aus zwei Provinzen in Vietnam: Tra Vinh und Ha Tinh. Distanz 1200 km zwischen den Provinzen.

*Programmfokus:* Die Beteiligung der armen ländlichen Bevölkerung in mehreren produktiven Märkten wurde gestärkt (Proposal 2010).

*Budget:* EUR 4.4 Millionen (2007-2013)

*Programmdauer:* 2 Phasen von je 3 Jahren. Abschluss 6/2013.

*Zielgruppe:* Rund 525'000 Einwohner mit einem hohen Anteil an Kleinbauern unter der Armutsschwelle und von Minoritäten (Khmer). Besonderer Fokus auf die Beteiligung von Frauen in der lokalen Entwicklungsplanung und den Wertschöpfungsketten. Daneben Provinzkomitees, lokale und provinzielle Entscheidungsträger sowie staatliche und privatwirtschaftliche Organisationen in der LE.

*Programmpartner:* Provincial People's Committees of Tra Vinh and Ha Tinh provinces

*Programmidee:* PARA ist ein integrierter Teil des Programms „Improving Market Participation of the Poor“ (IMPP) von IFAD. In einem gemeinsamen Programmansatz deckt PARA die beiden Komponenten „Market Oriented Communal Development Planning (MoSEDP)“ und „Labour market integration, business development services and improvement of the investment climate“ ab.

*Angebot:* Einführung der marktorientierten partizipativen Entwicklungsplanung auf mehreren Ebenen mit breitem Angebot an Kapazitätsförderung. Verbesserung des Zugangs zu Märkten durch armutsfokussierte Wertschöpfungsketten, ein strategisch aufgebautes Berufsbildungs- und Kompetenzförderprogramm und gezielte Unternehmensförderungsmaßnahmen. Flankierende Organisationsförderung für Produzenten-gruppen, ländliche Kooperativen und Kleinbetriebe.

*Wirkmodell:* In der langfristigen Wirkung steht die gestärkte ökonomische Wertschöpfung in den Programmgebieten, welche zu höherem Haushalteinkommen und damit reduzierter Armut führt. Dies soll erreicht werden durch den Abbau von Zugangsschranken zu produktiven Märkten für die arme ländliche Bevölkerung, deren gezielte Kapazitätsförderung und die Verbesserung der Rahmenbedingungen für die Teilnahme von armen Kleinbauern, Frauen und Minoritäten an ländlichen Märkten.

### *Beurteilung*

*Kontext:* Förderliche staatliche Rahmenbedingungen, politischer Innovationswille und Risikobereitschaft. Gute Einbettung in nationale Politikprioritäten, u.a. die entschlossen geförderte Dezentralisierung und Förderung lokaler Strukturen. Unglückliche Provinzauswahl mit ausschliesslichem Blick auf Armutsindikatoren und nicht auf programmatisch-konzeptionelle Bedürfnisse.

*Durchführungsorganisation People's Committees:* Engagierte, in der lokalen Entwicklung stark verwurzelte Organisationen mit Macht und zentralstaatlichem Rückhalt. Bürokratische Altlasten aus der ineffizienten Verwaltungsgeschichte stehen noch im Weg zur Marktorientierung. Deren Reformen sind aber Gegenstand der Programmaktivitäten.

*Nachfrage:* Das Programm entspricht klaren Bedürfnissen aus den lange von Beteiligung ausgeschlossenen und teils vernachlässigten Provinzen mit hohem Anteil an armer Bevölkerung. Die Nachfrage ist gegenseitig, die Regierung sucht tragfähige Modelle für zunehmende Dezentralisierung von Entwicklungsaufgaben.

*Programmgebiet:* Sehr weit auseinandergelegen (zentral-nördliche Grenzzone zu Laos und Mekongdelta im extremen Süden). Beide Provinzen qualifizieren sich für den Programmfokus, es ergeben sich aber erhebliche Managementprobleme und negative trade offs bei der Durchführung, Nutzung von Expertise, Kapazitätsförderung, Austausch von Erfahrungen usw.

*Qualität des Capacity Development Ansatzes:* Systematischer Ansatz mit Bedarfserhebungen und breitem Angebot an Kapazitätsförderansätzen. Kein umfassendes CD-Konzept. Fokus mehrheitlich auf individueller Kompetenzentwicklung, obwohl die eingeführte partizipative Planung (MoSEDP) inzwischen provinzwweit institutionalisiert wurde und damit auch organisatorisch stark gefördert wurde. Erfolgreiche vocational education and skill development Aktivitäten und Vermittlung von Ausgebildeten auf lokalen Beschäftigungsmärkten.

*Bezug zu LE:* Das Programm hat einen hochgradigen Bezug zur LE und hat in wesentlichen Teilen zur Zielerreichung der Dynamisierung ländlicher Märkte und der Integration der kleinbäuerlichen, ärmeren Teile der Bevölkerung in marktwirtschaftliche Strukturen beigetragen.

## **2.8 Promoting Entrepreneurship in the Fruit and Vegetable Sector of Northern Bosnia and Herzegovina 2000-2009 - Ex-post Evaluierung 2013/14**

*Programmtyp:* Projekt im Auftrag der DEZA als Teil der Strategie im Übergang von humanitärer Hilfe zu stärker strukturbildenden Entwicklungsprozessen

*Programmregion:* Gradačac im Kanton Tuzla (Föderation Bosnien und Herzegowina) und Gegend um Banja Luka (Republika Srpska)

*Programmfokus:* Armutsminderung dank Wachstumspotentialen des Obst- und Gemüsebaus; Reduktion der Abwanderung junger Menschen

*Zielgruppe:* Private Erzeuger/-innen von Obst- und Gemüse sowie junge Menschen von 15 bis 25 Jahren; viele von ihnen waren zurückgekehrte Kriegsflüchtlinge

*Programmpartner:* Ministerium für Aussenhandel und Wirtschaftliche Beziehungen Bosnien-Herzegowinas, Landwirtschaftsministerien der Republika Srpska und der Föderation BuH

*Programmidee:* Wachstumspotential des Obst- und Gemüsesektors nutzen

### *Angebot*

- Aufbau einer lokale Versorgung mit hochwertigem Pflanzgut / Baumschulmaterial;
- Etablierung eines privat organisierten Beratungssystems;
- Sicherstellung des Zugang zu Finanzierung für Erzeuger
- Vermittlung von Fortbildungen und Ausrüstungshilfen
- Einführung Integrierter Produktionsverfahren (IP) für Obst und Gemüse in der Beratung (Produktivitätssteigerungen und Reduktion von Pestizidrückständen)
- Aufbau je einer Producer Marketing Group (PMG) pro Region (Erschliessung neuer Vermarktungskanäle, Stärkung der Verhandlungsposition gegenüber Abnehmern)
- In Gradačac professionalisiert die PMG die Vermarktung durch Kühlung von Frischware, Konservierung und marktgängige Verpackung.
- Frauengruppen in Gradačac widmen sich neben der landwirtschaftlichen Erzeugung auch der Weiterverarbeitung und nutzen die Vermarktungsstrukturen der PMG.
- Eine separate Jugendkomponente baut die Kapazitäten lokaler Jugendorganisationen für die Durchführung sozialer Veranstaltungen auf und schafft Einkommensmöglichkeiten für Jugendliche

### *Wirkmodell*

*Hauptkomponente:* Eine Erhöhung der Produktivität der ländlichen Erzeuger/-innen (Beratungsringe), ihre Ausrichtung an der Marktnachfrage, die Professionalisierung der Vermarktung (PMGs) sowie Qualitätsverbesserungen (IP-Standards) führen zu einer nachhaltigen Steigerung Produktion und Absatz einer qualitativ hochwertigen Obst- und Gemüseproduktion. Indirekt verbessert sich die Versorgung der Konsumenten, erhöhen sich die Einkommen der Erzeuger, wird die Position der Frauen gestärkt.

*Jugendkomponente:* Dank vielfältigeren Sozialleben und Einkommensmöglichkeiten werden die Lebensbedingungen für Jugendliche auf dem Land attraktiver; sie bleiben.

### *Beurteilung*

*Nachfrage:* Die Ausrichtung des Projekts stimmte mit den Agrarpolitiken der beiden Entitäten (Republika Srpska und Föderation BuH) gut überein. Mit einem Steering Committee wurden die offiziellen Stellen auch während des Projekts transparent informiert und in Entscheide miteinbezogen.

*Qualität des Capacity Development Ansatzes:* Erfolgreich dank praktisch anwendbaren und marktbezogenen Inhalten, aber in der Hauptkomponente kaum Breitenwirkung.

*Organisationsentwicklung:* Erfolgreich dank früher Übertragung der Verantwortung an einheimische Fachkräfte

*Programmdauer:* 4 Phasen über 9 Jahre – dies erlaubte die Festigung der aufgebauten Organisationen und eine Umsetzung gemäss den hohen Ansprüchen des Projekts

*Bezug zu LE.* Ganzheitliches Projekt auf der Mikro- und Mesoebene, insbesondere auch mit ausreichend gewichtetem Marktbezug; Makroebene (Rahmenbedingungen) nicht bearbeitet.

## **2.9 Nachhaltige Bewirtschaftung von Wassereinzugsgebieten im unteren Mekong-Becken (GTZ-WSMP) 2002-11 - Ex-post Evaluierung 2013**

## **2.10 Potenziale ländlicher Räume der Mekong-Länder (InWEnt) 2005-07 - Ex-post Evaluierung 2013**

*Programmtyp:* Zwei vom BMZ finanzierte Projekte, die in enger Zusammenarbeit durchgeführt wurden; das InWEnt-Projekt wurde von Externen als Appendix des GTZ-Projekts wahrgenommen. Das GTZ-WSMP bestand aus drei, das InWEnt-Projekt aus einer Phase.

*Programmregion:* Unteres Mekong-Becken – Vietnam, Kambodscha, Laos und (nur für die ersten beiden Phasen von GTZ-WSMP) Thailand

*Programmfokus:* Verbesserung von Planung und Koordination des Managements von Wassereinzugsgebieten (GTZ-WSMP) sowie Kompetenzentwicklung von Institutionen im Bereich der Wasserbewirtschaftung (InWEnt)

*Zielgruppe:* Vorwiegend ländliche Bevölkerung der Anrainerstaaten im unteren Mekong-Becken, die direkt von den natürlichen Ressourcen dieses Wassereinzugsgebiets abhängt

*Programmpartner*

- Für GTZ-WSMP, Region: Mekong River Commission Secretariat (MRCS); einzelstaatliche Ebene: National Mekong Committees (NMCs) sowie die jeweiligen Ministerien für Land- und Forstwirtschaft; weitere Entwicklungsorganisationen: KfW, DED, Helvetas, ActionAid, ADB, DANIDA
- Für InWEnt: verschiedene Entwicklungsorganisationen, je ein zuständiges Ministerium pro Land, nationale Forschungsinstitute/Universitäten; Institut für Technologie und Ressourcenmanagement in den Tropen und Subtropen der Fachhochschule Köln

*Programmidée*

*GTZ-WSMP:* Durch Beratung und Training auf verschiedenen Stufen der staatlichen Administration werden die unterschiedlichen Sektorpolitiken und die nationalen Politiken zum Management von Wassereinzugsgebieten harmonisiert und in Aktionsplänen für Pilot-Wassereinzugsgebiete konkretisiert.

*InWEnt:* Durch eine Sensibilisierung und die Weiterbildung von Entscheidungsträgern sowie Fachleuten des mittleren Kadern werden die Kompetenzen von Institutionen, die im Bereich der Wassereinzugsgebiete arbeiten, gestärkt.

*Beide Projekte* tragen zu einem nachhaltigeren Management der Wassereinzugsgebiete und damit zum Erhalt natürlicher Ressourcen und zur Reduktion der Armut bei.

*Angebot*

*GTZ-WSMP*

1. Aufbau von Gremien zur Vereinigung der verschiedenen Ministerien, die sich mit dem Management von Wassereinzugsgebieten beschäftigen
2. Aufbau einer Plattform zum Erfahrungsaustausch zwischen den vier Staaten
3. Bereitstellung von Informationsmaterial und Kompetenzbildungspaketen für verschiedene Zielgruppen (Ministerien, Provinzverwaltung, Training von Trainern)

*InWEnt*

1. Unterstützung grenzüberschreitender Initiativen und Erweiterung nationaler Kompetenzen im ganzheitlichen Management von Wassereinzugsgebieten

2. Integrated Leadership Training ILT „Rural development in river areas“
3. Vermittlung von Politiken, Strategien und Instrumente zur nachhaltigen Nutzung natürlicher Ressourcen und zur Lebensmittelsicherheit
4. Verbesserung der Leistung ländlicher Beratungs- / Dienstleistungsorganisationen
5. Förderung der Partizipation der ländl. Bevölkerung an Entscheidungsprozessen
6. Zwei weitere Komponenten, die nicht Teil der Evaluation waren

*Wirkmodell:* Das GTZ-WSMP initiiert und unterstützt von National Working Groups (NWGs), in welchen alle relevanten Ministerien eines Landes sowie die National Mekong Committees vertreten sind. Diese NWGs initiieren und überwachen ihrerseits die Bildung von multi-sektoriellen Watershed Committees (WSCs) auf der Ebene der Provinzen. Die Mitglieder der NWGs und WSCs erhalten vom GTZ-WSMP maßgeschneiderte Trainings. Die WSCs entwickeln Aktionspläne, und kümmern sich um deren Integration in die Entwicklungspläne der Provinzen und Distrikte. Für die Implementierung der Aktionspläne und die Replikation des Vorgehens sucht die GTZ die Zusammenarbeit mit weiteren Geldgebern. Zudem werden regionale Plattformen für Mitglieder der NWGs und WSCs organisiert, zum Erfahrungsaustausch zwischen den verschiedenen Anrainerstaaten und zur Erleichterung der Kooperation und Koordination in der Region. Dadurch wird das nachhaltige Management von Wassereinzugsgebieten in den vier Ländern verbessert. Indirekt trägt dies zur Verminderung von Armut und des Konfliktpotentials bei.

Mit dem *InWEnt-Projekt* werden die Entscheidungsträger nationaler Ämter im Bereich des Managements von Wassereinzugsgebieten sensibilisiert, Fachleute aus verschiedenen Institutionen werden mittels kürzeren Kursen oder in einem neunmonatigen internationalen Führungstraining (ILT) bezüglich Konzepten und Methoden des ganzheitlichen Managements von Wassereinzugsgebieten fortgebildet, die sie in ihrer Arbeit einsetzen können. Die Teilnehmer des ILT stärken nach ihrer Rückkehr ihre Institutionen. Mit Netzwerkplattformen werden der grenzüberschreitende Dialog und die Verbreitung neuer Erkenntnisse unter den Alumni gefördert. Insgesamt werden dadurch die Kompetenzen der Institutionen, die im Bereich der Wassereinzugsgebiete tätig sind, gestärkt, was indirekt zu einem nachhaltigeren Management der natürlichen Ressourcen und der Armutsreduktion beiträgt.

### *Beurteilung*

*Kooperation zwischen den beiden Projekten:* Die Mittel für das GTZ-WSMP waren gemessen am gewählten, mehrstufigen Ansatz knapp bemessen. Durch das InWEnt-Projekt wurden Trainings finanziert, welche vom GTZ-WSMP umgesetzt wurden. InWEnt hatte abgesehen von einem Regionalbüro in Hanoi keine personellen und technischen Ressourcen vor Ort und war damit abhängig von den Strukturen des GTZ-WSMP. Die Kooperation gilt als sehr erfolgreich, InWEnt wurde aber kaum als unabhängige Institution wahrgenommen.

*Gemeinsames Verständnis:* Das GTZ-WSMP wandte in der Anfangsphase viel Zeit für die Herstellung eines gemeinsamen Verständnisses zwischen den Beteiligten auf. Gerade im ostasiatischen Raum ist dies wichtig, da Mehrdeutigkeiten und Unklarheiten aus kulturellen Gründen (Bescheidenheit, Höflichkeit, Hierarchien) oft toleriert werden.

*Wahl des Umsetzungspartners:* Die Mekong River Commission (MRC) ist die einzige Institution, in der die vier Länder zusammenarbeiten. Ihr Mandat beschränkt sich auf den Hauptstrom, weshalb sie für Aktivitäten innerhalb der einzelnen Staaten ein ungeeigneter Partner war. Zudem kann sich das MRC Sekretariat nur an Projekten beteiligen, wenn die personellen und operativen Kosten dafür vom Geldgeber vollständig abgedeckt werden, es verfügt nur über ein geringes eigenes Budget.

*Parallelstrukturen:* Für die Aktivitäten in den einzelnen Staaten baute das GTZ-WSMP mit eigenem Personal Parallelstrukturen auf. Dies führte zu Irritationen seitens des Projektpartners und die Ownership durch bestehende staatliche Institutionen wurde geschwächt.

*Abhängigkeit von weiteren Geldgebern:* Insbesondere für die Umsetzungen der Aktionspläne in den Pilotgebieten war das GTZ-WSMP auf weitere Geldgeber angewiesen. Diesbezüglich war die Zusammenarbeit vor allem mit anderen deutschen Organisationen, insbesondere der KfW erfolgreich. Viele Lösungsansätze aus den Aktionsplänen konnten aber mangels Finanzierung nicht umgesetzt werden.



*Individuelle Förderung (ILT) zur Stärkung von Institutionen:* Eine gezieltere Auswahl der geförderten Personen, ein stärkerer Einbezug der entsendenden Institutionen und eine gezielte Nachbetreuung hätte die Effektivität dieses Ansatz verbessern können.

*Training of Trainers:* Im Rahmen des InWEnt-Projekts wurden Ausbilder von inländischen Institutionen und NGOs ausgebildet, was zu einer guten Verbreitung der Methoden und Inhalte sowie zu deren Adaption an lokale Bedingungen führte. Besonders die partizipativen Methoden und die anwendungsorientierten Inhalte wurden gelobt.

*Sprachen:* Wenn Dokumente der Zielgruppe zugänglich gemacht werden sollen, müssen sie möglichst rasch in die lokalen Sprachen übersetzt werden. Deutsch als Sprache für Ausbildungsprogramme ist fragwürdig.

*Bezug zu LE:* Die definierte Zielgruppe profitiert nur indirekt von den Projekten, gerade auch weil nur wenig konkrete Maßnahmen in ihrem Rahmen umgesetzt wurden. Im Prinzip wurde aber viel Grundlagenarbeit geleistet, wovon andere Projekte, die sich mit der ländlichen Bevölkerung der Wassereinzugsgebiete beschäftigen, profitieren können.

## **2.11 KV Promotion von Watershed Selbsthilfeprogrammen Maharashtra, Indien 1993-2009 - Ex-post Evaluierung 2013**

*Programmtyp:* Ab 1996 Teilkomponente eines Kooperationsprojekts der Technischen mit der Finanziellen Zusammenarbeit im Rahmen des Indo-German Watershed Development Programme (IGWDP); davor ein Projekt der Technischen Zusammenarbeit als Teil der indisch-deutschen Zusammenarbeit im Schwerpunkt „Umweltpolitik, Schutz und nachhaltige Nutzung natürlicher Ressourcen“.

*Programmregion:* Wassereinzugsgebiete im indischen Bundesstaat Maharashtra (Dürregebiete)

*Programmfokus:* Problematik fortschreitender Ressourcenzerstörung durch Übernutzung / unangepasste Produktionstechniken mit Armutsentwicklung als Konsequenz (→ MDG 7, 1)

*Zielgruppe:* Ländliche Bevölkerung ausgewählter Wassereinzugsgebiete; Förderung des Selbsthilfepotenzials von Frauen (→ MDG 3), Landlosen und Angehörigen niederer Kasten

*Programmpartner:* Watershed Organisation Trust (WOTR), National Bank for Agriculture and Rural Development (NABARD), KfW Entwicklungsbank (→ Finanzielle Zusammenarbeit)

*Programmidee:* Verringerung der Bodenerosion und Verbesserung des Wasserrückhalts durch Promotion und Replikation von Selbsthilfepsätzen; Nutzung gemeinschaftlicher Ansätze mit staatlichen und nicht-staatlichen Partnern sowie lokalen Interessensgruppen.

*Angebot:* Das Vorhaben unterstützt den Aufbau von Kompetenzen zur Planung und Umsetzung von Massnahmen / Good Practices. Dies befähigt Dorfgemeinschaften, zusammen mit Nicht-Regierungs-Organisationen NRO Pilotmassnahmen auf kommunalen Flächen durchzuführen (Capacity Building Phase CBP). Damit sind sie vorbereitet auf die Full Implementation Phase (FIP) der KfW, die nicht Teil des Vorhabens der GTZ/GIZ ist. Jene ermöglicht eine grossflächige Umsetzung der Massnahmen.

Folgende Leistungen werden durch das Vorhaben erbracht:

- Capacity Development Massnahmen für lokale NRO und SHO;
- Entwicklung von Ansätzen und Konzepten zur Einbindung von lokalen Regierungsinstitutionen (und nachgelagert auch Kommunalvertretungen);
- Dokumentation & landesweite Verbreitung von Projektergebnissen / Erfahrungen;
- Capacity Development Massnahmen für die Durchführungsorganisation WOTR;
- ab Phase 2: Aktivitäten zur Gründung von Kredit- und Spargruppen von Frauen.

*Wirkmodell:* Die Durchführungsorganisation WOTR (1. *Mittlerebene*) leistet Capacity Development zur Qualifizierung von NRO der 2. *Mittlerebene* als Kompetenzzentren (Regional Resource Centres RCC) für Beratungen und zur Unterstützung der Mittler-NROs der 3. *Mittlerebene*. Jene sensibilisieren die Dorfgemeinschaften, motivieren sie für unentgeltliche Arbeitsleistungen als Beitrag zur Umsetzung konkreter Massnahmen und unterstützt den Aufbau von Village Watershed Committees VWC. Im Rahmen der VWC werden partizipativ und unter Berücksichtigung der Interessen benachteiligter Gruppen Nutzungs- und Entwicklungspläne ausgearbeitet. Diese dörflichen Selbsthilfestrukturen führen die Massnahmen zur Erosionsminderung und Verbesserung des Wasserrückhalts durch und sorgen für die Umsetzung der ausgearbeiteten Pläne (direkter Nutzen). Indirekt erhöhen sich die landwirtschaftlichen Erträge und Einkommen. Die Lebensbedingungen aller Bevölkerungsgruppen verbessern sich.

#### *Beurteilung*

*Durchführungsorganisation:* Der Erfolg des Vorhabens basiert auf der Kompetenz von WOTR; obwohl für das Vorhabens gegründet, ist sie nur zu einem kleinen Teil auf Capacity Development Massnahmen des Vorhabens zurückzuführen. Eine stärkere Begleitung und ein gezieltes Monitoring seitens der GTZ/GIZ hätte die Wirkung des Vorhabens verbessern können, insbesondere hinsichtlich seiner Nachhaltigkeit.

*Qualität des Capacity Development Ansatzes:* Ein mehrstufiger Ansatz basierend auf einheimischen Fachkräften wurde erfolgreich umgesetzt. Inhaltlich hätte ein grösseres Gewicht auf der Betriebsphase und auf einer Stärkung der Risikomanagementkapazitäten der Zielgruppe liegen sollen.

*Organisationsentwicklung:* Abgesehen von WOTR entstanden kaum dauerhafte Strukturen. Insbesondere wurde die im Konzept vorgesehene Einbindung der kommunaler Verwaltungen und der öffentlichen Beratung kaum realisiert. Nun werden die Nutzungs- und Entwicklungspläne nicht mehr aktualisiert, Regelbrüche toleriert, es droht Übernutzung der Wasserressourcen und es fehlt am Unterhalt und Reparatur der Anlagen.

*Kooperation zwischen Technischer (TZ) und Finanzieller Zusammenarbeit (FZ):* Der Ansatz, mittels TZ das Capacity Development sicherzustellen und einen Nachweis für über die Fähigkeiten als Voraussetzung für die FZ zu fordern, hat sich als sinnvoll erwiesen. Die Koordination zwischen GTZ/GIZ und KfW bezüglich Zielindikatoren und Monitoring hätte aber besser sein können.

*Bezug zu LE:* Erfolgreiches Vorhaben mit beträchtlicher Breitenwirkung. Es deckte alle Ebenen (Mikro, Meso, Makro) ab, die GIZ nahm aber im Wesentlichen auf der Meso-Ebene (Durchführungsorganisation) direkt Einfluss. Zur Verbesserung der Nachhaltigkeit hätten insbesondere die staatlichen Dienste und die kommunalen Verwaltungen ins Verfahren integriert werden müssen.

## **2.12 Förderung von Kleinbauern im Bundesstaat Amazonas, Brasilien 2003-2008 - Ex-post Evaluierung 2013**

*Programmtyp:* Programm innerhalb des Schwerpunktthemas „Umwelt und Management Natürlicher Ressourcen“, das zwischen Deutschland und Brasilien vereinbart wurde.

*Programmregion:* 15 von 62 Munizipien im Bundesstaat Amazonas, Brasilien. Ländliche Munizipien mit hohem Anteil an „Terra firme“ (weniger fruchtbare, nicht überflutete Gebiete)

*Programmfokus:* Problematiken zunehmender Entwaldung sowie ländlicher Armut und Unterernährung (MDG 7 und 1)

*Zielgruppe:* Kleinbauern-Familien an „Terra firme“-Standorten (pro Familie 20 bis 100 ha Land, davon meist nur 2-5 ha bewirtschaftet; hoher Waldanteil)

*Programmpartner:* Instituto de Desenvolvimento Agropecuário Florestal Sustentável do Estado do Amazonas (IDAM) – Institut für nachhaltige land-, vieh- und forstwirtschaftliche Entwicklung des Staates Amazonas; PPP mit Getränkehersteller AmBev

*Programmidee:* Einkommens-/Ernährungsverbesserung und Primärwaldschutz durch die Einführung nachhaltiger Produktionssysteme

#### *Angebot*

1. Erhöhung des inner- und zwischenbetrieblichen Organisationsgrads der kleinbäuerlichen Familienbetriebe (wirtschaftlich und sozial).
2. Identifikation und Erprobung nachhaltiger Produktionssysteme unter aktiver Beteiligung der Familien.
3. Erfassung von Einkaufs- und Absatzwege für Produktionsmittel und Agrarprodukte; Ausrichtung der Vermarktung an den Belangen der Zielgruppe.
4. Intensivierung der Kooperation zwischen Institutionen, Programmen und Projekten.
5. Aus- und Fortbildung von Fachkräfte der beratenden Institutionen sowie von Kleinbauern und ihren Vertretern auf der Basis eines multidisziplinären, partizipativen Ansatzes.

*Wirkmodell:* Indem Kleinbauern nachhaltige Produktionsmechanismen für das Management der Naturressourcen übernehmen und sich ihre Wertschöpfungsketten dynamisieren (Zielformulierung 2004), verbessert sich das Einkommen der Familien und reduziert sich der Druck auf den Primärwald (Zielformulierung 1998; Interpretation 2004: Impact)

#### *Beurteilung*

*Nachfrage:* Programmfokus war gut auf nationale Programme und Strategien abgestimmt, jedoch veränderte sich die Ausrichtung der deutsch-brasilianischen Zusammenarbeit im Projektverlauf und die Unterstützung durch die Regionalregierung fehlte, was zu einer vorzeitigen Einstellung des Programms führte.

*Qualität des Capacity Development Ansatzes:* Bei Zielgruppe sehr erfolgreich; Breitenwirkung aber wegen geringer Priorisierung durch Partner IDAM unbefriedigend; hingegen Aufnahme und Weiterentwicklung der entwickelten Nutzungsformen durch diverse andere Institutionen im Land dank ihrer Modellhaftigkeit, den Einbezug lokalem Wissens und ihre Übereinstimmung mit existierenden gesetzlichen Grundlagen.

*Organisationsentwicklung:* Zu geringe Anstrengungen für eine institutionelle Verankerung der Programminhalte / für die Sensibilisierung des Führungspersonals bei Partnern; zu kurze Zeit und fehlender Fokus auf Organisationsentwicklung auch beim Aufbau des Netzwerkes REATA.

*Programmdauer:* Ursprünglich geplanter Gesamtförderzeitraum von 12 Jahren; um 4.5 Jahre verzögerter Start im Juni 2003; vorzeitige Beendigung ohne Folgefinanzierung im Januar 2008; Gutachter kritisiert fehlende Exitstrategie: Zu kurzer Zeitraum für Programmmentfaltung

*Bezug zu LE:* Die Planung enthielt die Elemente eines ganzheitlichen Ansatzes für die LE (Verbindung landwirtschaftlicher Produktion mit Naturressourcenmanagement, Stärkung von Regierungsinstitutionen, Wertschöpfungsketten und Zugang zu Märkten), die Elemente Wertschöpfungsketten und Zugang zu Märkten wurden jedoch kaum bearbeitet.

## **2.13 Nachhaltige Landbewirtschaftung (Sustainable Land Management), Äthiopien, 2005-2014 - PFK 2014**

*Programmtyp:* Das Sustainable Land Management Programme (SLMP) ist eines von drei Flagshipprogrammen des äthiopischen Landwirtschaftsministeriums, es wird in Zusammenarbeit mit verschiedenen internationalen Geldgebern durchgeführt. Die GIZ leistet Capacity Building im Bereich der Technischen Zusammenarbeit und ist dafür finanziert durch das BMW, das DFATD und die EU. Die PFK bezieht sich auf die Maßnahmenperiode 2012-2014.

*Programmregion:* Woredas (Distrikte) in den drei Regionen Amhara, Oromia und Tigray, die riskieren, die Ernährungssicherheit zu verlieren

*Programmfokus:* Erosionsminderung und Verbesserung der Wasserverfügbarkeit

*Zielgruppe:* Bauern und Bäuerinnen in den Programmgebieten

*Programmpartner:* Landwirtschaftsministerium (MoA) und Landwirtschaftsbüros der Regionen; KfW Entwicklungsbank, Canadian Department of Foreign Affairs and Trade Development (DFATD), EU, Weltbank (mitfinanziert durch Norwegen);

*Programmidee:* Kleinbauern führen Maßnahmen einer nachhaltigen Landbewirtschaftung auf eigenem und kollektivem Land durch, was zu einer Stabilisierung und Regenerierung der natürlichen Ressourcen beiträgt

#### *Angebot*

1. Verbesserung der Rahmenbedingungen: Unterstützung der *Programme Coordination Unit* (PCU) des MoA; Beitrag zur Anpassung und Erneuerung strategischer Dokumente und Handbücher, Unterstützung Monitoring & Evaluation, Koordination und konzeptionelle Unterstützung des Capacity Developments auf Regionaler Ebene
2. Stärkung der Strukturen für die Umsetzung von SLMP: Organisation eines mehrstufigen Systems der landwirtschaftlichen Beratung; Unterstützung des jährlichen Planungsprozesses in Mikro-Wassereinzugsgebieten
3. Verbesserung der Beratungsmethoden: Ausarbeitung von Trainingspaketen zur nachhaltigen Landbewirtschaftung, Aufbau eines Wissensmanagementsystems, Identifikation von Best Practices
4. Einführung von Klimawandel-bezogenen Maßnahmen: Prüfung und Beurteilung von Maßnahmen zur Anpassung an / Milderung der Folgen des Klimawandels; Dokumentation Best Practices und deren Einspeisung ins Wissenssystem des MoA

*Wirkmodell:* Auf der nationalen Ebene unterstützt die GIZ die für das SLMP zuständige PCU in den Bereichen Capacity Development, Wissensmanagement, Monitoring und Evaluation, sowie bei der Ausarbeitung strategischer Dokumente und Richtlinien. Auf der regionalen Ebene trainiert und berät sie *Woreda Experts* (WE), welche wiederum die *Development Agents* (DA) trainieren, die für die Beratung der Bauern in den Kebeles (tiefste Verwaltungsebene) zuständig sind. Die DA unterstützen die *Kebele Watershed Teams* bei der Ausarbeitung der Jahresplanung ihrer Aktivitäten im Bereich der Nachhaltigen Landbewirtschaftung. Für die Finanzierung von deren Umsetzung stehen Mittel der internationalen Geldgeber zur Verfügung.

#### *Beurteilung*

*Enge Zusammenarbeit mit staatlichen Institutionen:* Das MoA koordiniert das SLMP und nimmt eine ausgeprägte Ownership wahr. Die GIZ arbeitet eng mit ihm zusammen, was eine gute Voraussetzung für eine institutionelle Verankerung und ein nachhaltiges Capacity Building darstellt.

*Finanzielle Aspekte:* Die Zielgruppe erhält die Beschaffung von Inputs Subventionen, die eigentlich für den Aufbau von Revolving Funds benutzt werden sollten, was aber nicht umgesetzt wird. Den Nutznießern wird keinerlei Wissen über die Kosten der Investition und auch des Unterhalts vermittelt; in den Trainingspaketen fehlen Inhalte zu einfacher Finanzanalyse / Profitabilitätsrechnungen.

*Bildungsgrad der Berater:* Die Vorbildung der Berater (WE, DA) ist meist unzureichend und vor allem zu wenig praxisorientiert. Wird das staatliche Berufsbildungssystem in diesem Bereich nicht verbessert, so ist es kaum möglich, eine nachhaltige Verbesserung der Landbewirtschaftung zu erreichen, die unabhängig von internationaler Zusammenarbeit bestehen kann.

*Wertschöpfungsketten:* Das Angebot der GIZ beschränkt sich auf die Vermittlung von technischem Knowhow. Insbesondere bezüglich der einkommensgenerierenden Maßnahmen wären die Bauern aber auch auf Kenntnisse bezüglich der Lagerung und Vermarktung von Produkten, Finanzierung, Zusammenarbeit in Kooperativen und weiteren wertschöpfungskettenbezogenen Inhalten angewiesen. Dies liegt aber außerhalb des Projekts. Entsprechende Inhalte sind in einem anderen Flugschiffprogramm des MoA, dem Agricultural Growth Programme (AGP) enthalten, das aber operationell nicht mit dem SLMP verknüpft ist.

*Unterhalt der Infrastrukturen:* Die gegenwärtigen Arbeitspläne enthalten kein Monitoring der Unterhaltsarbeiten der erstellten Infrastrukturen. Zwar ist die Ausgangslage für einen Fortbestand der Watershed Teams gut, da sie gesellschaftlich gut abgestützt und neu mit einem gesetzlichen Rahmen versehen sind. Es bleibt aber unsicher, ob sie ihre Verantwortung wahrnehmen werden (können).

*Bezug zu LE:* Das Projekt zielt den Erhalt / die Regenerierung der für die ländliche Bevölkerung existentiellen Ressourcen Boden und Wasser ab. Durch die gute institutionelle Verankerung ist die Grundlage für die Weiterverbreitung der Projektinhalte gegeben. Ein Programm mit wertschöpfungskettenbezogenen Maßnahmen würde das SLMP sinnvoll ergänzen.

## **2.14 Nachhaltige Landwirtschaft (PROAGROA) – Bolivien - PFK 2013**

*Programmtyp:* Klassische technische Zusammenarbeit, trilateral mit Bolivien und Schweden (kofinanziert).

*Programmregion:* Drei weit auseinander gelegene, agro-ökologisch, wirtschaftlich und sozial unterschiedliche Regionen: Chaco (subtropisches Flachland), interandine Täler und Nord-Potosi (Hochland).

*Programmfokus:* Förderung des Zugangs zu und der nachhaltigen Nutzung von Wasserressourcen in Trocken-/Halbtrockengebieten zur Verbesserung kleinbäuerlicher Produktionssysteme und deren Anpassung an klimabedingte Veränderungen. Die nächste Phase soll zusätzlichen Fokus auf die Ernährungssouveränität legen.

*Budget:* EUR 18 Millionen (PROAGRO 2. Phase, 2011-2014)

*Programmdauer:* 2 Phasen von 6 bzw. 4 Jahren (Beginn: 2005). Neue Phase in Planung ab 2015.

*Zielgruppe:* x Kleinbauernbetriebe (keine genauen Angaben in PFK) in den drei Programmregionen. Besonderer Fokus auf Frauen (mit signifikant hohem Anteil an Arbeit in der Landwirtschaft, aber Nachteilen im Zugang zu Produktivfaktoren) und die indigene Bevölkerung der Quechua und Aymara, welche zumeist zu den ärmeren Schichten der Gesellschaft gehört. Zusätzliche Zielgruppe sind die „intermediarios“, also alle für die Projektziele relevanten, im Sektor tätigen staatlichen, NGO- und privatwirtschaftlichen Akteure auf lokaler, Provinz- und Landesebene.

*Programmpartner:* Ministerium für Entwicklungsplanung; Ministerium für Land und Ländliche Entwicklung; Umweltministerium; über 30 assoziierte Organisationen.

*Programmidee:* PROAGRO verfolgt eine thematische Strategie mit drei Schwerpunkten:

1. Wasser für die landwirtschaftliche Produktion
2. Integriertes Management (Schutz, nachhaltige Nutzung) der Wassereinzugsgebiete
3. Betriebliche Produktivität und Kommerzialisierung von landwirtschaftlichen Produkten

*Angebot:* Das Programm arbeitet mit aktuell 12 technischen Management-Modellen (u.a. Schutz der Wasserquellen; Reduktion der Bodenerosion/Sedimentfracht; Regenwasser-Konservierung; familiäre Kleinbewässerung; Schutzabkommen; Anpassung an den Klimawandel etc.). Diese werden ergänzt durch ein umfassendes Konzept von Kapazitätsförderung auf individueller, organisationaler wie auch politischer Ebene (Multilevel-Ansatz). Das Programm arbeitet mit bis zu 13 internationalen Beratern.

Wirkmodell: Die langfristige Wirkung ist der gezielte Umgang mit begrenzten Wasserressourcen in der Landwirtschaft und damit erhöhte kleinbäuerliche Produktivität wie auch Ressourcenschutz in den Programmgebieten. Die technischen und Management-Innovationen sollen institutionell verankert werden mit Kapazitätsförderung und Organisationsentwicklung, enger Zusammenarbeit mit anderen Grossprogrammen der ländlichen Entwicklung (up-scaling Potential nutzen) sowie die Institutionalisierung auf der Policyebene. Durch ausgewählte Zusammenarbeit mit dem Privatsektor soll die Marktorientierung der Kleinlandwirtschaft nachhaltig gestärkt werden.

#### Beurteilung

*Kontext:* Das Programm ist gut ausgerichtet auf nationale Policy-Prioritäten und genießt den Rückhalt und politischen Willen der Verwaltung. Die bisherigen Leistungen haben teils zu Nachfrage aus anderen Gebieten geführt, welche vom Projekt nicht direkt abgedeckt und somit eigenständig durch nationale Institutionen vorangetrieben werden. Das Programm-Management ist expertenlastig und die Prozesse sind etwas schwerfällig ausgestaltet (z.B. Monitoring-System). Der PFK gibt kein klares Bild vom Programm- und Kapazitätsförderkonzept oder dem zugrunde liegenden Wirkungsmodell (Anhänge 3-6 mit Resultatmatrix fehlen). Bemängelt wurde zudem das Fehlen eines Kosten-Wirksamkeitsdenkens, was die Beurteilung der bisherigen Leistungen im Lichte sehr hoher Investitionen erschwert.

*Durchführungsorganisationen:* Konzept, Prozesse und Programmleitung müssen noch stärker auf nationale und lokale Kräfte und damit auf nachhaltige Institutionalisierung ausgerichtet werden. Das Programm wird von Bolivianern auch nach 10 Jahren noch als eines von vielen internationalen Hilfsprogrammen gesehen und nicht als Chance, die Innovationen eigenverantwortlich zu absorbieren. Die Rollenteilung mit Schweden ist unklar.

*Nachfrage:* In der PFK finden sich keine aussagekräftigen Hinweise auf die Nachfrage. Die Problem- und Potentialanalyse ist eurozentrisch mit einer plakativen Auflistung einerseits von zahlreichen „faltas“ im ländlichen Raum (Entwicklungslücken) und andererseits einer engagierten, politisch verpflichteten Regierung für armutsorientierte Reformen durch Hinweise auf Gesetze, Reformpläne und grosse Entwicklungsprogramme. Die Tatsache dass eine 3. Phase vorgesehen ist, deutet aber auf hohe Relevanz des Programms hin.

*Programmgebiet:* Das Gemeinsame an den drei grundverschiedenen Projektregionen ist die Wasserknappheit. Ansonsten unterscheiden sich aber nicht nur die agro-ökologischen Rahmenbedingungen, sondern auch die politische Ökonomie. Teils sind die Systeme geprägt von Latifundien und Kleinbauern spielen eine marginale Rolle in der lokalen Ökonomie, teils sind Kleinbetriebe dominant, aber stehen im Wettbewerb mit dem Bergbau. Es wird nicht klar, wie weit die „modelos de gestion“ programmübergreifend eingesetzt oder lokal angepasst werden.

*Qualität des Capacity Development Ansatzes:* Die von der PFK eingeschätzten gemäss capacity works Faktoren sind sehr selbstbewusst (zumeist erreichtes Optimum). Eine Beurteilung ist schwierig, da das Konzept und die entsprechenden Aktivitäten und deren zugeordnete Wirkungen im PFK nicht ausreichend beschrieben sind. Die breite Entfaltung von Weiterbildungsaktivitäten auch in anderen Programmen und bis auf nationale Ebene und den Privatsektor deutet aber auf eine nachgefragte Qualität des Ansatzes hin.

*Bezug zu LE:* Das Programm hat einen hochgradigen Bezug zur LE: nachhaltiges Management von natürlichen Ressourcen; Stärkung kleinbäuerlicher Produktionssysteme; Förderung der Ernährungssouveränität; Anpassung der Landwirtschaft an den Klimawandel; Stärkung der Institutionen im ländlichen Raum.

## **2.15 Regional Belize, Guatemala, Mexico: Programa Proteccion y Uso Sostenible de la Selva Maya - PFK 2014**

*Programmtyp:* Regionales Vorhaben GIZ/BMZ in 3 Ländern mit grenzübergreifenden Aktivitäten; Technische Zusammenarbeit mit starker Kapazitätsförder-Komponente von lokalen, nationalen und regionalen Institutionen.

*Programmregion:* Grosses, mehrheitlich unter Schutz stehendes Grenzgebiet der Selva Maya im südöstlichen Mexico/nördliches Guatemala und Belize, einschliesslich 3 Reservas de Biosfera.

*Programmfokus:* Schutz der Ökosysteme und nachhaltige Nutzung der natürlichen Ressourcen in der Selva Maya

*Zielgruppe:* Nicht quantifizierte Anzahl lokaler indigener, von den natürlichen Ressourcen abhängiger Kleinbauern; Entscheidungsträger und Entwicklungsmanager aus staatlichen Organisationen, Privatfirmen und Nichtregierungsorganisation auf lokaler, regionaler und nationaler Ebene der drei beteiligten Länder

*Programmpartner:* Comision Centroamericana de Ambiente y Desarrollo (CCAD)

*Programmidee:* Schutz der regionalen Biodiversität; Valorisierung und Verarbeitung von Holz- und Nichtholz-Produkten aus den Wäldern der Region; Verbesserung der landwirtschaftlichen Produktivität auf der Basis von Raumplanungsansätzen; Grenzübergreifende Zusammenarbeit durch Koordination, Kommunikation und Stärkung der institutionellen und politischen Gouvernanz.

*Angebot:* Das Vorhaben unterstützt den Aufbau von Kompetenzen zur Erarbeitung von Strategien und partizipativen Raumordnungs- und Nutzungsplanung; technische Kapazitätsentwicklung (z.B. Wertschöpfungsketten; Raumplanung; landwirtschaftliche Produktivitätsförderung etc.); die Stärkung von Managementkapazitäten (z.B. Capacity Works Module; Management von Schutzgebieten; Moderation; Planung; Umwelt-Legislation; Gender; M+E Systeme etc.) und die systematische Zusammenarbeit zwischen innerstaatlich zuständigen Stellen und mit internationalen Partnern bei grenzübergreifenden Fragen. Der Ansatz setzt auf Modellentwicklung über Pilotprojekte.

*Wirkmodel:* Aufbau geeigneter Strukturen und Prozesse für die regionale Zusammenarbeit mit Transfer von internationalem Wissen und Erfahrungen; Austausch von regionalen Ansätzen und Kompetenz sowie der grossmasstäbigen Anwendung von erworbenem Wissen, Methoden und Positionen aus den Pilotprojekten.

#### *Beurteilung*

*Kontext:* Hoch-komplexe Projektregion, mit historischen und aktuellen territorialen Konflikten, zwischenstaatlichen Obstruktionen, unterschiedlichen Sprachen und Prozessen. Es besteht kein politisch-legaler Rahmen für regionale Zusammenarbeit. Die ersten 3 Jahre wurden mehrheitlich dazu gebraucht, funktionierende Strukturen und Prozesse aufzubauen.

*Durchführungsorganisation CCAD:* Schwache Organisation mit Führungs- und Ressourcenproblemen sowie Akzeptanzdefiziten. Das Programm steht und fällt mit den nationalen und lokalen Organisationen, die Aktivitäten bleiben dispers und wenig vernetzt.

*Nachfrage:* Das Programm scheint mehr angebotsgetrieben als einer Nachfrage der Partner zu entsprechen. Trotz Mitgliedschaft in der Biodiversitätskonvention scheinen die Programmziele insbesondere in der Verknüpfung mit armutsreduzierenden Massnahmen für die indigene Bevölkerung nicht einer staatlichen Priorität der drei Länder zu entsprechen.

*Programmgebiet:* sehr gross, schwierige Erschliessung / Erreichbarkeiten, kaum Durchlässigkeit zwischen grenznahen Zonen, Situationen zu heterogen.

*Qualität des Capacity Development Ansatzes:* Umfassendes Angebotspaket mit traditioneller Wissensvermittlung. Die PFK erfasst keine Wirkungen der quantitativ ausgewiesenen Kapazitätsförder-Aktivitäten, eine qualitative Beurteilung ist nicht möglich. Die Nachfrage nach Weiterbildung und Organisationsentwicklung ist offensichtlich hoch, u.a. auch weil das Programm in seiner Anfangsphase steht.

*Programmdauer:* Die PFK deckt die 1. Phase (2011-2014) ab, eine weitere 4-Jahresphase ist im Gang.

*PFK:* Der PFK sind keine grundlegenden Programminhalte, Resultat-Frameworks etc. zu entnehmen. Der Bericht PFK enthält v.a. Angaben zu Rahmenbedingungen, Strukturen und Prozessfortschritt, kaum jedoch solche über die konkreten Aktivitäten, Resultate und deren Wirkung. Er ist damit weitgehend unbrauchbar für die Synthese.

*Bezug zu LE:* Nur am Rande relevant, u.a. in den Pilotprojekten zur Verbesserung der landwirtschaftlichen Produktivität und der Verarbeitung und Vermarktung von Waldprodukten.

## **2.16 Verbesserung der Lebensbedingungen von Kakao-Kleinbauern in Westafrika (Sustainable Cocoa Business), Ghana, Nigeria, Kamerun und Côte d'Ivoire 2009-2014 - PFK 2013**

*Programmtyp:* Das Sustainable Cocoa Business (SBC)-Projekt ist finanziert durch das BMZ und die World Cocoa Foundation (WCF), welche seine Unterstützung im Rahmen des Cocoa Livelihoods Programs (CLP) erbringt. Jenes wird durch die Bill und Melinda Gates Stiftung finanziert; eine zweite Projektphase ist für 2014-18 geplant.

*Programmregion:* Kamerun, Côte d'Ivoire, Ghana und Nigeria; in jedem der vier Länder ist Kakao eines der wichtigsten Exportprodukte

*Programmfokus:* Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit und Rentabilität der kleinen, kakaoproduzierenden Familienbetriebe (und Verbesserung der Produktivität des Kakaoanbaus)

*Zielgruppe:* 168'000 Kleinproduzentenfamilien von Kakao in den vier Ländern

*Programmpartner:* WCF/CLP; Ghana Cocoa Board COCOBOD (Ghana), Agence National d'Appui au Développement Rural ANADER und Crop Live CI (Côte d'Ivoire), Ministère de l'Agriculture et du Développement Rural MINADER (Kamerun), Federal Ministry of Agriculture and Rural Development FMARD und Nigerian Incentive Based Risk-Sharing System for Agricultural Lending NIRSAL (Nigeria), sowie Agrar-Entwicklungsprogramme, Mikro-Finanz-Institute (MFI) und Diözesen (je nach Land)

*Programmiee:* Durch ein Ausbildungsprogramm zur Stärkung der Entrepreneurship und zur Diversifizierung der Einkommensquellen verbunden mit einem verbesserten Zugang zu Inputs und Finanzdienstleistungen verbessert sich die Wettbewerbsfähigkeit der kleinen Kakaoproduzenten.

### *Angebot*

1. Entwicklung eines Ausbildungsgangs und der zugehörigen Unterrichtsmaterialien in Entrepreneurship (Farmer Business Schools FBS)
2. Capacity Building bei öffentlichen und privaten Partnern inkl. NGOs, damit diese FBS anbieten können
3. Aufbau von Business Service Centers (BSC) in Kooperation mit Mikro-Finanz-Instituten und Anbietern von landwirtschaftlichen Inputs zur Verbesserung der Versorgung der Bauern mit den entsprechenden Gütern/Dienstleistungen

*Wirkmodell:* Ein kostengünstiges, auf westafrikanische Landwirte zugeschnittenes unternehmerisches Trainingsprogramm mit Nachbetreuung aktiviert das Wachstumspotential der kleinen Familienbetriebe. Dank den vermittelten Inhalten steigern die Bauernfamilien die Produktivität der Hauptfrucht (Kakao) und Diversifizieren ihre Einkommensquellen durch weitere landwirtschaftliche Aktivitäten (Nahrungsmittelproduktion). Dadurch verbessern sich das Einkommen und die Resilienz der Betriebe sowie die Lebensbedingungen der Familien (Ernährung, Schulbildung der Kinder).

Durch eine enge Zusammenarbeit mit inländischen Partnern werden diese befähigt, das Ausbildungs- und Dienstleistungsangebot ohne Unterstützung durch das Projekt zu gewährleisten.

### *Beurteilung*

*Innovatives, an Zielpublikum angepasstes Ausbildungsangebot:* FBS bietet vielseitige Lehrinhalte, fokussiert aber insbesondere auch auf unternehmerisches Knowhow, das gut verständlich vermittelt wird. Dank



Bildern, Rollenspielen und der Ausnutzung von Gruppendynamiken wird der Stoff auch Analphabeten zugänglich gemacht

*Kostengünstiges Ausbildungsangebot:* Mit Kosten von 10\$ bis 20\$ (je nachdem, ob eine Entschädigung für den Trainer beinhaltet ist) pro Teilnehmer ist FBS sehr günstig. Dies ermöglicht eine breitenwirksame Umsetzung und erhöht die Chancen, dass eine projektunabhängige Finanzierung erreicht werden kann.

*Kombination mit verbessertem Zugang zu Inputs/Finanzdienstleistungen:* Wissensvermittlung (FBS) allein reicht nicht aus, damit die Produzenten ihre Situation verbessern können – dank den BSC erhalten sie auch die nötigen materiellen Grundlagen dazu.

*Befähigung der Partnerinstitutionen:* Das Projekt war von Anfang auf das Ziel ausgerichtet, das die Partnerinstitutionen FBS und BSC selbständig würden durchführen können. In Ghana ist dies mit COCOBOD, das auch eine starke Ownership signalisiert, bereits weitgehend der Fall, in den anderen Ländern und bezüglich der BSC ist weitere Unterstützung nötig / braucht es mehr Zeit, um das Ziel zu erreichen.

*Verbreitung des Ausbildungsansatzes:* Über das erfolgreiche Modell des FBS wurde auch außerhalb des Projekts informiert, zum Beispiel im Rahmen des Fachverbands Ländliche Entwicklung Afrika (Sector Network Rural Development, SNRD). FBS gilt als vielversprechender, innovativer Ansatz, der sich für eine Implementierung in anderen Ländern Afrikas und auch Lateinamerikas eignet.

*Bezug zu LE:* Das Projekt setzt direkt bei der kleinbäuerlichen Bevölkerung an, stärkt deren unternehmerisches Potential und verbessert ihren Zugang zu Produktionsmitteln und Finanzdienstleistungen. Sein thematischer Fokus ist verglichen mit anderen Projekte relativ eng, was aber eine breitenwirksame, effektive Umsetzung ermöglicht. Die Lebenssituation der Zielgruppe verbessert sich sichtbar (Ernährung, Einschulung der Kinder).

### **3. Bewertungsgrundlagen**

Siehe gesondertes Dokument mit den Excel-Tabellen

Nr.	Aspekt	Zitate
1	Erfolg gemäss OECD-DAC-Kriterien	
11	Effizienz	Mit den eingesetzten Mitteln konnte das Vorhaben ca. 3.300 Männer und 3.300 Frauen erreichen, darüber hinaus wurden Prozesse auf Meso- und Makroebene unterstützt. Das Kosten-Nutzen-Verhältnis wird positiv bewertet. Die Leistungen wurden in guter Qualität zu adäquaten Kosten erbracht (Produktionseffizienz). Durch die deutschen Mittel wurden weitere finanzielle Beiträge anderer Akteure in Höhe von etwa 30 % der deutschen Mittel mobilisiert. Das Vorhaben arbeitete konstruktiv und komplementär mit anderen Organisationen als Kooperationspartnern zusammen, gleichzeitig ermöglichte die Vielzahl von Durchführungsorganisationen in Nicaragua die flexible Anpassung der Leistungserbringung. (p.4)
12	Effektivität	Indikator zur besseren Teilhabe von Frauen an Entscheidungen zum Ressourcenmanagement fast erreicht. Indikator zu Kapazitäten der indigenen Gemeinschaften, ihr Landeigentum zu sichern und die Produktion von Nahrungsmitteln zu verbessern, nicht erreicht. Die illegale Landnahme und Waldzerstörung in Indigenen Territorien erfolgt weiterhin, die indigenen Gemeinschaften können sie alleine nicht kontrollieren und erhalten dafür nicht die notwendige staatliche Unterstützung, Allerdings wurden die Regierungen der Indigenen Territorien gestärkt, und die strategische und Raumordnungsplanung diente als Grundlage für Projektfinanzierung durch andere Quellen (p.4)
		Ziele der Komponente 1: Die staatlichen Dienstleistungen wurden langsamer als erwartet verbessert. (...). Die Kontrolle der tatsächlichen legalen und illegalen Holznutzung ist unzureichend (87). Das Waldauditing und die Vereinfachung und Beschleunigung von Einschlaggenehmigungen sind noch nicht voll funktional (88)
		Ziele der Komponente 2: durch die Stärkung der indigenen Regierungen und Gemeinschaften zum Schutz der Territorien gegenüber Siedlern beigetragen: in den betreffenden Gemeinden haben sich in den letzten 10 Jahren Flächen mit legal und formell gesicherten Landrechten vergrößert (91) Die Umsetzung von Schritten zur Lösung der Landfrage ist schwierig. Sie stößt auf Widerstand der Siedler, unzureichende Kapazitäten der Indigenen zur Kontrolle ihres Territoriums, mangelnde Unterstützung durch staatliche Stellen, illegalen Landverkauf und Landspekulation, teilweise auch durch Mitglieder indigener Gemeinschaften, und mangelnden politischen Willen, dieses konfliktive Thema anzugehen (93)
		Ziele der Komponente 3: Wertschöpfungsketten im Bereich Kakao, Honig und Tourismus erfolgreich. Schwieriger war die Wertschöpfungskette Holz: Die FSC-Zertifizierung hat nicht zu besseren Holzpreisen geführt, aber deutliche Kosten des Zertifizierungsprozesses verursacht, die von den indigenen Gemeinschaften nicht getragen werden konnten. Entscheidend war der Druck auf die Kooperativen durch die indigenen Gemeinschaften, Gewinne für soziale Projekte an die Gemeinschaften zu verteilen, sodass Betriebskapital für die Weiterführung des Wertschöpfungsprozesses fehlte (94). die Wirtschaftlichkeit Wertschöpfungskette Milchprodukte ist jedoch gefährdet (grosse Konkurrenz durch Käseereien) (97)
13	Relevanz	MASRENACE hat wesentliche Probleme der Zielgruppen bearbeitet und einen Beitrag zu internationalen Zielen wie den Millenniumentwicklungszielen (MDG), der Biodiversitäts-Konvention und Klimazielen geleistet. Es entsprach der Entwicklungsplanung Nicaraguas und der Sektorstrategie der deutschen Entwicklungszusammenarbeit (EZ). Da es auf verschiedenen Ebenen partizipative Planungsprozesse unterstützte, konnte es sich an den Belangen verschiedener Institutionen und Akteure, insbesondere der Indigenen Territorialregierungen und der Regierung der RAAN orientieren. Allerdings stimmte das Vorhaben nicht immer mit den Partikular- und politischen Interessen von Entscheidungsträgern überein, was den politischen Willen zur Umsetzung der Programmziele beeinträchtigte. (p.3)
14	Impact	Beim Schutz des Biosphärenreservats BOSAWAS konnten keine Verbesserungen festgestellt werden. Der Wald nahm dort von 2005 bis 2010 um jährlich 3,41 % ab. Die Strategie der Stärkung indigener Gemeinschaften erscheint geeignet, Wirkungen zu entfalten, während der staatliche Waldschutz aus verschiedenen Gründen nicht ausreichend wirksam ist. Es konnten in begrenztem Umfang Produktions- und Einkommenssteigerungen erzielt werden (v.a. durch die Wertschöpfungskette Kakao von der zukünftig noch umfangreichere Effekte erwartet werden). Andere Wertschöpfungsketten waren weniger erfolgreich (Holz) oder brachten gemischte Ergebnisse (Milch, ätherische Öle). Die Teilhabe von Frauen an Entscheidungsprozessen wurde eindeutig verbessert. Multiplikatorwirkungen werden über die direkte Zielgruppe hinaus verbreitet. (p.4)
		Eine wichtige erwartete übergeordnete Wirkung der Maßnahme war die Reduzierung der Entwaldung, insbesondere im BSR BOSAWAS. Die Mehrheit der befragten Zielgruppen (51,5 %) sieht jedoch keine Verbesserung des Schutzes der Kernzonen von BOSAWAS in den letzten 10 Jahren, auch die Vergleichsgruppe sehen mehrheitlich keine Verbesserung (107)
		MASRENACE entwickelte modellhaft Ansätze wie den Wertschöpfungskettenansatz, den Schutz Indigener Territorien gegenüber Dritten sowie politische Prozesse über Sektorgrenzen unter Einbeziehung der Zivilgesellschaft, die von der BID, der EU, dem <i>Instituto de Desarrollo Rural</i> , dem UNDP, der <i>Bluefields Indian and Caribbean University</i> , CRS, CATIE und COSUDE aufgegriffen wurden. Insgesamt ist damit eine gute Breitenwirksamkeit erkennbar (112)

Nr.	Aspekt	Zitate
15	Nachhaltigkeit	Die Kapazitäten von Personal und Organisationen wurden weiterentwickelt und werden auch nach Ende des Vorhabens weiterbestehen. Die Wertschöpfungskette Kakao ist stabil und wird weiterexistieren, andere sind in ihrer Wirtschaftlichkeit gefährdet. Kooperativen sind nur bedingt nachhaltig, sie erfordern noch weitere Förderung und erwiesen sich als Unternehmensform in Indigenen Territorien nicht als geeignet. Ebenso bedürfen die Indigenen Territorialregierungen weiterer Förderung, die bereits in einem binationalen Vorhaben (Nicaragua/Honduras) geplant ist. MASRENACE hat eine konsequente Exitstrategie betrieben. (p.5)
<b>2</b>	<b>Management Erfolg / Misserfolg</b>	
21	Mgt Erfolgsfaktoren	
22	Mgt. Misserfolgsk Faktoren	Insbesondere in der RAAN waren die staatlichen Institutionen nur schwach präsent. (...) Trotz und wegen der Vielzahl der Institutionen war illegale Waldnutzung und -rodung ein wesentliches Problem. Unklare Gesetzeslagen und inadäquate Mechanismen zur Umsetzung der gesetzlichen Bestimmungen sowie die schwache institutionelle Präsenz werden von deutscher Seite als Probleme benannt, ebenso inkohärente nationale und sektorale Entwicklungsstrategien, Klientelismus und Korruption. Zu Beginn des Vorhabens waren die Indigenen Territorialregierungen GTI sowie die Institutionen der RAAN neu und personell und finanziell entsprechend schlecht ausgestattet. (12)
23	Mgt. Promising Practices	
24	Mgt. Schlechte Beispiele	
<b>3</b>	<b>fachlicher Erfolg /Misserfolg</b>	
31	Fachliche Promising Practices	MASRENACE kann eine integrierte Konzeption vorweisen, in der Die Verbesserung von staatlichen Rahmenbedingungen, planerischen Kapazitäten, der Sicherheit von Landrechten und von Wertschöpfungsketten bearbeitet werden (30)
		Die <u>Zielgruppen</u> sind nach Komponenten differenziert: Komponente 1 (nationale Gesetzgebung) die gesamte ländliche Bevölkerung Nicaraguas (43 %), Komponente 2: regionale Raumordnung: die ländliche Bevölkerung der RAAN (davon 76,7 % unterhalb der Armutsgrenze), Komponente 3: Wertschöpfungsketten: etwa 3.300 Männer und 3.300 Frauen (40)
		MASRENACE hat diesen ganzheitlichen Ansatz (Verbindung landwirtschaftlicher Produktion mit Ressourcenmanagement, Stärkung von Regierungsinstitutionen, Wertschöpfungsketten und Zugang zu Märkten) vorbildlich in der Planung und Umsetzung berücksichtigt und umgesetzt (45)
		MASRENACE berücksichtigte alle 10 aufgezählten Prinzipien der <i>best practices</i> . ( <i>International Fund for Agricultural Development</i> , IFAD 2012) (46-57)
32	Fachlich Schlechte Beispiele	unklare Landbesitzverhältnisse, das Fehlen einer bedarfsgerechten Raumordnung und mangelhaftes Flächenmanagement erschweren vor allem für arme, ländliche Bevölkerungsgruppen der gesicherte Ressourcenzugang und verhindern Investitionen in eine langfristig rentable Produktion. Zusätzlich ist die langfristige Entwicklung in der Atlantikregion durch Wirbelstürme gefährdet (15)
<b>5</b>	<b>Strategische Fragen</b>	
<b>51</b>	<b>Internationale Anschlussfähigkeit</b>	
511	MDGs/SDGs	Im internationalen Rahmen trägt MASRENACE insbesondere zur Umsetzung der Bio-diversitätskonvention, der Konvention 169 der ILO ( <i>International Labour Organisation</i> ) zu Indigenen, internationaler Klimastrategien und zu den Millennium-Entwicklungszielen 1, 3 und 7 (Hunger und Armut; Gender; natürliche Ressourcen und Umwelt) bei (75)
512	EU	
513	AU/CAAD	
514	G8	
515	FAO	
516	andere	
<b>52</b>	<b>Konzeptionelle Anschlussfähigkeit</b>	
521	Not- und Flüchtlingshilfe	
522	Wirtschaft & Handel	

Nr.	Aspekt	Zitate
523	Good Governance	Das im Modulziel verankerte Ziel des Ressourcenschutzes und -managements durch die lokale Bevölkerung wurde zwar in offiziellen Verlautbarungen der Politik häufig genannt, allerdings wurde den politischen Akteuren zum Teil Doppelzüngigkeit und fehlender Wille vorgeworfen, der in Verbindung mit persönlichen und politischen Vorteilen durch die Tolerierung des Fortschreitens der Agrargrenze (Landspekulation) und des Holzeinschlags stand (INT/R). Der Schutz der Indigenen Territorien scheiterte auch an Verwandtschaftsbeziehungen zwischen Polizei und Siedlern (INT/ZG) und am Interesse von Parteien, die Mehrheitsverhältnisse in Munizipien der RAAN durch die Zuwanderung von Siedlern aus der Pazifikregion zu verändern (INT/P). Notare vergaben gegen das Gesetz Titel für Flächen innerhalb der Indigenen Territorien, ohne dass die Kommunalverwaltungen einschritten (INT/ZG). Hier war eine Differenz zwischen offiziellen Verlautbarungen und dem tatsächlichen Handeln der Politik festzustellen (73)
524	Migration	
525	Umwelt & Klimawandel	Eine nicht beabsichtigte positive Wirkung war die Stärkung des Landes im Bereich der Klimafinanzierung (nationales Forum zum Klimawandel, Etablierung des Runden Tisches zur Kakaopolitik, Erarbeitung der nationalen Strategie ENDE und Zugang des Landes zu Weltbankmitteln (100)
526	Desertifikation	
527	Genetische Ressourcen, Agrobiodiversität	
528	Tierprod/Nahrungssyst.	
<b>53</b>	<b>Partnerbezug</b>	
531	Alignment	MASRENACE hat also nicht nur im Rahmen der nationalen Politik agiert (Ausarbeitung der Forstpolitik von 2005 bis 2007, Reform des Forstgesetzes 2008, Beiträge zur Strategischen Planung der Region und zu den Strategien der forstlichen Entwicklung sowie des Klimawandels), sondern wesentlich dazu beigetragen, dass Interessen der indigenen Bevölkerung und weiterer Akteure über Sektorgrenzen hinweg in die politischen Planungen mit einbezogen wurden. (72)
532	Harmonisierung	Da in Nicaragua ein enges Netz entwicklungsrelevanter Organisationen tätig ist, ist eine isolierte Betrachtung des Vorhabens ohne Berücksichtigung anderer Interventionen unrealistisch. (Fondo de Inversión Social y Económica, KfW, DED, CIM und InWEnt) (30)
		MASRENACE hat seine Arbeit eng mit anderen Organisationen der EZ abgestimmt. Die Strategie zum Klimawandel in der RAAN wurde gemeinsam mit COSUDE, dem Roten Kreuz, dem Zentrum für Autonomie und Entwicklung der Indigenen Völker und den Institutionen in der RAAN entwickelt. Der CCFA in der RAAN wurde gemeinsam mit Oxfam und UNDP unterstützt, beteiligt waren auch FAO und Rainforest Alliance. Indigenes Wissen über den Klimawandel wurde gemeinsam mit IFAD systematisiert (132)
		In der Förderung der Wertschöpfungsketten arbeitete das Programm mit CRS, Oxfam, UNAG ( <i>Unión Nacional de Agricultores y Ganaderos de Nicaragua</i> ), EU, dem DGRV und etlichen Privatunternehmen zusammen, nicht nur im Rahmen von PPP-Vorhaben, sondern auch durch direkte Abnahmevereinbarungen (133)
		In der Organisationsberatung von Genossenschaften wurde das Konzept der <i>Alianza de Aprendizaje</i> gemeinsam mit CATIE, Lutheran World Relief, der Stiftung für die landwirtschaftliche und forstliche Entwicklung Nicaraguas, CRS und Oxfam entwickelt und umgesetzt (134)
		Die mit der Regierung entwickelte gemeinsame Donorplattform PRORURAL stellt die wichtigste nationale Koordinationsstruktur für Vorhaben der Ländlichen Entwicklung dar. Neben der GIZ sind dort Weltbank, BID, EU, IFAD, COSUDE und andere Geber vertreten (135)
533	PPP	
<b>54</b>	<b>Wirkungsberichterstattung</b>	
541	Marktintegration, Einkommen und Beschäftigung, Wertschöpfungsketten	Eine Studie zu Ursachen der Entwaldung im BSR BOSAWAS hat als wesentlichen Faktor die extensive Weidehaltung identifiziert (Marcial López 2012). Das stützt den Ansatz des Programms, durch die Förderung von Wertschöpfungsketten in Verbindung mit nachhaltigen Nutzungsformen das Einkommen der Beteiligten und zu steigern und damit den Druck auf den Primärwald zu reduzieren (34)
		Die standardisierte Befragung zeigt, dass das durchschnittliche persönliche Monatseinkommen der Zielgruppen sich in den letzten 10 Jahren bei 26,4 % der Befragten positiv entwickelt hat, das Einkommen der Vergleichsgruppen bei nur 3,6 %. (115) Wo Einkommensverbesserungen durch Kakaoanbau eintreten, wird diese erst nach etwa 3 Jahren wirksam. Nach Beginn der Ernte ist sie jedoch beträchtlich und kann das Einkommen verdoppeln. (117)
		Investitionen im Bereich der Wertschöpfungskettenförderung wurden nur zu einem kleinen Teil von der GIZ finanziert, bedeutend waren die Finanzierungen anderer Geldgeber wie Oxfam, die Globale Umweltfazilität, Aktivaka, CRS und anderen. Allein CRS hat mehr als eine Million USD in drei Kooperativen investiert, die von der GIZ unterstützt wurden, dazu kommen Leistungen anderer Akteure, insbesondere aus der Privatwirtschaft. Die von MASRENACE für die Komponente 3 (Wertschöpfungsketten) in der letzten Phase eingesetzte Summe wurde durch andere Geldgeber mindestens verdoppelt. (125)
542	Rahmenbed. für Landwirtschaft	

Nr.	Aspekt	Zitate
543	Zunahme der Produktivität	
544	Qualifizierung / Capacity Development	
545	Zugang zu NRM und effiz. Nutzung	
546	LE in fragilen Kontexten	
<b>55</b>	<b>Risikomanagement</b>	
551	Umfang Risiko-Mgt	
552	Method. Ansätze Risiko-Mgt	
<b>56</b>	<b>Nachhaltigkeitsförderung</b>	
561	Selbsthilfe, Resilienz, Coping Strategies	
562	Organisationsentwicklung;	
563	Veränderung der Rahmenbedingungen	
564	Method. Nachhaltigkeitsförderung	Als eine der wichtigsten übergeordneten Wirkungen wurde von Interviewpartnern die Veränderung von <u>politischer Kultur und Zusammenarbeit</u> genannt. Die bedeutendste Veränderung ist die dauerhafte und intensive fachliche Zusammenarbeit verschiedener Behörden und der Zivilgesellschaft über Sektor- und politische Grenzen hinweg, um gemeinsame Strategien und Planungen zu entwickeln. Diese Kultur existierte vorher nicht in diesem Ausmaß. (105)
		Das Fortbestehen der geförderten Kooperativen wird problematisch gesehen, da sie noch nicht als selbständige wirtschaftende Unternehmen etabliert sind, sondern weiterhin Unterstützung durch Projekte erwarten. In zwei im Rahmen der Evaluierung besuchten Kooperativen in Indigenen Territorien zeigte sich das Problem des mangelnden Umlaufkapitals (147)
		Ökologische Nachhaltigkeit. Insgesamt bestätigen die Untersuchungsergebnisse die These, dass die vom Programm verbreiteten Nutzungsarten Agroforst- und silvopastorile Systeme nachhaltiger sind als traditionelle Systeme wie extensive Weidehaltung und Feldanbau von Grundnahrungsmitteln in Brandrodungswirtschaft (149)
		Institutionelle Nachhaltigkeit: Es ist davon auszugehen, dass auch nach Neuwahlen in den GTI befähigte Personen die Arbeit weiterführen werden. Allerdings benötigen die GTI nach übereinstimmenden Aussagen auch nach Ende von MASRENACE weiterhin Unterstützung (151)
		Finanzielle Ressourcen des Partnerlandes stehen für Waldschutz und Unterstützung der Indigenen in geringem Umfang zur Verfügung. Die finanzielle Unterstützung durch KfW, GIZ und andere internationale Organisationen wird jedoch für beide Bereiche auch zukünftig bedeutend sein +52)
		Politische Nachhaltigkeit: Einige positive Weichenstellungen in Richtung auf Veränderungen sind erfolgt. Belastend sind andererseits unklare Zuständigkeiten und Finanzflüsse zwischen Munizipien und GTI sowie innerhalb der Indigenen Territorien. Problematisch ist auch die Vielzahl politischer Ebenen (national, GRAAN, Munizip, GTI) und Institutionen, die für Schutz und Nutzung der natürlichen Ressourcen verantwortlich sind, ohne dass bisher zufriedenstellende Ergebnisse erreicht wurden. (154)
<b>57</b>	<b>Gender</b>	
571	Method. Ansätze Gender	
572	Systematik Gender	MASRENACE gewann den vierten Platz bei einem internen Wettbewerb der GIZ zu Gender. Gendertraining wurde systematisch mit den Zielgruppen durchgeführt und die Einbeziehung von Frauen in Führungspositionen der begleiteten Zielgruppen unterstützt. Frauen waren in wichtigen Stellungen des Programms angestellt (z.B. Programmkoordination, Koordinatorin der Komponente 3). Die Erarbeitung von partizipativen Entwicklungsplanungen in den Indigenen Territorien und der RAAN erfolgte genderorientiert, ebenso die Erarbeitung von nationalen Gesetzesentwürfen (76)
<b>58</b>	<b>Ernährungssicherheit</b>	

Nr.	Aspekt	Zitate
<b>1</b>	<b>Erfolg gemäss OECD-DAC-Kriterien</b>	
11	Effizienz	Allgemein stimmen die Befragten darin überein, dass die Gesamtstruktur des Vorhabens (d.h. der Multi-Ebenen-Ansatz aus nationaler Politikberatung und modellhaften Implementierungsaktivitäten auf regionaler und lokaler Ebene) sowie die Aufteilung des Mitteleinsatz unter Effizienzgesichtspunkten nicht zu beanstanden sei, wengleich mit einem stärkeren nationalen Partner größere Synergien zwischen den Interventionsebenen möglich gewesen wären (264)
		Zu einer vollständigen Integration der GIZ-Instrumente infolge der Fusion der Vorfeld-organisationen kam es nicht. Mit den EH im Sektor gab es nur eine lose Koordination Eine formale Integration von HCD fand ebenfalls nicht statt und beschränkte sich auf punktuelle, keiner gemeinsamen strategischen Planung folgenden, Teilnahmen an Fortbildungsangeboten. Eine integralere Nutzung des Instrumentariums hätte ggf. zu einer weiteren Steigerung der Produktions-Effizienz beitragen können (265)
12	Effektivität	Anhand der Indikatoren wurde das Modulziel: „ Ländliche Gemeinden und lokale Akteure erhalten die Funktionalität der Ökosysteme und nutzen nachhaltig deren natürliche Ressourcen“überwiegend erreicht. Allerdings messen die Indikatoren nicht die für die „nachhaltigen“ Nutzung erforderliche Kapazitätsentwicklung. Auf dieser Ebene sind unterschiedliche Wirkungsfelder relevant, in denen unterschiedlich umfang-reiche Wirkungen erzielt werden konnten. Der Indikator „Die mittels der kommunalen Waldwirtschaft bewirtschaftete Forstfläche, für die ICF und Bewirtschaftungsgemeinschaften Managementverträge abgeschlossen haben, steigt von 158.000 ha (2010) auf 300.000 ha (2013)“ wurde erreicht. Der Indikator:“ Die jährliche Entwaldungsrate in der Puffer- und Kulturzone des BSR Río Plátano liegt unter 1 % (Ausgangswert 2005: 0,66 % für die gesamte Biosphäre inklusive der Kernzone, 1,08 % in der Puffer- und Kulturzone)“ wurde nicht erreicht. Der Indikator: „Die nach einem individuellen Aktionsplan bewirtschaftete Fläche von Wasserschutz- gebieten steigt von 120.000 ha (2010, 606 ausgewiesene Schutzgebiete) auf 150.000 ha (2013)wurde erreicht. (221)
13	Relevanz	Ebenso wie im Falle von MASRENACE in Nicaragua existiert jedoch auch in Honduras eine Diskrepanz zwischen den in Regelungswerken und Strategiedokumenten festgehalten staatlichen Zielsetzungen und dem tatsächlich niedrigeren Stellenwert des Umwelt- und Ressourcenschutzes auf der politischen Agenda. Die ungünstigen institutionellen Rahmenbedingungen auf nationaler Ebene beeinträchtigen darüber hinaus die Qualität des Mehrebenenansatzes. (220)
14	Impact	246. Die zentrale indirekte Wirkung ist der Beitrag zur Reduzierung bzw. Stabilisierung von Entwaldungsraten. (...) Wenn man den effektiven Schutz der Kernzone (Entwaldungsrate 2006-2013: stabil bei 0,01 %) mit berücksichtigt, ergibt sich eine Entwaldungsrate von durchschnittlich 1,5 % für das Gesamtgebiet des BSR. Sie liegt damit unterhalb des nationalen Durchschnitts von 2 %, aber auch unterhalb der Zielgröße von 1 %. (246)
		Betrachtet man das durchschnittliche persönliche Einkommen der Befragten, so zeigt sich, dass die Personen in den Programmgemeinden über deutlich höhere Einkommen verfügen, als in den Vergleichsgemeinden: im Mittel sind das monatlich 3.756 Lempira (ca. 140 EUR) vs. 2.677 Lempira (ca. 100 EUR).
		Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Wirkungen von PRORENA auf politisch-institutioneller Ebene zu einem Paradigmenwechsel innerhalb des Sektors beitragen, der aber noch nicht abgeschlossen und in eine tatsächlich leistungsfähigere Sektorsteuerung umgesetzt ist. Ein Scaling-up der kommunalen Waldwirtschaft ist zu erwarten, allerdings auf der Grundlage weiterer Geberunterstützung. (260)
15	Nachhaltigkeit	Auf der anderen Seite stellen mit den Programmleistungen und -wirkungen verbundene Folgekosten eine große Herausforderung für die Partner dar. Obwohl PRORENA die Kapazitätsentwicklung des ICF auf nationaler wie regionaler Ebene kontinuierlich verfolgte, ist der ICF weder finanziell noch personell leistungsfähig genug, um bislang von PRORENA erbrachte Vernetzungs-, Kommunikations-, und Beratungsleistungen im erforderlichen Umfang eigenständig weiterzuführen (270)
		Auf der politisch-institutionellen Ebene ist die kommunale Waldwirtschaft mittel- bis langfristig als zentrales Instrument für das Management des Staatswaldes in rechtlichen Normen und Strategien fixiert. Trotz wechselhafter und allgemein eher niedriger politischer Priorität des Forstsektors in seiner Gesamtheit garantiert dies ein Mindestmaß an strategischer Orientierung und Stabilität, die auch von wechselnden politischen Entscheidungsträgern nicht substantiell in Frage gestellt werden dürfte (274)
		Nach Aussagen internationaler Geber birgt die geplante Integration des ICF in das Umweltministerium SERNA die Gefahr, dass der Forstsektor nicht nur an Sichtbarkeit, sondern auch an finanzieller Autonomie einbüßt (277)
		die strukturelle Leistungsfähigkeit der Gemeinden (z.B. durch Gründung der UMAs) sowie die Fähigkeit zur Nutzung verschiedener Instrumente sind dauerhaft erhöht. Dies erhöht die Aussichten, dass die Gemeinden mittelfristig eine positive Rolle in programmrelevanten Handlungsfeldern spielen werden (u.a. Überwachung der Umweltgesetzgebung, Umweltverträglichkeitsprüfungen, punktuelle Unterstützung und Koordinierungsleistungen für lokale Wasserschutzkomitees, Kooperativen und/oder Bewirtschaftungsgemeinschaften (279)

Nr.	Aspekt	Zitate
		In der Wertschöpfungskette Kaffee existieren über die geschaffenen Verarbeitungs- und Vermarktungsstrukturen potenziell tragfähige Voraussetzungen für eine auch in Zukunft stabile Entwicklung. Externe Faktoren wie z.B. Preisschwankungen und Pflanzenkrankheiten stellen weiterhin eine Gefährdung dar – ebenso wie die mittelfristig für den Kaffeeanbau an vielen Standorten potenziell bedrohlichen Auswirkungen des Klimawandels (282). Die zwischenzeitlich beachtenswerten Ergebnisse in der Wertschöpfungskette Kakao haben sich – nach dem Ende der Präsenz von PRORENA als wenig nachhaltig erwiesen (Schwierigkeiten der lokalen Produzenten, nachhaltige Produktionsweisen, eine qualitativ hinreichende Weiterverarbeitung sowie eine zufriedenstellende Vermarktung zu gewährleisten) (283)
		Insgesamt stellt – unabhängig von der jeweiligen Wertschöpfungskette – die organisatorische und wenigstens in Grundzügen unternehmerische Entwicklung der lokalen Produzentenvereinigungen und Kooperativen einen der zentralen Engpässe für die Nachhaltigkeit dar. Diese sind vor allem dann häufig überfordert, wenn über die Verwaltung des Status Quo hinausgehende Problemlösungen gefordert sind (z.B. Umgang mit Preisschwankungen, Änderung von Qualitätsanforderungen, Schäden am Equipment). (285)
<b>2</b>	<b>Management Erfolg / Misserfolg</b>	
21	Mgt Erfolgsfaktoren	Der Mehrebenen-Ansatz beinhaltete die Einflussnahme auf nationale Strategien und die Stärkung nationaler Sektorinstitutionen (v.a. des ICF) sowie gezielte Maßnahmen zur Stärkung regionaler und lokaler Akteure in der Pufferzone des BSRs Río Plátano (u.a. Erarbeitung von Waldwirtschaftsplänen, Entwicklung der Kapazitäten lokaler Kooperativen, Unterstützung der Produktion und Vermarktung von Holz-, Nischholz- und Agroforstprodukten, Aufbau von Umweltabteilungen in den Gemeindeverwaltungen). Konzeptionell ergänzten sich die Interventionsebenen und Instrumente sinnvoll. (208)
		Erfolgsfaktoren waren dabei vor allem (a) die intensive, zum Teil auch substituierende Beratungsarbeit von PRORENA auf der lokalen Ebene, (b) die Kompensation der schwachen Sektorgovernance durch themenspezifische Vernetzung mit dezentralen Akteuren (Munizipien, regionale Kooperativen und Netzwerke, Privatwirtschaft im Rahmen von PPP), (c) die Kombination unterschiedlicher Interventionen (Waldwirtschaft, Stärkung vorhandener Wertschöpfungsketten, Einführung neuer Wertschöpfungsketten, Stärkung lokaler Governance- und Kooperationsstrukturen). (242)
22	Mgt. Misserfolgswfaktoren	Erschwert wurde die Erreichung und/oder Konsolidierung von Zielsetzungen dagegen von folgenden Faktoren: (a) die geringe Leistungsfähigkeit des ICF, (b) die geringe politische Priorität des Forstsektors, (c) das Fehlen programmunabhängiger Unterstützungsstrukturen auf lokaler Ebene, (d) fehlende Finanzierungsmechanismen für die lokale Ebene, z.B. für Ausstattungsinvestitionen lokaler Produzentengemeinschaften, (e) ungünstige Weltmarktpreise und Marktbedingungen, (f) die prekäre Sicherheitslage in Teilen der Programmregion sowie (g) Rechtsunsicherheiten (z.B. weitgehende Straflosigkeit bei illegaler Holznutzung, widersprüchliche Normen, z.T. von Korruption geprägte Vorgehensweisen bei der Vergabe von Landrechten). (242)
23	Mgt. Promising Practices	Allerdings weisen Befragte auch auf die im Verhältnis zu den Bedarfen der Zielgruppen bei weitem nicht ausreichenden personellen und logistischen Kapazitäten der Regionalstruktur des ICF hin, dessen Mandat zudem überwiegend auf den Forstbereich beschränkt ist, sodass der ICF nur für einen Ausschnitt der thematisch wesentlich breiter aufgestellten Leistungsbereiche von PRORENA als Partner zur Verfügung steht (262)
24	Mgt. Schlechte Beispiele	
<b>3</b>	<b>fachlicher Erfolg /Misserfolg</b>	
31	Fachliche Promising Practices	Hier zeigt sich deutlich der Einfluss von PRORENA: 27 % der Befragten in den Programmgemeinden geben an, durch die Zertifizierung bestimmter Produkte (Holz, Kaffee, Kakao) höhere Einkommen zu erzielen – ein Umstand der von keinem Befragten der Vergleichsgruppe angegeben wird. (254)
32	Fachlich Schlechte Beispiele	
<b>5</b>	<b>Strategische Fragen</b>	
<b>51</b>	<b>Internationale Anschlussfähigkeit</b>	
511	MDGs/SDGs	
512	EU	So ging z.B. die Entscheidung der EU, über das Vorhaben MO-SEF („Modernisierung des Forstsektors in Honduras“) Mittel für die Kapazitätsentwicklung des ICF zur Verfügung zu stellen, nicht zuletzt auf die Vorarbeiten und die Netzwerkarbeit von PRORENA zurück. (268) 269. Ein intensiver Austausch fand mit der EU darüber hinaus hinsichtlich der Konzipierung des Forstvorhabens EuroFor statt, das neben einer Budgethilfekomponente auch ca. 20.000.000 EUR zu einer kombifinanzierte TZ-Maßnahme (CLIFOR) beiträgt, die nach dem Ende von PRORENA zentrale Themen und Arbeitsfelder aus diesem Vorhaben weiterführen wird (269)
513	AU/CAAD	
514	G8	
515	FAO	Zusammenfassend zeigte sich PRORENA bei 9 von 10 aufgezählten Prinzipien auf dem aktuellen Stand der IFAD Prinzipien zu guten Praktiken in den Bereichen Naturressourcenmanagement und Umwelt 2012. Keine unmittelbare Berücksichtigung in den Programminterventionen fand lediglich die (in den Wirkungsketten aber reflektierte) Förderung der Resilienz gegenüber Naturkatastrophen (189-200)

Nr.	Aspekt	Zitate
516	andere	
<b>52</b>	<b>Konzeptionelle Anschlussfähigkeit</b>	
521	Not- und Flüchtlingshilfe	
522	Wirtschaft & Handel	
523	Good Governance	Das Vorhaben hat sich gut in die offiziellen Politiken und Strategien des Partnerlandes eingefügt und diese in vielfacher Hinsicht mit geprägt. In früheren Phasen nahm PRORENA Einfluss auf das 2007 verabschiedete Forstgesetz, das u.a. die Gründung des ICF beinhaltet und der kommunalen Waldwirtschaft einen prominenten Stellenwert einräumt. Alle auf dieser Grundlage in der Pufferzone des BSR Río Plátano verabschiedeten Bewirtschaftungsverträge wurden bislang wesentlich von der deutschen TZ vorangebracht. (213)
		Relevante Beiträge zur guten Regierungsführung (PG-1) konzentrierten sich auf die Stärkung lokaler Governance-Strukturen sowie auf nationaler Ebene auf Beiträge zur Strategieentwicklung und -umsetzung, während strukturelle institutionelle Defizite (dysfunktionale Strukturen von ICF und SERNA, mangelhafte Gesetzesdurchsetzung, Korruption) durch TZ-Interventionen nur in geringem Umfang adressiert werden konnten (219)
524	Migration	
525	Umwelt & Klimawandel	
526	Desertifikation	
527	Genetische Ressourcen, Agrobiodiversität	
528	Tierproduktion und Nahrungssysteme	
<b>53</b>	<b>Partnerbezug</b>	
531	Alignment	Über den politisch-strategischen Rahmen waren die Ebenen des Mehrebenenansatzes konzeptionell miteinander verknüpft, nicht jedoch in vollem Umfang über die Counterpart -Struktur, da von den nationalen Partnern nur der ICF über eine funktionierende dezentrale Struktur verfügte, deren Mandat sich auf waldbwirtschaftliche Themen im engeren Sinne beschränkt. Daher war die GIZ gezwungen, im Rahmen von Komponente 2 auf lokaler Ebene weitgehend autonom zu agieren. In Anbetracht der schwierigen politischen und institutionellen Rahmenbedingungen war dieses Vorgehen jedoch angemessen. (186)
		Trotz der stringenten Ausrichtung auf die Ziele des Partnerlandes leidet das Vorhaben darunter, dass die Partnerregierung dem Politikfeld Schutz natürlicher Ressourcen vergleichsweise geringe Priorität einräumt. Praktisch einhellig äußern Mitarbeiter von EZ-Organisationen wie auch des ICF die Ansicht, der Sektor hänge wesentlich von der Initiative, der politischen Lobby-Arbeit und den Ressourcen internationaler Geber ab und entfalte aus eigener Kraft nur wenig Dynamik (214)
532	Harmonisierung	Die Qualität der Zusammenarbeit innerhalb der deutschen EZ litt jedoch darunter, dass ICF und lokale Partner mit den Verfahren der Projektformulierung und -auswahl überfordert waren und die angestrebte Komplementarität von TZ- und FZ-Investitionen daher nur zu einem Bruchteil realisiert werden konnte (267)
533	Privatsektor-Partnerschaften	Im Bereich der lokalen Wirtschaftsförderung wurde etwa eine halbe Million EUR an Beiträgen der Privatwirtschaft im Rahmen von PPPs mobilisiert (263)
<b>54</b>	<b>Wirkungsberichterstattung</b>	
541	Marktintegration, Einkommen und Beschäftigung, Wertschöpfungsketten	Etwa 800 Familien im Programmgebiet produzieren Kaffee in biologische Anbau. Zusätzlich zu bestehenden Flächen wurden in der Pufferzone des BSR Flächen im Umfang von mindestens 120 ha von Weideland in ökologisch leistungsfähigere Agroforstsysteme umgewandelt. Eine PPP mit einem Tochterunternehmen der deutschen Kaffeegruppe Neumann ermöglicht ca. 700 Kaffeebauern der Region Olancho eine Direktvermarktung für den Export, und damit eine Reduzierung des von Zwischenhändlern abgeschöpften Anteils an der Gesamtwertschöpfung. (237)
542	Rahmenbed. für Landwirtschaft	Gegenüber 2008-2010 haben sich die Einnahmen der Kaffeebauern je Hektar im Programmgebiet für den Zeitraum 2011-2013 auf diese Weise fast verdoppelt (BSR) bzw. verdreifacht (Olancho). Dennoch haben gerade in der Schlussphase von PRORENA sinkende Weltmarktpreise und Pflanzenkrankheiten („Kaffeerost“) eine z.T. krisenhafte Entwicklung ausgelöst, deren Auswirkungen sich in den auf dreijährigen Einkommensdurchschnitten basierenden Monitoringdaten erst in geringem Umfang widerspiegeln. (238)
		Die bis 2012 erzielten Wirkungen in der Wertschöpfungskette Kakao konnten jedoch nicht aufrechterhalten werden, nachdem die TZ in der Region aufgrund von Sicherheitsproblemen vorzeitig eingestellt werden musste. Die im Rahmen der betreffenden Fallstudie stichprobenartig erhobenen Einkommen wie auch die Zahl der noch aktiven Produzenten sind seitdem rapide gesunken. Mehrere befragte Kakaobauern haben Schwierigkeiten, überhaupt die Produktionskosten zu amortisieren. (237)
543	Zunahme der Produktivität	



Nr.	Aspekt	Zitate
544	Qualifizierung / Capacity Development	Fortbildung von Mitarbeitern des ICF in waldwirtschaftlichen Themen, insbesondere im Hinblick auf die Förderung der kommunalen Waldwirtschaft, sowie Fortbildung und Beratung von Akteuren auf kommunaler Ebene für die Steuerung von Prozessen der kommunalen Waldwirtschaft erhöhten Sensibilisierungsgrad und Kompetenzen des Personals im Laufe der Jahre (202)
		Auf nationaler Ebene sah PRORENA außerdem vor, den ICF in einem Prozess der Organisationsentwicklung zu beraten, der unter dem Begriff der <i>reingeniería organizacional</i> einen weitreichenden Umbau der Organisation zur Steigerung von Effizienz und Fachlichkeit vorsah. Obwohl internationale Geber hierfür bereits umfangreiche Mittel bereitgestellt hatten, kam der Prozess aufgrund gewerkschaftlicher Widerstände und fehlender politischer Durchsetzungskraft bis zum Evaluierungszeitpunkt zum Erliegen (203)
		Die Förderung von Netzwerken und Kooperationen spielte in Komponente 2 in zweierlei Hinsicht eine Rolle – zum einen hinsichtlich der horizontalen Vernetzung von Waldwirtschaftskooperativen, zum anderen hinsichtlich der vertikalen Integration von Wertschöpfungsketten, in der PRORENA zur Ausschaltung von Zwischenhändlern entweder eine Vermarktung über kooperative Strukturen förderte. ( 205)
545	Zugang zu NRM und effiz. Nutzung	
546	LE in fragilen Kontexten	
<b>55</b>	<b>Risikomanagement</b>	
551	Umfang Risiko-Mgt	
552	Method. Ansätze Risiko-Mgt	
<b>56</b>	<b>Nachhaltigkeitsförderung</b>	
561	Selbsthilfe, Resilienz, Coping Strategies	
562	Organisationsentwicklung;	
563	Veränderung der Rahmenbedingungen	
564	Method. Nachhaltigkeitsförderung	die Leistungsfähigkeit des nationalen Partners ICF reicht nicht aus, um die Konsolidierung und weitere Verbreitung der kommunalen Waldwirtschaft aus eigener Kraft zu gewährleisten. Dies gilt v.a. hinsichtlich der Beratungskompetenzen, die auf lokaler Ebene erforderlich wären, um Bewirtschaftungsgemeinschaften im erforderlichen Umfang zu unterstützen und komplementäre Themen (nachhaltige Landwirtschaft, lokale Wirtschaftsförderung) zu fördern (275)
		Wirtschaftliche Nachhaltigkeit: mehrere der geförderten Wertschöpfungsketten entsprachen wirtschaftlich nicht den Erwartungen und/oder sind unter dem Gesichtspunkt der Nachhaltigkeit noch fragil (288)
		Neben Nachhaltigkeit des Waldschutzes ist außerdem die ökologische Nachhaltigkeit unterschiedlicher wirtschaftlicher Nutzungsformen zu hinterfragen. Dabei geht es um ihre Auswirkungen auf die Leistungsfähigkeit der umgebenden Ökosysteme. Wie die im Verlauf der Evaluierung durchgeführten biotechnischen Analysen zeigen, konnte eine positive ökologische Wirkung durch die Förderung von Agroforssystemen festgestellt werden. Biodiversität und Bodenqualität in Wäldern, die im Rahmen der kommunalen Waldwirtschaft genutzt werden, unterscheiden sich von anders bewirtschafteten Wäldern nicht, allerdings liegt der Wert der kommunalen Waldwirtschaft auch nicht in erster Linie in der ökologischen Vorteilhaftigkeit der Nutzungsform, sondern im Erhalt der Waldfläche an sich (292)
<b>57</b>	<b>Gender</b>	
571	Method. Ansätze Gender	Relevante Wirkungen für die Gleichberechtigung der Geschlechter wurden einerseits auf der Politikfeldenebene erzielt, wo PRORENA auf die Berücksichtigung von Genderindikatoren in nationalen Strategien wie REDD hinarbeitete und im Rahmen von Schulungen auch Kapazitätsentwicklung betrieb. Der wirtschaftliche Erfolg der Unterstützung von Frauengruppen Aktivitäten ist unterschiedlich hoch. In Produzentenorganisationen stieg der Frauenanteil in Führungspositionen im gesamten Programmverlauf laut Monitoringdaten von ca. 20 % auf ca. 35 % (256)
572	Systematik Gender	
<b>58</b>	<b>Ernährungssicherheit</b>	

Nr.	Aspekt	Zitate
<b>1</b>	<b>Erfolg gemäss OECD-DAC-Kriterien</b>	
11	Effizienz	<p>Projektteam in Feldafing lediglich zwei halbe Stellen, Mitarbeit-tende vor Ort setzten gleichzeitig auch andere Vorhaben um. Die lokalen Partner und die ILT TN haben substanzielle Eigenleistungen ins Vorhaben eingebracht. (p.8)</p> <p>Deutschsprachige ILT relativ teure Ausbildungsgänge (etwas über 50'000 Euro pro Person) Teilnehmende aus 4 Ländern und 2 Praktika verteilt auf den deutschsprachigen Alpenraum). Deutschkenntnisse zentral für das Verständnis der Dynamiken und Modelle zur Bergregionen-Entwicklung im Alpenraum. Die Allgemekosten waren mit rund 40% der Ausgaben eher hoch. (p.9)</p> <p>Die ILT waren relativ teure Ausbildungsgänge. .... Eine Bewertung der Allokationseffizienz ist aufgrund fehlender robuster Vergleichsmöglichkeiten hier nicht möglich. (0.49)</p> <p>Die zum Zeitpunkt der Beantragung von allen Partnern bewusst gewählte Asymmetrie in der Länderauswahl hat die Effizienz geschmälert: Einerseits war das ICIMOD mit seinen acht Mitgliedsländern im Himalaja-Hindukusch politischer Träger, aber andererseits war Tadschikistan Teil des Vorhabens, ohne ICIMOD-Mitglied zu sein. Auch die Partnerland-schaft war asymmetrisch: in China gibt es keine NROs und die lokalen staatlichen Forschungsinstitutionen agieren anders als NROs mit intensiver Feldpräsenz. Diese Asymmetrie hat zu gewissen Koordinations- und Rollenproblemen geführt (p.48)</p> <p>Die Frage der Angemessenheit der Unterrichtssprache im ILT wird unterschiedlich beurteilt und hängt von der Zieldimension ab (<i>Capacity Development</i>, Netzwerkbildung und/oder kulturelle und wirtschaftliche Bindung an Deutschland (p.49)</p>
12	Effektivität	<p>4'000 Fachkräfte qualifiziert, davon knapp 30% Frauen. Die ILT Teilnehmenden und auch die anderen qualifizierten Expert/-innen wenden neue Kompetenzen in den Bereichen Planung, Projektmanagement, <i>Leadership</i> sowie Kommunikation regelmäßig im Berufsalltag an. Die meisten Teilnehmenden analysieren Probleme aus neuen Perspektiven und kennen praxisorientierte Nachhaltigkeitskonzepte z.B. bei der Nutzung natürlicher Ressourcen, im Tourismus aber auch andren Politikbereichen. Die Qualifizierungen eröffneten neue Karrierewege: Rund 50 der 65 ILT TN wurden seit der Rückkehr mindestens einmal befördert. Auf organisatorischer und systemischer Ebene punktuelle Evidenz für Veränderungen, wie z.B. angepasste Planungssysteme, Verbreitung von partizipativen Ansätzen oder Einflussnahme auf neue Sektorpolitiken. Für die lokalen Partnerorganisationen aus China (Xinjiang und Tibet), Nepal, Pakistan und Tadschikistan war der Zugang zu <i>Capacity Development</i> und internationalen Konzepten der Berggebietsentwicklung basierend auf den Erfahrungen mit der Berg-regionen-Entwicklung der Alpen instruktiv und sehr nützlich. (p.8/9)</p> <p>(-) Frauenanteil eher gering (zwischen 15 und 35% je nach HCD-Format). Allerdings sind traditionell nur wenige Frauen öffentliche Entschei-dungsträgerinnen. Die qualifizierten Frauen zeichneten sich durch eine hohe Motivation und Sachkompetenz aus. Bei den weiblichen ILT TN aus Tadschikistan gab es eine relativ hohe Drop-out Rate (und Emigration)</p>
13	Relevanz	<p>der <i>Capacity Development</i> Ansatz entsprach den Partnerbedürfnissen, die internationale Debatte um Berggebietsentwicklung wurde berücksichtigt, die Bergregionen-Entwicklung der Alpen liefert eindrückliches und qualitativ hochstehendes Anschauungsmaterial für partizipative und grenzüberschreitende Zusammenarbeit lie-fert. Das Vorhaben entsprach den damaligen Vorgaben des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) bezüglich der Prioritäten Biodiversität, Management natürlicher Ressourcen und Klimawandel. (p.7)</p> <p>vier Partnerländer, davon drei ICIMOD Mitglieder waren (nicht Tadschikistan). Indien hingegen, eines der wichtigsten ICIMOD Mitglieder, war nicht Teil des Set-ups. Diese Asymmetrie beeinträchtigte mit der Zeit jedoch die Relevanz des Programms (p.7)</p>
14	Impact	<p>Teilnehmenden offener geworden für neue Lösungen, abteilungsübergreifende Zusammenarbeit gefördert; die Entwicklung der Berggebiete hat heute einen höheren Stellenwert zur Armutsbekämpfung. Kooperation zwischen verschiedenen Akteuren auf lokaler, regionaler und internationaler Ebene als positiver Beitrag zur grenzüberschreitenden Zusammenarbeit in der Region. Neue Kontakte und Arbeitsbezie-hungen welche einen kleinen aber wichtigen Beitrag zur nachhaltigen Entwick-lung und zu einer stabileren und sichereren HKHP-Region geleistet. Auf organisationaler Ebene mehrere Belege dafür, dass ein Transfer von individuellem Lernen auf die Organisationsebene oder in Sektorpolitiken stattgefunden hat, wenn auch eher punktuell. Die Breitenwirksamkeit ist aufgrund der riesigen Programm-region und kürzeren als angestrebten Laufzeit jedoch schwer nachweisbar und eher limitiert (p.8)</p> <p>Die entwicklungspolitische Wirkung in den vier Ländern schwer nachweisbar. Die Zielbevölkerung profitierte höchstens indirekt durch bessere und partizipativere Planungs- und bessere Dienstleitungen der staatlichen Behörden oder von Nichtregierungsorganisationen. Das Alumni-Konzept und die grenzüber-schreitende Zusammenarbeit konnten aber institutionell nicht genügend nachhaltig verankert werden, weil das eigentliche Vorhaben mit sechs Jahren eine zu kurze Dauer hatte. Die Aktivitäten wurden ab 2012 ins langjährige überregionale Vorhaben der deutschen TZ am ICIMOD integriert. Mit der Fusion von GTZ, InWEnt und DED (2011) wurde das Mittelalloka-tionsverfahren für HCD-Formate auf das Auftragsverfahren umgestellt, was dazu führte, dass es kaum noch Neubeauftragungen für ILT durch die Vorhaben gab und regionale Ansätze wenig Interesse fanden. Die Fusion führte zu einem „ungeordneten Ausstieg“ aus einem an sich guten Programm (p. 10)</p>

Nr.	Aspekt	Zitate
		Es ist schwierig, plausibel übergeordnete entwicklungspolitische Wirkungen herzuleiten. Das vielfältige HCD Programm zur Bergregionen-Entwicklung hat in einem schwierigen Kontext (das Vorhaben erhielt die Risikoeinstufung „hohes Risiko“) mit bis dahin weitgehend fehlender grenzüberschreitender Zusammenarbeit wichtige, aber nur punktuelle Impulse für eine partizipativere und nachhaltigere Berggebietsentwicklung ausgelöst. Die systemischen und grenzüberschreitenden Wirkungen sind begrenzt und hängen stark von Individuen ab (p. 47)
15	Nachhaltigkeit	Die Nachhaltigkeit auf individueller Ebene sehr gut. die meisten qualifi-zierten Personen des lokalen Partnersnoch in Berggebietsthemen involviert, Kontinuität erstaunlich hoch. Auf organisatorischer und gesellschaft-licher Ebene Evidenzen für anhaltende Veränderungen, wie z.B. die Verbrei-tung partizipativer Planungsmethodiken für Dorfentwicklung oder diversen Sektorpolitiken im Landwirtschaftsbereich. Bildung von <i>Clustern</i> von ILT Teilnehmenden und Expert/-innen gefördert, aber keine thematischen Kontinuität der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit (z.B. im Tourismusbereich). Die Alumni der ILT tauschen sich nach wie vor informell und grenzüber-schreitend aus. Die nationalen Netzwerke waren jedoch nur vorübergehend aktiv und sind ohne externe Unterstützung nicht überlebensfähig: akute Finanzierungsprobleme (p.9)
<b>2</b>	<b>Management Erfolg / Misserfolg</b>	
21	Mgt Erfolgsfaktoren	Erfolgsfaktoren des HCD Programms zur Bergregionen-Entwicklung waren das <b>kleine aber motivierte Projektteam in Feldafing</b> , die <b>Rekrutierung motivierter Teilnehmender</b> an den HCD Aktivitäten, die Wahl <b>kompetenter und motivierter Partner</b> in China, Pakistan und Tadschikistan, und die <b>deutsche Schirmherrschaft</b> , welche die grenzüberschreitende Zusammenarbeit gefördert hat. Das „ <b>deutsche Label</b> “ des Vorhabens hat Türen bei Lokal- und Zentralregierungen geöffnet, ein nicht unerheblicher Aspekt angesichts der logistischen Probleme beispielsweise mit Visa und Sicherheitsbestimmungen. Das hat die grenzüberschreitende Zusammenarbeit erleichtert. (p.57)
22	Mgt. Misserfolgsfaktoren	Vorhaben hatte zu <b>kurze Dauer</b> . Fusion GTZ, InWEnt und DED führt zu einem <b>ungeordneten Ausstieg</b> aus einem an sich guten Programm (p.10) Misserfolgsfaktoren waren der zu <b>kurze Zeithorizont</b> des Vorhabens, die <b>Asymmetrie in der Länderauswahl</b> (Indien ist wichtiges ICIMOD – Mitglied, Tadschikistan ist kein ICIMOD-Mitglied und Afghanistan fehlte), der <b>lokale Partner in Nepal</b> (NPC) war schwach, die Veränderungen aufgrund der <b>Fusion</b> von InWEnt und GTZ, und das Vorhaben hatte <b>wenig Einfluss auf die Rekrutierung</b> (v.a. in China). Die <b>riesige Projektregion</b> und die fehlende Möglichkeit die Themen über längere Zeit bearbeiten zu können haben die Wirksamkeit eingeschränkt (p.57)
23	Mgt. Promising Practices	
24	Mgt. Schlechte Beispiele	Durch das <b>Vorhaben initiierte Veränderungen</b> beim politischen Träger (ICIMOD) sind kaum ersichtlich oder nachweisbar. Das ICIMOD ist auch nach über 25 Jahren noch stark von der <b>Geberfinanzierung abhängig</b> (rund 70% des ICIMOD-Budgets werden von verschiedenen Gebern finanziert) (p.30)
		Der Umstand, dass Tadschikistan als Nicht-ICIMOD Mitglied Teil des Programms war, aber Indien als gewichtiger regionaler Akteur im ICIMOD nicht dabei war, hat die <b>Ownership des ICIMOD</b> nicht begünstigt auch wenn die damalige ICIMOD-Leitung bei Beantragung des Vorhabens beim BMZ die Länderauswahl mitgetragen hat. Zwar hatte das ICIMOD gewisse Möglichkeiten um mit Nicht-Mitgliedern (Tadschikistan) zu kooperieren, aber die Integration solcher Aktivitäten war nicht einfach (p. 30)
<b>3</b>	<b>fachlicher Erfolg /Misserfolg</b>	
31	Fachliche Promising Practices	<p><b>"Diverse Formate</b> des <i>Human Capacity Development</i> (HCD): <u>International Leadership Training</u> (ILT) für junge Nachwuchsführungskräfte, ... einjährige Ausbildung in Deutschland und den Alpen, ...<b>Transferprojekte</b>, welche die Teilnehmenden nach der Rückkehr umsetzten. <u>Nationale Workshops und Trainings (Training-of-Trainers</u> in Veränderungsmanagement für Organisationen), in den vier Ländern sowie weitere thematische Trainingsaktivitäten. <u>Regionale Workshops: Austausch von Erfahrungen und Best Practice</u>s zum Thema integrierte Tourismuskonzepte sowie zum Nomadentum und Management von Weideland. Drei <u>internationale Konferenzen</u> (<i>"Meeting of Minds"</i>). Fünf <u>Alumni-Netzwerke</u> wurden ab 2010 in den vier Ländern aufgebaut und z.T. als Organisationen registriert" (p.6), (p.21)</p> <p>Nachhaltige und integrierte Berggebietsentwicklung, Partizipation und <i>Governance</i>, sowie Biodiversität und nachhaltige Nutzung natürlicher Ressourcen werden neben den methodischen Bezügen (Projekt-, Veränderungs- und Konfliktmanagement) als <b>relevante Beiträge</b> zum <i>Capacity Development</i> der Partner beurteilt. Speziell die <b>Themen</b> Tourismus und Weidewirtschaft stehen im Nexus der nachhaltigen Entwicklung und haben auch einen direkten <b>Bezug zu den Zielgruppen</b>. In beiden Bereichen ging es nicht nur um die <i>Ankurbelung des unbestrittenen Potenzials</i> oder der <b>Produktion</b> in der HKHP-Region, sondern auch um den <b>Zusammenhang dieser Themen mit der Armutsproblematik, Biodiversität, Verwaltungsaufgaben, internationaler Kooperation und der Partizipation</b> (p.32)</p> <p>Das Vorhaben hatte sicher die grösste Wirkungen beim <b>Kompetenzaufbau</b> und der <b>Professionalisierung</b> der im Programm ausgebildeten Expert/-innen, speziell den ILT Teil-nehmenden. Ihre <b>Karrierewege</b> sind oft eindrücklich (p.37)</p>

Nr.	Aspekt	Zitate
		Je nach Tätigkeitsbereich haben die TN unterschiedliche Inhalte in den Arbeitsalltag übernommen. Die meistgenannten <b>Themen mit Bezug zum Arbeitsalltag</b> sind: Veränderungsmanagement, Projektmanagement, Konfliktmanagement und Verhandlungs-techniken, <i>Leadership</i> und <i>Governance</i> , nachhaltige Entwicklung und strategische Planungen in Berggebieten. Aber auch Inhalte zu <b>kulturellen Faktoren</b> waren sehr nützlich, wie die Partizipationsansätze, die Kooperation von staatlichen, privatwirtschaftlichen und zivilgesellschaftlichen Akteuren oder die Rolle der Pünktlichkeit. (p.40)
32	Fachlich Schlechte Beispiele	Die zurückkehrenden ILT TN wollten möglichst <b>rasche Fortschritte</b> und Veränderungen realisieren und waren z.T. <b>frustriert</b> , dass die Kolleg/-innen oder ihre Organisationen den Neuerungen skeptisch gegenüber standen. Neuerungen verursachen <b>Anfangsinvestitionen</b> und hatten deshalb oft einen schweren Stand bei der Umsetzung (p.40/41)  Die ILT haben die Attraktivität/Qualifikation für weitergehende Studien in Deutschland gefördert und führen somit zu einem möglichen <b>Pull-Faktor</b> . Die kulturelle Erfahrung und die Sprachkompetenz erhöhen die Chancen für eine <b>Rückkehr nach Deutschland</b> , z.B. für ein Folgestudium (Master, etc) (p.43)
<b>4</b>	<b>Bezug zu Querschnittsthemen LE</b>	
<b>5</b>	<b>Strategische Fragen</b>	
<b>51</b>	<b>Internationale Anschlussfähigkeit</b>	
511	MDGs/SDGs	Die Herstellung eines <b>direkten Bezugs</b> zu den MDGs ist angesichts der Dimensionen und hohen Diversität der Programmregion <b>unsachlich</b> (p.46)
512	AU/CAAD	
513	G8	
514	FAO	<b>FAO, CIPRA, ZELF</b> sowie andere mit dem Alpenraum bestens vertraute Institutionen und Gutachter gestalteten inhaltliche Module mit und <b>sicherten</b> damit den <b>fachlichen Anschluss</b> zur internationalen Debatte zur nachhaltigen Bergregionen-Entwicklung (p.25)
515	andere	
<b>52</b>	<b>Konzeptionelle Anschlussfähigkeit</b>	
521	Not- und Flüchtlingshilfe	
522	Wirtschaft & Handel	Thematisch werden die <b>Prioritäten</b> (heute) von einzelnen Repräsentanten der Partner etwas <b>anders</b> gelegt: Klimawandel steht hoch oben in der Agenda und auch Fragen der <b>wirtschaftlichen Entwicklung</b> (p.34)
523	Good Governance	
524	Migration	
525	Umwelt & Klimawandel	Thematisch werden die <b>Prioritäten</b> (heute) von einzelnen Repräsentanten der Partner etwas <b>anders</b> gelegt: <b>Klimawandel</b> steht hoch oben in der Agenda und auch Fragen der wirtschaftlichen Entwicklung (p.34)
<b>53</b>	<b>Partnerbezug</b>	
531	Alignment	Relevante <b>nationale Akteure</b> müssten im <b>Steuerungskomitee</b> des Vorhabens vertreten sein, da z.B. regionale Behörden keine internationalen Verpflichtungen eingehen können (p.11)  Der institutionelle Aufbau von regionalen Kooperationen in einem Gebiet mit delikaten Grenzbeziehungen und Autonomiebestrebungen benötigt Zeit (mindestens 10-12 Jahre) und <b>gegenseitiges Vertrauen</b> (p.10)  Der Ansatz berücksichtigte weitgehend die <b>nationalen Entwicklungsstrategien</b> und Prioritäten zur Armutsreduktion, auch wenn sich teilweise der <b>lokale politische Wille</b> nicht in kohärenten Strategien und der Sicherstellung von notwendigen <b>Finanzmitteln</b> äußert (p.32)
532	Harmonisierung	
<b>54</b>	<b>Aggregierte Wirkungsberichterstattung</b>	
541	Verbessertes Einkommen	
542	Verbesserte Rahmenbed. für Landw.	
543	Zunahme der Produktivität	
544	Qualifizierung / Capacity Development	Integration der Alumni-Netzwerke in den <b>regionalen Fachverbund</b> „Natürliche Ressourcen und ländliche Entwicklung“ in Asien prüfen (p. 11)  Bedarfsgerechte HCD-Formate für die verschiedenen hierarchischen Ebenen der Partnerorganisationen (junge Nachwuchskräfte, mittlere Kader und erfahrene Entscheidungsträger oder <i>Policymaker</i> ) vorwiegend auf <b>Englisch</b> anbieten ( <b>Mehrhierarchieansatz</b> ). Pro-aktive <b>Bewerbung</b> des HCD-Ansatzes durch die Ländermanager/-innen und Auftragsverantwortlichen vor und während der Planung (p.11)

Nr.	Aspekt	Zitate
		<p><b>Englisch</b> als Unterrichtssprache und die Vergabe von anerkannten <b>Credit Point</b>s. Engere Kooperation mit <b>deutschen und/oder lokalen Universitäten</b>. Einsatz von geeigneten Ansätzen des <b>Blended Learning</b> (p.11)</p> <p>Die hohe und vielfältige <b>Organisationsdichte</b>, <b>lange Forschungstradition</b> (mehr als 50 Jahre) sowie eine sehr <b>gute Datenbasis</b> machen die Alpen zu einem idealen Lerngegenstand politischer und sozio-ökonomischer Adaptionsprozesse. <b>Unterschiede</b> zu den Partnerländern bezüglich Governance, Partizipation oder wirtschaftlichem Entwicklungsstand. <b>Hürden der Übertragbarkeit</b> und Transfer von möglichem Wissen aus der Bergregionen-Entwicklung der Alpen in die HKHP-Region wurden <b>aktiv thematisiert</b> und gemeinsam reflektiert (p.25)</p> <p>Der HCD-Ansatz verlor jedoch an Bedeutung, weil dieser <b>kaum</b> mehr von den Partnern <b>nachgefragt</b> wurde. Einerseits war dieser nur <b>schwer in laufende Vorhaben zu integrieren</b> und andererseits war den Partnern der <b>Nutzen</b> des HCD-Ansatzes bei Projektplanungen <b>unklar</b>. Die Planung einer Folgephase für das HCD Programm zur Bergregionen-Entwicklung wurde zwar initiiert, scheiterte jedoch trotz diverser Anläufe u.a. aufgrund der Tatsache, dass es keine regionalen Partner gab, welche die HCD-Formate nachfragten. (p.54)</p>
545	NRM und Produktionspotentiale	
55	<b>Risikomanagement</b>	
551	Umfang Risiko-Mgt	
552	Method. Ansätze Risiko-Mgt	<p>Region <b>geopolitisch</b> äußerst <b>heikel</b>. Pakistan und Nepal: Staaten mit fragiler Situation. Tadschikistan und die Regionen Xinjiang und Tibet in China formell keine fragilen Situationen, aber Sicherheitsproblemen oder ethnischen Spannungen (p.16)</p> <p>Maßnahme mit <b>“hohem Risiko”</b>, v.a. aufgrund der fragilen politischen Situation und internen Konflikten in faktisch allen Programmregionen. Das Programm versuchte diese Risiken durch die <b>Auswahl von ICIMOD</b> als Hauptpartner, die <b>Auswahl von starken und gut vernetzten nationalen Partnern</b> sowie einer <b>sorgfältigen Auswahl der Teilnehmenden</b> für die Trainings zu mindern (p.24)</p> <p>Das größte Risiko: die <b>Fusion</b> von InWEnt und GTZ und den damit verbundenen <b>Umstellungen bei Prozessen, Methoden, Zuständigkeitswechsel</b> im BMZ, Wechsel vom Zuwendungs- zum <b>Auftragsverfahren, Mindernachfrage</b> nach langfristigen und aufwendigen HCD-Formaten (p.27)</p>
56	<b>Nachhaltigkeitsförderung</b>	
561	Selbsthilfe, Resilienz, Coping Strat.	
562	Organisationsentwicklung;	Beratung zur <b>Organisationsentwicklung</b> von den beteiligten nationalen Partnern nicht explizit nachgefragt. Anders war dies im Falle des ICIMOD. (p.25)
563	Veränderung der Rahmenbedingungen	<b>Theory of Change</b> plausibel: <i>Capacity Development</i> von Nachwuchsführungskräften und Expert/-innen als <i>Change Agents</i> in Berggebieten soll über die individuelle Professionalisierung und den Kompetenzerwerb die Leistungsfähigkeit von Individuen und Organisationen verbessern und damit einen Beitrag zur nachhaltigen grenz-überschreitenden Berggebietsentwicklung leisten. (p.20)
564	Method. Nachhaltigkeitsförderung	<p>1. Fachkräfte bzw. <b>Nachwuchsführungskräfte</b> aus den Zielländern führen <b>eigene Workshops</b> im Rahmen Ihrer Transferprojekte durch und wenden dabei neue Kenntnisse und praktische Erfahrungen in ihrer täglichen Arbeit an; 2. Mindestens 30 Prozent der ILT TN wenden <b>angepasste Methoden</b> für die <b>Planung und Steuerung von Entwicklungsmaßnahmen</b> in ihren Organisationen routinemäßig an; 3. Die aus der <b>Alpenkonvention</b> gewonnenen <b>Erfahrungen</b> werden als <b>Grundbausteine</b> für die <b>strategische</b> Ausrichtung von Entwicklungsmaßnahmen genutzt; 4. Themenfelder von zentraler strategischer Bedeutung für nachhaltige Entwicklung von Bergregionen sind im regionalen Kontext bearbeitet. Konkrete Handlungsempfehlungen sind formuliert; 5. <b>Positionen</b> und Vorschläge für die Umsetzung von Entwicklungsmaßnahmen in Hochgebirgsregionen sind von Teilnehmenden erarbeitet und <b>an Entscheidungsträger auf nationaler und Provinzebene weitergeleitet</b>; 6. <b>Dauerhafte Netzwerke</b> für einen effektiven interdisziplinären und regionalen Erfahrungsaustausch sind aktiv und werden genutzt (p. 36)</p>
57	<b>Gender</b>	
571	Method. Ansätze Gender	<p>der <b>Frauenanteil</b> wurde in allen Aktivitäten gefördert, blieb aber <b>eher gering</b> (zwischen 15 und 35% je nach HCD-Format). Allerdings sind in diesem Themen- und Kulturbereich traditionell nur wenige Frauen öffentliche Entscheidungsträgerinnen. Die qualifizierten Frauen zeichneten sich durch eine hohe <b>Motivation</b> und Sachkompetenz aus. Bei den weiblichen ILT TN aus Tadschikistan gab es eine relativ hohe <b>Drop-out Rate</b> (und Emigration). (p.8)</p> <p>Die letztendliche Zielgruppe ist die benachteiligte Bevölkerung in den HKHP – Region. Diese umfasst theoretisch rund 55 Millionen Personen. Aufgrund der starken saisonalen Abwanderung von Männern aus diesen Regionen zwecks Suche nach Arbeit, gibt es <b>mehr Frauen als Männer</b> und viele haushaltsführende Personen sind aus diesem Grund weiblich. (p.23)</p>

Nr.	Aspekt	Zitate
		<p>Das Programm hat bei den ILT und anderen Veranstaltungen einen angemessenen <b>Frauenanteil</b> erreicht (<b>ca. 30%</b>). Auch bei der inhaltlichen Gestaltung der Module wurden <b>Genderthemen eingebaut</b> und thematisiert. Eigentliche <b>Genderanalysen</b> wurden jedoch vom Vorhaben <b>keine</b> durchgeführt. (p.28)</p> <p>Eine angemessene <b>Genderbalance</b> und die Berücksichtigung von Minderheiten wurden angestrebt und thematisiert (z.B. bei der Rekrutierung von ILT und Workshop TN). Dies konnte aber in den staatlichen Strukturen <b>nur beschränkt</b> von außen beeinflusst werden (p.34)</p> <p>Die hohe <b>Drop-Out Rate von 50%</b> von Frauen aus Tadschikistan führt zu einem gewissen Zielkonflikt mit dem Postulat der Erhöhung des Frauenanteils (p.43)</p>
572	Systematik Gender	
<b>58</b>	<b>Ernährungssicherheit</b>	

Nr.	Aspekt	Zitate
1	Erfolg gemäss OECD-DAC-Kriterien	<b>Overall the Project is rated as unsatisfactory; negative results predominate despite identifiable positive results (level 4). While the relevance, effectiveness and impact of the Project are rated satisfactory, the overall rating was downgraded to level 4 because of the unsatisfactory rating of the Project's efficiency and sustainability (level 4). [S.50, §146]</b>
11	Effizienz	This assessment reflects the findings regarding the local subsidy scheme, the management of which is regarded to be inefficient. More commitment of the Project to donor coordination could have contributed to its efficiency. Furthermore, the efficiency of capacity development measures could have benefited from a more responsive approach to training needs on meso- and micro-levels and through the commitment of MAIA to cooperate with its counterpart ministry in Romania. [S. 52, §150]
12	Effektivität	The Project's effectiveness is rated satisfactory; positive results predominate (level 3) taking into consideration that five out of nine indicators were fully or partly met while two indicators were not achieved. The evaluators were not able to assess the achievement of two other indicators due to lack of relevant information. In summary the rating is based on the finding that individual farmers supported by the Project reported increased income of 15 percent or more following the adaptation of Project recommendations on production techniques, but that the Project did not effectively contribute to the formation of cooperative forms of agricultural production, food processing or marketing. Furthermore, limited results have been achieved in terms of access to new export markets. [S. 6]
13	Relevanz	On macro-level, the Project was responsive to the requests of the GoM to assist the legal harmonisation department of MAIA in developing new laws and directives in line with EU requirements. At the same time, it is noted that non-tariff barriers, especially issues around quality and appearance of products and the ability to integrate into international supply chains, need to be addressed as well if Moldova's farmers are to benefit effectively from access to this new market. [...] The relevance of the Project could have benefited from paying more attention to capacity development needs and other competency requirements needed along the value chain. The partner institutions, namely the agriculture divisions within the district administrations and the extension agencies, apparently did not ask for systematic institutional capacity development measures, and the Project identification mission (cf. Gienke 2007) did not explicitly foresee institutional capacity development for the agriculture division of the rayon administrations. [S. 51, §147]
14	Impact	Although a direct contribution of the Project to this trend cannot be stipulated, the Project, however, has contributed to the economic stabilisation of more than 400 farmers and their families.[...] the Association Agreement, to which the Project contributed through technical assistance for legal harmonisation, is of limited relevance for small farmers because of their present inability to overcome non-tariff barriers. [...] The Project did not use existing mechanisms and processes for the provision of small grants because of institutional weaknesses of extension agencies. [...] It is also noted that the Project partners did not commission a lessons learnt study in order to prepare a decision on whether to upscale the Project. [S. 52, §149]
15	Nachhaltigkeit	While the Project enabled the farmers to increase their production, this alone does not ensure sustainable development since new and effective regional, national and international marketing channels have not yet been developed in a satisfactory manner. [S.52, §151] Furthermore, the Project contributed very little to the development or improvement of sustainable services to be provided in the future by extension agencies or other institutions serving the needs of small scale family farmers in Moldova. [S.52, §151] Net trade in agro-food products has been declining over the last years in Moldova. If the country wants to turn around this trend, increased efforts are necessary to improve the capacity of Moldova's farmers to sell their products in domestic markets, thus making imports of vegetables and fruits superfluous, and to increase the export of their agricultural products. [S.52f, §151]
2	<b>Management Erfolg / Misserfolg</b>	
21	Mgt Erfolgsfaktoren	
22	Mgt. Misserfolgskriterien	
23	Mgt. Promising Practices	
24	Mgt. Schlechte Beispiele	However, the Project could have better contributed to the achievement of overarching development results if it had been conceptualised as a test laboratory, aiming to develop effective models and tools for the development of high-value farming and improved integration into sustainable supply chains all over the country. [S. 37, §89] The systematic documentation of project processes, e.g. assessment of available options and tools, as well as consequent decision making, is an important quality management tool. The Project processed lessons learnt mainly in an informal manner, so that no formal documentation of lessons learnt was traceable. This led to a situation in which the next steps, including dissemination of positive lessons learnt and multi-stakeholder dialogue for the expanded implementation of successful approaches, never occurred. [S. 50 §144]

		<p>No documentation about an assessment of different options for the design and implementation of the matching grant scheme was available to the evaluators. Findings of the field mission indicate that the Project did not believe in the quality and effectiveness of existing grant or credit schemes and also doubted that necessary improvements of such schemes could be achieved through capacity development within the life span of the Project. In conclusion, the evaluators are of the opinion that the management of the matching grant scheme was questionable because it inherently caused market distortions and because it was unsustainable. While it is acknowledged that the matching grant scheme closed a gap with regard to financing options for small scale farmers in the markets, this instrument however was not used for the promotion of a system change, but rather as a temporary quick-fix. [S. 18f, §32]</p> <p>The evaluators learnt that the Project manager was mainly occupied with the management of the local subsidy scheme [...] The high transfer costs were regarded by the Project to be reasonable given the weak capacities of existing institutions and processes relevant for grant schemes. The evaluators are of the opinion that the local subsidy scheme was neither efficient nor sustainable, since it absorbed an unreasonable amount of time of the entire Project team, and since it came to an end with the termination of Project activities. [S. 40, §103]</p>
		<p>[...] the Project in essence worked directly with the beneficiary farmers, but not through agricultural divisions on district level, extension agencies or other organisations, e.g. credit and savings organisation, the involvement of which could have contributed to the sustainability of the Project. [S. 22, §45]</p> <p>All main Project outputs, i.e. consultancy for MAIA, as well as capacity development and local subsidies for farmers and farmer groups, were directly organised and implemented by the Project. Other modes of delivery, e.g. allocation of grants through credit and saving associations or systematic capacity development on meso-level to enhance the ability of extension agencies to deliver trainings to farmers, were not applied. [S.41, §106]</p> <p>The evaluators learnt, however, that there was no systematic cooperation between ACSA and the Project. The national executive director of ACSA, who held this position throughout the period of Project implementation, never met the Project manager. [S. 42f, §112]</p> <p>The Project did not cooperate with credit and savings associations for the delivery and management of its matching grant scheme. No documentation was available explaining this approach. [S. 43, §113]</p>
		<p>[...] locally available know-how was prioritised over the mobilisation of international short-term consultants for reasons of efficiency. [...] The massive mobilisation of national consultants explains the Project's bias towards training and other forms of human capacity development in the field of production techniques. [...] the provision of international expertise as originally planned could have contributed to a holistic approach to capacity development, especially covering competence areas which are more likely to require international experience, e.g. marketing and sales. Furthermore, it is questioned whether local expertise was adequate for a holistic capacity development approach covering all aspects of the value chains. [S. 40, § 100f]</p> <p>The Project archive did not include information indicating whether the Project explored opportunities to mobilise additional expertise, e.g. senior experts, or to increase the leverage of Project instruments through a more coordinated approach with other donors and similar projects in the sector. Their expertise and long-term input could have contributed to much needed institutional development, especially on district level (rayon administration, extension agencies, credit and savings associations) and on grass-root level, especially for the promotion of production and marketing co-operations of individual farmers. [S. 41f, § 108]</p>
		<p>The delivery of key Project outputs (consultancy on macro-level, human capacity development and provision of local subsidies on micro-level) was organised exclusively by the Project team. [...] The evaluators were informed by Project staff that the capacity of the Project team, although being of modest size, was sufficient to implement all tasks. The evaluators, however, are of the opinion that the number of Project staff was too small to cover all activities needed for a proper implementation of the Project concept at all three levels. [S.38f, §98]</p>
		<p>The focus of the legal consultancy was on drafting new laws and directives needed for the export of wine, seed products and honey. These agricultural products were not in the focus of the Project on micro-level, where farmers producing vegetables and fruits received support. [S. 23, §51]</p>
		<p>The evaluators learnt that the GIZ Country Office in Kiev did not properly supervise the management of the grant scheme and the procurement of the cold stores, although this is required by GIZ internal rules and regulations. Procurement contracts, for instance, would have needed a counter-signature from the GIZ country office in Kiev (GIZ 2012b: 3). The procurement of the cold stores was poorly managed by the Project (cf. GIZ 2012b). The cooperatives in Meleşeni and in Corneşti reported to the evaluators that they informed the Project about visible design mistakes during the construction of the cold store building and the installation of the equipment, respectively, but that neither the Project nor the contracted supervisors were responsive to these hints. [S.41, § 107]</p> <p>While GIZ has taken the suppliers who are responsible for the non-functionality of the cold stores to court, no action has been taken so far to compensate the farmers for the lack of outputs (operational cold stores) they were entitled to receive according to the agreement between them and the Project (cf. GIZ 2012b). [...] the failed cold stores projects made the business idea of the cooperatives obsolete and that therefore, these two cooperatives were no longer active. The failure of the Project to deliver functional cold stores as contractually agreed undermined the farmers' confidence in benefits expected from the formation of farmer groups. [S47, §133]</p>
<b>3</b>	<b>fachlicher Erfolg /Misserfolg</b>	
31	Fachliche Promising Practices	<p>The Project informed the evaluators that it supported MAIA in the development of 55 laws and directives in line with 35 EU legal requirements. The focus of the legal consultancy was on drafting new laws and directives needed for the export of wine, seed products and honey. [S.23, §51]</p> <p>[...] on macro-level, MAIA continues to adapt its regulatory framework for EU approximation and that the association agreement signed in November 2013 in Vilnius will be an important milestone on the way to full EU membership. [s.48, § 134]</p>



		<p>While the Project did not manage to achieve all expected results, it contributed to two unexpected positive results. Firstly, a number of farmers reported that the Project helped them to develop from a subsistence farm to a market driven, economically viable enterprise and that this positive development allowed their wife and other family members to return from abroad where they had tried to earn additional income to make ends meet. [S. 33, §78]</p> <p>It is astonishing that although the Project helped the majority of the target group to gain momentum on their way from subsistence farming to successful agricultural entrepreneurship, neither MAIA nor the rayon administration formally requested to commission a lessons learnt study and a scaling-up of the Project. [S. 36, §83]</p> <p>[...] the Project addressed low income farmers which otherwise had no access to grant schemes or any other form of financial support, mainly because they are not able to submit collateral. Since all recipients of local subsidies participated in capacity development measures of the Project, it is assumed that the trainees of the Project were low income farmers as well. [S.37, §91]</p>
		<p>The evaluators were informed that the cross-border initiative with the "University of Agricultural Sciences and Veterinary Medicine Iași" (cf. chapter 2.1) and the two study tours to Romania have resulted until today in ongoing trade relations mainly between farmers from Rayon Ungheni and the area around the city of Iași in Romania. The cross-border trade focuses on export of fruits and vegetables from Moldova to Romania and the procurement of agricultural inputs (mainly high quality seeds and fertilizer from Romania to Moldova). [S. 32, §73]</p>
32	Fachlich Schlechte Beispiele	<p>During the focus group discussions in Ungheni and in Călărași with Project beneficiaries, the evaluators were informed that the beneficiaries would have appreciated more training opportunities regarding post-harvest issues, especially in the field of marketing and sales. It is thus concluded that the bias of the training programme towards production techniques affected the relevance of the latter for the target group. [S.25, §53]</p> <p>Both focus group discussions in Călărași and Ungheni showed that the farmers did not receive incentives or targeted technical assistance for land consolidation, which is one of the key issues addressed in the national sector strategy. [S. 33, §75]</p> <p>65 percent of interviewed farmers would have appreciated more capacity development and support aiming to improve their integration into supply chains and that they had hoped the Project would make up leeway in a third phase. [S.46f, §130]</p>
<b>5</b>	<b>Strategische Fragen</b>	
<b>51</b>	<b>Internationale Anschlussfähigkeit</b>	
511	MDGs/SDGs	The Project addressed three millennium development goals, namely 1 (poverty and hunger eradication), 3 (gender equality) and 7 (ecological sustainability). [S. 26, §59]
512	AU/CAAD	
513	G8	
514	FAO	
515	andere	At the time of Project implementation, the main other donors engaged in the agriculture sector in Moldova, including the two Project districts Călărași and Ungheni, were the EU (European Neighbourhood and Partnership), USAID (Agro-Business Development), World Bank (Rural Investment and Services Project) and the International Fund for Agricultural Development (IFAD) providing access to finance for agricultural enterprises through the 'Fund for Agricultural Development'. In the absence of an agreed sector strategy, donor coordination remains a challenge until today. [S. 13, §12]
<b>52</b>	<b>Konzeptionelle Anschlussfähigkeit</b>	
521	Not- und Flüchtlingshilfe	
522	Wirtschaft & Handel	<p>The adaptation of the legal framework towards EU standards, so the assumption of the Project design, would lead to higher quotas thus allowing Moldovan farmers to increase the export of their agricultural products to the EU. However, since non-tariff barriers and market requirements still make it difficult if not impossible for farmers to increase their fruit and vegetable exports to the EU, the technical assistance provided by the Project to MAIA only partly contributed to the achievement of the Project result, i.e. increased added-value for small agriculture enterprises. [S. 25, §55]</p> <p>The DCFTA will give Moldova's farmer new export opportunities, but at the same time, Moldova will open its market for European agriculture and horticulture products. [...] Given the enormous differences in productivity, it is likely that the export of agriculture products from the EU to Moldova will grow faster than Moldova's export to the EU. [S. 50, §142]</p>
523	Good Governance	
524	Migration	<p>The target group also included start-up companies in agriculture, including returning migrants who were committed to invest their savings into their farm business. [S. 17, §24]</p> <p>[...] a number of farmers reported that the Project helped them to develop from a subsistence farm to a market driven, economically viable enterprise and that this positive development allowed their wife and other family members to return from abroad where they had tried to earn additional income to make ends meet. [S. 33, §78]</p> <p>It is noted that poverty reduction in Moldova was mainly driven by remittance payments from migrants and increased prices in the agriculture sector, the benefit of which the target group was able to materialise because they had been enabled to initiate and expand greenhouse cultivation. [S. 52, §149]</p>

525	Umwelt & Klimawandel	The sustainable increase in production, however, also requires access to finance for the procurement of better inputs (e.g. seedlings, fertilizer), post-harvest storage and packing facilities, e.g. cold stores, and coordinated efforts (farmer groups) to meet challenges which can hardly be managed by individual small farmers, e.g. lack of water supply caused by climate change, increasingly affects agriculture in Moldova in a negative way (cf. World Bank 2010) or non-tariff barriers imposed by market players in the EU. [S. 45, §126]
526	Desertifikation	
527	Genetische Ressourcen, Agrobiodiversität	
528	Tierproduktion und Nahrungssysteme	In phase 2, the target group was defined in a broader sense, including agricultural family enterprises planting fruits or vegetables or, in exceptional cases, engaged in intensive animal husbandry. [S. 16f, §24] Farmers who had applied for a matching grant were at the same time invited to participate in training measures, the vast majority of which lasted one day and focused on cultivation techniques (fruit and vegetable production, animal breeding). [S. 24, §53]
<b>53</b>	<b>Partnerbezug</b>	
531	Alignment	The Project contributed to the implementation of the national sector strategy mainly in 3 areas: adaptation of EU standards (goal 2), quality of life of rural population (goal 4) and the development of value chain (goal 7).[...] The Project apparently did not engage in a systematically planned policy dialogue with MAIA on the further development of this national strategy aiming to improve its quality and to incorporate the findings and lessons learnt of the Project into updated versions of the strategy. [S.26, §57] The Head of the Juridical and Legal Harmonisation Department at MAIA stated that the Project had high priority for the ministry regarding the legal harmonisation. However, information provided by the Project suggests that MAIA and the Project did not have a shared vision. [S. 26, §58] Tensions between MAIA and the Project in the project start-up phase over the organisation of the grant scheme, as well as the lack of a shared vision regarding the role and relevance of small family farmers and food processing companies may have hampered success.[S. 33, §77] The Project was prepared and implemented at a time when the country started to develop an agriculture sector strategy, the first version of which was published shortly after the beginning of the Project in 2008. [...] While it is not possible to determine a direct linkage between the Project and the new sector policy, it can, however, be argued that the Project came at the right time because its direct results gave sector experts and policy makers a reason to pay more attention to small agricultural enterprises in rural areas and the need to support low income family farmers in order to mitigate economic and social disparities. [S.44, § 119]
532	Harmonisierung	Research interviews revealed that the lack of networking of the Project on district level and with the international donor community hindered the Project finding access to more food processing companies, but also to information about the availability of other financial resources than the Project's grant scheme. [S. 33, §76] The offer did not include proposals on how to build up the institutional capacity necessary to establish donor coordination and alignment with national processes, or how this challenge could be met in a concerted effort of the donor community. [S. 43, § 117] [...] there are no harmonised processes for donor reporting, financial management or procurement in place in Moldova. Furthermore, the Project did not cooperate with other relevant donor funded projects (cf. int. 3 and 6). [...] The donors interviewed during the field mission (EU, World Bank, USAID, and IFAD) confirmed that MAIA and the rayon administrations have only limited capacities for effective donor coordination. [S. 43, §118]
533	Privatsektor-Partnerschaften	There is no evidence that the Project engaged in PPP initiatives with such national or international suppliers. PPP projects could have addressed the issues of low quality inputs and widespread lack of capacities among farmers, not only regarding cultivation techniques, but also in farm management. [S. 42, §109] The evaluators learnt about the Project's efforts to connect beneficiary farmers to a prominent German retail chain [Metro Cash & Carry] which runs three large-size outlets in Moldova, but this cooperation did not materialise. [S. 46, §130]
<b>54</b>	<b>Aggregierte Wirkungsberichterstattung</b>	

541	Marktintegration, Einkommen und Beschäftigung, Wertschöpfungsketten	<p>Capacity development regarding marketing and sales, which was neglected in the Project, and the improved integration of supported farmers into national and international supply chains, especially European supply chains, would have needed more international expertise which is usually centrally contracted by GIZ in Germany. Hence, it is concluded that the observed differences between planned budget and actual disbursement, especially the significant shift of resource allocation from centrally to locally contracted manpower, lead to a lopsided focus of capacity development measures without paying due attention to the various segments of the value chains. [S. 40, §102]</p> <p>Regarding the marketing and sales of their increased production, the majority of interviewed farmers informed that they use the same sales channels as they did in the past, namely selling to traders (41.8 percent) or selling on local markets (69.1 percent). Only 25.5 percent sell their products to supermarkets in Moldova. [S.46, § 130]</p> <p>The evaluators argue that it is likely for the 76 percent of farmers having benefitted from added value during the Project to have good chances of continuously earning sufficient income for the maintenance of their current livelihood. But the added value achieved is not sufficient for the investments necessary to access new markets and successfully integrate into national and international value chains. This would require more efficient agricultural production, knowledge (e.g. on marketable sorts of products, sortation, packaging, processing) and skills (e.g. language and negotiation skills), which were only partly provided in the lifetime of the Project or which will not take effect as long as the majority of farmers do not enter into an organised and sustainable form of cooperation with other farmers. [S. 46, §129]</p>
		<p>The Project had limited success in working together with processing companies mainly because the offered Project outputs did not meet their needs or expectations. If more successful, cooperation with food processing companies could have contributed to value chain improvements and eventually to added income for the farmers. [S. 33, §76]</p> <p>While the Project enabled the farmers to increase their production, this alone does not ensure sustainable development since new and effective regional, national and international marketing channels have not yet been developed in a satisfactory manner. [S. 52, §151]</p>
		<p>The Project supported small farmers to cultivate high-value products and to increase output levels. This contributed to improved income of beneficiaries and thus to poverty reduction through a combined development of increased yields and rising food prices (FAO 2012a: 11). [S. 36, §83]</p>
542	Rahmenbed. für Landw.	<p>The Project informed the evaluators that it supported MAIA in the development of 55 laws and directives in line with 35 EU legal requirements. The focus of the legal consultancy was on drafting new laws and directives needed for the export of wine, seed products and honey. [S.23, §51]</p> <p>[...] on macro-level, MAIA continues to adapt its regulatory framework for EU approximation and that the association agreement signed in November 2013 in Vilnius will be an important milestone on the way to full EU membership. [S.48, § 134]</p>
543	Zunahme der Produktivität	<p>On micro-level, the Project concept foresaw the disbursement of matching grants and human and institutional capacity development for small agricultural enterprises, including small-scale family farmers, farmer groups and food processing companies. These interventions were expected to result in know-how transfers that in turn would cause increased and higher quality production and eventually would generate added value for the target group. [S. 15, §16]</p> <p>91 percent of the interviewed farmers informed the evaluators that they still apply recommendations in production techniques and that this has continuously resulted in increased yields. [S.30, §67]</p> <p>This increase was reported to be caused by expanded production, improved quality of products and increased greenhouse cultivation during both early and late season. The report highlights that the drought in 2012 negatively affected the quality and quantity of open field vegetable production, which caused significant increases of producer prices between 20 percent and 50 percent. The farmers benefitted from the price hike because of their increased share of cultivation in Project co-financed greenhouses with irrigation systems that make cultivation of vegetables independent of the amount of rainfall. [S.31, §71]</p>
544	Qualifizierung / Capacity Development	<p>Besides traditional human resources development formats, namely training seminars, the Project did not initiate and test other formats like dialogue platforms for institutional capacity development on macro-, meso- or micro-levels. The Project intended to improve MAIA's understanding of the economic and social relevance of small family farms in Moldova. Dialogue platforms could have contributed to an enhanced appreciation of small scale farming. [S.42, §110]</p> <p>Requests for drafting sector regulations were also articulated by other MAIA departments, namely the vegetable and horticulture production departments, and the department for policy analysis, monitoring and evaluation. However, the Project did not take this as a reason to develop and implement institutional capacity development measures systematically in order to enhance MAIA's general institutional competency to improve and accelerate the legal adaptation process. [S. 20, §39]</p> <p>[...] the Project did not organise targeted capacity development measures to strengthen their capacity, for instance to develop strategic agriculture sector development plans or project proposals in line with sector development strategies on national and on district level. [...] The evaluators learnt during the field mission that the agriculture divisions in both district administrations would have appreciated targeted capacity development, especially for the development of district level strategy plans. The evaluators were not able to trace information about the Project's capacity development approach on meso-and micro-levels. [S21, §40]</p> <p>Research on national and regional level has given evidence of a very limited cooperation between the Project and ACSA and their local contractors, e.g. the NGO CTCA. [...] no human or institutional capacity development measures were organised for ACSA and CTCA and their individual consultants. [S. 21, §41]</p>

545	Zugang zu NR, effiziente Nutzung	Recent statistical data reveal that only between five and ten percent of previously (pre-1990) irrigated land is currently irrigated (ibid). The sustainability of the Project's investments in inexpensive, low tech irrigation systems, however, depends on the access to and quality of ground or surface water. The challenge here is that only water from the two main rivers (Prut and Dniester) can be used for irrigation, while small internal rivers and streams are typically polluted or even very polluted. The sustainability of the drip-irrigation systems procured under the Project thus depends on whether much larger investments, e.g. in pumping stations for improved access to clean surface water, will materialise. [S. 46, §129]
546	LE in fragilen Kontexten	MAIA informed the evaluators that the instable relationship between Moldova and Russia frequently results in non-tariff barriers for Moldova's agriculture exports. [...] in some cases, Russia does not even provide specification of technical requirements for quality checks of agricultural products, making it impossible for Moldova to meet requirements. It is therefore assumed by MAIA that the latest ban is politically motivated and to be seen in context with the negotiation of the association agreement with the EU. The evaluators conclude that this instable situation is likely to continue as long as Moldova pursues EU membership, and as long as the unsolved Dnjestr-conflict strains the relationship with Russia [S. 50, §143]
<b>55</b>	<b>Risikomanagement</b>	
551	Umfang Risiko-Mgt	
552	Method. Ansätze Risiko-Mgt	
<b>56</b>	<b>Nachhaltigkeitsförderung</b>	
561	Selbsthilfe, Resilienz, Coping Strat.	
562	Organisationsentwicklung;	<p>The disintegration of the former Soviet Union and subsequent privatisation of kolkhoz farms has resulted in a number of challenges, including [...] [a] deep mistrust against any form of collectively organised farming. The negative attitude towards organised co-operation among small farmers aiming to improve the efficiency of farming has hampered the development of the sector until today. [S. 12, §7]</p> <p>The sustainable increase in production, however, also requires access to finance for the procurement of better inputs (e.g. seedlings, fertilizer), post-harvest storage and packing facilities, e.g. cold stores, and coordinated efforts (farmer groups) to meet challenges which can hardly be managed by individual small farmers, [...] [S. 45, §126]</p> <p>The Project supported legally organised farmer groups through technical advice, e.g. for the development of business plans, and through the financing of cold stores. The evaluators were not able to trace information whether and how capacity development was provided by the Project aiming to support the cooperatives with the implementation of these business plans. [S. 21, §43]</p> <p>Four legal cooperatives were established as a precondition of the Project to receive grant-financed cold-stores. Two out of the four legal cooperatives are not functional because the cold stores, which are the economic basis and rationale for the cooperation, are not working due to poor quality of equipment, namely compressors and mistaken technical designs (cf. sub-chapter 4.4). [S. 32, §74]</p> <p>The failure of the Project to deliver functional cold stores as contractually agreed undermined the farmers' confidence in benefits expected from the formation of farmer groups. In conclusion, it can be stated that the Project only partly managed to initiate the establishment of sustainable cooperatives who could be regarded as an appropriate form of organisation for the achievement of increased productivity and ultimately of added value. [S. 47, §133]</p>
		According to MAIA, technical assistance was confined to the development of harmonised laws and regulations, but did not include the development and implementation of specific institutional capacity development concepts and measures. This output, so MAIA and the Project staff, was neither requested nor provided4. [S.23f, §51]
563	Veränderung der Rahmenbedingungen	
564	Method. Nachhaltigkeitsförderung	
<b>57</b>	<b>Gender</b>	
571	Method. Ansätze Gender	The Project encouraged female farmers to apply for grants, to participate in training seminars and study tours. Some seminars specifically addressed women, aiming to encourage them to develop as entrepreneurial farmers. However, only 14.2 percent of grant beneficiaries were women; [...] in the eyes of the recipients matching grants were given by GIZ to married couples running a farm with the husband being the one who signed the matching grant contract due to traditional role patterns in rural society. Similarly, in many cases women reportedly asked their husband to participate in the training or the study tour. The Project design did not foresee a systematic gender study in order to assess the specific needs of female farmers aiming to increase their share in Project activities and benefits, although low participation rates of female farmers resulting from traditional role behaviour among rural farmers could have been anticipated. [S. 26f, §60]
572	Systematik Gender	
<b>58</b>	<b>Ernährungssicherheit und Gesundheit</b>	

Nr.	Aspekt	Zitate
<b>1</b>	<b>Erfolg gemäss OECD-DAC-Kriterien</b>	
11	Effizienz	The short time frame and the concept of piloting with no prolongation to sustain results, as expressed also in the comprehensive project design, has produced rather wide spread results with little synergies between the components, which could be a slight indication that from a purely developmental point of view, money is not spent most efficiently on poverty reduction. However, the project needs to be assessed under the perspective of its funding agency, the BMUB, which does not have a focus on poverty reduction but follows a different logic. Under this perspective, the project has dealt adequately with the constraints and a focus on poverty reduction was prevalent. The project has chosen pragmatic ways to achieve outputs timely and cost efficiently and has proven flexible to adjust to new challenges and demands from the ground to reach better outcome. While harmonisation is still difficult due to the dispersed field of adaptation projects, very good cooperation with partner country institutions ensured the alignment to the partner country's sector policies and strategies. [S. 68f, §127]
12	Effektivität	Despite the very short time frame regarding the comprehensive design of the project, effectiveness was very good: all objectives could be reached and indicators for the overall objectives were achieved, sometimes even exceeding the expectations. As the indicators for the overall objective do not cover all three components of the project, the fact that all indicators that refer to the specific objectives have been achieved influences the rating positively. This marks the fact that the project has not only concentrated on one component (which mainly reflects the overall objective) but has equally been very effective in the other two components. [S. 68, §125]
13	Relevanz	(a) the mainstreaming of climate change issues in agricultural service provision is of key importance for ensuring poverty orientation in agriculture in a climate constrained world; (b) the concept of the project is fully in line with national policies that prioritise agriculture and acknowledge challenges of climate change within the sector, with the same holding true for strategies of German bilateral cooperation as well as international standards; (c) the project is fully in line with the priorities of the BMUB; (d) the project targeted particularly vulnerable groups and was suitable to overcome gender inequalities; and finally (e) the developed methodology TRAC can make a relevant contribution to measuring the effectiveness of adaptation actions as well as to the international debate on how changes in adaptation capacities could be measured and evaluated. [S. 67f, §124]
14	Impact	With regard to impact, time constraints need to be taken into account. [...] to a large extent results are still restricted to the farmers that have been trained by the project. However, considering of what realistically can be expected, the positive aspects clearly dominate: a) farmers trained experienced a considerable increase in yields, agricultural income and sometimes even additional income; b) the capacity building of extension services was very good and it can be expected that the content of the trainings will also reach other groups and influence results that are achieved under other agricultural programmes; c) additionally, there is farmer to farmer extension which reached a number of farmers that are not part of the groups; d) the developed trainings allow for easy scaling up to other regions and meaningful linking to other programmes in the sector. Moreover, with regard to the contribution the NAIP could potentially have on the development of the insurance sector, the assessment is also very positive and it was also rated very highly among all stakeholders. [s. 68, §126]
15	Nachhaltigkeit	Although the short time frame also constitutes a challenge for sustainability, it is most likely that most of the positive development results of the project will remain or decrease only minimally. A very high ownership from the side of the public sector and strong interest from the private sector contributes to the fact that the development of the NAIP will progress further. [...] The use of the TRAC methodology within the Kenyan MRV+ system would have needed more time and capacities to fully develop. However, overall the development results of the project remain significantly positive. [S. 69, §128]
<b>2</b>	<b>Management Erfolg / Misserfolg</b>	
21	Mgt Erfolgsfaktoren	ACCI has made a contribution to this process by bringing the government and the sector stakeholders together, and tapping into the already existing government goodwill <sup>30</sup> . [S. 56, § 97]
22	Mgt. Misserfolgsfaktoren	
23	Mgt. Promising Practices	In general, quite intensive stakeholder discussions, annual feedback workshops and joint planning were conducted and well documented. This was highlighted by many partners who appreciated particularly the constant feedback and joint planning. [S. 31, §43] The constant feedback resulted in taking up partners' wishes and demands and within the framework given the project has shown a good level of flexibility. [...] One example that was given here is the soil testing (Int. 18) but also a general willingness and approach to fill identified gaps (Int. 10). [S. 33, §46] The openness and flexibility to react to demands on the ground or from partners are a key factor for successful implementation and the pragmatic way of implementation was a key factor for levelling out the weaknesses in the conceptual design with regard to the ambitious requirements. [S. 33, §47] Next to the specific reasons for success mentioned above for the component on adaptation strategies, the openness and flexibility to react to demands on the ground or from partners must be seen as a key factor for successful implementation in general (this includes the attainment of the indicators that relate to the specific objectives). Many interview partners from all sides (MoA at national and local level, LSP, insurance partners) stated that there was flexibility to adjust and fill gaps. [S. 48, §80]
		The strong efforts for a highly participatory approach with constant feedback rounds and joint planning, as well as the close cooperation with local and national structures [...] also led to a high level of ownership by central implementation partners, which had a positive influence on the achievement of the objectives. [S. 33, §47]

		<p>Particularly when it became clear that there was not going to be a continuation of the project, the project started to elaborate in more detail how results were going to be maintained beyond the project's assistance. This strategy mainly draws on good ownership by central political partners, including the incorporation of experiences in policy documents, strong capacity that has been built at national and local level, which also lead to the submission of proposals to the new county governments, cooperation with and willingness of other on-going programmes to use lessons learnt and to continue to support policy reforms, as well as a very good documentation of all proceedings, results and lessons learnt (ACCI, 2013b). [S. 28 §36]</p> <p>Due to the high recruitment of national personnel the team was well equipped and specialised on their specific responsibilities. With this expertise the team (and occasional consultancies) produced a very high number of good-quality documents in the different fields of intervention. [S. 58, § 102]</p> <p>In general, all activities and lessons learned were documented very well and the documents have been shared with partners and internationally. [...] There is a sectoral working group (sector network rural development for Sub-Saharan Africa), which includes a group for climate change related issues. Lessons learned have also been shared in this network. [S. 66f, §121]</p>
		<p>Developing the functional capacities of local service providers with regard to a holistic view (often cited as the "climate lens") and bridging the more abstract concept of climate change to the activities in the agricultural sector on the ground was also seen as an important reason for success by many interview partners from all sides. This was mainly done by feedback workshops where regional evidence on climate change and scientific research provided by ACCI was shared with the MoA extension officers, LSP and other relevant stakeholders, who could relate them to their experiences on the ground. Farmers captured the holistic view, which further helped to create awareness and some groups would even come up with their own initiatives (Int. 12). [S.45, §75]</p> <p>Nevertheless, as the promoted practices are not entirely new and the success of the project rather lies in bridging the divide between these traditionally known techniques and the new challenges of climate change, scaling up through the transmission to other regions would be fairly easy to achieve. [S. 54, §93]</p>
24	Mgt. Schlechte Beispiele	
<b>3</b>	<b>fachlicher Erfolg /Misserfolg</b>	
31	Fachliche Promising Practices	<p>One distinctive feature for these farmer groups also was the demonstration plot. In each group one farmer would provide a piece of land of not more than one ha on which practices were demonstrated. [S. 30, §39]</p> <p>It was stated in many interviews with extension services, and also in the FGDs, that even if techniques were known, their profitability was mistrusted. This was for instance stated for the use of fertiliser, which was mistrusted in the first place by some farmers. This mistrust was not only overcome through the practices at the demonstration plot, but also through the widely practiced soil testing, [...] [S. 42, §70]</p> <p>Many extension officers and farmers also appreciated the demonstration plots, which were clearly stated to have enhanced service provision. 87 % of all interviewed farmers in the impact survey stated that the practical demonstration on the trials was very helpful and another 12 % found them somewhat useful. The need for training to be complemented with practical demonstration was identified to be particularly helpful for farmers, at this level of education and poverty, for better impact. Farmers were said to have taken up the approaches more strongly (Int. 18). Thus, within this environment, the demonstration plots can be seen as one case for good practice to improve results. [S.45, §74]</p> <p>The demonstration effect through the demo plot was thus extended and also fostered by first hand information from a trusted source like fellow farmers. [S. 54, §92]</p>
		<p>The use of M-Pesa as a very efficient way to quickly transfer allowances to the officers was also seen as a key factor for motivation, which improved intensity and reliability of trainergroup relations. [S. 45, §74]</p> <p>For each training the trainer received 1,500 Kenyan Shilling (KSh), roughly 13 Euros, for allowances and transport via MPesa. The timely transfer raised motivation and has to be regarded as very efficient. [S.57, §101]</p>
		<p>Here, the project worked with existing farmer groups, which, in their majority, belong to the poorer segments even within small scale farmers (as confirmed by extension officers and officials at national level). [S. 39, §63]</p> <p>What started as a rather pragmatic approach in order to obtain results in the given period was refined in that the attachment of the extension officers to their groups was enhanced, and became more intense and more frequent. More continuous training workshops and the establishment of more stable relations was seen as a key factor of success both from the farmers in the FGDs and from virtually all the extension officers in the interviews. [S. 45, §74]</p> <p>With regard to speeding up it was suggested that the same changes that have taken place within the two years of actual project implementation would have taken at least five years (Int. 22). It was often stated that activities would have been similar, but were much more intense with the cooperation of ACCI, particularly with regard to the frequency of trainer-group relations, which was identified as a key factor for success. [S. 53, §92]</p> <p>Many farmers in the FGDs also mentioned that the group was approached by other farmers who wanted to join the group and often did so. [S. 54, §92]</p>
32	Fachlich Schlechte Beispiele	
<b>5</b>	<b>Strategische Fragen</b>	
<b>51</b>	<b>Internationale Anschlussfähigkeit</b>	
511	MDGs/SDGs	<p>Practices for conservation agriculture (including minimum tillage, soil testing and conservation, appropriate fertiliser and herbicide application, cover and legume intercropping, mulching and agroforestry) belong to the strategies that were promoted by the project. In combination with the other strategies promoted, which envisage both the increase of productivity and climate change adaptation in agriculture, the project perfectly combines contributions to current Millennium Development Goals (MDG - particularly MDG 1 and 7, but also MDG 3) with discussions about future Sustainable Development Goals that are discussed in a parallel process within a post-2015 agenda and shall also include aspects of sustainable management of ecosystems, such as integrated water management, reducing land degradation, and sustainable agriculture. [S. 38, §60]</p>

512	AU/CAAD	In general, sustainable management of natural resources, sustainable agricultural production and climate smart agriculture are concepts that are reflected in many recent strategy and policy papers not only within the international debate but also at national and regional level, both in the partner countries and from part of the donors. The Comprehensive Africa Agriculture Development Programme of the African Union, for example, includes these aspects and aims for better knowledge, more information and the application of improved technology19. [S. 38, §61]
513	G8	
514	FAO	
515	andere	The experiences expose some concern with donor harmonisation and principles of the Paris Declaration that seem to adhere especially to the early stage of new donors entering the development sphere. After the climate negotiations in Copenhagen (COP 15 in 2007), when additional financing for climate change issues were accorded36, new donors, among them the BMUB, have entered the scene of German development cooperation. [...] ACCI is a very good example of linkages between traditional development activities related to food security or the financial sector (micro insurances) and poverty reduction and new issues of adaptation to climate change. Consequently, the funds for the project are declared as Official Development Assistance (ODA) and are reported as such. Thus, they are considered so by the head of development cooperation in the reporting of the embassy. However, in this concrete case they were not perceived to be part of the coordination efforts that are under the responsibility of this department (Int. 3). This was maybe due to the fact that in Kenya the BMUB has a representative in the German embassy because headquarters of the United Nations Environmental Programme (UNEP) are seated in Nairobi. [S.60, §106] The ICI, for instance, has a thematic orientation rather than a country orientation, where project related experiences should back up political climate dialogue. Therefore, funded projects should have an innovative element (light house projects), be able to build up readiness within the respective government in order to create consensus between countries for the international climate change negotiations (Int. 32). While these are legitimate and relevant concerns, more recent developments with regard to the agenda on aid effectiveness (especially the orientation towards results on poverty reduction and harmonisation) might get weakened if for example these innovative elements and light house projects are not pursued and sustained, for example by projects funded by the Federal Ministry for Economic Cooperation and Development (BMZ). This would require a close cooperation between BMZ (or possibly other donors) and BMUB and a readiness to take over and continue these elements. [S.61, §107]
<b>52</b>	<b>Konzeptionelle Anschlussfähigkeit</b>	
521	Not- und Flüchtlingshilfe	
522	Wirtschaft & Handel	Complementary measures of other donors in the project region include value chain development and sustainable resource management (Finnish and Swedish funded programme). [S.20 §17] According to the project team leader the project's focus was clearly on farmer groups, which is also reflected in the indicators, whereas other stakeholders along the value chain are not mentioned. Although value chain service providers are set to be intermediaries, the project does not follow a full-fledged business-oriented value chain approach. However, the project tried to incorporate value chains aspects (input supply and marketing) wherever feasible. [S. 24, §26] The project concentrated on what was identified as the main deficit in the value chain, which was raising productivity at farmer level. Nevertheless, in order to not loose sight of the value chain approach the project linked up to other programmes in the region that had a stronger focus on value chain development, namely with the Finnish funded Programme for Agriculture and Livelihoods in Western Communities (PALWECO) in Busia and the Swedish funded Agricultural Sector Development Support Programme (ASDSP). This not only bears the short time frame in mind but also helped to improve the sustainability of results (see chapter 4.5). [S. 31, §42]
523	Good Governance	
524	Migration	
525	Umwelt & Klimawandel	Developing the functional capacities of local service providers with regard to a holistic view (often cited as the "climate lens") and bridging the more abstract concept of climate change to the activities in the agricultural sector on the ground was also seen as an important reason for success by many interview partners from all sides. [S. 45, §75] The first aspect is improving the thematic extent: Introducing the climate lens developed an understanding among trainers and farmers, which puts traditional and new agricultural practices under one umbrella and enhances the insight for the usefulness of such practices. Soil fertility management and soil conservation especially were mentioned here, as well as climate smart crop types and varieties, and also water harvesting. In general, high awareness on climate change and capacity was built up both among farmers and extension officers. Practices are now promoted from a more scientific point of view (Int. 18). The second aspect is the quantitative extent: Through the project's contribution obviously more farmers could be reached. [S.53f, §92]
526	Desertifikation	
527	Genetische Ressourcen, Agrobiodiversität	
528	Tierproduktion und Nahrungssysteme	Already the ACCI contribution has created awareness among the insurance companies showing market potential in the sector. The scale up effects would, for example, lead to the promotion of macro-level crop and livestock index insurance as a safety net financial mechanism to complement GoK's existing Disaster Risk Management strategy for the most vulnerable crop and livestock producers in Kenya, whom are mostly located in the arid and semi-arid areas of Kenya. [S. 56, §97]
<b>53</b>	<b>Partnerbezug</b>	
531	Alignment	As has been stated before, ACCI worked very closely with the CCU and MoA staff in the districts. The comprehensive view on climate change was said to be unique in the project region, which was generally highly appreciated as adding value to current programmes. Alignment was also good for the insurance component. Support for the development of a national policy on agricultural insurance was a result of the partner's request for support after constraints for the development of agricultural insurance had been identified as being rooted in the lack of public guidance. [S59, §104]

532	Harmonisierung	<p>It is current practice in many countries (and also the case for ICI funds) that these funds of additional climate financing are counted as ODA, as they often have a clear developmental dynamic (as was the case with ACCI). However, while ODA funds are to follow the guidance set by the Paris Declaration (including harmonisation) the ACCI experience shows that early projects under the new climate financing might not have been sufficiently included into this logic of aid effectiveness. [S. 60, §107]</p> <p>With regard to harmonisation, it has to be stated that, compared to traditional areas of development cooperation, climate change adaptation is still fairly new and coordination structures between more donors in a sector, mainstreaming and a strong partner country engagement still need to be fully developed. Moreover, it is a cross cutting issue that needs to be tackled in the various focal points of development cooperation. Moreover, it is a cross cutting issue that needs to be tackled in the various focal points of development cooperation. Other International donors, such as DFID, the World Bank, the Danish, Swedish or French development cooperation support policy processes with regard to climate change (such as the development of the NCCRS or NCCAP) and a donor working group chaired by MEMR exists that accompanies this process. There is international support also with regard to financial sector development (including insurance) which is channelled through the internationally funded FSD (they have also conducted pilots for IBWI in other regions of Kenya). However, at district or local level the landscape of adaptation actions in Kenya is still very dispersed with a wide range of ad hoc adaptation projects and there is no coordinated Kenya-wide programme (GoK 2013b). It is through the implementation of the NCCAP that such an overarching and cross sectoral coordination needs to be equipped with appropriate institutional structures, whereby the Climate Change Secretariat (CCS) of the MEMR will play a leading role. Such coordination efforts and mainstreaming would need to be reflected also in government negotiations and the design of respective development programmes irrespective of the funding entity (see also below). At the working level in the project regions ACCI tried to link up with other programmes on the ground that were engaged, for example, in the issue of value chain addition. A positive example of knowledge sharing and complementarity was the continuous exchange with PALWECO that took up its work roughly at the same time in Busia county. A similar cooperation was initiated with ASDSP in Homa Bay towards the end of the project. [S.58f, §103]</p>
533	Privatsektor-Partnerschaften	<p>The objective was to look into limiting factors that prevented insurance companies from expanding their services to cover low income markets. [...] When it became obvious that the framework conditions for IBWI at policy level were inadequate, an additional objective and according activities were included to support ASCU to develop a policy framework for agricultural insurances in Kenya. [S.23, §24]</p> <p>It was also emphasised in many interviews from both sides, public and private, that the project contributed to better linkages between the two actors. [S. 38, §59]</p> <p>Impact can also be expected through the development of the NAIP. All stakeholders gave a positive feedback in terms of the potential contribution the NAIP development process will give to the industry at large. Since the process was ongoing, the impact could not be adequately assessed apart from inferring its positive potential once finalised. The policy framework once in place will scale up the development of the sector and improve conditions for insurance companies to design and issue agricultural insurance products that would then be available also for small scale farmers. Among the conditions needed for this and targeted by the GoK are: a) continuous dialogue over the priorities and challenges for agricultural insurance in Kenya which might lead to a Public Private Partnership agreement between government and the insurers; [...] [S.55, §96]</p> <p>ACCI has made a contribution to this process by bringing the government and the sector stakeholders together, and tapping into the already existing government goodwill<sup>30</sup>. Already the ACCI contribution has created awareness among the insurance companies showing market potential in the sector. [S. 56, §97]</p>
54	<b>Aggregierte Wirkungsberichterstattung</b>	
541	Marktintegration, Einkommen und Beschäftigung, Wertschöpfungsketten	<p>Regarding the project's impact, the time frame was simply too short to explore market linkages further. Therefore, impact so far is limited to increased income from agricultural production and productivity. However, as group processes will not stop after the end of the project and extension workers keep working with these groups possibly through other programmes, not only donor funded, increased production is a key requirement for achieving higher impact with regard to improved income, food security and livelihood. [S. 53, §91]</p> <p>Some farmers in the FGDs also mentioned impacts on a higher aggregated level, such as increased food security ("we will never face hunger again!")<sup>29</sup>, improved livelihoods, and even better chances for their children's education. One women group stated that through additional income from selling at the market they were more independent now from their husbands' money and had less quarrels at home. While the time frame was certainly too short to have all these impacts materialised, it shows the potential and farmers' expectations. [S. 54, §93]</p>
542	Verbesserte Rahmenbed. für Landw.	<p>Impact can also be expected through the development of the NAIP [National Agricultural Insurance Policy]. All stakeholders gave a positive feedback in terms of the potential contribution the NAIP development process will give to the industry at large. Since the process was ongoing, the impact could not be adequately assessed apart from inferring its positive potential once finalised. The policy framework once in place will scale up the development of the sector and improve conditions for insurance companies to design and issue agricultural insurance products that would then be available also for small scale farmers. [S.55, §96]</p>
543	Zunahme der Produktivität	<p>Within the short time frame the project mainly focused on increase of productivity in a climate smart way, as low productivity levels were also identified as a key deficit within the value chain development. Once yields and income are increased it becomes more and more important to link farmers directly to the buyer, which gives the farmer a direct benefit and helps to reduce potential post harvest losses. In this regard the project worked together with PALWECO in Busia. [S.52, §89]</p> <p>Several options would be viable for farmers to react to climate change impacts<sup>21</sup>. Many of these options serve a double-benefit which both reduce climate risks and increase agricultural production. [S.42, §70]</p> <p>Regarding the project's impact, the time frame was simply too short to explore market linkages further. Therefore, impact so far is limited to increased income from agricultural production and productivity. [S. 53, §91]</p>



544	Qualifizierung / Capacity Development	Introducing the climate lens developed an understanding among trainers and farmers, which puts traditional and new agricultural practices under one umbrella and enhances the insight for the usefulness of such practices. Soil fertility management and soil conservation especially were mentioned here, as well as climate smart crop types and varieties, and also water harvesting. In general, high awareness on climate change and capacity was built up both among farmers and extension officers. [S.53, §92] It was also stated that the training for the district officers on the insurance was a good strategy to achieve impact, because they are the knowledge centres and persons of trust for the farmers and need to know the products that are suitable for the farmer (Int. 10). [S. 56, §97] Although the project is not explicitly based on a capacity development strategy, capacity building elements play a role and were applied with project partners and other stakeholders (see Annex 2). Within the mixed team of GIZ and CCU staff the toolbox that is provided by the capacity works management strategy was used as a steering mechanism without explicitly referring to it. [S. 33, §48]
545	Zugang zu NR, effiziente Nutzung	Finally, positive impacts can be expected for a better management of natural resources, as many of the practices taught include aspects of soil conservation However, decreasing overexploitation would be a result of poverty reduction and cannot be expected in such a short time frame. [S. 56,§98]
546	LE in fragilen Kontexten	
55	<b>Risikomanagement</b>	
551	Umfang Risiko-Mgt	
552	Method. Ansätze Risiko-Mgt	Additionally, bilateral meetings with relevant insurance stakeholders were held which included Jubilee, APA Insurance, Planet Guarantee, MicroEnsure and UAP/Syngenta. This also led to the development of an Agricultural Insurance Training Manual and Lesson Plans which was developed in cooperation with the Syngenta Foundation. This contribution was highly rated by the stakeholders and is one of the instruments that will be used post-project completion. The training manuals were done in appreciation of the fact that farmers need to be educated about insurance as a risk management tool, whilst in the context of the project this was also a climate adaptation measure. At the macro level, the project provided financial and technical support for the development of the National Agricultural Insurance Policy (NAIP), which had been requested by the GoK as Kenya did not have the necessary policy in place. [S. 31f, §44]
		With regard to the development of a methodology for impact monitoring of activities for climate change adaptation, a participatory bottom-up methodology named TRAC (Tracking Adaptive Capacity) was developed, which allows for the assessment of vulnerability and adaptive capacity levels of communities. It was tested in the field by a number of service providers, which has been well documented (ACCI 2013g)16. With regard to the sharing at international level, the two methods on which TRAC is based were shared separately, for instance within a GIZ publication (GIZ 2013b). However, it was not possible to present the methodology on a side-event at the climate negotiations. This was mainly due to the fact that the responsible government structures decided on other topics to be presented as Kenya's official side event. [S.31, §45]
56	<b>Nachhaltigkeitsförderung</b>	
561	Selbsthilfe, Resilienz, Coping Strat.	The first indicator ("80% of a representative sample of farmers trained by the project confirm that they know of more options to react to the impacts of climate change than at the beginning of the project") has clearly been achieved. Several options would be viable for farmers to react to climate change impacts21. [S.42, §70] These options include climate resilient agricultural practices (such as timeliness of farm operations, water harvesting or planting of climate smart crop types and varieties), soil conservation and fertility management (such as minimum tillage, soil testing and appropriate fertiliser application, mulching or cover cropping). Farmers resilience is also increased if general productivity levels are raised, leading to higher income from farming activities and increased capacities to overcome food shortages, inter-cropping, diversification and combined planting of food and cash crops can also contribute to this. [S. 42, Fussnote 21 zu §70] The overall objective mainly covers the first approach (component), namely the increase of farmers' capacity through increased knowledge and awareness on farming practices. Indicators one to three reflect results within this component. The second approach (component) could increase farmers' resilience through the provision of micro insurance products (mainly IBWI). However, from the onset this was confined to the precondition of market viability and the positive assessment by insurance companies and MFI. This was, particularly within the short time frame and the weak prerequisites in the pilot region with regard to existing data and infrastructure (such as weather stations), not the case. [S41, §68] Finally, as has been indicated above, within the measurement of relevance the development of an innovative methodology for impact monitoring of measures to improve the capacity to adaptation (component three) shall be highlighted. This was an important part of the project implementation and lead to the development of a participatory method to assess and monitor adaptive capacity of rural communities (TRAC). [S. 40, §65] This does not mean that the methodology [TRAC] could not be used for planning processes or as a project specific monitoring tool, for example, by district planners and MoA officers, other donor funded agricultural programmes or NGOs. It is a very well-developed methodology with strong participatory tools that can elicit a far more comprehensive insight of relevant aspects of farmers' resilience and adaptive capacity levels of communities than the indicators under the MRV+ framework. In this respect, it could serve as a model and would be worth replicating more widely. [S.66, §120]

562	Organisationsentwicklung;	At the macro level, the project provided financial and technical support for the development of the National Agricultural Insurance Policy (NAIP), which had been requested by the GoK as Kenya did not have the necessary policy in place. A situational analysis for agricultural insurance in Kenya has been done as a prerequisite to policy development, the results of which have justified the need for the national agricultural insurance policy. A task force drawn from key stakeholders (including MoA, Association of National Livestock Producers, ILRI, FSD, Association of Kenya Insurers, and Insurance Regulatory Authority) was put together to spearhead the process of developing the frame conditions. Two workshops were held involving insurance companies, while four workshops were held for the task force members <sup>15</sup> . [S. 32, §44] At national level (CCU) the increase of capacity will help to sustain results. However, the unit is staffed with only four full-time persons. There was extensive collaboration with the ACCI team which supported the CCU also in terms of expertise and resources. With this support, for the course of the implementation, the staff of the CCU was practically doubled. So far, they have been dealing with departments at higher levels but would need now to engage with individuals at the working level. In this respect, more time for mainstreaming along all levels would have been needed. And even though capacity has been built, it was still felt that carrying this mainstreaming on would require some more support. However, the CCU is hoping for the MoA seconded staff of the ACCI team to join the unit and enhance capacities. Currently, there is one vacancy but it is not clear yet as to what extent the unit will be equipped with more staff. [S.64f, §116]
563	Veränderung der Rahmenbedingungen	At the macro level, the project provided financial and technical support for the development of the National Agricultural Insurance Policy (NAIP), which had been requested by the GoK as Kenya did not have the necessary policy in place. [S. 32, §44]
564	Method. Nachhaltigkeitsförderung	Finally, positive impacts can be expected for a better management of natural resources, as many of the practices taught include aspects of soil conservation. However, decreasing overexploitation would be a result of poverty reduction and cannot be expected in such a short time frame. [S. 56, §98]
<b>57</b>	<b>Gender</b>	
571	Method. Ansätze Gender	As women are particularly vulnerable to climate change impacts, their participation in the project is to be assured so that they could benefit disproportionately high from the activities. However, any perceived change of their role in rural economy in such a short time frame is very unlikely to be a result of the project's activities. [S.22, §20] As it was apparent from the very beginning that most group members were women no further efforts were undertaken to particularly target women's participation. [S.27 §32] Within these farmer groups, most group members were women (see chapter 2.2). While only four groups comprised purely of women, more than three quarters (77 %) of all groups had an equal share or majority of women. Groups are also often labelled women groups if they have a female leadership and women are predominant in the group. 19 % of all groups counted 80 % female membership and above (according to project documentation). According to the general characteristics of the region (see chapter 2.1) the female group members on average have lower education levels and smaller land possessions (ACCI 2013c). [S. 39, §64] Considerably more women have benefitted from the project's interventions than men and their leadership role in many of the groups has potential to improve their standing, especially as the trainings and results of the project are seen as a success. [S. 49, §83]
572	Systematik Gender	For the pilot regions, gender was generally seen as the more determining factor with regard to access land, finance and power, rather than ethnic origin (Int. 21, 26). With Kenya being a largely a patriarchal society, land ownership for women is quite limited and hence it affects their economic status. [S. 18, §13] One women group stated that through additional income from selling at the market they were more independent now from their husbands' money and had less quarrels at home. While the time frame was certainly too short to have all these impacts materialised, it shows the potential and farmers' expectations. [S.54, §93]
<b>58</b>	<b>Ernährungssicherheit und Gesundheit</b>	Some farmers in the FGDs also mentioned impacts on a higher aggregated level, such as increased food security ("we will never face hunger again!") <sup>29</sup> , improved livelihoods, and even better chances for their children's education. [...] While the time frame was certainly too short to have all these impacts materialised, it shows the potential and farmers' expectations. [S. 54, §93] Some sectors that are particularly relevant with regard to food security and poverty reduction, such as (smallholder) agriculture and rural livelihoods are also highly relevant to activities concerning adaptation to climate change and defining exactly where climate finance starts and development objectives end is difficult. ACCI is a very good example of linkages between traditional development activities related to food security or the financial sector (micro insurances) and poverty reduction and new issues of adaptation to climate change. [S. 60, §106]

Nr.	Aspekt	Zitate
<b>1 Erfolg gemäss OECD-DAC-Kriterien</b>		
11	Effizienz	The joint program implementation by PARA and IMPP led to an increased efficiency as compared to standalone technical cooperation. A larger target group of intermediaries and rural population is reached with the same personnel capacities. (p. 8).
		The fact that the program was implemented in two provinces 1200 km distant to each other was an extremely inefficient arrangement regarding capacity development, capitalising the long-term expertise and exchange of experience. In addition cooperation between PARA and IMPP in both provinces was difficult during the first years due to late signature to a cooperation agreement between GIZ and IFAD (p. 9).
12	Effektivität	The introduction of the new communal planning system MoSEDP fully succeeded, even beyond the planned target. MoSEDP was adopted as the official planning system in Ha Tinh and Tra Vinh and applied in all communes of the provinces. (p. 6).
		All in all more than 80% of poor men and women in the communes in both provinces found that the investments (infrastructure and training) financed through MoSEDP processes met their needs (p. 7).
13	Relevanz	As a program by the Vietnamese Government IMPP, together with PARA, is per se well aligned with the national policies. The program is particularly relevant for the decentralisation policies and the transition from a centrally planned economy to a market economy. (p. 6)
14	Impact	The institutionalisation of the MoSEDP improved the relationship between local government and people because decisions by higher levels had to be justified and accounted for. The participation of people in implementing planned investments increased and additional voluntary financial contributions by the people were raised. Improved planning capacities on all levels also resulted in attracting additional investments from other programs (p. 8).
15	Nachhaltigkeit	The adoption of MoSEDP as official planning system in both provinces speaks per se for the sustainability of a main program component. A budget is provided by the provincial governments for covering the costs of MoSEDP after the closing of IMPP in 2012 (p. 9).
		Main reason for the <b>scaling-up</b> was the ownership created mainly by: Involvement of the political leadership; interest of provinces and districts to improve their planning systems; inclusion of all stakeholders; institutionalisation of the process by committees and training structures; the availability of own budgets at communal levels; the optimal combine of approaches (p. 37).
<b>2 Management Erfolg / Misserfolg</b>		
21	Mgt Erfolgsfaktoren	Organisational changes in DPI and Local Government can be attributed to a great part to the specific organisational set-up of technical cooperation with financial assistance. The implementation of FA under the sole responsibility of the Vietnamese is certainly a key factor that enhanced the ownership of the innovations introduced (p. 6).
		The mode of delivery to employ long-term experts and the continued cooperation process between PARA and IMPP was absolutely necessary for achieving the results (p. 8).
22	Mgt. Misserfolgsfaktoren	The fact that the program was implemented in two provinces 1200 km distant to each other was an extremely inefficient arrangement regarding capacity development, capitalising the long-term expertise and exchange of experience. In addition cooperation between PARA and IMPP in both provinces was difficult during the first years due to late signature to a cooperation agreement between GIZ and IFAD (p. 9).
		The project approach focuses too strongly on market constraints for poverty reduction. It insinuates a kind of automatism that poverty will be reduced if market constraints are removed. This may be questioned as a too simplistic view of the poverty complex (p. 29).
23	Mgt. Promising Practices	The introduction of the new communal planning system MoSEDP fully succeeded, even beyond the planned target. MoSEDP was adopted as the official planning system in Ha Tinh and Tra Vinh and applied in all communes of the provinces. (p. 6).
		The cooperation between financial assistance and technical cooperation proved very effective and efficient for all involved parties. It can prove the effectiveness of innovative strategies and instruments for larger scale poverty alleviation (p. 9).
		5 Key indicators have been defined for measuring results: Scaling up of the new planning system; degree of poor people's satisfaction with investments; participation of women in planning; increase of contribution margin for key agricultural products; increase of employment of trained poor (p. 23). The indicators are to a great part verifiable through government statistical data or studies (p. 25).
		TC should have its own set of results related to capacity development. A conceptual framework for CD should be developed in the offer already (p. 65).
24	Mgt. Schlechte Beispiele	While German legislation limits the provision of detailed information about salaries of Vietnamese and expat employees, a higher degree of transparency and joint decision making about operational funds should be aspired for in future programs (p. 27).
		Limitations to the participatory planning process include: Not upwardly integrated; contradictory planning paradigms in the system; limited capability to work with markets, value chains; poor capacities to guide the planning process; questioned benefits from participation; time consuming processes; no clear role of the private sector (p. 38).
<b>3 fachlicher Erfolg /Misserfolg</b>		
31	Fachliche Promising Practices	Along with the planning tools, awareness raising and knowledge transfer of how to integrate market related economic factors in planning were introduced. The conceptual approach of pro-poor value chain development (VDC) was crucial. (p. 6)

Nr.	Aspekt	Zitate
		For 5 of the 6 agricultural products the contribution margins increased by more than the targeted 10%. Main reasons for the higher profit in the collective groups were intensive training, lower input prices because of collective bulk purchase and higher selling prices because of better market linkages. (p. 7). PARA's specific contribution was the support to the collective economy by capacity development, in facilitating Business Development Services (BDS) and strengthening the extension and advisory services of line agencies (p. 7).
32	Fachlich Schlechte Beispiele	The value chain as a complex and very demanding multi-sector approach is appreciated very much as concept for local development but only partially operationalised and institutionalised (p. 9).
<b>5</b>	<b>Strategische Fragen</b>	
<b>51</b>	<b>Internationale Anschlussfähigkeit</b>	
511	MDGs/SDGs	By aiming to improve the livelihood of the poor and encouraging women's participation the program complements the country's poverty reduction programs and makes a contribution to MDGs 1 and 3 (p. 6).
		IMPP-PARA contributed to the reduction of poverty as an indirect result. Support data indicate that poverty reduction in the 80 project communes in both provinces is considerably higher than in non-project communes. (p. 8). Vocational training and job placement services benefitted in particular the poor, women and Khmer. (p. 8).
512	EU	
513	AU/CAAD	
514	G8	
515	FAO	
516	andere	The joint program implementation by PARA (GIZ) and IMPP (IFAD) led to an increased efficiency as compared to standalone technical cooperation. A larger target group of intermediaries and rural population is reached with the same personnel capacities. (p. 8).
<b>52</b>	<b>Konzeptionelle Anschlussfähigkeit</b>	
521	Not- und Flüchtlingshilfe	
522	Wirtschaft & Handel	Along with the planning tools, awareness raising and knowledge transfer of how to integrate market related economic factors in planning were introduced. The conceptual approach of pro-poor value chain development (VDC) was crucial. Yet there were limitations in comprehending the approach and its application and in the roles assigned to local government and the private sector (p. 6)
523	Good Governance	PARA intended to strengthen the local government through the implementation of participatory, market oriented, communal socio-economic development planning (MoSEDP). (p. 5)
524	Migration	
525	Umwelt & Klimawandel	Innovations initiated by PARA were incorporated in policies and practice, e.g. the adoption of the system of rice intensification for province wide promotion and the orientation towards "climate smart agriculture" (p. 8). PARA integrated climate proofing into MoSEDP (p. 47). From 2010 specific measures of climate smart agriculture were introduced such as testing different crop varieties. Also SRI has aspects of climate friendliness (p. 47).
526	Desertifikation	
527	Genetische Ressourcen, Agrobiodiversität	
528	Tierproduktion und Nahrungssysteme	
<b>53</b>	<b>Partnerbezug</b>	
531	Alignment	As a program by the Vietnamese Government IMPP, together with PARA, is per se well aligned with the national policies. The program is particularly relevant for the decentralisation policies and the transition from a centrally planned economy to a market economy. (p. 6)
		The developed planning system was aligned to the government's strategies (Comprehensive Strategy on Poverty REduction and Growth of 2002) as well as the planning system and thus introduced the principle of needs-based participatory planning into the Vietnamese local government. This complies with the coherence principle of the Paris Declaration (p. 28).
532	Harmonisierung	PARA was carried out in cooperation with the program "improving market participation of the poor (IMPP)", a financial assistance program funded by IFAD. In the IMPP-PARA cooperation framework, PARA functioned as the technical component. Project objectives and indicators were shared. (p. 4)
		PARA in Tra Vinh cooperated closely with the "Deutscher Genossenschafts- und Raiffeisenverband" re. the collective economy. Cooperation with Oxfam took place in the promotion of Rice Intensification (SRI) (p. 21).
533	Privatsektor-Partnerschaften	The conceptual approach of pro-poor value chain development (VDC) was crucial. Yet there were limitations in comprehending the approach and its application and in the roles assigned to local government and the private sector (p. 6)
<b>54</b>	<b>Wirkungsberichterstattung</b>	

Nr.	Aspekt	Zitate
541	Marktintegration, Einkommen und Beschäftigung, Wertschöpfungsketten	The appraisal in 2006 identified limited market access, e.g. commodity, labour, land and financial markets of the rural population as a major cause of persisting rural poverty. The PARA objective is: "The participation of the rural poor people in a range of markets has improved" (p. 4)
		With ist vocational training and skills development component IMPP-PARA aimed to integrate mainly the landless poor and women in the labour market thereby supporting Vietnam's mid-term development strategy of industrialising the country. (p. 5)
		A specific strategy for value chain development could not be identified (p. 5). A clearer strategic approach was adopted in the 2nd phase of the program with focus on development of cooperatives and agricultural value chains. With the Cooperative Alliance and the Dept of Agriculture and Rural Development, a demonstration approach was introduced in Ha Tinh and Tra Vinh Provinces. (p. 6)
		Along with the planning tools, awareness raising and knowledge transfer of how to integrate market related economic factors in planning were introduced. The conceptual approach of pro-poor value chain development (VDC) was crucial. Yet there were limitations in comprehending the approach and its application and in the roles assigned to local government and the private sector (p. 6)
		The level of labour market integration could be seen in increased employment rates of the trained poor target groups. More than 60% of the trainees of vocational training had found a steady job 6 months after the training (p. 7).
		For 5 of the 6 agricultural products the contribution margins increased by more than the targeted 10%. Main reasons for the higher profit in the collective groups were intensive training, lower input prices because of collective bulk purchase and higher selling prices because of better market linkages. (p. 7). Income increase amounted to 50% in Tra Vinh and 26% in Ha Tinh, measured 6 months after training completion. (p. 8).
		The value chain as a complex and very demanding multi-sector approach is appreciated very much as concept for local development but only partially operationalised and institutionalised (p. 9).
		The results of the value chain approach remained behind expectations: too small production volumes; lack of standards/certification; insufficient linkages to lead buyers; insufficient coordination; lack of capital for cooperatives; legal constraints to bank borrowing; too complex for smallholding structures; limited understanding of cooperatives as private enterprises (p. 45).
542	Rahmenbed. für Landwirtschaft	The rural people of the poor communes expressed a high degree of satisfaction about the outcomes of the new participatory planning process (p. 6).
		The land market issue although originally included in the conceptual approach, was neither addressed by PARA nor IMPP because of political considerations (p. 23).
543	Zunahme der Produktivität	Innovations initiated by PARA were incorporated in policies and practice, e.g. the adoption of the system of rice intensification for province wide promotion and the orientation towards "climate smart agriculture" (p. 8).
544	Qualifizierung / Capacity Development	With ist vocational training and skills development component IMPP-PARA aimed to integrate mainly the landless poor and women in the labour market thereby supporting Vietnam's mid-term development strategy of industrialising the country. (p. 5)
		PARA approached human resources development in a systematic way by (i) assessing needs and (ii) develop measures (e.g. training, TOT, study tours, exchange visits). However focus was mostly on individuals although remarkable changes occurred partly on organisational level (f.ex. MoSEDP). Such organisational changes however were not systematically approached with a strategic capacity development concept according to "Capacity Works" of GIZ. (p. 5)
		PARA supported the Dept. Of Labour by (i) improving the system of training needs assessments by a stronger focus on the private sector and (ii) by improving the job-linking approach by focusing on the comunal level and introducing new instruments like the IT-system for job placements (p. 7).
		IMPP-PARA contributed to the reduction of poverty as an indirect result. Support data indicate that poverty reduction in the 80 project communes in both provinces is considerably higher than in non-project communes. (p. 8). Vocational training and job placement services benefitted in particular the poor, women and Khmer. (p. 8).
		PARA worked without a recognisable CD-strategy. The evaluation 2009 stated that PARA had an insufficient focus and lack of a strategic plan and approach, and that successful TA would require more strategic views in implementing activities (p. 29). As an example of systems change in the next program phase, a capacity building system was integrated and institutionalised along all levels of government for strengthening the MoSEDP planning system (p. 30).
545	Zugang zu NRM und effiz. Nutzung	
546	LE in fragilen Kontexten	
55	<b>Risikomanagement</b>	
551	Umfang Risiko-Mgt	
552	Method. Ansätze Risiko-Mgt	
56	<b>Nachhaltigkeitsförderung</b>	

<b>Nr.</b>	<b>Aspekt</b>	<b>Zitate</b>
561	Selbsthilfe, Resilienz, Coping Strategies	The adoption of MoSEDP as official planning system in both provinces speaks per se for the sustainability of a main program component. A budget is provided by the provincial governments for covering the costs of MoSEDP after the closing of IMPP in 2012. However after the closing of IMPP, both provinces have to cope with limited training and implementation capacities, in particular at communal level (p. 9).
562	Organisationsentwicklung;	The value chain as a complex and very demanding multi-sector approach is appreciated very much as concept for local development but only partially operationalised and institutionalised (p. 9).
563	Veränderung der Rahmenbedingungen	Innovations were to be integrated into national structures during phase 2 (scaling up). The approach was an integral part of an exit strategy which was very supportive in achieving the best possible outcomes regarding sustainability (p. 26).
564	Method. Nachhaltigkeitsförderung	The institutionalisation of the MoSEDP improved the relationship between local government and people because decisions by higher levels had to be justified and accounted for. The participation of people in implementing planned investments increased and additional voluntary financial contributions by the people were raised. Improved planning capacities on all levels also resulted in attracting additional investments from other programs (p. 8).
		MoSEDP needs to be seen as a first step in a reform process which needs adjustments of government planning and budgeting on the higher levels to become fully functional (p. 9).
<b>57</b>	<b>Gender</b>	
571	Method. Ansätze Gender	IMPP-PARA aimed to facilitate women's participation in the local planning processes and consciously targeted them particularly in vocational trainings and through Women's savings and credit groups (p. 5).
572	Systematik Gender	The intended participation of women, Khmer and poor people in the planning process differed. In Tra Vinh women's and Khmer participation was around 30% while in the other province, women's participation was 63%. (p. 7).
<b>58</b>	<b>Ernährungssicherheit</b>	

Nr.	Aspekt	Zitate
<b>1</b>	<b>Erfolg gemäss OECD-DAC-Kriterien</b>	
10	Gesamtbeurteilung	
13	Relevanz	Das Projekt stand mit dem Bedarf der Erzeuger/-innen im Obst- und Gemüsebau sowie junger Menschen im Raum Gradačac im Einklang. Es stimmte zudem mit wesentlichen Teilen der mittelfristigen Länderprogramme für BuH der schweizerischen EZ sowie den Zielen der Agrarpolitik beider Entitäten und des Kantons Tuzla überein. [S. vi]
12	Effektivität	Das Projekt hat dazu beigetragen, die Obsterzeugung und in geringerem Maße auch die Gemüseproduktion in Gradačac und Banja Luka zu erhöhen. Die beiden geförderten PMGs [Producer Marketing Groups] haben sich etablieren können. Die Verbreitung von Anbaumethoden nach den Vorgaben der IP gelang nur an dem Standort Laktasi im Raum Banja Luka in dem vorgesehenen Maß. Lediglich der Beratungsring in Laktasi erreichte die angestrebte Zahl an zahlenden Mitgliedern, während der Beratungsring in Gradačac sie verfehlte. [S. vi] Die vom Projekt unterstützten Frauengruppen erhöhten ihre Erlöse, erreichten aber die Zielmarke des Indikators nicht ganz. [S. vi] Die Jugendkomponente hat die kulturelle und soziale Attraktivität des Raums Gradačac erfolgreich gesteigert. Die Wirksamkeit der Maßnahmen zur Beschäftigungsförderung von Jugendlichen kann mangels Informationen nicht ermessens werden. [S. vii]
14	Impact	Das Projekt hat Beiträge dazu geleistet, die Versorgung der Verbraucher/-innen mit Obst, in geringerem Maße auch mit Gemüse, durch die Ausweitung der Erzeugung zu verbessern. Die Bruttoerlöse der von dem Vorhaben unterstützten Mitglieder der PMGs in der Krajina und in Gradačac sind gestiegen, was sich sehr wahrscheinlich auch in höheren Einkommen niedergeschlagen hat. [S. vii] Die Breitenwirksamkeit war in der Komponente Obst- und Gemüsebaus eingeschränkt, da das Projekt lediglich etwa 1.000 Landwirte erreichte. [S. vii] Die geförderten Frauengruppen erzielten zusätzliche Einkommen, deren Umfang aber begrenzt blieb. Das Projekt hat Frauen Möglichkeiten eröffnet, eine aktivere Rolle im öffentlichen Leben wahrnehmen zu können. [S. vii] Zu einer Abwanderung junger Menschen aus dem Raum Gradačac ist es nicht in bedeutendem Umfang gekommen, wozu die Maßnahmen zur kulturellen und sozialen Belebung beigetragen haben. [S. vii]
11	Effizienz	Die Formen der Leistungserbringung entsprachen den Herausforderungen eines Landes in einem zweifachen Transformationsprozess. Die Produktionseffizienz wird als angemessen eingeschätzt. Die Allokationseffizienz ist, gemessen an den hohen Pro-Kopf Ausgaben für die direkt Begünstigten, als unbefriedigend einzustufen. [S. vii]
15	Nachhaltigkeit	Die Ausweitung von Anbauflächen, Erzeugung und Bruttoerlösen der befragten Erzeuger/-innen hat sich als nachhaltig erwiesen. Erzeuger/-innen, denen IP durch das Projekt vermittelt wurde, folgen diesen Richtlinien weiterhin. [S. vii] Die PMG Gradačac hat sich ebenso nachhaltig etabliert wie der Beratungsring Laktasi. Die PMG Krajina ist aus Gründen des Missmanagements allerdings dem Scheitern nahe. Der Beratungsring Gradačac existiert nicht mehr und ist als verkleinerte Struktur in der PMG Gradačac aufgegangen. [S. vii] Das Netzwerk an Frauengruppen hat sich in den letzten Jahren überaus erfolgreich weiterentwickelt. [S. vii] Die Jugendorganisation KULT existiert weiterhin und führt den überwiegenden Teil der während des Projekts eingeführten Veranstaltungen nach wie vor durch. [S. viii]
<b>2</b>	<b>Management Erfolg / Misserfolg</b>	
21	Mgt Erfolgsfaktoren	Das Anspruchsniveau war teilweise allerdings hoch, da einige der angestrebten Wirkungen Neuerungen für BuH darstellten. Aufgrund der Relevanz der Innovationen und des langen Durchführungszeitraums des Projekts war das Konzept dennoch realistisch. [S.v]
		Die Gutachter schätzen die Konzeption als schlüssig ein. Die Ausführungen im Angebot zur ersten Phase legen nahe, dass die DEZA sich gründlich mit der Ausgangslage auseinandergesetzt hat. Die Annahme, dass das Zusammenspiel aus Erhöhung der Produktivität der ländlichen Erzeugerinnen und Erzeuger, der Ausrichtung an der Marktnachfrage, der Professionalisierung der Vermarktung und Qualitätsverbesserungen zur Erreichung des Ziels des Hauptprojekts hinführen, ist nachvollziehbar und logisch. Zugang zu Finanzierung war richtigerweise gleichfalls Bestandteil der Konzeption. [S.7f, Cf. 14]
22	Mgt. Misserfolgswfaktoren	Einer der Faktoren für die geringe Verbreitung von IP ist die Tatsache, dass Erzeuger/-innen mit IP-Produkten keine höheren Preise realisieren können. Dies hat vermutlich auch mit dem geringen Vertrauen der Verbraucher/-innen in die verbindliche Anwendung der IP-Richtlinien zu tun. Diese wiederum ist Ergebnis mangelnder institutioneller Kapazitäten, wie beispielsweise für die Durchführung von Rückstandskontrollen, die Zertifizierung von Laboren usw. [S. 47, Cf 95]
23	Mgt. Promising Practices	Die strategische Koordination des Vorhabens oblag einem Steering Committee, dem Vertreter/-innen der DEZA, der ehemaligen GTZ-IS, des staatlichen Finanzministeriums, den Ministerien für Land-, Wasser- und Forstwirtschaft beider Entitäten, dem Landwirtschaftsministeriums des Kantons Tuzla, der Zielgruppe sowie der Projektkoordinator angehörten. [S. 37, Cf 73] Das Steering Committee hat seine Aufgabe als Bindeglied zwischen den an dem Projekt beteiligten Akteuren erfolgreich wahrgenommen und für Transparenz und Kohäsion gesorgt. [S. 44, Cf. 88] Die von der DEZA im Rahmen des Steering Committee gezeigte Transparenz und ihre Bereitschaft, die politischen Partner an strategischen Entscheidungen teilhaben zu lassen, hat Ownership gefördert. [S. 48, Cf 97]
		Das Vorhaben hat in hohem Maße die Stärkung der Leistungsfähigkeit und die Eigenverantwortung der Partner gefördert, was sich beispielsweise darin ausdrückte, dass die Steuerung des Vorhabens vor Ort ab der dritten Phase vollständig in die Hände nationaler Fachkräfte gelegt wurde. [S. 9 f, Cf. 18] Die Mitarbeiter/-innen des Projekts haben den Jugendlichen zugehört, sind auf ihre Wünsche eingegangen und waren bereit, eine große Vielfalt an Veranstaltungen zu fördern. Sie haben zudem dafür Sorge getragen, dass die Jugendlichen zunehmend selbst Verantwortung für die Durchführung von Veranstaltungen übernehmen und dadurch den Zuspruch weiter gefördert (Int.18). [S. 26, Cf. 55]

		Nachdem das Projekt IP zunächst durch direkte Maßnahmen mit der Zielgruppe verbreitet hat, oblag diese Aufgabe ab der zweiten Phase vor allem den privaten Beratungsrings in Laktasi (bei Banja Luka) und Gradačac. Die Fachleute des Projekts sowie der Universitäten Sarajevo und Banja Luka schätzten die Attraktivität des Anbaus nach den IP-Richtlinien als hoch ein. [S. 24, Cf.42] Allerdings ist ein Teil des Projektpersonals ab Phase II in die mit Unterstützung des Projektes geschaffenen Organisationen wie der PMG Gradačac und den Beratungsrings gewechselt, die damit die Rolle von Mittlerorganisationen einnahmen. [S. 34 Cf. 70] Ab der zweiten Phase verlagerte es seinen Schwerpunkt auf die Mesoebene. Aspekte wie die Vermarktung über die PMGs, der Aufbau privater Beratungsrings und die Verbreitung der IP in Zusammenarbeit mit den landwirtschaftlichen Fakultäten der Universitäten Sarajevo und Banja Luka rückten in den Vordergrund. [...] Die Gutachter bewerten die Verlagerung auf die Mesoebene positiv, weil sie auf die Schaffung nachhaltiger Strukturen gerichtet war. Damit verfügte das Projekt bereits ab der zweiten Phase über eine Exitstrategie. [S. Cf. 15]
24	Mgt. Schlechte Beispiele	Wie Erfahrungen aus vielen anderen EZ-Vorhaben belegen, erfordert eine hohe Rückzahlungsquote eine Distanz zu den Kreditnehmern, die bei Beratungsprojekten nicht gegeben ist. Auch ist das Management von Kreditfonds sehr anspruchsvoll. Beratungsprojekte verfügen normalerweise nicht über die notwendigen fachlichen Kenntnisse und infrastrukturellen Voraussetzungen (wie z.B. eine spezialisierte Software). [S. 48, Cf. 96]
		Die Makroebene war nicht Bestandteil von Konzept und Durchführung des Projekts. Die Evaluierung zeigte aber, dass geeignete rechtliche und administrative Rahmenbedingungen der Etablierung der privaten Beratungsrings und der Verbreitung der IP förderlich gewesen wären. Ob es dem Projekt gelungen wäre, diese Rahmenbedingungen durch Beratungen auf Makroebene zu schaffen, ist angesichts des schwierigen Transformationsprozesses fraglich. [S. 47, Cf. 93]  Einschränkend ist festzuhalten, dass die in den Länderprogrammen der Schweizer EZ angestrebte Schaffung von Arbeitsplätzen kein Ziel des Projekts darstellte und die dort genannten Maßnahmen auf Makroebene nicht speziell auf den Obst- und Gemüsebau zielten. [S. 22 Cf. 44]
<b>3</b>	<b>fachlicher Erfolg /Misserfolg</b>	
31	Fachliche Promising Practices	Individuelles Capacity Development vermittelte Erzeuger/innen Kenntnisse in Techniken des intensiven und umweltschonenden Anbaus von Obst und Gemüse. Hierzu zählen beispielweise die Spindeltechnik bei Kernobst, der Gemüseanbau unter Folie, die Auswahl geeigneter Sorten, die Bewässerungstechnik und die umweltschonende Verwendung von Pestiziden. Weitere Kompetenzen umfassten die Arbeitsorganisation und die Vermarktung. Unterstützung bei der Beschaffung von Produktionsmitteln und Investitionen erleichterten ihnen die zeitnahe Anwendung der erworbenen Kenntnisse. [S.15, Cf. 30]
		Durch die Etablierung von PMGs zielte es auf die Schaffung fairer Marktstrukturen, weil es die Position von Erzeugern gegenüber Aufkäufern und weiterverarbeitenden Betrieben stärkte. [S. 10, Cf. 18]  Die PMGs Gradačac und Krajina haben sich etablieren können und Mitgliedern wie auch Nicht-Mitgliedern einen breiteren Marktzugang gewährt. [S.26, Cf. 56]
		Wichtige Erfolgsfaktoren des individuellen Capacity Development waren der große Bedarf seitens der Zielgruppen, die Praxisorientierung der Fortbildungsmaßnahmen, die Marktorientierung und die Kompetenz der vom Projekt unter Vertrag genommenen Experten. In den meisten Fällen gelang es Letzteren, ihr Wissen an die örtlichen Gegebenheiten anzupassen und damit situationsgerecht weiterzugeben. [S. 15 Cf. 30]
32	Fachlich Schlechte Beispiele	
<b>4</b>	<b>Bezug zu Querschnittsthemen LE</b>	
	Gender --> 57	
	Jugend	Die Jugendkomponente hat die kulturelle und soziale Attraktivität des Raums Gradačac erfolgreich gesteigert. Die Wirksamkeit der Maßnahmen zur Beschäftigungsförderung von Jugendlichen kann mangels Informationen nicht ermessens werden. [S. vi]  Für die Belebung des Soziallebens hat das Vorhaben seit Ende 2003 zahlreiche Veranstaltungen gefördert, die es anfangs selbst organisiert hat. Ab dem Jahr 2005 haben die Jugendlichen deren Organisation zunehmend in die eigene Hand genommen und ab 2007 war die drei Jahre zuvor gegründete Jugendorganisation KULT Trägerin der Maßnahmen. Die sozialen Maßnahmen deckten eine große thematische Bandbreite ab, die unter anderem Folklorefeste, Musikveranstaltungen, Seminare anlässlich des Weltaidstags, Jugendtage, Sommer- und Winterschulen sowie Sportwettbewerbe einschlossen. Es leistete zudem finanzielle Unterstützungen für die Renovierung von Jugendzentren und zahlte zwei Jahre lang das Gehalt einer bei KULT angestellten Koordinatorin. Darüber hinaus hat das Projekt Schulungen zu Themen wie Computer, Eventmanagement, Moderationstechniken und anderen angeboten, die insgesamt 528 Teilnehmer/innen zählten (GTZ 2009; Int.18, 28). [S.13 Cf. 26]
	Umwelt --> 525	
<b>5</b>	<b>Strategische Fragen</b>	
<b>51</b>	<b>Internationale Anschlussfähigkeit</b>	
511	MDGs/SDGs	
512	AU/CAAD	
513	G8	
514	FAO	
515	andere	Eine Reihe weiterer Vorhaben widmete sich der Landwirtschaft. Zu ihnen gehörte unter anderem das Programm „Linking Agricultural Market and Producers (LAMP)“, das von der United States Agency for International Development (USAID) unterstützt wurde. [...] In diesem Sektor aktive multilaterale Organisationen waren die Weltbank und das United Nations Development Programme (UNDP). [S.4f, Cf8]
<b>52</b>	<b>Konzeptionelle Anschlussfähigkeit</b>	



		Den Rahmen für das Projekt bildete zunächst das SDC/seco Midterm Programme 2000-2003 Bosnia and Herzegovina, das den Übergang der schweizerischen EZ von der humanitären Hilfe und den Wiederaufbau der Infrastruktur zum Aufbau von Strukturen und Institutionen markierte, die von externer Unterstützung unabhängig sein sollten. [S.19, Cf 38]
521	Not- und Flüchtlingshilfe	Zielgruppen waren private Obst- und Gemüseproduzenten/-innen sowie junge Menschen im Alter von 15 bis 25 Jahren in den genannten Projektregionen. Viele von ihnen waren Flüchtlinge und nach Kriegsende zurückgekehrt. Damit gehörten sie aufgrund ihres Besitzes an Grund und Boden zwar nicht zu den strukturell sehr armen Bevölkerungsgruppen, hatten aufgrund der Kriegsverwüstungen aber einen erheblichen Teil ihres Besitzes und ihrer Produktionsmittel verloren. Die Schaffung von Einkommensmöglichkeiten war daher nicht nur von großer sozialer Bedeutung, sie stellte auch einen zentralen Eckpfeiler für den Friedensprozess dar. [S.5f Cf.11]
		Eine Komponente „Program Promotion of Youth“ war Bestandteil des Projekts. Sie war als Ergebnis einer Anfrage des Schweizer Bundesamts für Flüchtlinge an die DEZA vom Januar 2003 entstanden. [S. 5 Cf. 10]
522	Wirtschaft & Handel	Es [das Projekt] hat in hohem Maße eine Orientierung am betriebswirtschaftlichen Erfolg im Obst und Gemüsebau gefördert und damit den Transformationsprozess von einem ehemals sozialistischen System hin zu einer privat verfassten Marktwirtschaft unterstützt. [S.10, Cf 18]
523	Good Governance	Es hat in hohem Maße auf eine paritätische Teilhabe der beiden Entitäten RS und FBuH an dem Projekt geachtet und den fachlichen wie personellen Austausch zwischen beiden Entitäten gefördert. Damit hat es innerhalb seiner Möglichkeiten auf Rechtsstaatlichkeit hingewirkt. [S. 10, Cf 18]
524	Migration	Damit liegt die Feststellung nahe, dass es nicht zu einer Abwanderung junger Menschen in bedeutendem Umfang gekommen ist. Diese Einschätzung wird durch Beobachtungen von Auskunftspersonen gestützt, denen zufolge die allermeisten Jugendlichen, die außerhalb von Gradačac studieren, wieder zurückkommen (Int.33, 34). Ein Grund dafür ist, dass die Beschäftigungschancen in urbanen Gebieten nicht viel besser als in ländlichen Räumen eingeschätzt werden (Int. 28-30 sowie zahlreiche Erzeuger). [S31. Cf. 65]
525	Umwelt & Klimawandel	Auf institutioneller Ebene ist IP darüber hinaus als Modul in Vorlesungen der Landwirtschaftlichen Fakultät der Universität Sarajevo integriert worden, das die während des Projektes erstellten Broschüren und Handbücher für die Lehrtätigkeit noch nutzt. Außerdem arbeitet das Landwirtschaftsministerium der RS an Richtlinien für IP, die in ein Gesetz münden sollen (Int. 31). [S. 41, Cf. 80]
		Ökologische Nachhaltigkeit: Das Vorhaben war Ausgangspunkt für die Einführung der IP in BuH. Zwar ist die Breitenwirksamkeit der IP begrenzt geblieben, aber die Relevanz des Themas ist nach wie vor aktuell. Die EU-Richtlinie 2009/128/EG über einen Aktionsrahmen der Gemeinschaft für die nachhaltige Verwendung von Pestiziden macht ab Anfang 2014 den Integrierten Pflanzenschutz, den Kernbestandteil der IP, für die EU verbindlich. Da das Stabilisierungs- und Assoziierungsabkommen der EU mit BuH die Einhaltung europäischer Standards in der Landwirtschaft vorschreibt, muss BuH dieser Vorgabe folgen, wenn es sich die Chancen auf einen EU-Beitritt nicht verbauen will. [S.42 Cf. 83]
<b>53</b>	<b>Partnerbezug</b>	
531	Alignment	Aus dieser Darstellung wird ersichtlich, dass die Ziele der Agrarpolitik der Entitäten und des Kantons Tuzla mit den Zielen des Projekts übereinstimmen. In allen Strategien nehmen die Ausweitung der Produktion und ihre Marktorientierung einen wichtigen Stellenwert ein. Die Strategien der Entitäten postulierten zwar allgemein die Vereinbarkeit der Agrarerzeugung mit dem Schutz der Umwelt, bezogen sich dabei aber nicht explizit auf die Einführung der IP. [S. 21, Cf. 42]
532	Harmonisierung	Das Vorhaben stand mit zahlreichen anderen in der Landwirtschaft tätigen Projekten und Nichtregierungsorganisationen (NRO) in Kontakt, per Ende 2004 sollen es insgesamt 16 gewesen sein (vgl. GTZ 2006b: 41). Allerdings kam es nur in Ausnahmefällen zu konkreten Kooperationen. Hierzu zählen für die Hauptkomponente vor allem die Subventionierung der Beschaffung von Kühlkammern für die PMG Gradačac und gemeinsam durchgeführte Seminare zu IP mit dem von USAID) geförderten LAMP Programm (vgl. GTZ 2004a: 19; 2005a: 14). [...] Eine konkrete Zusammenarbeit mit dem Mitte 2005 begonnenen Schwesterprojekt SPPOM [ebenfalls von der DEZA finanziert und von der GTZ-IS implementiert] hat sich jedoch nicht materialisiert. Letzteres verfolgte fast identische Ziele und Ansätze wie das hier evaluierte. Als Gründe für die operative Distanz zwischen beiden Vorhaben führt ein Fortschrittsbericht eine Reihe technischer Unterschiede, wie beispielsweise andere landwirtschaftlicher Hauptkulturen in Mostar auf. Es ist aber auch anzunehmen, dass hierbei Abgrenzungsbedürfnisse zwischen den an den Projekten Beteiligten eine Rolle spielten. So lautet denn auch eine Schlussfolgerung aus den nicht immer erfolgreichen Bemühungen um Kooperationen: „.... different agendas, cultures and perceptions are in many cases hurdles for cooperation“ (GTZ 2009a: 87). [S. 37 f, Cf 74]
<b>54</b>	<b>Aggregierte Wirkungsberichterstattung</b>	
541	Verbessertes Einkommen	Die Bruttoerlöse der von dem Vorhaben unterstützten Mitglieder der PMGs in der Krajina und in Gradačac sind gestiegen. Besonders ausgeprägt war dieser Anstieg in Gradačac, wo sich das Projekt stärker als in der Krajina engagiert hatte. Die Erhöhung der Bruttoerlöse sich sehr wahrscheinlich auch in höheren Einkommen niedergeschlagen. Die geförderten Frauengruppen erzielten zusätzliche Einkommen, deren Umfang aber begrenzt blieb. [S. 32, Cf 67]
542	Verbesserte Rahmenbed. für Landw.	Mit einem Skalenwert von durchschnittlich 4,5 (maximal positiver Wert = 5) bewerten die befragten Erzeuger ihre Mitgliedschaft [bei der PMG Gradačac] als sehr sinnvoll. Sie sehen die Vorteile vor allem in der Übernahme der Vermarktung durch die PMG und die Einnahmensicherung, weil ein gewisser Teil der Produktion stets von der PMG aufgekauft wird. Als weitere Vorteile nannten die Befragten die Tatsache, „ein Teil von etwas Größerem zu sein“, den Beratungsdienst, die Vermittlung von Fachkenntnissen und die gute Zusammenarbeit mit dem PMG Management (Int.)
		Auf institutioneller Ebene ist IP darüber hinaus als Modul in Vorlesungen der Landwirtschaftlichen Fakultät der Universität Sarajevo integriert worden, das die während des Projektes erstellten Broschüren und Handbücher für die Lehrtätigkeit noch nutzt. Außerdem arbeitet das Landwirtschaftsministerium der RS an Richtlinien für IP, die in ein Gesetz münden sollen (Int. 31). [S. 41, Cf. 80]
543	Zunahme der Produktivität	Vergleicht man diese Werte mit der Ausweitung der Anbaufläche für Obst, so ist ein drastischer Anstieg der Flächenproduktivität erkennbar. Diese rührt einerseits aus Neuanpflanzungen zu Beginn und Mitte der 2000er Jahre, die sich einige Jahre später in höheren Erträgen niedergeschlagen haben. Andererseits ist dies wahrscheinlich auch ein Ergebnis des Anbaus nach IP-Richtlinien, dem bei den befragten Mitgliedern der PMG Gradačac mit einer Ausnahme alle folgen (befragte Mitglieder der PMG Krajina nur zu 58%). [S.28f, Cf. 60]

544	Qualifizierung / Capacity Development	Gelungen ist das organisatorische Capacity Development überall dort, wo sich die Akteure auf die Herausforderungen der Marktwirtschaft einstellen und deren Potenziale nutzen konnten. Die Erfolgsfälle werden außerdem ohne Ausnahme von Personen geführt, die ihr Organisationstalent in den Dienst der Gemeinschaft stellen. Die langsame, aber stetige Entwicklung der PMG Gradačac hat dazu geführt, dass die inneren Strukturen zusammenwachsen konnten und sich eine solide Vertrauensbasis zwischen Management und Mitgliedern gebildet hat. [S. 16 Cf. 31]
545	NRM und Produktionspotentiale	Individuelles Capacity Development vermittelte Erzeuger/innen Kenntnisse in Techniken des intensiven und umweltschonenden Anbaus von Obst und Gemüse. Hierzu zählen beispielweise die Spindeltechnik bei Kernobst, der Gemüseanbau unter Folie, die Auswahl geeigneter Sorten, die Bewässerungstechnik und die umweltschonende Verwendung von Pestiziden. [S. 15, Cf 30]
55	<b>Risikomanagement</b>	Das Anspruchsniveau war teilweise hoch. So stellte die Einrichtung eines privat finanzierten Beratungssystems ebenso eine Neuerung für BuH dar, wie die Einführung der IP und der Aufbau von PMGs, die verschiedene Stufen der Wertschöpfungskette unter einem Dach zusammenfassen. Da diese Innovationen aber sinnvoll und der Durchführungszeitraum von fast einem Jahrzehnt recht lang waren, schätzten die Gutachter das Anspruchsniveau als insgesamt doch realistisch ein. Konzeptionelle Alternativen, wie beispielsweise der Aufbau eines staatlich finanzierten Beratungssystems, wären vor dem Hintergrund der zersplitterten Verwaltungsstrukturen und politischen Blockaden (vgl. Absatz 1) möglicherweise mit noch mehr Risiken behaftet gewesen. [S. 6 Cf. 14]
551	Umfang Risiko-Mgt	
552	Method. Ansätze Risiko-Mgt	
56	<b>Nachhaltigkeitsförderung</b>	
561	Selbsthilfe, Resilienz, Coping Strat.	
562	Organisationsentwicklung;	Gelungen ist das organisatorische Capacity Development überall dort, wo sich die Akteure auf die Herausforderungen der Marktwirtschaft einstellen und deren Potenziale nutzen konnten. Die Erfolgsfälle werden außerdem ohne Ausnahme von Personen geführt, die ihr Organisationstalent in den Dienst der Gemeinschaft stellen. Die langsame, aber stetige Entwicklung der PMG Gradačac hat dazu geführt, dass die inneren Strukturen zusammenwachsen konnten und sich eine solide Vertrauensbasis zwischen Management und Mitgliedern gebildet hat. [S.16, Cf. 31]
563	Veränderung der Rahmenbedingungen	
564	Method. Nachhaltigkeitsförderung	
57	<b>Gender</b>	
571	Method. Ansätze Gender	Querschnittsthemen wie Umwelt und Jugend fanden eine große Beachtung. Gender wurde vornehmlich als Unterstützung von Frauengruppen behandelt, was den sozialen und kulturellen Realitäten entsprach. [s.14, Cf. 28] Das Netzwerk begann mit drei Frauengruppen, im Jahr 2013 umfasste es bereits insgesamt 28 Frauengruppen mit insgesamt rund 4.000 Mitgliedern (Int.35). Neben einkommensschaffenden Maßnahmen (s. Absatz 62) widmen diese sich sozialen Themen wie dem Schutz vor häuslicher Gewalt und greifen in der Gemeinde in die Diskussion um Fragen der Geschlechtergerechtigkeit ein. Von den etwa 350 Mitgliedern der Jugendorganisation KULT in Gradačac sind 70% weiblichen Geschlechts. Die verschiedenen Veranstaltungen werden auch von jungen Frauen gut besucht. Insgesamt, so die Einschätzung der Gutachter, haben die verschiedenen Aktivitäten des Projekts Frauen Möglichkeiten des Austauschs und der Zusammenarbeit eröffnet. Sie haben ihnen zudem die Chance gegeben, an kulturellen Veranstaltungen teilzuhaben. Insgesamt haben Frauen dadurch eine aktivere Rolle im öffentlichen Leben wahrgenommen (Int. 17, 33, 34, 35). [S. 30, Cf. 63]
572	Systematik Gender	Das Projekt hat Gender-Aspekte nicht durchgängig in sämtliche Interventionen verankert, sondern in Form der Förderung von Frauengruppen behandelt. Auf den ersten Blick mutet dieses Vorgehen als nicht mehr zeitgemäß an. In dem Kontext dieses Vorhabens erwies es sich jedoch als die richtige Strategie, wie der nachhaltige Erfolg des Netzwerks von Frauengruppen in Gradačac zeigte. In der bosniakischen Gesellschaft nehmen Frauen traditionell Aufgaben innerhalb der Familien wahr. Konsequentes Mainstreaming hätte das Vorhaben überfordert. Die Empfehlung lautet daher, die Genderstrategie flexibel an die sozialen und kulturellen Gegebenheiten des jeweiligen Kontextes anzupassen (Bezug zu Absätzen 28 und 81). [S. 47, Cf. 94]
58	<b>Ernährungssicherheit</b>	Da die einheimische Erzeugung vor allem von Obst gestiegen ist, die Einfuhr von Agrarprodukten in die Höhe ging, die Pro-Kopf Einkommen ebenfalls gestiegen sind und die Verbraucherpreise weitgehend stabil blieben, gehen die Gutachter von einer verbesserten Versorgung der Konsumentinnen und Konsumenten aus. Hierzu trug das Projekt durch die Ausweitung vor allem der Obstproduktion bei. Der quantitative Beitrag war jedoch begrenzt, weil das Vorhaben nur eine recht kleine Zahl an Erzeugern erreichte (vgl. Absatz 52). [S.27f, Cf. 58]

GTZ-WSMP

Nr.	Aspekt	Zitate
<b>1 Erfolg gemäss OECD-DAC-Kriterien</b>		
11	Effizienz	The WSMP hired international consultants rather than using local knowledge, which did not foster ownership. Interview partners had wished for a stronger focus at the local level and implementation in order to directly apply what they learned and to achieve better results on the impact level. Choosing to set up pilot areas in the few existing trans-boundary watersheds could have been more efficient for regional cooperation. Instead, the WSMP built up a parallel structure. [...] [S.80f, §280]
12	Effektivität	The objectives of the project were generally achieved [...]. Concepts of WSM were integrated and implemented in Cambodia, Laos and Vietnam, mostly in the form of WSMP information and training products. However, the replication of key elements only took place in two watersheds in Cambodia and Laos. [...] National coordination forums in form of the national working groups established in all countries contributed to awareness raising among the relevant sectors for watershed management. However, at the end of the project they were only still existent in Cambodia and Vietnam. Regional consultation meetings and policy dialogues as well as a final international conference positively influenced planning and coordination. [...] Action plans were developed in all four countries. [...] Watershed committees with specific mandates operated in Cambodia and Thailand. [...] [S. 80, § 238]
13	Relevanz	The watershed management project addressed main causes of environmental degradation like water pollution and deforestation. Intermediaries stated that their capacity building needs were met, although some of them criticised the forestry focus and the lack of project funds for the implementation of the acquired planning skills. [...] The project shared objectives with relevant policies and strategies of partner countries and institutions. [...] Sustainable development and environmental protection are relevant and considered in the project design. The project fits very well into the strategies of German bilateral development cooperation and targets MDG 1 and 7. [S. 79, § 237]
14	Impact	Positive impacts have resulted from improved watershed management. In all riparian countries, interview partners in the pilot watersheds stressed the increased capacity of local institutions and a strengthened stakeholder dialogue. They reported positive environmental changes such as the improvement of water quality and quantity as well as a reduction in the deforestation rate. Living standards improved for the population whose livelihood is dependent on water resources, although poverty was not reduced in financial terms. On the downside, many educational materials that were to contribute to scaling up were not easily accessible and too complex for the local level. Additionally, experiences proved difficult to be scaled up and replicated as WSM would require longterm funding. [S. 80, § 239]
15	Nachhaltigkeit	The information services 'Resource Kit' and 'MekongInfo' are still in use today in all four countries and have been partially integrated in curricula of diverse academic and training institutions. However, they need to be updated and fully translated. Elements of WSM were adopted in different policies and decrees. Continued implementation of the WSM approach on the other hand is difficult due to a lack of national funds and due to many other development priorities of the partner countries [...] On the downside, watershed committees and national working groups as well as local learning centres are hardly active anymore. WSM is highly donor driven as the project did not install any internal financing mechanisms. [...] All in all, the development effectiveness of the project is positive to date. With a high degree of probability it will decrease significantly but will remain positive. [S. 81, §281]
<b>2 Management Erfolg / Misserfolg</b>		
21	Mgt Erfolgsfaktoren	Though there were certain overlaps in the activities of InWEnt and GTZ WSMP, these had actually positive effects on the ground and proved advantageous for cooperation. The GTZ WSMP followed a multilevel strategy from regional exchange via national and sub-national policies to local im-plementation. Due to its limited resources and mandate, the interest and willingness of national and international programmes to cooperate and co-finance were essential for the im-plementation in the pilot regions. If cooperation and co-finance with the InWEnt project had not been reached, the project's success would have been under serious threat. On the other hand, the InWEnt's lack of local administrative and technical structures was deemed a hin-dering factor for success, so the nature of the cooperation between the InWEnt project and GTZ WSMP, which coordinated most of the implementation on the ground, was essential and deemed excellent in most interviews. [S.117, §373]

22	Mgt. Misserfolgsk Faktoren	<p>The 1995 Mekong Agreement, established by the Mekong River Commission (MRC), was a coming-of-age for this river basin agency, which gave the management responsibility to its four Member Countries: Cambodia, Lao PDR, Thailand and Vietnam. The MRC is the only inter-governmental agency that works directly with the governments of Cambodia, Lao PDR, Thailand, and Vietnam on their common specific interests – joint management of shared water resources and sustainable development of the Mekong River. [S. 22, §8]</p> <p>As the institutional and cultural differences between the countries became apparent and the focus was shifted towards a more national approach, the project started to move out of MRC's mandate. Especially when GTZ put emphasis on the application of planning instruments in the pilot watersheds, MRC became marginalised and according to interview partners, some members of the secretariat and the NMCs became irritated. GTZ set up a parallel structure by the implementation focus, and also by employing its own staff as country coordinators in each of the four countries and by hiring various international and national consultants, which was criticised by different interview partners. While MRC was able to influence project design, usually in MRC projects donors directly support MRC's budget and then MRC channels the resources. [...] GTZ ignored the principles as set out in the Paris Declaration. While technically, MRC was the right partner concerning natural resource management and the environment, GTZ's project design did not fit in with MRC's procedures. [S.31, §42]</p> <p>However, since the project's focus shifted towards a national perspective and increasingly targeted implementation in PWS, the project partly moved out of the MRC's mandate which only covers the main stream and not the river branches in the pilot regions. The new focus irritated the project partner and the project lost relevance for MRC. On the other hand, experience-based national legislation and institutions are as important for trans-boundary cooperation as the regional component. Furthermore, being the political partner, the MRC had been able to influence the project conception. [S. 53, §114]</p>
		<p>Due to its limited resources and mandate, the interest and willingness of national and international programmes to cooperate and co-finance were essential for the implementation in the pilot regions. Without cooperation and co-financing, the project's success would be under serious threat. The evaluation team sees this as a weakness of the concept. [S.27f, §28]</p>
23	Mgt. Promising Practices	<p>Many interview partners have confirmed that coordination forums have contributed to improved planning and coordination of WSM in various ways. On the one hand, some interview partners have mentioned that forums provided a suitable platform to agree on common definitions and approaches. Therefore, they were appreciated to lay the ground for a mutual understanding of WSM between national and regional actors. [S.57, §139]</p> <p>Moreover, project success was highly dependent on the perception of the importance of watershed issues and national agendas in particular. In this regard, GTZ spent the first years on raising awareness and interest in WSM issues amongst stakeholders. The challenge was to keep up the interest as watershed management was not considered as top priority on the political agendas. [S. 62f, §171]</p> <p>The evaluation team concludes that there is a common understanding of the WSM concept in all four countries and the GTZ policy advice has served to push the importance of WSM in the governmental plans, however, the integration and implementation of WSM is still a challenge due to complications between the responsibilities of sectors or lack of funding. [S. 76, §226]</p> <p>In future regional cooperation projects, GIZ is recommended to put enough time and effort into reaching a consensus with the project partners from the different partner countries about fundamental concepts already in the phase of project development. A good practice of the WSMP was to prolong the initial phase until a common understanding was reached (cf. § 225). It is advisable to use simple, coherent and familiar words and clear definitions and to assure comprehension by regularly asking the counterparts to separately define their understanding. This becomes especially relevant in the cultural context of south-east Asian partner countries, where ambiguities and uncertainties are often tolerated for reasons of modesty, politeness, or hierarchy. [S118, §377]</p>
24	Mgt. Schlechte Beispiele	<p>Secondly, interview partners highlighted how a lack of incentives, especially for members of NWG and WSC, might have affected the process towards achieving the project objective. The results show that members of NWG and WSC are also members of other relevant working groups. Since membership is voluntary, the incentive to invest time and energy is relatively low. In this case, the project depended very much on the motivation of individuals. [S.62, §168]</p> <p>Expert interviews revealed that an important prerequisite for a successful WSC was strong leadership, which is still present in Thailand and Cambodia. WSC members are not paid, which means the members must have a strong motivation to participate, which was and still is the case in these two countries. At a national level, the NWGs are only active in Vietnam, and in Thailand, where they are also paid by the government. In the other two riparian countries, NWGs are not active anymore, mainly due to the lack of funding. [S.76f, §228]</p>

		<p>Additionally, GTZ employed its own staff to carry out activities in the pilot areas instead of MRC's or government officials. Some of the NWG members felt passed by, while GTZ staff and consultants were actually carrying out the project and reported on their activities only irregularly. In that respect, the project failed to involve NWG members sufficiently in the implementation and to sustainably embed implementation in national structures. [S.31f, §45]</p> <p>Furthermore, during implementation, national ownership and sustainability could have been promoted by involving government representatives in more activities and concentrating on building their human resources instead of hiring national consultants and GTZ staff. [S. 31, §50]</p> <p>According to the perception of several interview partners from Laos, Vietnam and Cambodia, the GTZ WSMP hired international consultants rather than using local knowledge. Respondents stated that the employment of foreign experts made the national partners somewhat dependent on international experts during the implementation of the project. And when the international experts left they took the knowledge base with them. Instead of hiring international experts, the project should have carefully chosen employees from national staff of line ministries and been organised as a supportive intervention and not as an implementation unit. This would have on the one hand given more ownership to the national structures and on the other hand it would have increased the efficiency of the project. [S.68, §202]</p>
		<p>However, concerning local ownership, inadequate funding meant that the action plans were formulated, but in all pilot watersheds with the exception of Nam Ton, only single aspects were addressed, no full plans implemented. [S.30, §38]</p> <p>It was also mentioned as a significant shortcoming in all countries that national and sub-national government staff lacked the opportunity to practice the planning skills they had acquired. The project itself had no budget to carry out measures as defined in the WS action plans and it was not able to establish cooperation to other donors to achieve this (with the exception of Nam Ton WS in Laos). [S.52, §109]</p> <p>Interview partners have given a number of reasons why replication could not be achieved as intended, e.g. the difficulty to replicate experiences in other watersheds that do not encounter exactly the same type and degree of challenges. Also, a number of interviewees at sub-national level made funding problems responsible for limited replication. Experience gained in the watershed was not sufficient to be replicated elsewhere due to insufficient implementation of action plans. They appeared disappointed and stated that GTZ had provided them with capacities and knowledge to identify problems in their watersheds and to establish a plan of action, but provided little financial support to implement these strategies (cf. § 108). [S.56, §134]</p> <p>The GTZ WSMP, with which InWEnt cooperated closely, developed action plans for its pilot watersheds in cooperation with partners from the national ministries and departments involved. According to information collected during field trips to the respective pilot watersheds and in interviews with staff from the relevant institutions at different levels, the actual implementation of measures from those action plans at target group level failed largely due to a lack of funding. During focus group discussions with village communities in pilot watersheds, the population described that very few activities were actually implemented such as awareness creation, building learning centres, and organizing stakeholder consultations. [S88, §266]</p>
<b>3</b>	<b>fachlicher Erfolg /Misserfolg</b>	
31	Fachliche Promising Practices	<p>Regarding the type of key elements from the concept of SWSM that were implemented by other projects, the evaluators found that the projects mostly adopted WSMP's information and training products, as well as the participatory approach to identifying problems in the watersheds and designing strategies and action plans. [S.55, §129]</p> <p>Another promoting factor was found in the participatory approach to the identification of problems and designing of action plans through stakeholder dialogues in Vietnam and donor dialogues in Cambodia. It created ownership and facilitated mutual understanding and agreements that were translated into faster actions. Participation from central level in the form of members of NWG (Vietnam) was considered especially important to prioritise problems and find appropriate solutions. [S. 59, §151]</p>
32	Fachlich Schlechte Beispiele	<p>New paradigms stress that WSM should be integrated in socio-economic development processes. This also means that both the private and the public sector as well as the civil society should be invited to negotiate planning and implementation (Bach et.al. 2011: 11; 19). The GTZ project's design aimed at integrating action plans in provincial development plans and at harmonising national policies. While plans were drafted in every country, only Cambodia managed to integrate them. With the exception of Vietnam, where the watershed committee is run as a task force with public and private stakeholders as well as village representatives, the private sector was neglected during the process. This means that one important stakeholder group was left out and any trade-offs between economic development and sustainable resource use could not be addressed. [S. 42, §48]</p>

		Only translated versions of training products, such as the RK, could be used at sub-national level. Many interview partners criticised the approach to provide documents and reports in English first and that they were only later translated in whole or in part into local languages. [S. 58, §146] The scaling-up of awareness through publication materials was impeded due to the fact that they were in English and aimed mostly at technical staff with the relevant language skills. Therefore the general population was only able to learn through the local authorities. This makes them dependent on local authorities, which are not always ready or willing to disseminate the skills they have learned. [S. 65f, §184]
<b>4</b>	<b>Bezug zu Querschnittsthemen LE</b>	
	Participatory Development and Good Governance (Marker PD/GG-1)	Project focused on institution and capacity building on watershed management, client-orientation and management skills. The strengthened co-operation and exchange between government officials from different levels to strengthen planning activities and need-orientated policy advice. The project initiated but could not fully see through the process on clear responsibilities between ministries and departments. [Appendix, S.124]
	Protection of the environment and resources (Marker UR-2)	Through building individual, organisational and institutional capacities in IWSM, the project contributed to improvements in natural resource management in selected pilot watersheds. Due to lack of scaling up and implementation of IWSM methods and strategies at target group level, the project did not achieve the impacts to the degree intended. [Appendix, S. 124]
	Gender parity (Marker G-1)	Men and women had equal access to skills trainings and courses were mixed. Trainings at watershed level, targeted gender participation and sent out invitations to Women's Unions representing women at community or district level. The project developed guidelines for sensitive approach towards gender sensitive WSM. Although individual contributions towards gender equality could be observed, the project failed to systematically address the needs and improve livelihoods of women. [Appendix, S. 124]
	Biodiversity (Marker BIO-1):	In the watersheds, the project punctually improved water quality and therefore contributed to healthier fish stocks. The project conducted trainings on the role of forests and the effects of deforestation thus punctually contributing to protection of biodiversity. [Appendix, S. 124f]
	Poverty alleviation (Marker MSA) / Poverty reduction (Marker SHA)	Target group and poverty alleviation can only be reached over long results chains and over long period of time. The attribution gap of effects is therefore very large. Visible results on grassroot level are difficult to be attributed directly to the project. The population depending on resources from the Mekong however benefited most. [Appendix, S. 125]
<b>5</b>	<b>Strategische Fragen</b>	
<b>51</b>	<b>Internationale Anschlussfähigkeit</b>	
511	MDGs/SDGs	The WSMP contributes to the achievement of goal 7 of the Millennium Development Goals (MDG) "ensure environmental sustainability" and especially aims at target 7A: "integrate the principles of sustainable development into country policies and programmes and reverse the loss of environmental resources". Again, on a highly aggregated basis, it targets goal 1 "eradicate extreme poverty and hunger". [S. 54, §124]
512	AU/CAAD	
513	G8	
514	FAO	The assessment of sustainability is a vital criterion of this ex post evaluation and we can now attempt to assess what has remained from the development measure. Considering this, one must be aware that watershed management projects take at least 12 years to successfully implement a watershed management initiative (FAO 2006), and the GTZ Watershed Management Project (WSMP) ended in 2011 after an overall duration of eight years. [S. 72, §216]
515	andere	The GTZ WSMP was the only project in the region engaged in the management of water catchment areas across country borders. It was complementary to other donor programmes, which were conducted with individual countries. These were projects of the FAO, the Swedish and the Canadian development cooperation in Cambodia, projects of the Asian Development Bank (ADB), the United Nations Development Programme (UNDP) and the Danish development cooperation (DANIDA) in Laos, some projects of the European Union, the World Bank (WB) and the ADB in Vietnam and a project in Thailand supported by DANIDA. [S. 71, §210]
<b>52</b>	<b>Konzeptionelle Anschlussfähigkeit</b>	
521	Not- und Flüchtlingshilfe	

522	Wirtschaft & Handel	<p>The evaluation team also identified further risks for the sustainability of the development measure. Trade and tourism are also increasing, with a doubling of the volume of cargo moved on the river between China and Thailand since 2004 (MRC State of the Basin Report). The development of tourism in a non-sustainable manner is a threat to the Mekong River. These developments in the region will have an immense effect on the ecological viability in the region and threaten the livelihoods of millions of people. [S. 79, §234]</p> <p>In Cambodia and Laos major touristic attractions are situated in the PWS (Angkor Temples and Vang Vieng's caves, mountains and river sports, respectively). Here the intervention was considered particularly relevant by interviewees at all levels. In both countries, tourism is an important economic sector and sustainable WSM is needed both to address touristic impacts (high water consumption and pressure on scarce water resources, land and river pollution) and to preserve cultural and natural heritage. [S. 51, §106]</p> <p>Cooperation with Thailand, however, focused on economic reforms and development of the market economy. Therefore the project design aimed at using Thailand's existing expertise in sustainable resource management in watersheds, process this and pass it on to the other countries. [S.54, §120]</p> <p>The GTZ WSMP brought the communes and private sector together for exchange on water-related problems. Many private companies in Siem Reap [Cambodia] used to cut down the forest to cultivate cassava and sugarcane, which on the one hand supported the economic development, but on the other hand harmed and polluted the environment. By coming together, stakeholders discussed the problems and alternative solutions. However, the alternative solutions remained open after the end of the project, as there was no budget for implementation of these ideas. [S.64, §178]</p> <p>With regard to tourism and business, a new regulation has been established on environmental protection and nature conservation in Nam Xong watershed. By fee contributions and joint collection of garbage, the population and private sector contribute together towards the improvement of water quality. Today, the water quality in the watersheds is reportedly better than 10 years ago. [S.65, §185]</p>
523	Good Governance	<p>The WSMP largely met the concept of "Sustainable Development". It follows a holistic approach as a regional project that stimulates regional exchange and inter-level exchange on a national level. It also combines technical and organisational consulting and provides direct procedural consultation for the MRCS. However, it failed to promote the co-action of government, civil society and private sector, as it only targets government authorities. WSMP promoted democracy, rule of law, and good governance principles as it improved policy coordination, transparency and participation in policy formulation. [S. 29, §35]</p> <p>Project focused on institution and capacity building on watershed management, client-orientation and management skills. The strengthened co-operation and exchange between government officials from different levels to strengthen planning activities and need-oriented policy advice. The project initiated but could not fully see through the process on clear responsibilities between ministries and departments. [Appendix, S.124]</p>
524	Migration	<p>A positive unintended impact of the project was the return of migrants who were moved from the river banks to other places because of regular floods. Since the reservoirs and water pump stations were built, flooding was reduced and the former villagers started migrating back to their villages. Families were reunited and they can use the land much more efficiently. They are able to sell rice and fish, which assures them a much more stable income (cf. § 231). [S.66, §189]</p> <p>Thousands of villagers had migrated to the big cities because their livelihoods were threatened. The solutions to the problems consisted firstly of a water reservoir, secondly a well with a water pump and thirdly a large land area where a dam was built with a gate to regulate the water flow. The villagers told us the GTZ training helped them identify and understand key problems of their watershed. The social aspect consists of villagers migrating back to their villages since there were no more flooding due to the new dam they had built, which now also regulates the water flow. Villagers are reunited with family members and they can use the land much more efficiently and productively. They are able to sell rice and fish, which assures them a more stable income.[S. 87, §232]</p>
525	Umwelt & Klimawandel	<p>The International Panel for Climate Change identified the Mekong Delta as one of the three most vulnerable deltas on the planet (WWF 2012, The Mekong River at Risk). [S.78f, §233]</p> <p>The watershed management project addressed main causes of environmental degradation like water pollution and deforestation. [S. 79, §237]</p> <p>Positive impacts have resulted from improved watershed management. In all riparian countries, interview partners in the pilot watersheds stressed the increased capacity of local institutions and a strengthened stakeholder dialogue. They reported positive environmental changes such as the improvement of water quality and quantity as well as a reduction in the deforestation rate. Living standards improved for the population whose livelihood is dependent on water resources, although poverty was not reduced in financial terms. [S.80, §239]</p> <p>In the watersheds, the project punctually improved water quality and therefore contributed to healthier fish stocks. The project conducted trainings on the role of forests and the effects of deforestation thus punctually contributing to protection of biodiversity. [Appendix, S. 124f]</p>
526	Desertifikation	
527	Genetische Ressourcen, Agrobiodiversität	

528	Tierproduktion und Nahrungssysteme	
<b>53</b>	<b>Partnerbezug</b>	
531	Alignment	The WSMP hired international consultants rather than using local knowledge, which did not foster ownership. Interview partners had wished for a stronger focus at the local level and implementation in order to directly apply what they learned and to achieve better results on the impact level. Choosing to set up pilot areas in the few existing trans-boundary water-sheds could have been more efficient for regional cooperation. Instead, the WSMP built up a parallel structure. By operating in national pilot areas and by employing its own staff instead of the MRC's, GTZ caused irritations. [S.80f, §240]
532	Harmonisierung	During implementation, the GTZ WSMP communicated with donors and organisations working in areas related to watershed management [...]. Informal cooperation took place with the World Bank for advising MAF in Lao PDR. [S.71, §211] The GTZ WSMP was the only project in the region engaged in the management of water catchment areas across country borders. It was complementary to other donor programmes, which were conducted with individual countries. These were projects of the FAO, the Swedish and the Canadian development cooperation in Cambodia, projects of the Asian Development Bank (ADB), the United Nations Development Programme (UNDP) and the Danish development cooperation (DANIDA) in Laos, some projects of the European Union, the World Bank (WB) and the ADB in Vietnam and a project in Thailand supported by DANIDA. [S. 71, §210]
533	Privatsektor-Partnerschaften	With the exception of Vietnam, where the watershed committee is run as a task force with public and private stakeholders as well as village representatives, the private sector was neglected during the process. This means that one important stakeholder group was left out and any trade-offs between economic development and sustainable resource use could not be addressed. [S.32, §48]
<b>54</b>	<b>Aggregierte Wirkungsberichterstattung</b>	
541	Marktintegration, Einkommen und Beschäftigung, Wertschöpfungsketten	Moreover, from examples such as women's groups recycling waste and, thereby, generating an income, or increased rice yield in a pilot watershed in Vietnam due to better water management, the assumption appears plausible that the further establishment and implementation of WSM will, in the long run, be able to contribute to poverty alleviation. [S.99, §311] Though the GTZ WSMP raised awareness about the effects of deforestation, there are still some cases where the local population is continuing to cut down trees. This is because the poor people in the highlands still rely on slash and burn agriculture for rice cultivation. A main criticism was that though the project helped to raise awareness, it did not promote any alternative income sources for poor people. The respondents repeatedly mentioned that alternative livelihood development, taking into account the conservation of natural resources, still remains a critical issue in some areas. [S. 65, §184] Since the reservoirs and water pump stations were built, flooding was reduced and the former villagers started migrating back to their villages. Families were reunited and they can use the land much more efficiently. They are able to sell rice and fish, which assures them a much more stable income (cf. § 231). [s.66, §189] Target group and poverty alleviation can only be reached over long results chains and over long period of time. The attribution gap of effects is therefore very large. Visible results on grassroot level are difficult to be attributed directly to the project. The population depending on resources from the Mekong however benefited most. [Appendix, S. 125]
542	Verbesserte Rahmenbed. für Landw.	
543	Zunahme der Produktivität	The social aspect consists of villagers migrating back to their villages since there were no more flooding due to the new dam they had built, which now also regulates the water flow. Villagers are reunited with family members and they can use the land much more efficiently and productively. They are able to sell rice and fish, which assures them a more stable income. [S.78, §232] Awareness creation, building learning centres, and organising stakeholder consultations, had improved communication with local authorities and they took communities' concerns into consideration; water quality and quantity had improved because people cut down fewer trees in areas where water was scarce; pollution of water bodies had decreased; agricultural production had improved due to better irrigation schemes. [...] And those positive changes mentioned were only observed in GTZ's pilot watersheds and not on a broader scale. [S. 97, §302]
544	Qualifizierung / Capacity Development	By capacity development, the GTZ WSMP means the process through which people, organisations, and society as a whole can create, strengthen, adapt and maintain human potential over time (GTZ Proceedings 2007). Capacity development was not the main objective of the WSMP but intensive capacity development was a key strategy to achieve the project and overarching results. [S.44, §85]



545	Zugang zu NR, effiziente Nutzung	However, the focus group discussions in the villages as well as expert interviews also pointed towards severe restraints concerning the sustainable management of natural resources because livelihoods often depended on the exploitation of such resources and alternatives were hardly available <sup>45</sup> ; respondents also stated that there were often insufficient resources to implement WSM plans. And those positive changes mentioned were only observed in GTZ's pilot watersheds and not on a broader scale. Nonetheless, other respondents assumed that the further institutionalisation of WSM at different policy levels would make more resources available and improve the management of natural resources. [S. 97, §302] Through building individual, organisational and institutional capacities in IWSM, the project contributed to improvements in natural resource management in selected pilot watersheds. Due to lack of scaling up and implementation of IWSM methods and strategies at target group level, the project did not achieve the impacts to the degree intended. [Appendix, S. 124]
546	LE in fragilen Kontexten	
<b>55</b>	<b>Risikomanagement</b>	
551	Umfang Risiko-Mgt	MRC and GTZ staff also pointed out that MRC's significance for the four riparian states relating to WSM is low compared to the impact of large infrastructure projects like hydro dams. In 2009, twelve hydropower schemes in the lower Mekong basin were proposed by the private sector and "implementation of any or all of the proposed mainstream projects in the Lower Mekong Basin could have profound and wide-ranging socio-economic and environmental impact in all four riparian countries" (ICEM 2010: 2). Neither the MRC nor the GTZ got "in touch" or coordinated with such planned projects. Hydropower is not listed as a risk in the project offers and no studies or assessments of hydropower's influence on the WSMP could be found. This lessens the project's impact relevance for the whole region (cf. § 232). This was even more the case in Thailand, where a national representative stated that the Thai government attached more significance to infrastructure projects producing visible results. [S.52, §110]
552	Method. Ansätze Risiko-Mgt	
<b>56</b>	<b>Nachhaltigkeitsförderung</b>	
561	Selbsthilfe, Resilienz, Coping Strat.	
562	Organisationsentwicklung;	
563	Veränderung der Rahmenbedingungen	The GTZ WSMP raised awareness on several water-related issues. At a sub-national level, the district and province authorities learned how to implement the WSM concept in practice. At watershed level, at least 60% of the interviewed watershed committee members confirmed that training on the WSM concept contributed to the sustain-able use of natural resources. It is also reported that the experience gathered at watershed level was communicated to national and regional level, although the authorities at these lev-els did not always react to the requests from the sub-national level. [S. 45, §88]
564	Method. Nachhaltigkeitsförderung	
<b>57</b>	<b>Gender</b>	
571	Method. Ansätze Gender	At national level, at least 15% of members of all NWGs were women and at sub-national level the participation of women was actively promoted by the WSMP, according to the respondents. It has also been stated that women actively participated in the discussions as representatives of the communities (15% of the village board members involved were women). At local level, according to respondents from Cambodia, a recycling campaign was promoted which educated women to make handicraft out of recycled goods. Through this, women contributed both to the improvement of water quality and their income sources. During the data acquisition, the evaluation team observed once that making handicraft out recycled goods is still practiced. [S. 67, §195]
572	Systematik Gender	Men and women had equal access to skills trainings and courses were mixed. Trainings at watershed level, targeted gender participation and sent out invitations to Women's Unions representing women at community or district level. The project developed guidelines for sensitive approach towards gender sensitive WSM. Although individual contributions towards gender equality could be observed, the project failed to systematically address the needs and improve livelihoods of women. [Appendix, S. 124]
<b>58</b>	<b>Ernährungssicherheit und Gesundheit</b>	

It must be noted that experts at the national level believe the GTZ WSMP formed a basis for further projects to build upon. [S.77, §230]

Nr.	Aspekt	Zitate
<b>1 Erfolg gemäss OECD-DAC-Kriterien</b>		
11	Effizienz	The production efficiency of the InWEnt project was suboptimal. The main reason for this is the relative inefficiency of the ILT, which took up 65% of the project's total budget of 2.3 million Euro (EUR 1.4 million), while training 37 of the nearly 5000 participants that were reached by the project. Also, the lack of local technical and administrative structures negatively affected the efficiency of all training events, mainly by complicating coordination and by impeding an ongoing support of the alumni. [...] Especially the cooperation with GTZ WSMP was very good and significantly increased the broad impact of the project. The project made use of the partner countries' systems by cooperating with national educational institutions. [...] [S. 112, §361]
12	Effektivität	Guidelines for the sustainable use of watersheds were adopted in Cambodia and Vietnam during the project's duration and the evaluation team considers that the InWEnt project's input facilitated their development. Moreover, it is plausible that InWEnt contributed in an important manner to the implementation of strategies and methods of SWSM in close cooperation with the GTZ's Watershed Management Project. [...] Considering that the implementation of IWSM did not go beyond single donor funded projects and hardly reached the target group level, the effectiveness of InWEnt in this regard is not sufficient. The training events that InWEnt provided were mostly considered useful, especially when there was close coordination either with the GTZ WSMP or with training organisations. The Integrated Leadership Training was also considered valuable for individual participants and home institutions by most respondents. However, positive effects on organisational level were diminished by an inadequate selection of participants, insufficient agreements concerning the return of trainees to their employers, and a lack of a local support structure for alumni. [S. 111f, §359]
13	Relevanz	By aiming to improve watershed management, the InWEnt project "Potentials or rural areas in the Lower Mekong Countries" targeted major regional challenges such as flooding and negative impacts of agriculture extension. The project also addressed central development issues of the partner countries by training mid-level professionals in methods for conflict resolution and by strengthening participation in decision making processes in rural areas. It worked towards improving the situation of the extremely poor by improving the management of natural resources. However, since these effects can only be achieved indirectly and in the long run, the project ran the risk of excluding the target groups at the local level. [...] [S. 111, §358]
14	Impact	At impact level, some positive effects were observed that can be linked to the project, e.g. in the form of improved management of natural resources. Also, at the watershed level an increased awareness about issues such as deforestation was noted, and a subsequent improvement of water resources. Here, InWEnt has contributed by developing a differentiated training approach for intermediaries from province, district and village levels. However, the envisaged effects of the project on the sustainable use of natural resources and poverty alleviation were only indirect, via the trained intermediaries. Accordingly, although the situation of the poorest of the poor and of women has arguably improved through better management of natural resources; this effect is achieved even more indirectly. The InWEnt project's capacity building in training institutions was successful. Through the dissemination of WSM and rural development concepts and their implementation in other development projects, scaling-up effects were achieved. [S. 112, §360]
15	Nachhaltigkeit	The project's results at the individual level continue to be the most visible. Almost all interviewed alumni still apply knowledge and skills acquired during the training in their daily work and relate the trainings to successes in their careers, e.g. in research, teaching and project management. At the same time, the fact that InWEnt did not have constant local structures in each country slightly diminished the sustainability of the training outcomes: Some alumni lacked support and were left with unanswered questions regarding training contents. [...] Also, the cooperation of InWEnt with educational organisations and the implementation of Trainings of Trainers led to the incorporation of the InWEnt capacity building approach and of relevant content into the training practice and the curricula of those institutions, where it is still in use today. [...] Several formal networks that were introduced by InWEnt are still being used by alumni for matters related to the water sector. [S. 112f, §362]
<b>2 Management Erfolg / Misserfolg</b>		
21	Mgt Erfolgsfaktoren	According to interviews, the establishment of NWGs and WSCs by the GTZ WSMP contributed greatly to capacity development activities of InWEnt. By stimulating inter-sector ex-change and reaching a common understanding on roles and responsibilities in watershed management, the performance capability of all involved ministries and sub-agencies was greatly enhanced. [S. 116, §370]

22	Mgt. Misserfolgsfaktoren	Due to its inherent cost structure, the MRCS was only prepared to work with InWEnt if all staff expenditures and operative costs had been borne completely by InWEnt. In response to this, and because BMZ budget policies do not allow for this kind of indirect financing of partners' overhead costs, the InWEnt project increased cooperation with GTZ WSMP and the NMC in order to implement its activities. This did not contribute to a clearer structure of the project. Neither did it substantially improve its initiative in the national line agencies, because the National Mekong Committees do not have the necessary leverage to initiate change processes in those institutions. [S. 102, §320]
		The project objective was ambitious and well formulated, but inadequately indicated. The planned impacts were too ambitious for a capacity building project of this scope. This is also reflected in the definition of target group and intermediaries. While the project offer differentiates well between target group (i.e. impact level; cf. section 1.3) and intermediaries, that is the professionals directly targeted via the interventions (i.e. outcome level, cf. table Tab. 6), the target group as ultimate beneficiaries are only remotely affected by the project, and as it turns out, these changes on impact level cannot be clearly attributed to the project's outputs.14 [S.36, §64]
23	Mgt. Promising Practices	The interviewees stated that nowadays there is a common understanding of watershed management at national and regional levels, which was not the case before the project started. Furthermore they affirmed that a lot more attention is being paid to issues related to watershed management, such as the necessity for trans-boundary dialogue, benefit sharing between upstream and downstream water users and the importance of the involvement of the rural population. The interviewees at a national level agreed that the training events provided a base and gave a direction for these and future developments. [S.107, §343] Both projects aimed at strengthening the capacity of national line agencies and their sub-national units to manage critical watersheds sustainably. Therefore, the establishment of a common regional understanding of sustainable watershed management was part of the plan from the very beginning of the cooperation. [S. 114, §364] According to interviews, the establishment of NWGs and WSCs by the GTZ WSMP contributed greatly to capacity development activities of InWEnt. By stimulating inter-sector ex-change and reaching a common understanding on roles and responsibilities in watershed management, the performance capability of all involved ministries and sub-agencies was greatly enhanced. [S. 116, §370]
24	Mgt. Schlechte Beispiele	
		Moreover, InWEnt engaged the Mekong Institute (Thailand) to carry out a capacity needs assessment (InWEnt 2006) and thereby benefitted from and strengthened regional expertise. However, this only happened in 2006 when the three-year project had already been running for more than a year. This is considered far too late and reduced the probability of achieving the overall objective to strengthen institutions. [S. 40, §73]
		Negative effects of the lack of technical structure on the training were mentioned by several respondents from educational partner institutions. They criticised that InWEnt "vanished" after the training and was not available for further questions and activities. A clearer division of responsibilities between headquarters and the regional office in Hanoi or possibly the employment of a national contact person for the training by InWEnt could have been more efficient. [S. 102, §321]
3	fachlicher Erfolg /Misserfolg	

31	Fachliche Promising Practices	<p>80% of the training participants physically interviewed appreciated the participatory methods of teaching that InWEnt practised. Among other things, the practical focus of the courses, with case studies and planning for real life challenges, was mentioned positively. The modules for personal organisation and soft skills were considered especially relevant by several respondents who had participated in the ILT. [S.83, §247]</p> <p>Also, according to a former ILT participant from a Vietnamese educational institution, the practically oriented teaching approach that the Institute for Technology and Resources Management in the Tropics and Subtropics (ITTrms) taught as a contractor for the InWEnt project was a good amendment of a more theoretically focused Vietnamese approach at the time. [S. 83 §245]</p> <p>The learning opportunities that InWEnt offered were unique at that time and therefore viewed as a great opportunity with benefits for individuals, organisations and society in terms of positive impulses for strategies and policies. Concerning both content and methodological approach, there were no similar educational programmes in Laos, Cambodia nor Vietnam at that time. The training topics in the field of rural development and watershed management, as well as the orientation towards practical experience and the participatory approach were exclusive to the project. [S. 49, §99]</p> <p>Several trainers explicitly lauded the unique InWEnt training methods: participatory, interactive, learner-centred, and not just providing know-how, but also follow-up monitoring of whether the results were useful and can be applied by participants. [S.96, §298]</p>
		<p>Former trainers – in line with the final report and evaluation - emphasised that InWEnt was especially successful in the Training of Trainers (ToT): after the national staff of partner organisations [...] had received training from InWEnt, they cooperated with those trainers to offer further training in the respective countries. This cooperation provided InWEnt with partners who could on the one hand adapt concepts and manuals to the respective local context and on the other hand also function as disseminators. At the same time, the cooperation enhanced the training and facilitation skills of the respective organisations. [S.91, §275]</p> <p>Respondents described only positive aspects of the cooperation with training institutions and NGOs:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- it enabled a broad coverage as InWEnt provided input such as training of staff, materials and advice for the training, and the organisations then implemented them to their respective target groups;</li> <li>- trainers intensively used the materials provided by InWEnt such as the Rural Development Training Manual and their concepts, especially participatory elements;</li> <li>- they also adapted them to new topics;</li> <li>- training institutions sent sufficient staff to InWEnt's training sessions so they could more easily apply what they had learned afterwards and e.g. training field staff in their home institutions. [S.95, §293]</li> </ul>
32	Fachlich Schlechte Beispiele	
		<p>In addition to this, three out of nine ILT participants explicitly mentioned in their questionnaires that they did not consider it relevant for their professional life to learn German, which was required for the ILT. [S.84, §247]</p> <p>This nine-month training course was conducted in Germany and had German as its language of instruction. [S. 100, §314]</p> <p>Moreover, participants expressed disappointment because [...] conducting the ILT in German impeded their individual learning; [S.93f, §287]</p> <p>Only the German language skills, the relevance of which was already questioned in § 247, proved non-sustainable as none of the interviewed alumni had the opportunity to speak German in the home country. [S.105, §335]</p>

		<p>A more comprehensive analysis of the context and involved stake-holders might have revealed that the project would have needed to focus more clearly on specific institutions instead of covering a broad variety of organisations. [S.40, §72]</p> <p>Although the reports lack detailed numbers on prior education of participants, two reports state that the selection of participants included individuals from other sectors and with qualifications of little relevance to the ILT, such as four participants from the National Audit Authority (Warich 2008) and a veterinarian (ITT 2008). [S.84, §247]</p> <p>At least five respondents - along with the project's final evaluation - remarked that the content of training was not always appropriate for participants' level of knowledge or their technical field of work. This made application of knowledge very difficult and for some participants even rendered training completely useless. [...] it was unclear how institutions selected participants and the process was not necessarily based on qualifications. For participants from institutions not involved in the GTZ WSMP, there was little, if any, follow-up, less coordination with their home institutions and, thus, application of new knowledge was not assured. This severely impeded the application of new skills and the effects which training could have on cooperating institutions. [S.90, §273]</p>
		<p>After their return, participants were supposed to carry out their TPs during a six-month transfer phase. These TPs were the central strategic feature through which home institutions should benefit from their employees' participation in the ILT (ITTrms 2006). [S.92, §281]</p> <p>[...] the lack of support from their home institutions as well as from InWEnt impeded the implementation of their TP. They did not receive the necessary support from colleagues and superiors either because they lacked understanding for the TP or because organisational priorities were different. [...] TPs often did not reflect organisations' priorities, but rather the personal interests of participants. Moreover, the funding of TPs was often not assured - InWEnt only supported those TPs of participants and institutions seen as committed and highly motivated. [S.92, 283]</p> <p>Only a third of the ILT participants successfully implemented their transfer projects, which arguably correlates with little support received through the InWEnt project (cf. Section 4.3.2). Accompanying the training with organisational development could have led to stronger effects on the strengthening of institutions, i.e. the project objective. This is an example of why a systemic consulting of the targeted institutions should also have been added. Training could have been better suited to the institutions' priorities and the change processes that were envisaged could have been anchored at the top level in the institutions. [S100f, §315]</p> <p>The project had an approach that was very much focused on individuals and their learning, but neglected whether their organisational environment would allow them to actually apply the acquired knowledge. There was too little post-training support for participants and no systemic consultation of organisations to assure that change management could actually take place, especially for those organisations not involved in the GTZ WSMP or as training partners. InWEnt would have needed more staff to carry out additional activities 'on the ground' in order to assure that training would actually result in strengthening of organisations. [S.96, §299]</p>
<b>4</b>	<b>Bezug zu Querschnittthemen LE</b>	
	Participatory Development and Good Governance (Marker PD/GG-1)	The project focused on capacity building on WSM and Rural Development, multi-sector exchange among government agencies, client-orientation and participatory development planning. The increasing cooperation between government officials from different levels strengthened planning activities and need-orientated policy formulation. Moreover, trainings in participation of the rural population strengthened capacities of rural population and local authorities for participatory development planning. [Appendix, S. 128]
	Protection of the environment and resources (Marker UR-2)	Through building individual, organisational and institutional capacities in IWSM, the project contributed to improvements in natural resource management in selected pilot watersheds. Due to lack of scaling up and implementation of IWSM methods and strategies at target group level, the project did not achieve the impacts to the degree intended. [Appendix, S. 128]
	Gender parity (Marker G-1)	Women made up 34% of all individuals trained by the project. During project duration, the women's quota in training courses continuously augmented, which indicates increasingly gender-sensitive modes of selection. The project failed to systematically address women's needs and improve their livelihoods. [Appendix, S. 128]
	Biodiversity (Marker BIO-1):	

	Poverty alleviation (Marker MSA) / Poverty reduction (Marker SHA)	The target group and effects on poverty can only be reached through long results chains and over long periods of time. Thus, visible results on target group level are difficult to be attributed directly to the project. Through better management of natural resources, the project indirectly contributed to poverty alleviation though. The project failed to systematically address the needs and improve livelihoods of the 'poorest of the poor'. [Appendix, S. 128]
<b>5</b>	<b>Strategische Fragen</b>	
<b>51</b>	<b>Internationale Anschlussfähigkeit</b>	
511	MDGs/SDGs	Furthermore, the project worked towards MDG 1 and 7 by addressing management of natural resources and poverty reduction. [S111, §358]
512	AU/CAAD	
513	G8	
514	FAO	
515	andere	
<b>52</b>	<b>Konzeptionelle Anschlussfähigkeit</b>	
521	Not- und Flüchtlingshilfe	
522	Wirtschaft & Handel	Balancing the national doctrines of economic growth with ecosystem protection was considered especially relevant for the fast growing economies of the LMB by a regional expert at MRC and a Vietnamese IWSM expert. Maintaining this balance is an integral part of the inter-sector approach that IWSM constitutes. [S.84, §250] There was hardly any evidence of employment promotion or enhancement of economic potentials; however, those impacts were mostly to be achieved by components 6 and 7 which were not part of this evaluation. [S.97, §304] What are the decisive reasons why overarching development results are or are not being achieved? A major driving factor for poverty reduction external to the InWEnt project is the economic growth in the region. Of course, this has effects on the poverty level. However, economic growth often conflicts with the sustainable use of natural resources. This effect has to be considered, because it may counteract effects of the InWEnt project. At the same time, it makes NRM approaches all the more relevant. [S. 98, §308]
523	Good Governance	The project focused on capacity building on WSM and Rural Development, multi-sector exchange among government agencies, client-orientation and participatory development planning. The increasing cooperation between government officials from different levels strengthened planning activities and need-orientated policy formulation. Moreover, trainings in participation of the rural population strengthened capacities of rural population and local authorities for participatory development planning. [Appendix, S. 128]
524	Migration	
525	Umwelt & Klimawandel	However, InWEnt made significant contributions to developing a differentiated training approach for different levels of intermediaries and to the trainings conducted at village level (cf. section 4.3.2). Thereby, the project contributed significantly to the increased awareness about how to protect the environment and, thus, also to changing patterns in the use of natural resources. [S.97, §303] Effects on environment and resource protection are an intrinsic part of the IWRM concept promoted by the project.[S.117, §371]
526	Desertifikation	
527	Genetische Ressourcen, Agrobiodiversität	
528	Tierproduktion und Nahrungssysteme	
<b>53</b>	<b>Partnerbezug</b>	

531	Alignment	<p>The regional connection to MRC did not prove to be a positive factor in the InWEnt project's structure because the alignment with MRC was not realised to the extent that it was planned. Due to its inherent cost structure, the MRCS was only prepared to work with InWEnt if all staff expenditures and operative costs were carried completely by InWEnt. In response to this, and because BMZ budget policies do not allow for this kind of indirect financing of partners' overhead costs, the InWEnt project increased cooperation with GTZ WSMP and the NMC in order to implement its activities. [S.114f, §365]</p> <p>Former trainers – in line with the final report and evaluation - emphasised that InWEnt was especially successful in the Training of Trainers (ToT): after the national staff of partner organisations<sup>36</sup> (Enterprise and Development Consultants (EDC), Mekong Institute, Vietnam Institute for Water Resources Research (VIWRR), VBANK - Management Training Institute) had received training from InWEnt, they cooperated with those trainers to offer further training in the respective countries. This cooperation provided InWEnt with partners who could on the one hand adapt concepts and manuals to the respective local context and on the other hand also function as disseminators. [S.91, §275]</p> <p>Another important factor contributing to increasing participation were decentralisation processes in the countries. These provided good opportunities for the InWEnt project; for example in Cambodia, commune councils were introduced in 2002 and the cooperation with the GTZ Rural Development Programme used that opportunity to train provincial, district, and commune level staff for their new tasks concerning local administration and dialogue between different levels. [S.96, 295]</p>
532	Harmonisierung	<p>Harmonisation and alignment of the project were good. The project coordinated very well with other German organisations, especially with the GTZ's WSMP. The lack of coordination with other international donors signifies untapped potential. [S. 14]</p> <p>Since the InWEnt project did not dispose of own personnel capacities in the Mekong countries, the GTZ WSMP served as a main cooperation partner for the InWEnt project, thus also being in line with the approach to "EZ aus einem Guss". [S.114, §.365]</p> <p>The InWEnt project promoted the IWSM approach and there were replications of it in all three countries by donors such as ADB and KfW, which used parts from the GTZ WSMP such as training materials and the participatory approach of identifying problems (cf. § 126). [S.88, §267]</p>
533	Privatsektor-Partnerschaften	
<b>54</b>	<b>Aggregierte Wirkungsberichterstattung</b>	
541	Marktintegration, Einkommen und Beschäftigung, Wertschöpfungsketten	<p>The target group and effects on poverty can only be reached through long results chains and over long periods of time. Thus, visible results on target group level are difficult to be attributed directly to the project. Through better management of natural resources, the project indirectly contributed to poverty alleviation though. The project failed to systematically address the needs and improve livelihoods of the 'poorest of the poor'. [Appendix, S. 128]</p>
542	Verbesserte Rahmenbed. für Landw.	
543	Zunahme der Produktivität	

544	Qualifizierung / Capacity Development	<p>In contrast to the GTZ, with its focus on technical cooperation, InWEnt's general mandate was capacity building. Its capacity building concept (InWEnt 2006) differed slightly from GTZ's concept of capacity development (cf. § 84). It provided the framework for the conceptualisation and implementation of advanced training, human resource development and organisational development. Advanced training was seen as part of human capacity building, which in turn was intended to affect organisational development. Thus InWEnt qualified individuals, encouraging them to pass on their knowledge, thereby working towards longterm structural change in organisations and society. Its approach addressed three levels: individual, organisational and system. The objective at individual level was to strengthen the professional expertise, methodological skills as well as social and personal competences of experts and executives. At the organisational level, the programmes aimed to increase capacities of political institutions, administrative departments, businesses and civil society organisations. At a system level, capacity building programmes promoted actionability, decision making ability as well as the perception of political responsibilities. They thereby intended to support reform processes in economy, politics as well as civil society. This concept was also followed in the evaluated InWEnt project [S.46, §92]</p> <p>The project's objective was formulated as follows: "By qualifying decision-makers and mid-level professionals, capacities of institutions in watersheds of the Lower Mekong Basin are strengthened", thus taking the individual development as a starting point for organisational development. This in turn is intended to contribute to systemic changes in the longer run. Qualified experts and leaders, innovative institutions and trans-boundary politics were supposed to offer a solid foundation for the sustainable use of natural, economic and social resources and potentials (GTZ 2004). [S. 47, §95]</p>
545	Zugang zu NR, effiziente Nutzung	<p>At impact level, some positive effects were observed that can be linked to the project, e.g. in the form of improved management of natural resources. Also, at the watershed level an increased awareness about issues such as deforestation was noted, and a subsequent improvement of water resources. Here, InWEnt has contributed by developing a differentiated training approach for intermediaries from province, district and village levels. However, the envisaged effects of the project on the sustainable use of natural resources and poverty alleviation were only indirect, via the trained intermediaries. [S.112, §360]</p> <p>Through building individual, organisational and institutional capacities in IWSM, the project contributed to improvements in natural resource management in selected pilot watersheds. Due to lack of scaling up and implementation of IWSM methods and strategies at target group level, the project did not achieve the impacts to the degree intended. [Appendix, S. 128]</p>
546	LE in fragilen Kontexten	
<b>55</b>	<b>Risikomanagement</b>	
551	Umfang Risiko-Mgt	
552	Method. Ansätze Risiko-Mgt	
<b>56</b>	<b>Nachhaltigkeitsförderung</b>	
561	Selbsthilfe, Resilienz, Coping Strat.	
562	Organisationsentwicklung;	<p>Moreover, taking individual capacity building as a starting point for intended changes on organisational and system levels includes the risk that the qualified individuals do not have a position from which they can induce changes. [S.49, §100]</p> <p>The ILT TPs as central strategic feature to create benefits for home organisations were carried out insufficiently due to a lack of coordination with home organisations. Those TPs which were implemented, like the ILT in general, were considered useful for individual participants and home institutions. However, inadequate selection of participants, insufficient agreements concerning return to their employers, and the lack of support after the ILT significantly restricted the positive effects it had for home institutions. It was useful for individual Capacity Development and careers, but the intended effect of strengthening organisations was by far not as strong as intended or as possible. [S.94, §289]</p> <p>Due to the lack of direct capacity building activities at an organisational level as well as a lack of support during the crucial transfer phase of individual learning effects, the evaluation team found the sustainability of the projects results on organisational level as limited. [S.107, §340]</p>
563	Veränderung der Rahmenbedingungen	



564	Method. Nachhaltigkeitsförderung	
<b>57</b>	<b>Gender</b>	
571	Method. Ansätze Gender	
572	Systematik Gender	Women made up 34% of all individuals trained by the project. During project duration, the women's quota in training courses continuously augmented, which indicates increasingly gender-sensitive modes of selection. The project failed to systematically address women's needs and improve their livelihoods. [Appendix, S. 128]
<b>58</b>	<b>Ernährungssicherheit und Gesundheit</b>	Through component 5 (Popular participation in decision making processes), which only took place in Cambodia, the project contributed to a strengthening of civil society and to a stronger influence of rural civil society in the context of the Cambodian government decentralisation efforts. The topic of food security was expressly addressed in the training implemented in cooperation with DWHH. [S.83, §244]

Nr.	Aspekt	Zitate
1	<b>Erfolg gemäss OECD-DAC-Kriterien</b>	
	<b>Gesamtbeurteilung</b>	Die Durchführung des Vorhabens war damit erfolgreich. Das Vorhaben hat Modellcharakter und erreicht eine signifikante Breitenwirkung. In Bezug auf die deutsche bilaterale Zusammenarbeit mit Indien im Bereich anagement natürlicher Ressourcen war das Vorhaben prägend. [S.72, Cf. 125]
11	Effizienz	Angesichts des hohen Grads der quantitativen und qualitativen Zielerreichung ist von einem sehr guten Input-Output-Verhältnis auszugehen. Auf Basis der Anzahl der insgesamt im Rahmen einer CBP bearbeiteten Einzelvorhaben wurden rd. 62.600 EUR pro Watershedvorhaben ausgegeben. Eine vergleichbare Leistung wäre in einem traditionellen TZ-Ansatz unter Einsatz entsandten Lang- und Kurzzeitpersonals nicht möglich gewesen. Trotz der festgestellten leichten Schwächen in der Koordination von TZ- und FZ-Interventionen ist das Vorhaben durch eine sehr gute Produktions- und Allokationseffizienz gekennzeichnet. Vor dem Hintergrund des eingesetzten geringen Mittelvolumens waren die gewählte Durchführungskonzeption und die gewählten Instrumente zur Leistungserbringung angemessen und alternativlos. Die reinen Kosten der Capacity Building Phase auf Basis des im Vorhaben entwickelten und umgesetzten Modells waren mit durchschnittlich rd. 12.500 INR pro ha im Vergleich mit den Kosten der vergleichbaren Vorbereitungsphasen in staatlichen Programmen höher (4.000 – 6.000 INR pro ha im IWMP und WDF) höher. Dies war aufgrund des Modellcharakters des Vorhabens vertretbar. [S. 8f]
12	Effektivität	Die Maßnahmen zum Capacity Development wurden in 130 Wassereinzugsgebieten mit 56 Mittler-NRO initiiert. Bis Vorhabenende wurden in 95 Wassereinzugsgebieten mit einer Gesamtfläche von 104.000 ha ganzheitliche Entwicklungsmaßnahmen auf Basis einer FZ-Förderung durchgeführt. Neben der Bildung von sog. Village Watershed Committees (VWC) als zentrale Selbstverwaltungsstruktur der Dorfgemeinschaften wurden 1.470 als Spar- und Kreditgruppen konzipierte Selbsthilfegruppen gegründet. [S. 7]  Während die quantitativen Ziele des Vorhabens erreicht wurden, waren die Maßnahmen zur Vorbereitung der VWC im Hinblick auf ein Nachhalten der vereinbarten Entwicklungs- und Nutzungsplanungen nicht erfolgreich. Die Selbsthilfekapazität der Zielgruppen wurde nicht so weit entwickelt, dass diese in der Lage sind, die erreichten Ziele in der Entwicklung der Wassereinzugsgebiete und die damit einhergehenden Wirkungen längerfristig zu sichern. Auftretende Risiken werden weder durch die VWC noch durch die Kommunalverwaltungen adressiert. Es nicht in ausreichendem Maße gelungen, eine Anbindung an die staatlichen Strukturen und damit eine Synergie der Interventionen staatlicher und nicht-staatlicher Akteure zu erreichen. [S.7f]  Die erreichten politischen Wirkungen der Entwicklungsmaßnahme sind signifikant. Die im Vorhaben entwickelten und getesteten Methoden und Ansätze wurden im Rahmen der Netzwerkaktivitäten der Durchführungsorganisation WOTR mit zivilgesellschaftlichen und staatlichen Akteuren als Good Practices propagiert. Eine Vielzahl von technischen Ansätzen und Erfahrungen aus dem Kooperationsvorhaben werden innerhalb und außerhalb Maharashtras repliziert bzw. in weiterentwickelter Form umgesetzt und haben Eingang in entsprechende Sektorrichtlinien gefunden. [S.8]
13	Relevanz	Maßnahmen zur integrierten und partizipativen Entwicklung von Wassereinzugsgebieten sind nachdrücklich in den relevanten Entwicklungsstrategien und Sektorpolitiken Indiens als Priorität ausgewiesen. Die Projektkonzeption entspricht den Strategien des Partnerlandes, der deutschen EZ und der Zielgruppen. Die Durchführungskonzeption basiert auf einem innovativen Ansatz und zielt auf Lernen und Wissensmanagement ab. Sie steht im Einklang mit den Millennium Entwicklungszielen (MDG), v.a. MDG 1 (Bekämpfung von extremer Armut und Hunger), MDG 3 (Gleichstellung der Geschlechter / Stärkung der Rolle der Frauen) und MDG 7 (Ökologische Nachhaltigkeit). Die Konzeption entspricht auch dem Anspruch einer stärkeren Berücksichtigung der ökologischen Nachhaltigkeit in der Formulierung der Post-MDG Zielsetzungen. Aus heutiger Sicht orientiert sich die Projektkonzeption an den im entwicklungspolitischen Konzept des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) zur Förderung einer nachhaltigen Landwirtschaft formulierten Zielen. [S.7]
14	Impact	Auf Ebene der Watersheds sind Wirkungen hinsichtlich der Erhöhung der Vegetationsdecke (5 - 35%) und der Stabilisierung der natürlichen Ressourcen, der Inwertsetzung unproduktiver landwirtschaftlicher Nutzflächen (Steigerung der Anbauintensität auf 125%) und der Steigerung der Flächenerträge (durchschnittlich 11,5%) und Haushaltseinkommen (Steigerung um den Faktor 2,8 – 4,7) festzustellen. Diese sind eindeutig der EZ-Intervention zuzuordnen. [S.8]  Die mit den durchgeführten Maßnahmen initiierte lokale Wirtschaftsentwicklung ist signifikant. Alle Bevölkerungsgruppen profitieren hiervon. Gleichzeitig hat das Vorhaben eine erhebliche Breitenwirksamkeit durch die Replikation der Ansätze im Rahmen staatlicher Programme. [S.8]  Die Möglichkeit für Frauen und marginalisierte Bevölkerungsgruppen zur Teilnahme an den Planungsprozessen im Rahmen der CBP war grundsätzlich gegeben. Die Teilhabe an der wirtschaftlichen Entwicklung erfolgte teilweise über die Mitgliedschaft in einer Selbsthilfegruppe. Durch die Spar- und Kreditaktivitäten konnte die Grundlage für lokale ökonomische Aktivitäten geschaffen werden. [S.8]  Eine bedeutende Wirkung der wirtschaftlichen Entwicklung war die Reduzierung der saisonalen Migration um durchschnittlich rd. 34%. [S.8]
15	Nachhaltigkeit	Die Prognose für das Fortbestehen der erreichten Wirkungen wird angesichts der noch fehlenden institutionellen Voraussetzungen auf lokaler Ebene als ungünstig eingeschätzt. Es besteht aufgrund der fehlenden Übernahme von Verantwortung durch die VWC und die Kommunalvertretungen das Risiko, dass es mittelfristig zu einer reduzierten Wirksamkeit der technischen Anlagen kommt. [S.9]  Daneben besteht das Risiko, dass die fehlende Regulierung der Ressourcennutzung deren schleichende Degradation zur Folge hat. [S.9]  Die gute institutionelle Verankerung der entwickelten Ansätze und Durchführungsmodulare auf der Makroebene und die damit verbundene Replikation unter Berücksichtigung der Lernerfahrungen aus dem Vorhaben wirken sich positiv aus. [S.9]
2	<b>Management Erfolg / Misserfolg</b>	

21	Mgt Erfolgsfaktoren	<p>Die Umsetzung des Vorhabens basierte auf einem innovativen Konzept und auf dem Prinzip des Lernens. Eine vergleichbare Konzeption eines anderen Vorhabens mit entsprechender Zielsetzung ist nicht bekannt. Grundlage war die langfristige Partnerschaft mit der Durchführungsorganisation WOTR bzw. mit deren Vorgängerorganisation Social Centre. [S.34, Cf. 40] Die von WOTR durchgeführten Capacity Development Maßnahmen für Mittler-NRO zur Vorbereitung auf die Umsetzung von Maßnahmen auf Zielgruppenebene wurden sehr systematisch und mit hoher Qualität und Intensität durchgeführt. [S.35 Cf 42]</p> <p>WOTR selbst wurde erst 1993 mit dem Ziel, eine eigenständige, nicht-staatliche Durchführungsorganisation für das evaluierte Vorhaben zu schaffen, gegründet. Die vorausgehenden Aktivitäten zur Konzeption des Vorhabens gingen von der NRO Social Centre [gegründet von Jesuitenpater Hermann Bacher, der auch Co-Begründer von WOTR ist] aus, die in den ländlichen Regionen Maharashtra in verschiedenen Bereichen aktiv ist. [S. 25, Cf. 20]</p> <p>WOTR ist heute insgesamt in 6 indischen Bundesstaaten tätig [...] und ist eine der führenden Institutionen Indiens in den Bereichen partizipative Entwicklung von Wassereinzugsgebieten und Anpassung an den Klimawandel [...]. [S.40 Cf. 50]</p> <p>Die im Vorhaben entwickelten und getesteten Methoden und Ansätze wurden im Rahmen der Netzwerkaktivitäten der Durchführungsorganisation WOTR mit zivilgesellschaftlichen und staatlichen Akteuren als Good Practices propagiert. In Maharashtra konnte der Aufbau eines regelmäßigen Austausches mit den relevanten Sektorministerien erreicht werden und so die Erfahrungen aus der Durchführung auch in die Politikberatung einfließen. [S. 51 Cf.77]</p>
		<p>Die gute Vernetzung der Organisation [WOTR] wurde durch den Umstand positiv beeinflusst, dass mit NABARD FZ-seitig ein Träger zur Seite stand, der sich im Verlauf der langen Partnerschaft mit der deutschen EZ von einer traditionell geprägten Entwicklungsbank zu einer Finanzierungsinstitution mit einem Leitbild zur partizipativen und nachhaltigen Entwicklung entwickelt hat. [S.51, Cf. 77]</p>
22	Mgt. Misserfolgskfaktoren	
23	Mgt. Promising Practices	<p>Einer der Erfolgsfaktoren des Vorhabens war die ganzheitliche Mobilisierung der Dorfgemeinschaften und die Schaffung von Selbsthilfestrukturen, die alle Bevölkerungsgruppen der jeweiligen Wassereinzugsgebiete repräsentieren. [S.41, Cf. 54]</p> <p>Ausschlaggebend war die Bereitschaft der lokalen Bevölkerung, gemeinschaftlich Maßnahmen zur Stabilisierung und nachhaltigen Bewirtschaftung der natürlichen Ressourcen durchzuführen und dabei einen Eigenanteil zu leisten. [S.23, Cf. 16]</p> <p>Im Vordergrund der vorbereitenden Sensibilisierung stand dabei die Bereitschaft der Bewohner der naturräumlich abgegrenzten Wassereinzugsgebiete, Maßnahmen gemeinschaftlich und unter Erbringung eines Eigenteils (unentgeltliche Arbeitsleistung, Shramdan) zu erbringen. [S. 29, Cf. 27]</p> <p>Die physische Umsetzung erfolgte durch die Bevölkerung selbst. Die über den Eigenanteil (rd. 16% der Kosten der physischen Maßnahmen) hinaus erbrachte Arbeitsleistung wurde dabei entlohnt, wodurch ein zusätzlicher Anreiz für die Bevölkerung geschaffen wurde. [S. 35 Cf. 43]</p> <p>Das Vorhaben wurde im Wesentlichen mit Finanzierungsverträgen und Sachgüterzuschüssen umgesetzt (rd. 78% der Gesamtkosten von 8.140.425 EUR). [...] Daneben wurden im geringen Maße (rd. 14%) Personalleistungen der TZ aus den Mitteln bestritten (externe Fachkräfte, vgl. Tz. 39). Der traditionelle „Instrumentenmix“ unter Einbeziehung von entsandtem Lang- und Kurzzeitpersonal wurde daher im evaluierten Vorhaben nicht angewandt. [S. 62, Cf. 102]</p> <p>Eine vergleichbare Leistung wäre in einem traditionellen TZ-Ansatz unter Einsatz entsandten Lang- und Kurzzeitpersonals nicht möglich gewesen. [S. 63, Cf. 105]</p> <p>Positiv wird bewertet, dass keine redundanten TZ-Parallelstrukturen zu der sich im Aufbau befindlichen Durchführungsorganisation WOTR geschaffen wurden. Die Übertragung umfangreicher Verantwortlichkeiten auf die Organisation hat wesentlich zur Entwicklung der Managementkapazitäten und zu den konzeptionellen Stärken der Organisation beigetragen. [S. 63, Cf. 107]</p>
24	Mgt. Schlechte Beispiele	<p>Eine Exitstrategie wurde für das Vorhaben nur für die Unterstützung der Durchführungsorganisation WOTR entwickelt, um diese schrittweise von den finanziellen Zuschüssen der TZ unabhängiger zu machen. [...] Die beteiligten Mittler-NRO und dörflichen SHO wurden nicht auf die Zeit nach Beendigung der FIP und dem Ende der Finanzierungen vorbereitet. Gleichzeitig wurde die Vernetzung mit staatlichen und privaten Diensten in der praktischen Umsetzung nicht systematisch gefördert. [S.31, Cf. 34]</p> <p>Einige kleine, lokale NRO mit traditionell guter Vernetzung in den ländlichen Gemeinden konnten nach Vorhabenende in Ermangelung alternativer Finanzierungen die Tätigkeiten nicht weiterführen. Als negative Entwicklung muss festgestellt werden, dass nach Beendigung des Vorhabens nur wenige der ausgebildeten Beraterinnen für Frauenförderung in den Mittler-NRO weiterbeschäftigt wurden. [S. 41 Cf. 51]</p> <p>Ein auch von den entsprechenden Mittler-NRO geäußelter Kritikpunkt an der Ausgestaltung der Capacity Development Maßnahmen durch WOTR für andere NRO ist die Beschränkung auf die reine Implementierung der CBP/FIP-Maßnahmen. Die Beratungs- und Trainingsangebote waren nicht auf eine allgemeine Organisationsentwicklung der betreffenden NRO ausgerichtet, so dass viele dieser oftmals noch sehr jungen Organisationen keine längerfristigen Entwicklungsstrategien entwickelten und die Kapazitäten zur Beratung im Bereich Watershed Development nicht nachhalten konnten. [S. 41, Cf. 52]</p> <p>Das Unterstützungs- und Beratungsangebot der Mittler-NRO für die dörflichen Selbsthilfestrukturen war jeweils mit Abschluss der FIP beendet. Bereits frühzeitig zeigte sich im Verlauf des Vorhabens, dass nach Abschluss der FIP noch wichtige Nachbetreuungsmaßnahmen zur Unterstützung der Regelbewirtschaftung einschließlich der Wartung und Reparatur erstellter Bauwerke sowie zur Förderung einer nachgelagerten wirtschaftlichen und sozialen Entwicklung erforderlich sind. Hierfür wurden in der langen Durchführungszeit weder eine erweiterte Konzeption erarbeitet noch Mittel bereitgestellt, obwohl sowohl Projektfortschrittskontrollen der GTZ als auch Abschlusskontrollen der KfW entsprechende Empfehlungen ausgesprochen hatten.[S. 68, Cf.120]</p>

		<p>In der praktischen Umsetzung wurde allerdings eine konsequente Einbindung der staatlichen Dienste und der kommunalen Vertretungen sowie auch privater Dienstleister zur nachhaltigen Institutionalisierung der Ansätze vernachlässigt. [S. 33 Cf. 38]</p> <p>Die zum Ende des Vorhabens vorgesehene stärkere Vernetzung mit staatlichen Diensten und Kommunalverwaltungen (vgl. Anlage 2) erfolgte nur in geringem Maße. Im Rahmen der Evaluierung wurde festgestellt, dass der überwiegende Teil (&gt; 90%) der VWC mit Beendigung der FIP seine Tätigkeit eingestellt hat. Eine Übernahme der erforderlichen Koordinationsaufgaben wird auch nicht von den Kommunalvertretungen wahrgenommen. Dadurch werden u.a. erforderliche Wartungen und Reparaturen der Bauwerke nicht initiiert und die in den Wartungsfonds angesammelten Mittel nicht eingesetzt. Hier macht sich das Fehlen einer konsistenten Capacity Development Strategie, in der eine Kapazitäten- und Bewusstseinsentwicklung im Hinblick auf die Aufgaben und Planungen für die Betriebsphase berücksichtigt werden, negativ bemerkbar. [S.42, Cf. 54]</p> <p>Die angestrebte Anbindung der VWC an die kommunalen Vertretungen (Gram Panchayat) bzw. eine Wahrnehmung der Aufgaben der VWC durch die Gram Panchayats konnte nicht festgestellt werden. [S.49, Cf. 72]</p> <p>Als nachteilig stellt sich die geringe Anbindung der dörflichen Selbsthilfestrukturen an die staatlichen Beratungsdienste (v.a. landwirtschaftliche Beratung) und an Dienstleistungsangebote privater Unternehmen heraus. Die Ausprägung entsprechender Schnittstellen, die es den VWC und SHG ermöglichen würde, über die limitierten Beratungsangebote der durchführenden NRO hinaus Beratungsleistungen zu erhalten und wirtschaftliche Kooperationen aufzubauen, wurde nicht prioritär verfolgt. Entsprechend sind vielerorts sehr einseitige Abhängigkeiten der lokalen Entwicklungsprozesse von der Präsenz und dem Engagement der jeweils durchführenden NRO entstanden. [S. 38f, Cf 46]</p>
		<p>Zur Unterstützung einer regelmäßigen, auch präventiven Wartung der Bauwerke und Strukturen wurde in allen Watersheds zum Ende der FIP ein zweckgebundener Wartungsfonds [...] mit FZ-Mitteln bereitgestellt [...]. Die Verwaltung der Wartungsfonds obliegt den jeweiligen VWC. In keinem der mehr als 100 entwickelten Watersheds des Kooperationsvorhabens wurde dieser Wartungsfonds bisher entsprechend seiner Bestimmung eingesetzt. [...] Neben dem fehlenden Konzept für die entsprechenden Wartungsprozesse und deren Management fehlt es offenbar an einer entsprechenden Ausbildung oder Anleitung. Es ist darüber hinaus davon auszugehen, dass sich die VWC-Mitglieder nach Abzug der Mittler-NRO auch als nicht ausreichend mandatiert von den Dorfgemeinschaften für das eigenständige Management der Mittel ansehen. [S. 36f Cf.43]</p> <p>Zum einen erfolgt keine Fortschreibung und Anpassung der Planungen und der darauf abgestimmten Regelungen zur Nutzung der natürlichen Ressourcen im Wassereinzugsgebiet. [S. 49f, Cf 73]</p> <p>Kritisch ist im Zusammenhang mit der fehlenden Steuerung und Koordination in den Wassereinzugsgebieten v.a. die unzureichende Regulierung der Ressourcennutzung und die Sanktionierung bei Nichtbeachtung der grundlegenden Nutzungsbeschränkungen. [S. 50, Cf 74]</p>
		<p>Die Umsetzung des Vorhabens erfolgte im Wesentlichen auf Basis eines eigenständigen Managements der Durchführungsorganisation WOTR im Rahmen von Finanzierungsverträgen. Eine Personalentsendung oder intermittierende Beratung des Trägers erfolgte nicht. Die Durchführungsorganisation WOTR wurde punktuell durch Personal der GTZ beraten, das in anderen TZ-Vorhaben [...] tätig war. [S. 34, Cf. 39]</p> <p>Das durch die TZ unterstützte Capacity Development bei WOTR bestand vornehmlich in der punktuellen Beratung zum Wissensmanagement und zum Einwerben zusätzlicher Finanzierungen. [S. 40, Cf. 50]</p> <p>Der Durchführungsorganisation WOTR wurde die Ausgestaltung des Monitoring weitgehend ohne Vorgaben überlassen. [S.32, Cf. 36]</p> <p>Hinsichtlich der Qualifizierung weiterer NRO als Träger von Ressourcenzentren (Regional Resource Centre) lag nach Einschätzung der Gutachter keine zwischen der GTZ und WOTR (bzw. auch mit der FZ) abgestimmte Strategie vor (vgl. Tz. 41). [S.53 Cf. 79]</p> <p>Nach Einschätzung der Gutachter wäre eine stringenterer Steuerung des Vorhabens durch das punktuell beratende EZ-Personal (Auftragsverantwortliche) erforderlich gewesen, um im Fall der erkannten konzeptionellen Schwächen Anpassungen im Durchführungsansatz zu erreichen. Daneben hätte über eine stärkere fachliche Unterstützung WOTRs der Aufbau eines wirkungsorientierten M&amp;E-Systems und eines adäquaten Wissensmanagementsystems forciert werden können. [S. 63f, Cf 107]</p> <p>Eine etwas höhere Mittelallokation in der Beratung der Durchführungsorganisation und in der Steuerung sowie im Monitoring des Vorhabens hätte die Ergebnisreicherung nach Einschätzung der Gutachter verbessern können. [S. 64 Cf. 110]</p>
		<p>Das Vorhaben wurde bereits ab 04/1996 als TZ-Modul in einem Kooperationsvorhaben mit der KiW durchgeführt. Eine gemeinsame Zielformulierung für das KV erfolgte jedoch erst zur 3. Phase (Beginn 01/2005). Zur Entwicklung und Erfassung gemeinsamer Wirkungsindikatoren oder der Durchführung gemeinsamer Evaluierungsmissionen kam es nicht. [S. 39, Cf.48]</p> <p>Ein gemeinsames Indikatorensystem auf Impactebene oder ein gemeinsames Monitoring von TZ und FZ wurde nicht institutionalisiert. [S. 29f, Cf. 29]</p> <p>Die Interventionen von TZ und FZ waren durch die klare Trennung von CBP (TZ) und FIP (FZ) zwar arbeitsteilig und komplementär, aber eine gemeinsame Zielformulierung von Beginn der Kooperation an und eine Harmonisierung der Perzeptionen zu den zu erzielenden Wirkungen hätte noch größere Synergien erzeugen können. Die ist v.a. im Hinblick auf die Probleme mit der Wahrnehmung der Betriebs- und Wartungsverantwortung durch VWC und PRI wesentlich. [S.64, Cf. 108]</p>
<b>3</b>	<b>fachlicher Erfolg /Misserfolg</b>	
31	Fachliche Promising Practices	<p>Die Umsetzung der technischen Maßnahmen ist als qualitativ sehr gut einzustufen. Die gewählten Technologien sind angemessen und gut auf die lokalen Gegebenheiten abgestimmt. [...] Die im Rahmen der Expost-Evaluierung in Augenschein genommenen Bauwerke und Strukturen waren ohne Ausnahme auch 10 – 15 Jahre nach deren Inbetriebnahme noch funktionsfähig, zeigten aber einen z.T. erheblichen Wartungs- und Reparaturbedarf [...] [S. 35f Cf. 43]</p> <p>In der Umsetzung der physischen Maßnahmen in den Wassereinzugsgebieten wurden einige Good Practices entwickelt, die dann auch im Rahmen anderer Programme in Maharashtra und in anderen Regionen repliziert wurden. [S. 37, Cf. 44]</p>

32	Fachlich Schlechte Beispiele	Durch die fehlende Übernahme von Verantwortung durch Gram Panchayat und VWC für die weiterführende Koordination des Managements der Wassereinzugsgebiete (vgl. Tz. 71, 72) werden drei Hauptaufgaben nicht wahrgenommen: <ul style="list-style-type: none"> <li>· Die Organisation und Koordination erforderlicher Wartungs- und Reparaturarbeiten an den Bauwerken und Strukturen unter Verwendung der Wartungsfonds;</li> <li>· Die Sanktionierung der nicht autorisierten Wasserentnahme aus öffentlichen Speicherbecken;</li> <li>· Die Harmonisierung und Regulierung der Wasserentnahme aus dem Akquifer über private Brunnen;</li> <li>· Die Anpassung der Regelungen zur Beweidung öffentlicher Flächen. [S. 66, Cf 114]</li> </ul>
		Gemessen an den Zielsetzungen des Vorhabens und dem Anspruch einer möglichst umfangreichen Übertragung von Erfahrungen und Good Practices aus dem Vorhaben in Maharashtra in ähnlich gelagerte Interventionen der deutschen EZ war das Monitoring und das Wissensmanagement im Vorhaben nicht adäquat. [...] Die entsprechende Berichterstattung WOTRs und auch der durchführenden NRO zur Zielerreichung und zu Wirkungen ist stark anekdotisch und thesenbasiert; evidenzbasierte faktische Analysen wurden nicht erstellt. [...] Eine auf den Baseline-Studien aufbauende Untersuchung der erzielten Wirkungen erfolgte nicht. [S.32, Cf. 36] Ein systematischer und auf Fakten basierender Ansatz zur Dokumentation der wesentlichen Good Practices und Durchführungsmodulare wurde EZ-seitig nicht entwickelt. Es wäre nach Einschätzung der Gutachter sinnvoll gewesen, die entsprechenden Lernerfahrungen stärker auch als Materialiensammlung einem weiteren Kreis von Durchführungsorganisationen zur Verfügung zu stellen. WOTR hat die gemachten Erfahrungen im Rahmen einer Vielzahl von Broschüren, Filmdokumentation und Konferenzbeiträgen verbreitet, hierbei aber in der Einschätzung der Gutachter eher einen Public Relations Ansatz gewählt, in dem Wissen nicht der Allgemeinheit zur Verfügung gestellt wird (vgl. Tz. 36). Auch auf Ebene der deutschen EZ ist das hinterlegte Wissen über faktisch aufbereitete, erfolgreiche Methoden und Ansätze nach Einschätzung der Gutachter gering. [S. 69, Cf. 123]
<b>4</b>	<b>Bezug zu Querschnittthemen LE</b>	
	Selbsthilfeorientierte Armutsbekämpfung	Aus heutiger Sicht orientiert sich die Projektkonzeption an den im entwicklungspolitischen Konzept des BMZ zur Förderung einer nachhaltigen Landwirtschaft formulierten Zielen: Landwirtschaft muss erstens Armut mindern und Hunger überwinden, und sie muss zweitens ressourcenschonend und klimaverträglich sein. [S. 44, Cf. 65] Armutskriterien wurden in der Auswahl der einzelnen Wassereinzugsgebiete nicht zugrunde gelegt. [S. 31, Cf. 33] Spezifische Maßnahmen zur Frauenförderung wurden wie auch spezifische Maßnahmen zur Armutsbekämpfung nicht in das Konzept integriert (vgl. Tz. 33). [S. 45, Cf. 63] Grundsätzlich waren die zur Vorbereitung der Maßnahmen in den jeweiligen Wassereinzugsgebieten eingesetzten partizipativen Methoden (v.a. PRA und Netzplanung) geeignet, um eine stringenter Armutsorientierung der Interventionen sicherzustellen. Die entsprechenden Ergebnisse wurden allerdings in der konkreten Durchführungsplanung zu wenig berücksichtigt. [S. 45, Cf. 64]
	Partizipative Entwicklung und gute Regierungsführung	Die Netzplanungsmethode als partizipatives Planungsinstrument – das durch WOTR entwickelte sog. Participatory Net Planning (PNP) <sup>37</sup> wird als Standard im Rahmen des IWMP in Maharashtra und auch im Rahmen des landesweiten von NABARD getragenen WDF verwendet. Im IWMP Maharashtras wird PNP einem Participatory Rural Appraisal (PRA) nachfolgend in der Vorbereitungsphase des jeweiligen Einzelvorhabens durchgeführt. [S. 52, Cf. 78] Das evaluierte Vorhaben hat damit Modellcharakter und trägt systematisch zu einem Scaling-up des partizipativen Watershed Development als Grundlage für eine nachhaltige ländliche Entwicklung bei. [S. 61 Cf. 100] Das Vorhaben trägt damit im Sinne einer politischen Nachhaltigkeit zu wesentlichen Veränderungen in der Entwicklung ökologisch und ökonomisch benachteiligter ländlicher Regionen in Indien bei. Von Bedeutung ist in diesem Zusammenhang v.a. auch die erfolgreiche Institutionalisierung des partizipativen Ansatzes im Rahmen der Sektorrichtlinien. Hierdurch wird potentiell der Interessenausgleich zwischen den unterschiedlichen Bevölkerungsgruppen ermöglicht. [S. 67f, Cf.118]
	Gleichberechtigung der Geschlechter	-->57
	Umwelt- und Ressourcenschutz	--> 525, 545
<b>5</b>	<b>Strategische Fragen</b>	
<b>51</b>	<b>Internationale Anschlussfähigkeit</b>	
511	MDGs/SDGs	Die Konzeption des Vorhabens steht im Einklang mit den Millennium Entwicklungszielen (MDG), v.a. MDG 1 (Bekämpfung von extremer Armut und Hunger), MDG 3 (Gleichstellung der Geschlechter / Stärkung der Rolle der Frauen) und MDG 7 (Ökologische Nachhaltigkeit). Grundsätzlich entspricht die Konzeption des Vorhabens auch dem Anspruch einer stärkeren Berücksichtigung der ökologischen Nachhaltigkeit in der Formulierung der Post-MDG Zielsetzungen. [S.44 Cf. 61]
512	AU/CAAD	
513	G8	
514	FAO	
515	andere	
<b>52</b>	<b>Konzeptionelle Anschlussfähigkeit</b>	
521	Not- und Flüchtlingshilfe	
522	Wirtschaft & Handel	Die erzielten Wirkungen sind im Wesentlichen abhängig von der lokalen Agrarmarktentwicklung. Entscheidend für die weitere wirtschaftliche Entwicklung ist der Zugang der landwirtschaftlichen Betriebe zu fachgerechter landwirtschaftlicher Beratung und qualitativ hochwertigen Produktionsmitteln. Hierzu gehört auch die stärkere Berücksichtigung von Vermarktungsstrategien und ggf. erhöhter Wertschöpfung vor Ort. Die entsprechende Vernetzung mit dem Privatsektor bzw. mit Märkten ist derzeit nicht gegeben. [...] Der einsetzende Prozess der Spezialisierung vieler Einzelbetriebe birgt vor dem Hintergrund fehlender Marktinformationen Risiken, denen z.B. durch die Bildung von Einkaufs- und Vermarktungsgemeinschaften und durch die Entwicklung weiterer marktorientierter Betriebszweige entgegengetreten werden kann. [S68, Cf. 119]

523	Good Governance	Das evaluierte Vorhaben hat damit Modellcharakter und trägt systematisch zu einem Scaling-up des partizipativen Watershed Development als Grundlage für eine nachhaltige ländliche Entwicklung bei. [S. 61 Cf. 100] Das Vorhaben trägt damit im Sinne einer politischen Nachhaltigkeit zu wesentlichen Veränderungen in der Entwicklung ökologisch und ökonomisch benachteiligter ländlicher Regionen in Indien bei. Von Bedeutung ist in diesem Zusammenhang v.a. auch die erfolgreiche Institutionalisierung des partizipativen Ansatzes im Rahmen der Sektorrichtlinien. Hierdurch wird potentiell der Interessenausgleich zwischen den unterschiedlichen Bevölkerungsgruppen ermöglicht. [S. 67f, Cf.118]
524	Migration	Eine bedeutende Wirkung konnte auch auf die Reduzierung der saisonalen Migration um durchschnittlich rd. 34% beobachtet werden. Vor Beendigung der jeweiligen FIP waren durchschnittlich 25 Personen pro Wassereinzugsgebiet auf Migration angewiesen. Unter den Haushalten mit marginalen und geringen Einkommen war die saisonale Migration traditionell am weitesten verbreitet (rd. 70% der insgesamt saisonal migrierenden Bevölkerung). Der Rückgang betrifft Frauen mit durchschnittlich 49% stärker als Männer mit durchschnittlich 27%. Allerdings stellen Männer mit rd. 75% den weitaus größeren Teil der migrierenden Bevölkerung. Die im Rahmen einer Haushaltsbefragung in 22 Wassereinzugsgebieten erfassten Haushalte gaben an, dass die lokalen Möglichkeiten für Lohnarbeit um rd. 53% zugenommen haben und ihnen durchschnittlich an rd. 217 Tagen im Jahr Beschäftigungsmöglichkeiten zur Verfügung stehen. [S. 60 Cf. 96]
525	Umwelt & Klimawandel	Aufgrund der fehlenden außerlandwirtschaftlichen Einkommensmöglichkeiten ist die Resilienz traditionell benachteiligter Bevölkerungsgruppen gegen Dürreereignisse und Auswirkungen des Klimawandels extrem gering ausgeprägt (vgl. Tz. 5 - 7). Das Vorhaben setzt in seiner Grundkonzeption hier in mehrfacher, geeigneter Weise an: <ul style="list-style-type: none"> <li>· Durch die Umsetzung der Bau- und Pflanzmaßnahmen werden lokal kurzfristig Einkommensmöglichkeiten geschaffen;</li> <li>· Die durchgeführten Maßnahmen des Boden- und Wasserschutzes und der Renaturierung führen mittelfristig zu einer Stabilisierung der produktiven Böden und zu einer erhöhten Wasserverfügbarkeit. Dadurch ist eine intensivierte landwirtschaftliche Produktion möglich. Als Nebeneffekt steigt der Arbeitskräftebedarf in der Landwirtschaft;</li> <li>· Durch die Bildung von Selbsthilfe- und Nutzergruppen wird das Potential der lokalen Bevölkerung zur Entwicklung zusätzlicher (auch außerlandwirtschaftlicher) Einkommensoptionen gestärkt. [S. 30f, Cf.31]</li> </ul>
<b>53</b>	<b>Partnerbezug</b>	
531	Alignment	Die indischen Anstrengungen zur Entwicklung der vulnerablen Gebiete und der damit verbundenen Zielsetzung, eine nachhaltige wirtschaftliche Grundlage für die ansässige von extremer Armut bedrohte Bevölkerung zu schaffen, wurden seit Ende der 1980er Jahren auch zunehmend von der internationalen Gebergemeinschaft unterstützt. Maßgeblich war hierbei neben dem Engagement der Weltbank auch das Engagement der deutschen Entwicklungszusammenarbeit (EZ) sowie der schweizerischen Entwicklungskooperation. Die schweizerische Entwicklungskooperation arbeitet seit 2011 ebenfalls mit dem Watershed Organisation Trust als Durchführungsorganisation im Rahmen eines landesweit durchgeführten Programms zur Anpassung an den Klimawandel (Global Programme Climate Change) zusammen. Träger dieses Programms ist analog zur deutschen EZ NABARD. Die Interventionen finden teilweise in den Interventionsgebieten der deutschen EZ statt. WOTR selbst wurde erst 1993 mit dem Ziel, eine eigenständige, nicht-staatliche Durchführungsorganisation für das evaluierte Vorhaben zu schaffen, gegründet. [S. 24, Cf. 20]
532	Harmonisierung	Ab 1989 wurde das Integrated Wasteland Development Programme (IWDP) durchgeführt. Bereits 1995 wurden allgemeingültige Richtlinien für die integrierte Entwicklung von Wassereinzugsgebieten verabschiedet, die die o.a. Programme unter einen einheitlichen Ansatz stellten. Ziel der Common Guidelines for Watershed Development Projects war es, die Durchführung entsprechender Programme partizipativer, nachhaltiger und auf einen Interessenausgleich der Bevölkerungsgruppen auszurichten. Das MoA passte das von ihm durchgeführte National Watershed Development Project for Rainfed Areas (NWDPA) und das Watershed Development in Shifting Cultivation Areas (WSDCA) entsprechend im Jahr 2000 an. Die Common Guidelines wurden dann in 2001, 2008 und 2011 entsprechend der Erfahrungen und Good Practices aus der Umsetzung u.a. des evaluierten Vorhabens angepasst. [S. 24, Cf. 18] 1999 etablierte die National Bank for Agriculture and Rural Development (NABARD) den Watershed Development Fund (WDF) mit der Zielsetzung, Programme zur Entwicklung von Wassereinzugsgebieten zu harmonisieren und ihre Umsetzung stärker auf kommunale Strukturen und nicht-staatliche Dienstleister auszurichten. [S. 24, Cf. 19]
<b>54</b>	<b>Aggregierte Wirkungsberichterstattung</b>	
541	Verbessertes Einkommen	Die entsprechenden Wirkungen auf Ebene der Watersheds hinsichtlich der Erhöhung der Vegetationsdecke und der Stabilisierung der natürlichen Ressourcen, der Inwertsetzung unproduktiver landwirtschaftlicher Nutzflächen und der Steigerung der Erträge und Haushaltseinkommen sind eindeutig der EZ-Intervention zuzuordnen. Die mit den durchgeführten Maßnahmen initiierte lokale Wirtschaftsentwicklung ist signifikant. Alle Bevölkerungsgruppen profitieren hiervon. [S.71, Cf.125]
542	Verbesserte Rahmenbed. für Landw.	Auf der Makroebene sollte das TZ-Beratungspersonal im Rahmen einer Zusammenarbeit mit dem MoA [Ministry of Agriculture] die landesweite Verbreitung der Modelle und Ansätze und ihre Berücksichtigung in den Durchführungsleitlinien der indischen Regierung unterstützen. [S. 28f, Cf. 26]

543	Zunahme der Produktivität	<p>Vor dem Hintergrund der mehr als 100.000 ha Gesamtfläche der entwickelten Wassereinzugsgebiete ist davon auszugehen, dass ein Produktionspotential von rd. 55.000 ha landwirtschaftliche Nutzflächen durch die durchgeführten Maßnahmen zunächst stabilisiert und in Folge verbessert wurde. Das Vorhaben leistet damit einen Beitrag im Hinblick auf den Indikator „Verbesserung des Produktionspotenzials und der Ernährungssicherung“ der aggregierten Wirkungsberichterstattung der GIZ. [S. 48, Cf. 69]</p> <p>Die Verbesserung des Ertragsniveaus der im Interventionsgebiet angebauten Kulturarten war entsprechend der eingetretenen Ergebnisse erwartet worden. Nach Kulturarten differenzierte Werte zur Steigerung der Flächenerträge liegen als Bewertungsgrundlage nicht vor. Hauptgrund für die angegebenen Ertragssteigerungen ist die erhöhte Wasserverfügbarkeit sowohl in der Regenzeit, als auch in der Trockenzeit (vgl. Tz. 82). Daneben wirkt sich hier auch ein erhöhter Einsatz von Mineraldüngern und Pflanzenschutzmitteln aus. Insgesamt ist in der Region eine starke Spezialisierung der Landwirtschaft auf Basis guter Marktopportunitäten für den Obst- und Gemüseanbau und für Sonderkulturen zu beobachten. Damit einhergehend erfolgen Verschiebungen in den Fruchtfolgen. Der Anteil der Flächen mit Gemüseanbau stiegen in den durch WOTR ausgewerteten 22 Watersheds im Zeitraum 1996 – 2009) um rd. 170%, die Flächen mit Obst- und Fruchtanbau um rd. 250%. Wurde zunächst in den rd. 5 Jahren der Entwicklung nach Beendigung der jeweiligen FIP noch eine zunehmende Diversifizierung der Fruchtfolgen in den jeweiligen Watersheds beobachtet (vgl. WOTR, 2009), traten dann in allen besuchten Gebieten in der darauf folgenden Entwicklungsphase marktorientierte Spezialisierungseffekte auf. Der grundlegende Trend ist eine starke Abnahme der Getreideproduktion und eine starke Zunahme der Produktion von Baumwolle, Gemüse (v.a. Zwiebeln, Knoblauch, Okra, Chili), und Obst (Granatapfel, Tamarinde, Wein). [S. 57f, Cf. 88]</p>
544	Qualifizierung / Capacity Development	<p>Die Qualität und die Intensität der Capacity Development Maßnahmen für die Selbsthilfestrukturen der Zielgruppen (VWC und SHG) war hoch. Allerdings fehlte auch hier eine Vorbereitung auf die Zeit nach der Förderung durch TZ und FZ. [S. 41, Cf. 53]</p> <p>Hier macht sich das Fehlen einer konsistenten Capacity Development Strategie, in der eine Kapazitäten- und Bewusstseinsentwicklung im Hinblick auf die Aufgaben und Planungen für die Betriebsphase berücksichtigt werden, negativ bemerkbar. [S. 42, Cf.54]</p> <p>Der Ansatz eines Capacity Development und einer Betreuung von Mittler-NRO der Durchführungsebenen durch eine entsprechend qualifizierte Organisation – das sog. Mother-NGO Concept beinhaltet die Etablierung der Regional Resource Centres und wurde von der Bundesregierung Maharashtras zunächst in das von ihr durchgeführte Drought Prone Area Programme und dann in das nachfolgenden IWMP übernommen. [S. 52, Cf 78]</p> <p>Es wird empfohlen, in vergleichbaren Vorhaben im Rahmen des Capacity Development die Prämisse einer sinnvollen Vernetzung von privaten mit staatlichen und zivilgesellschaften Akteuren in einem ganzheitlichen Ansatz als Grundlage eines Scaling-up umzusetzen. Die entsprechende „Vernetzungsfähigkeit“ sollte grundsätzlich auf allen Akteurebenen entwickelt werden. Im evaluierten Vorhaben hätte eine stärkere Vernetzung der Selbsthilfestrukturen und der Mittler-NRO mit Akteuren außerhalb der Projektstruktur einen positiven Einfluss sowohl auf die Nachhaltigkeit der Maßnahmen als auch auf deren weiteren Verbreitung gehabt. Es wird daher empfohlen, alle drei Ebenen des Capacity Development (Personalentwicklung, Netzwerkentwicklung und Entwicklung von Kooperationen und Netzwerken bzw. Systemen und Institutionen) im Capacity Development Ansatz für die Hauptakteure eines vergleichbaren Vorhabens zu berücksichtigen. [S. 73, Cf. 127]</p>
545	NRM und Produktionspotentiale	<p>Die wirtschaftliche Entwicklung und die erzielten Wirkungen in den Interventionsgebieten basieren im Wesentlichen auf der Stabilisierung der landwirtschaftlichen Böden und der Erhöhung des Wasserdargebots für die Bewässerung und für die Trinkwasserversorgung. Die Maßnahmen des Vorhabens haben die irreversible Zerstörung der produktiven Flächen verhindert. Grundlage hierfür war neben den durchgeführten Schutz- und Rehabilitierungsmaßnahmen v.a. eine Harmonisierung der Ressourcennutzung in den Wassereinzugsgebieten entscheidend. Der erreichte Zustand ist allerdings reversibel, d.h. eine erneute Degradation der natürlichen Ressourcen würde erneut zu erheblichen Risiken für die lokale Bevölkerung führen. [S. 65, Cf. 111]</p> <p>Nach Einschätzung der Gutachter kommt es offenbar aufgrund der Inaktivität von VWC und Gram Panchayat zu einem zunehmenden Verlust des Bewusstseins für die gemeinsame Ressourcenbasis. [S.61, Cf.99]</p> <p>Das Risiko, dass es infolge der fehlenden Umsetzung der Nutzungsrichtlinien und aufgrund der fehlenden Regulierung zu einer Verschlechterung des Zustandes der natürlichen Ressourcen kommt, ist als hoch einzuschätzen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Die Beweidung fragiler Hanglagen [...];</li> <li>· Eine nicht regulierte Wasserentnahme aus dem Grundwasser [...].</li> </ul> <p>Die ökologische Tragfähigkeit der Maßnahmen ist daher vor dem Hintergrund der bestehenden Risiken nicht sichergestellt.[S. 67, Cf. 117]</p>
55	<b>Risikomanagement</b>	
551	Umfang Risiko-Mgt	<p>Ein besonders großes Risiko besteht im Eintrag chemischer Verbindungen aus Mineraldüngung und Pflanzenschutz, da sich die Brunnen i.d.R. direkt an den landwirtschaftlichen Nutzflächen befinden. Im Falle eines Unfalls oder eines Starkregenereignisses ist von einer erheblichen Kontamination der Brunnen auszugehen. Der von den Gutachtern beobachtete Umgang der Landwirte mit Pflanzenschutzmittel ist als unfachmännisch und fahrlässig zu bezeichnen. Ein entsprechendes Bewusstsein konnte weder bei den Landwirten, noch bei den Mitarbeitern der Mittler-NRO und der Durchführungsorganisation WOTR festgestellt werden.[S. 61, Cf.98]</p> <p>Die starke Zunahme der Wasserentnahmen aus Privatbrunnen und aus öffentlichen Wehren und Retentionsbecken stellt als negative indirekte Wirkung ein wesentliches Risiko dar, da diese Entnahmen nicht mehr reguliert werden. Dieses Risiko wird durch den seit rd. 3 Jahren vermehrt auftretenden Bau von großen Speicherbecken<sup>44</sup> als Bewässerungsreserve durch kapitalkräftige Landwirte in den Wassereinzugsgebieten noch erhöht. Diese Becken werden ohne Regulierung und Vorgabe aus den Grundwasserleitern befüllt und unterliegen enormen Verdunstungsverlusten. [S. 61, Cf 99]</p>
552	Method. Ansätze Risiko-Mgt	<p>Daneben sollte auch für die Ebene lokaler Steuerungsgremien wie z.B. VWC die Vermittlung von Kenntnissen zur lokalen Risikoanalyse und zum Risikomanagement bezogen auf Klimaereignisse Bestandteil des Capacity Development sein (z.B. Grundwassermanagement in niederschlagsarmen Perioden). [Empfehlung, S. 75, Cf 127]</p>
56	<b>Nachhaltigkeitsförderung</b>	

561	Selbsthilfe, Resilienz, Coping Strat.	Auch aufgrund der festgestellten konzeptionellen Schwächen wurde die Selbsthilfekapazität der Zielgruppen nicht so weit entwickelt, dass diese in der Lage sind, die erreichten Ziele in der Entwicklung der Wassereinzugsgebiete und die damit einhergehenden Wirkungen längerfristig zu sichern. Gleichzeitig wird in der Bewertung berücksichtigt, dass auftretende Risiken weder durch die VWC noch durch die Gram Panchayats adressiert werden. [S. 54, Cf. 80] In Abwesenheit einer Begleitung und Beratung nach Beendigung der jeweiligen FIP scheint schrittweise eine Rückbesinnung auf individuelle Interessen einzutreten. Dies manifestiert sich u.a. in der fehlenden Bereitschaft aller interviewten Zielgruppenvertreter, sich im Interesse des Gemeinwohls unentgeltlich an Gemeinschaftsaktionen z.B. zur Wartung von Bauwerken zu beteiligen. Dies legt die Vermutung nahe, dass das Ownership und der Wille zur nachhaltigen Veränderung auf Seiten der Zielgruppen noch nicht gefestigt genug ist. Insofern kann nicht abschließend beurteilt werden, ob die Zielgruppen dauerhaft wirksame Resilienzstrategien hinsichtlich der zu erwartenden zukünftigen Dürreereignisse etabliert haben.[ S. 68f, Cf 121]
562	Organisationsentwicklung;	Dabei ist es essentiell, dass diese dezentralen Ressourcenzentren dauerhaft Leistungen anbieten können. Während die betreffende Zielformulierung in den relevanten Projektdokumenten den Aufbau der RRC als entsprechende Einrichtungen mit längerfristiger Perspektive suggerieren, wurden die RRC tatsächlich nur als temporäre Einrichtung und ab 2000 auch nur noch als WOTR-Substrukturen etabliert. [S. 53, Cf.79] Die entsprechenden Konzepte sind nur z.T. im Rahmen des Vorhabens entwickelt und institutionalisiert worden. Wichtig ist, dass die geschaffenen Selbstverwaltungsstrukturen die ihnen zugewiesenen Aufgaben dauerhaft wahrnehmen. Eine entsprechende stärkere Eigeninitiative der VWC kann nach langer Inaktivität nicht mehr erwartet werden. [S. 66, Cf. 115]
563	Veränderung der Rahmenbedingungen	
564	Method. Nachhaltigkeitsförderung	
57	Gender	Trotz der eigentlichen Zielsetzung des Vorhabens wurden erkennbar keine spezifischen Fördermaßnahmen für Frauen und andere benachteiligte Bevölkerungsgruppen durchgeführt. Die Frauenförderungskomponente des Vorhabens bestand aus der standardisierten Gründung von Spar- und Kreditgruppen, die zunächst innerhalb des gleichen Wassereinzugsgebietes in einer Dachorganisation (Samyukt Mahila Samiti) zusammengefasst wurden, um die angesparten Mittel auf einem Bankkonto zu verwalten. [S. 39, Cf 47] Die Anzahl der SHG hat sich nach Beendigung des Vorhabens weiter positiv entwickelt. Teilweise wurden zusätzliche Gruppen in Eigeninitiative gegründet, vielerorts wurde die Gründung neuer SHG auch im Rahmen anderer Entwicklungsprogramme gefördert. Alle diese Gruppen haben heute einen direkten Zugang zu Banken – die ehemals gebildeten Dachorganisationen der SHG (Samyukt Mahila Samitis, SMS) haben keine operative Funktion mehr. [S.42, Cf 55] Durch die Spar- und Kreditaktivitäten konnten die Grundlagen für ökonomische Aktivitäten geschaffen werden; deren Inwertsetzung basierte dann allerdings auf der individuellen Initiative. Spezifische Förderprogramme waren hierzu nicht konzipiert worden (vgl. Tz. 75). [S. 56, Cf. 85] Das in den SHG bewegte Finanzvolumen ist gemessen an der Preis- und Lohnentwicklung insignifikant. [...] Der jeweils durch die Mitglieder der Gruppen angesparte Kreditrahmen reicht für investive Zwecke nicht aus und wird i.d.R. als Konsumkredit zur Überbrückung von Engpässen im Haushaltsbudget genutzt. Gemeinschaftsinvestitionen für ökonomische Aktivitäten sind die Ausnahme (in weniger als 10% der interviewten SHG). Hier hätten die SMS in der Anfangszeit eine stärkere Rolle einnehmen und als Schnittstelle zu anderen Programmen und Projekten mit Ansätzen zur Entwicklung ökonomischer Alternativen für Frauen dienen können. [S. 56f, Cf. 86]
571	Method. Ansätze Gender	Gleichzeitig liegen weder der Konzeption noch der späteren Durchführung differenzierte Zielgruppen, Gender- und Armutsanalysen zugrunde. Spezifische Maßnahmen zur Frauenförderung wurden wie auch spezifische Maßnahmen zur Armutsbekämpfung nicht in das Konzept integriert (vgl. Tz. 33). Hierdurch entstanden zwar keine Risiken für die Zielgruppe (bzw. der marginalisierten Gruppen innerhalb der Zielgruppe) hinsichtlich des Nutzens der Entwicklungsmaßnahme, allerdings war die Projektkonzeption nicht geeignet, das Entwicklungspotential der Zielgruppe gezielter in Wert zu setzen. [S.45, Cf. 63] Village Watershed Committees wurden im Rahmen von Dorfversammlungen (Gram Sabha) gewählt. Durch die gewählten Mitglieder sollten alle Bevölkerungsgruppe repräsentiert werden [...]. Eine Mindestrepräsentanz von Frauen und anderen benachteiligten Gruppen der jeweiligen Bevölkerung wurde nicht vorgegeben. [S.48, Cf 70] Die geringe Berücksichtigung von Maßnahmen zur gezielten Förderung von Frauen bzw. anderer benachteiligter Bevölkerungsgruppen und zur Bekämpfung von Armut (vgl. Tz. 47) ist zum Teil mit der fehlenden Ressourcenausstattung des größtenteils mit Finanzierungsverträgen umgesetzten Vorhabens zu erklären. Zu einem anderen Teil ist dieser Umstand aber auch dem Fehlen entsprechender Analysen und Reflektionen in der Vorbereitung des Vorhabens zu schulden. Somit fehlte die Basis für die Entwicklung gezielter Maßnahmen für die marginalisierten Gruppen der lokalen Dorfgemeinschaften. Grundsätzlich waren die zur Vorbereitung der Maßnahmen in den jeweiligen Wassereinzugsgebieten eingesetzten partizipativen Methoden (v.a. PRA und Netzplanung) geeignet, um eine stringenter Armutsorientierung der Interventionen sicherzustellen. Die entsprechenden Ergebnisse wurden allerdings in der konkreten Durchführungsplanung zu wenig berücksichtigt. Daneben hat im Durchführungsverlauf sicherlich auch die geringe Repräsentanz von Frauen in den VWC zur Folge gehabt, dass keine entsprechenden Maßnahmen geplant wurden. Die Maßnahme ist daher nicht genderdifferenziert und nicht hinreichend auf einen Abbau geschlechtsspezifischer Ungleichheiten ausgerichtet. [S. 45, Cf. 64]
572	Systematik Gender	
58	Ernährungssicherheit	Das Vorhaben leistet damit einen Beitrag im Hinblick auf die aggregierte Wirkungsberichterstattung der GIZ bezogen auf den Indikator „Verbesserung des Produktionspotenzials und der Ernährungssicherung“ (vgl. Tz. 69). Gleichzeitig hat das Vorhaben eine erhebliche Breitenwirksamkeit durch die Replikation der Ansätze im Rahmen staatlicher Programme. [S. 62, Cf. 101]



Nr.	Aspekt	Zitate
<b>1</b>	<b>Erfolg gemäss OECD-DAC-Kriterien</b>	
11	Effizienz	Die Verbesserung der Einkommen bei den projektteilnehmenden Bauernfamilien in Höhe von durchschnittlich 1.955 R\$ pro Jahr entspricht bei 250 Familien einem jährlichen Wert von 162.917 EUR. Dies entspricht einem Nutzen von ca. 740.000 EUR in 5 Jahren. Zusätzlich wird der Waldschutz auf einer Fläche von ca. 1000 ha als Nutzen erfasst. Bei der Kosten-Nutzen-Analyse stehen dem wirtschaftlichen und ökologischen Nutzen in Höhe von ca. 840.000 € Kosten in Höhe von ca. 2.000.000 € gegenüber. Das entspricht einem Quotient von 0,42. [S. 6]
12	Effektivität	Der erste Zielindikator (Übernahme nachhaltiger Produktionsweisen) wurde über die Zielgröße hinaus erreicht, dagegen sind festgestellte Verbesserungen im Bereich des zweiten Zielindikators (Verbesserung der Wertschöpfung) kaum auf das Projekt zurückzuführen. Während ein Großteil der 250 an den Projektmaßnahmen beteiligten Familien agroökologische Anbauweisen, insbesondere Agroforstsysteme, übernommen hat, sind Wirkungen im Bereich der Wertschöpfungsketten wesentlich auf staatliche Förderprogramme zurückzuführen. [S. 5]
		Weitere positive direkte Wirkungen wurden in den Bereichen „Gründung eines Netzwerks mit wirtschaftlichem und sozialem Nutzen für die Mitglieder“, „Identifikation und Erprobung nachhaltiger Produktionssysteme“, „Kooperation zwischen Institutionen und Projekten“ und „Ausbildung von Fachkräften und Erzeugern“ erreicht. [S. 5]
		Bei der Anzahl der ausgebildeten Techniker sowie in der Verankerung verbesserter Beratungsmethoden und -inhalte bei IDAM konnten die angestrebten Ziele nur teilweise realisiert werden. [S. 5]
13	Relevanz	Da das Vorhaben den Problemen der Region, internationalen Kriterien und bis 2006 den Schwerpunkten der deutsch-brasilianischen Zusammenarbeit entsprach, aber nicht zu allen Zeitpunkten den Interessen und Prioritäten der Regierung des Bundesstaats Amazonas und der Durchführungsorganisation IDAM, wird die Relevanz des Vorhabens als zufriedenstellend bewertet (Stufe 3). [P. 5]
14	Impact	Auf Zielgruppenebene wurden das Einkommen bei 92%, die Ernährungssituation bei 86%, die Produktion bei 82% sowie die Teilhabe von Frauen an Entscheidungsprozessen bei 89% der ca. 250 teilnehmenden Familien verbessert. Bei nicht teilnehmenden Familien wurden auch Verbesserungen in diesen Bereichen festgestellt, wobei jedoch etwa 20% weniger Familien diese positiven Wirkungen berichteten. [S. 6]
		Die entwickelten Nutzungsformen und Ansätze dienten als Modell für weitere Maßnahmen und hatten in einigen Fällen Einfluss auf nationale Politiken und deren Umsetzung. [S.6]
		Ökologische Wirkungen des Vorhabens sind die verbesserte Bodenfruchtbarkeit gegenüber konventionellen Produktionssystemen der Region und der Erhalt der Waldvegetation in den beteiligten kleinbäuerlichen Betrieben. [S. 6]
15	Nachhaltigkeit	die meisten kleinbäuerlichen Familien nutzten agroökologische Techniken und Agroforstsystemen nach Projektende weiter. Die ökologischen und wirtschaftlichen Wirkungen bei den Erzeugern sind daher nachhaltig. [S. 7]
		Die vom Projekt gegründete Organisation REATA bestand 2013 nicht mehr; dem Netzwerk fehlten nach Projektende finanzielle Mittel, um Aktivitäten fortzusetzen. Durch die vorzeitige Projektbeendigung bei fehlender Exitstrategie wurden Prozesse abgebrochen, was der Nachhaltigkeit nicht förderlich war. [S. 7]
		Nach Projektende nutzten viele Organisationen, Projekte und Institutionen Konzepte und Inhalte des Vorhabens und entwickelten sie weiter: die Brasilianische Gesellschaft für landwirtschaftliche Forschung EMBRAPA, die Universität des Bundesstaats Amazonas, das Umweltsekretariat von Amazonas SDS, die Exekutivkommission des Plans zum Kakaoanbau CEPLAC und die Präfektur Manaus. Dies zeigt, dass die modellhaften Ergebnisse des Vorhabens innovativ und erfolgreich genug waren, um von anderen aufgenommen und weiterentwickelt zu werden. [S. 7]
<b>2</b>	<b>Management Erfolg / Misserfolg</b>	
21	Mgt Erfolgsfaktoren	Die Landesregierung des Staates Amazonas hat durch das Regierungsprogramm „Grüne Freihandelszone“ (Zonafrancaverde) 2003 die Wende von der bestehenden, nur dem Handel verpflichteten Freihandelszone (zonafranca) zu einer ökologisch orientierten Ausrichtung der Regierungspolitik betont. Der Projektträger IDAM wurde durch die Verabschiedung der „Nationalen Politik der technischen und ländlichen Beratung“ (Assistencia Técnica e Extensão Rural – ATER) während der Laufzeit des Projekts gestärkt. Insgesamt haben sich dadurch die politischen Rahmenbedingungen positiv verändert und die Familienlandwirtschaft wurde dadurch aufgewertet (Quelle: GTZ 2004). [S. 12, §6]
		Das Vorhaben stimmt mit vielen nationalen Programmen und Strategien Brasiliens überein, die zur Minderung der ländlichen Armut beitragen sollten: [S. 22, §39] Die im Vorhaben intendierte Verbindung von Analyse bestehender Erfahrungen nachhaltiger Nutzung, ihrer Verbreitung und der Verknüpfung der daraus folgenden Ergebnisse mit der Politikebene entspricht dem Vorgehen des PPG7, in dem weitere Projekte wie PDA (Projetos Demonstrativos Tipo A - Demonstrationsprojekte Typ A) und ProVárzea auf der Generierung von „best practices“ nachhaltiger Nutzung und deren Einfütterung in politische Prozesse auf nationaler Ebene abzielten. Diese beiden sowie das evaluierte Projekt lieferten wichtige Grundlagen für das Ministerium für Agrarentwicklung MDA und das Nationale Institut für Kolonisierung und Agrarreform INCRA Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária und beeinflussten damit die Neugestaltung der ländlichen Beratungspolitik. [S. 17, §20]

22	Mgt. Misserfolgsk Faktoren	Allerdings nahm die Unterstützung für das Vorhaben 2005/2006 durch den Durchführungspartner IDAM und das übergeordnete Landwirtschaftssekretariat in Amazonas SEPROR deutlich ab, bedingt durch personelle Veränderungen (Interviews 30, 34). Gleichzeitig war die Schnittstelle zwischen SEPROR und dem Umweltssekretariat von Amazonas kritisch, was durch Personalwechsel sichtbar wurde (Int. 3) [S. 23, §41]
		Bei den deutsch-brasilianischen Regierungsverhandlungen 2006/2007 wurde seitens Brasiliens eine Schwerpunktverschiebung der Kooperation zugunsten der Thematik Wald- und Klimaschutz und zugunsten der nationalen Ebene vereinbart. [...] Diese Schwerpunktverschiebung hat zur Beendigung des Vorhabens im Jahr 2008 beigetragen. [S. 24, § 45]
23	Mgt. Promising Practices	Es wurden jedoch positive direkte Wirkungen in den Bereichen Gründung eines Netzwerks mit wirtschaftlichem und sozialem Nutzen für die Mitglieder, Identifikation und Erprobung nachhaltiger Produktionssysteme, Kooperation zwischen Institutionen und Projekten und Ausbildung von Fachkräften und Erzeugern festgestellt, wodurch die Nutzung von Agroforstsystemen und agroökologischen Technologien in den Familienbetrieben erreicht wurde. [S. 45, §107] Bei Projektende im Jahr 2008 waren es die Bildung und Dynamik von REATA, dem Netzwerk traditioneller Landwirte im Bundesstaat Amazonas, die Wirkung, die von den meisten Interviewpartnern betont wurden (Int. 1, 10, 13, 14, 16, 34, 35). Zu diesem Zeitpunkt hatte REATA 163 Mitglieder (SEPROR/IDAM/GTZ 2007), wuchs rasch und war auch in anderen Bundesstaaten als Referenz für agroökologische Wirtschaftsweise bekannt (Int. 35). [S. 28, §54]
		Das Vorhaben war am Leitbild „Nachhaltige Entwicklung“ orientiert. Das prozesshafte Vorgehen wurde bereits vor Projektbeginn deutlich, als Planungen mehrfach an veränderte Rahmenbedingungen und neue Erkenntnisse angepasst wurden. Auch nach Projektbeginn wurde dieser Prozess mit Beteiligten im Rahmen von Planungsworkshops fortgeführt und floss schließlich in die Entwicklung des Netzwerks REATA ein, das bei nachlassender Unterstützung durch IDAM wesentliche Prozesse des Vorhabens weiterführte. [S. 16, §18] Mangelnde politische Unterstützung ist ein wichtiger als hindernder Faktor, der häufig erst im Projektverlauf auftritt. Dieses Risiko sollte bei der Projektplanung und Projektdurchführung systematisch berücksichtigt werden. [S. 47, § 112]
24	Mgt. Schlechte Beispiele	Da sich das Netzwerk REATA bei Projektende in einem Stadium der dynamischen Expansion befand, kann davon ausgegangen werden, dass durch eine intensive Projektarbeit und durch eine längere Laufzeit bzw. Nachbetreuungsphase eine wesentlich größere Anzahl kleinbäuerlicher Familien im Sinne der Projektziele hätte erreicht werden können (Absatz 66, 96). Daraus leitet sich die Empfehlung ab, Projekten ausreichend Zeit für Wirkungen zu lassen und sie nur mit einer angemessenen Exitstrategie zu beenden. Die Projektsituation sollte vor der Projektbeendigung sorgfältig untersucht werden, um auch nicht abgeschlossene Prozesse mit positiven Wirkungen zu Ende zu führen. Für diese Nachbetreuung sollten entsprechende Mittel bereitstehen, die kurzfristig und unbürokratisch zur Verfügung gestellt werden können. [S. 47, §113]
		Schwächen in der Verankerung von Innovationen in der beratenen Institution sind auch auf die zu kurze Laufzeit und das Fehlen einer ständigen Ansprechperson im Vorhaben nach dem Weggang der Langzeitfachkraft 2005 (Int. 1, 35) zurückzuführen. [S. 18, §26] Eine bedeutende Schwäche bei der Projektdurchführung war die Nicht-Besetzung der Stelle der Langzeitfachkraft, nachdem diese 2005 nach Brasilia gegangen war, um auf nationaler Ebene weiterhin für die GTZ zu arbeiten (Int. 1, 15, 35). Diese Vakanz fiel zeitlich mit der fehlenden politischen Unterstützung für das Projekt bei IDAM zusammen (siehe 4.1 Relevanz). [S.38, § 86]
		Im Rahmen der Aktualisierung der Projektplanung wäre es daher sinnvoll gewesen, staatliche Aufkaufmechanismen zu berücksichtigen und Projektmaßnahmen in diesem Bereich auf der Ebene von Indikatoren und Zielen zu streichen oder zu reduzieren. Die Planungsanpassung an veränderte Rahmenbedingung ist generell sinnvoll und sollte auch wegen der späteren Bewertung des Projekterfolgs bei wichtigen Veränderungen erfolgen. [S. 48, §118]
		Das Projekt wurde 2008 ohne erkennbare Exitstrategie beendet. Viele Interviewpartner waren von dem Projektende überrascht und enttäuscht (Int. 10, 11, 13, 14, 15, 16, 35). Die Gründe für das abrupte Projektende wurden sowohl bei der deutschen Kooperation als auch bei der mangelnden Unterstützung seitens der Regierung von Amazonas gesehen. [S.44, §102]
		Während der Projektdurchführung wurde kein systematisches Monitoringsystem von Indikatoren auf Ziel- und Ergebnisebene aufgebaut. Es konnte nur ein Aktivitätenmonitoring identifiziert werden. [S. 16, §17]
		Seitens IDAM wurde beklagt, dass in der Partnerorganisation keine Informationen über verfügbare Mittel des Projekts vorlagen. Auch aus diesem Grund übernahm IDAM nur begrenzt die Ownership für Maßnahmen des Vorhabens und für Investitionen in die Verbesserung der Beratung (Int. 14). [S. 38, §88]
3	<b>fachlicher Erfolg /Misserfolg</b>	

31	Fachliche Promising Practices	Das vom Projekt entwickelte Modell nachhaltiger agroökologische Landnutzungen und Wirtschaftsweisen beruht auf der Wertschätzung lokalen Wissens und wurde nach Projektende von verschiedenen Institutionen genutzt und weiterentwickelt. [S. 29, §58] Vom Projekt wurden die Prinzipien des nicht Abholzens und nicht Abbrennens verbreitet und zwar sowohl bei den Mitgliedern von REATA als auch bei weiteren Kleinbauern, die sich von diesen Prinzipien überzeugen ließen (DLS-AM 2007, Int. 9, 18, 22, 24). Diese auf gesetzlichen Grundlagen basierenden, aber kaum kontrollierten Prinzipien und die damit verbundenen nachhaltigen Nutzungen dienten als neues Modell für Amazonien, das über die Projektbeteiligten hinaus verbreitet wurde (Int. 35). [S. 33, §70]
		Kleinbauern, die von agroökologischen Techniken und Agroforstsystemen überzeugt sind, nutzen diese im Allgemeinen weiter, auch wenn keine externe Förderung mehr besteht. Agroforstsysteme sind nach ihrer Pflanzung auf langfristige Nutzung angelegt, tragen also das Element der Nachhaltigkeit in sich. Entsprechend der weiteren Nutzung der erlernten Techniken bestehen auch wirtschaftliche und ökologische Wirkungen bei den Erzeugern weiter. [S. 41, §96] Allerdings beruht ihre agroökologische Beratung auf eigener Überzeugung und Initiative [der Feldberater] und wird durch die institutionelle Politik von IDAM nicht gestützt. Die Beratung wird neben den jeweiligen Hauptprogrammen von IDAM durchgeführt (Int. 10, 11,12, 15, 16). [S. 42, §100]
32	Fachlich Schlechte Beispiele	Es gab Interventionen zur Stärkung von Präfekturen und Netzwerken, die jedoch nicht ausreichten, die eingeführten Maßnahmen dauerhaft zu verankern (GIZ 2013, S. 17, Interviews 26, 31). [S. 17, §22] Diese Vakanz [der Langzeitfachkraft] fiel zeitlich mit der fehlenden politischen Unterstützung für das Projekt bei IDAM zusammen (siehe 4.1 Relevanz). Als Folge waren in der zweiten Hälfte der Projektlaufzeit im Wesentlichen Kurzzeitfachkräfte für die Maßnahmen zuständig und der Schwerpunkt verlagerte sich von der institutionellen Unterstützung von IDAM auf die Förderung des Bauernetzwerks REATA (Int. 34). Dadurch war die permanente Präsenz des Vorhabens bei IDAM geschwächt. [S. 38, § 86] Für Austauschmaßnahmen auf Ebene der Munizipien standen keine Projektmittel zur Verfügung, obwohl diese Maßnahmen im Sinne der Breitenwirksamkeit als Ergänzung zum Austausch auf bundesstaatlicher Ebene sinnvoll gewesen wären. [S. 38, §88]
		Der ganzheitliche Ansatz, d.h. die Verbindung landwirtschaftlicher Produktion mit Naturreourcenmanagement, Stärkung von Regierungsinstitutionen, Wertschöpfungsketten und Zugang zu Märkten wird als wichtiges Kriterium für erfolgreiche Ansätze der ländlichen Entwicklung betont (GIZ 2013, S. 20). Das evaluierte Vorhaben hat zwar diese Elemente in der Planung vorgesehen (GTZ 1998, GTZ 2004), die Elemente Wertschöpfungsketten und Zugang zu Märkten jedoch kaum bearbeitet (siehe standardisierte Befragung). [S.17f, § 22]
		Allerdings fehlte auch in diesem Bereich eine Organisationsentwicklungsstrategie für REATA, um das Fortbestehen des Netzwerks nach Projektende zu sichern (siehe oben und Anlage 2). Die finanzielle Basis des Netzwerks war nach 2008 nicht mehr gegeben, sodass es sich auflöste (Int. 16, 21, 27, 31). [S. 20, §30]
<b>4</b>	<b>Bezug zu Querschnittthemen LE</b>	
	Armutsminderung	Nach Ergebnissen der standardisierten Befragung hatten im Jahr 2013 35% der teilnehmenden und 54%der nicht teilnehmenden Familien Einkommen von weniger als einem Mindestlohn (seit 1.1.2013: 8136 R\$/Jahr) und galten damit als arme Familien. [S.31, §64] Die Verbesserung der Einkommenssituation und Reduzierung der Armut sind somit als Projektwirkungen festzustellen. [S.31, §65] Während eine gemeinsame Evaluation von IFAD und AfDB zeigte, dass nur 55% der von diesen 2003 bis 2007 evaluierten Entwicklungsprogramme armutsreduzierend wirkten (GIZ 2013, S.19), wurde die armutsmindernde Wirkung des evaluierten Projekts durch die standardisierte Befragung positiv bestätigt. [S. 35f, §76]
<b>5</b>	<b>Strategische Fragen</b>	
<b>51</b>	<b>Internationale Anschlussfähigkeit</b>	
511	MDGs/SDGs	Das Vorhaben nahm Kernprobleme der Region auf, insbesondere die zunehmende Entwaldung sowie die ländliche Armut und Unterernährung. Es verstand sich als Beitrag zur Erreichung der Millennium Development Goals (MDG) 1 und 7 und stimmte auch mit vielen nationalen Programmen und Strategien Brasiliens überein. [S.5] Das Vorhaben arbeitete armutsorientiert und entwickelte Ansätze, die sowohl zum Tropenwaldschutz als auch zur Reduzierung von Armut und somit zu den MDG 1 und 7 beitrugen. [S. 45, §106]
512	AU/CAAD	
513	G8	
514	FAO	
515	andere	Im Pilotprogramm PPG7 arbeiteten seit 1992 in den Bereichen Ressourcenschutz und -management, Institutionenförderung und Forschung verschiedene brasilianische Institutionen und internationale Geber wie GTZ, KfW, EU, DFID, UNDP, USAID zum Schutz des brasilianischen Tropenwaldes bei gleichzeitiger wirtschaftlicher und sozialer Entwicklung zusammen. [S.12, §7]
<b>52</b>	<b>Konzeptionelle Anschlussfähigkeit</b>	

521	Not- und Flüchtlingshilfe	
522	Wirtschaft & Handel	<p>Zur Dynamisierung der Wertschöpfungsketten der Teilnehmenden hat das Projekt nur in geringem Maß beigetragen. Der für die Bewertung dieses Teilziels verwendete Indikator ist „Mindestens 30% der befragten am Projekt direkt beteiligten kleinbäuerlichen Betriebe“ haben ihre Wertschöpfung durch verbesserte Vermarktung und/oder Verarbeitung erhöht“. Dennoch wird die Verbesserung von Verarbeitung und Vermarktung im Rahmen der Wertschöpfungsketten (Guaraná für Getränkeindustrie, Bananen und andere Früchte für Schulspeisung und andere öffentliche Einrichtungen, organisches Gemüse und zu Farinha verarbeitetes Maniok für lokale Märkte etc.) in der Befragung von 82% der Projektteilnehmenden sowie von 74% der nicht am Projektteilnehmenden bestätigt. Diese Verbesserungen gehen wesentlich auf gezielte Förderprogramme des brasilianischen Staates zurück. [S. 25, §50]</p> <p>In Manaus entstand nach Projektende im Jahr 2008 aus dem Dialog von REATA mit anderen Akteuren ein ökologischer Wochenmarkt. Dieser wurde von der Präfektur von Manaus, INCRA und anderen Institutionen unterstützt. Anfänglich waren 80% der Erzeuger auf dem Wochenmarkt Mitglieder von REATA. Der Markt existiert weiterhin; 20 Erzeuger bieten dort ihre Produkte an (Int. 16). [S. 43, §101]</p> <p>Die vom Vorhaben geplante, aber kaum umgesetzte Förderung von Wertschöpfungsketten muss – wie im Fall Brasilien – nicht unbedingt durch EZ-Vorhaben erfolgen. Die von der brasilianischen Regierung durch Gesetz landesweit durchgesetzte Verpflichtung, dass Nahrungsmitteln zu fairen Preisen von Kleinbauern gekauft werden müssen, hat das Einkommen der Zielgruppe sehr positiv beeinflusst (Absatz 47, 63). [S.48, §118]</p>
523	Good Governance	<p>Vom Projekt wurden die Prinzipien des nicht Abholzens und nicht Abbrennens verbreitet und zwar sowohl bei den Mitgliedern von REATA als auch bei weiteren Kleinbauern, die sich von diesen Prinzipien überzeugen ließen (DLS-AM 2007, Int. 9, 18, 22, 24). Diese auf gesetzlichen Grundlagen basierenden, aber kaum kontrollierten Prinzipien und die damit verbundenen nachhaltigen Nutzungen dienten als neues Modell für Amazonien, das über die Projektbeteiligten hinaus verbreitet wurde (Int. 35). [S. 33, §70]</p>
524	Migration	<p>Die ländliche Bevölkerung des Bundesstaates Amazonas [...] lebte unter schwierigen sozio-ökonomischen Verhältnissen charakterisiert durch Zuwanderung von Siedlern aus anderen Regionen Brasiliens, die kein verankertes traditionelles Wissen zu Agroforstsystemen besaßen und kaum durch staatliche Institutionen oder Organisationen im Bereich Agrar-/Agroforstberatung vertreten und/oder unterstützt wurden. Diese schwierigen Lebensbedingungen betrafen besonders die ländlichen Bevölkerungsgruppen der „Terra Firme1“. Mit dem Begriff „Terra firme“ sind höher gelegene, nicht überflutete Gebiete bezeichnet, die weniger fruchtbar als die bereits besiedelten fruchtbaren Gebiete beiderseits der Weißwasserflüsse2 sind. Deshalb verbleiben Neusiedlern meist nur „Terra firme“- Standorte zur Kolonisierung. [S. 10 §1]</p>
525	Umwelt & Klimawandel	<p>Der Beitrag des Vorhabens zum Schutz des Tropenwaldes ist zwar von der Fläche her gering (es wurde die Landnutzung auf ca. 1000 ha verbessert), da jedoch andere Institutionen und Programme die Weiterverbreitung des Modell der nachhaltigen kleinbäuerlichen Nutzung übernahmen, wird diese indirekte Wirkung erhöht. [S. 36, §77]</p> <p>Die in 2.2 angeführte Wirkungshypothese ist hiermit bestätigt: Die Einführung nachhaltiger Produktionsmethoden bei Kleinbauern Amazoniens in Verbindung mit verbesserten Wertschöpfungsketten trägt zur Erhaltung von Tropenwald und zur Verbesserung des Einkommens der Betroffenen bei. Dabei ist jedoch festzuhalten, dass die verbesserten Wertschöpfungsketten in erster Linie auf Förderprogramme des brasilianischen Staates zurückzuführen sind. [S.36, §78]</p> <p>Der vom Vorhaben bewirkte Klimaschutz ist mit der Reduzierung der Brandrodung und mit dem Tropenwaldschutz verbunden, der oben bewertet wurde. Allerdings war Klimaschutz zur Zeit des Projektbeginns noch kein bedeutendes Thema. [S.36, §79]</p>
526	Desertifikation	
527	Genetische Ressourcen, Agrobiodiversität	<p>Zur Erhaltung der Agrobiodiversität wurde der Austausch von Saat- und Pflanzgut zwischen Erzeugern im Bundesstaat Amazonas systematisch gefördert (Interviews 15, 34), wie sie im 2009 abgeschlossenen International Treaty on Plant Genetic Resources for Food and Agriculture vereinbart wurde (GIZ 2013, S. 32). [S. 18, §25]</p> <p>Die Verbesserung der Ernährungssituation bei den teilnehmenden Familien ist teilweise auf eine erhöhte Agrobiodiversität, insbesondere in Agroforstsystemen, zurückzuführen. [S.31, §65]</p>
528	Tierproduktion und Nahrungssysteme	
<b>53</b>	<b>Partnerbezug</b>	
531	Alignment	<p>Das Vorhaben stimmt mit vielen nationalen Programmen und Strategien Brasiliens überein, die zur Minderung der ländlichen Armut beitragen sollten: [S. 22, §39]</p> <p>Bei den deutsch-brasilianischen Regierungsverhandlungen 2006/2007 wurde seitens Brasiliens eine Schwerpunktverschiebung der Kooperation zugunsten der Thematik Wald und Klimaschutz und zugunsten der nationalen Ebene vereinbart. Projekte auf der Ebene der Bundesstaaten und das Thema Armutsminderung waren somit nicht mehr Teil der Zusammenarbeit. Der brasilianische Staat unter der Regierung Ignacio da Silva (Lula) hat in diesen Verhandlungen gleichzeitig betont, dass die Bekämpfung von Armut und die Erreichung sozialer Ziele in die nationale Verantwortung fallen (Int. 5, 6, 8). [S. 24, §45]</p>

532	Harmonisierung	Das Vorhaben war insgesamt mit anderen Vorhaben im Rahmen von PPG7 gut abgestimmt. [S. 6]
533	Privatsektor-Partnerschaften	Etwa 100 Erzeuger wurden durch das PPP-Vorhaben mit AmBev in Maués erreicht (Int. 9, 28), teilweise waren sie Mitglieder von REATA. [S. 28, §54] Die im Rahmen des PPP-Vorhabens mit dem Getränkeunternehmen AmBev durchgeführte agroökologische Beratung von Guaraná-Erzeugern wird derzeit kaum weitergeführt, da seitens der neuen Leitung des Unternehmens kein Interesse mehr besteht (Int. 9). [S. 41, §99] Während zu Zeiten der PPP-Maßnahme 15 Techniker von AmBev mit dem Projekt zusammenarbeiteten, hat AmBev 2013 nur noch einen Techniker, der 25 Erzeuger berät (Int. 28). [S. 42, §99]
<b>54</b>	<b>Aggregierte Wirkungsberichterstattung</b>	
541	Marktintegration, Einkommen und Beschäftigung, Wertschöpfungsketten	Der ganzheitliche Ansatz, d.h. die Verbindung landwirtschaftlicher Produktion mit Naturreisourcenmanagement, Stärkung von Regierungsinstitutionen, Wertschöpfungsketten und Zugang zu Märkten wird als wichtiges Kriterium für erfolgreiche Ansätze der ländlichen Entwicklung betont (GIZ 2013, S. 20). Das evaluierte Vorhaben hat zwar diese Elemente in der Planung vorgesehen (GTZ 1998, GTZ 2004), die Elemente Wertschöpfungsketten und Zugang zu Märkten jedoch kaum bearbeitet (siehe standardisierte Befragung). [S. 17f, §22] Auch die Einkommenssituation verbesserte sich seit Projektbeginn bei den teilnehmenden Familien, wobei die Einkommenssteigerungen bei Männern und Frauen ähnlich waren. Dies ist nicht nur den Projektinterventionen zuzuordnen, da die Zensusdaten von 2010 im Vergleich zu 2000 insgesamt in Amazonien steigende Einkommen verzeichnen. [S.30, §62]
542	Verbesserte Rahmenbed. für Landw.	Die Forschungseinrichtung EMBRAPA betreibt 2013 intensiv Forschung zu Agroökologie, ein leitender Wissenschaftler von EMBRAPA war bis 2008 Mitglied im Exekutivrat des Vorhabens und hat wesentliche Erfahrungen des Projekts aufgegriffen (Int. 10). [S. 43, §101]
543	Zunahme der Produktivität	Durch die Umstellung auf permanente Produktion auf demselben Land und die damit verbundene Ertragssteigerung wurden Produktion und Produktivität von landwirtschaftlichen Produkten insbesondere für den lokalen Markt gesteigert. [S. 33 §71]
544	Qualifizierung / Capacity Development	Nach Projektende wurde 2008 in Parintins eine agroökologische Techniker Ausbildung [...] auf der Grundlage der Projektinhalte angeboten, [...] inzwischen nicht mehr in Parintins durchgeführt, sondern von derselben Universität UEA in Itacoatiara. Allerdings bestehen nur wenige Beschäftigungsmöglichkeiten in der Region für Techniker mit agroökologischer Ausbildung, die meisten arbeiten auf ihren eigenen Betrieben (Int. 32). [S. 43, §110] Da ehemals an REATA beteiligte Kleinbauern viel Erfahrung in agroökologischer Produktion, Bienenhaltung mit verschiedenen Arten und Agroforstsystemen besitzen, wurden auch nach Projektende Fortbildungsmaßnahmen mit diesen Personen als Referenzpersonen durchgeführt, [...]. [S. 41, §97] Die modellhaften Ergebnisse des Vorhabens waren jedoch innovativ und erfolgreich genug, um von anderen Institutionen und Projekten (UEA, EMBRAPA, SDS, CEPLAC, Präfektur Manaus) aufgenommen und weiterentwickelt zu werden, wobei sich die Frage der Zuordnung dieser langfristigen Wirkungen zum Vorhaben stellt– das Projekt wirkte mit anderen Faktoren zusammen. [S. 46, § 101] Das Vorhaben hat beträchtliche Leistungen im Capacity Development, insbesondere bei Kleinbauern, Technikern (weniger als geplant) und Absolventen der UEA (nach Projektende) erbracht (Absatz 50, 97, 100), in deren Folge angepasste Produktionssysteme weiterentwickelt wurden. Diese Qualifikation und diese Innovationen sind jedoch nicht genügend mit der Strategie von IDAM, anderen Institutionen und Municipien der Region verzahnt, sodass das Potenzial ausgebildeter Fachkräfte im Bereich der Ökologie nicht ausgeschöpft wird. [S. 49, §120]
545	Zugang zu NR, effiziente Nutzung	Als ökologische Wirkungen sind, wie aus Abbildung 4 ersichtlich, der Schutz der bewaldeten Flächen und die Verbesserung der Bodenfruchtbarkeit bei den teilnehmenden Betrieben hervorzuheben. Dennoch nahm der Anteil von Betrieben mit mindestens 75% Waldbedeckung von 2003 bis 2008 in beiden Gruppen ab, um 6% bei den Projektteilnehmenden und um 9% bei den nicht Teilnehmenden. [S. 32, §69] Diese beiden Faktoren [Bodenfruchtbarkeit und Waldanteil an der Betriebsfläche] sind ursächlich miteinander verbunden, da der Rückgang der Bodenfruchtbarkeit auf Anbauflächen durch die Rodung neuer Flächen kompensiert wird. Die Brandrodungswirtschaft mit dem Anbau einjähriger Kulturen und anschließend mehrjähriger Brache zur Wiederherstellung der Bodenfruchtbarkeit ist in der Region weit verbreitet. Die vom Projekt verbreiteten Agroforstsysteme weisen demgegenüber eine langjährige Nutzung und langjähriges Einkommen auf, sodass die Rodung von Neuf Flächen überflüssig wird. [S.33, §70]
546	LE in fragilen Kontexten	
<b>55</b>	<b>Risikomanagement</b>	
551	Umfang Risiko-Mgt	Mangelnde politische Unterstützung zeigte sich als wichtiger hindernder Faktor bei der Untersuchung der Relevanz (Absatz 41). Dieser Faktortritt häufig erst im Projektverlauf auf. Er sollte als wichtiges Risiko systematisch bei der Projektplanung und beim Risikomonitoring während der Durchführung berücksichtigt werden. [S. 47, §112] Im Rahmen der Aktualisierung der Projektplanung wäre es daher sinnvoll gewesen, staatliche Aufkaufmechanismen zu berücksichtigen und Projektmaßnahmen in diesem Bereich auf der Ebene von Indikatoren und Zielen zu streichen oder zu reduzieren. Die Planungsanpassung an veränderte Rahmenbedingung ist generell sinnvoll und sollte auch wegen der späteren Bewertung des Projekterfolgs bei wichtigen Veränderungen erfolgen. [S. 48, §118]

552	Method. Ansätze Risiko-Mgt	Die erste Strategie erwies sich mangels Unterstützung von IDAM als unzureichend, deshalb setzte das Vorhaben in den letzten Jahren verstärkt auf die Unterstützung von REATA (Interview 34). [S. 17, §21]
<b>56</b>	<b>Nachhaltigkeitsförderung</b>	
561	Selbsthilfe, Resilienz, Coping Strat.	
562	Organisationsentwicklung;	Eine wesentliche Schwäche der Capacity Development Strategie des Projekts war die mangelnde Unterstützung der Organisationsentwicklung. In der Beratungsinstitution IDAM (Anlage 3, Int. 12, 31, 34) konnten dadurch die Projektkonzepte nicht breit verankert werden. [S. 19, §29] Allerdings fehlte auch in diesem Bereich eine Organisationsentwicklungsstrategie für REATA, um das Fortbestehen des Netzwerks nach Projektende zu sichern (siehe oben und Anlage 2). Die finanzielle Basis des Netzwerks war nach 2008 nicht mehr gegeben, sodass es sich auflöste (Int. 16, 21, 27, 31). [S. 20, §30] Da die Förderung von REATA eine Kernstrategie des Vorhabens war (siehe 4.4 Impact), erscheint deren Umsetzung lediglich durch Kurzzeitfachkräfte nicht der Bedeutung dieser Strategie im Projekt angemessen, da eine langfristige Organisationsentwicklung des Netzwerks dadurch nicht gesichert war. [S. 38, §87]
563	Veränderung der Rahmenbedingungen	Auf politischer Ebene lässt sich eine Verankerung der Themen Agroökologie und Kleinbauern im Bundesstaat Amazonas feststellen, nachdem sich zuvor die Politik des Bundesstaats kaum für diese Themen interessiert hatte. Dadurch wurde auch die Bedeutung von Kleinbauern für die Entwaldungsbekämpfung und damit für den Tropenwaldschutz aufgewertet (Int. 2, 3, 4). Auf nationaler Ebene haben Projektmitarbeiter, engagierte Mitarbeiter von IDAM und Mitglieder von REATA während und nach der Projektlaufzeit den Kontakt mit Ministerien und Komitees gesucht, die sich mit Agroökologie und der kleinbäuerlichen Landwirtschaft – insbesondere für die nachhaltige Entwicklung Amazoniens – befassten. [S.34 §73] Allerdings nahm die Unterstützung für das Vorhaben 2005/2006 durch den Durchführungspartner IDAM und das übergeordnete Landwirtschaftssekretariat in Amazonas SEPROR deutlich ab, bedingt durch personelle Veränderungen (Interviews 30, 34). [S. 23, §41]
564	Method. Nachhaltigkeitsförderung	Die in 2.2 genannte Wirkungshypothese „Weiterbildungsmaßnahmen, Beratung und die Stärkung von Netzwerken sind geeignete Maßnahmen, um nachhaltige Wirkungen zu erzeugen“ wurde nur zum Teil bestätigt. Wie in den Kapiteln Impact und Nachhaltigkeit dargestellt, sind nachhaltige Wirkungen bei den direkt Beteiligten auf Betriebsebene und bei anderen Akteuren nach Projektende durch die Übernahme modellhaft entwickelter Produktionssysteme eingetreten. Allerdings erweisen sich Weiterbildungsmaßnahmen und Beratung in einem ungünstigen institutionellen Umfeld nicht als ausreichend. Die Stärkung des Netzwerks REATA hat nicht dazu geführt, dass es nachhaltig breitenwirksam war. [S. 44, §104] Die Nachhaltigkeit der Wirkungen konnte durch Weiterbildung und die Stärkung von Netzwerken nicht im erwarteten Umfang erreicht werden, da die institutionelle Unterstützung und eine ausreichende Projektlaufzeit und Exitstrategie fehlten (Absatz 42, 102, 109). [S.48, §115]
<b>57</b>	<b>Gender</b>	
571	Method. Ansätze Gender	In der Projektvorbereitungsphase fehlten Informationen darüber, welche Rolle Frauen normalerweise innerhalb der Familienbetriebe spielen und welche Arbeiten und Verantwortlichkeiten bzw. Entscheidungen sie übernehmen. Eine kurze Genderanalyse, um diese Informationen zu beschaffen, war nicht vorgesehen, wurde jedoch im Projektverlauf durchgeführt. Es fehlen Indikatoren, um die Auswirkungen der Projektaktivitäten auf die spezielle Situation der Frauen, wie z. B. Arbeitsbelastung, zu erfassen. Die Beurteilung des Projektes als FR4 erscheint sinnvoll, da genderspezifische Auswirkungen verschiedener Maßnahmen zu erwarten waren. Um das Risiko für Frauen zu reduzieren, führte das Vorhaben eine Genderanalyse durch. [S. 15, §14] Das BMZ und die Langzeitfachkraft im Projekt waren stark am Thema Gender interessiert; das Vorhaben ließ eine Gender-Analyse durchführen (Int. 2, 4). Die Genderdifferenzierung wird auch in der Anpassung der Planung 2003/2004 deutlich (GTZ 2004). In allen Aus- und Fortbildungen wurden Genderthemen (wie Arbeitsbelastung und Verantwortungsbereiche) mit Frauen und Männern besprochen (Int. 15, 18); die Teilnahmelisten wurden genderspezifisch geführt (IDAM 2006). An den Projektmaßnahmen nahmen Frauen und Männer teil (Befragung), auch an Aktivitäten wie der Bienenhaltung, die häufig von Männern betrieben wird. [S. 24, §47]
572	Systematik Gender	Die Verbesserung der Teilnahme von Frauen an Entscheidungen in Familie und Gemeinde durch das Vorhaben wurde durch die standardisierte Befragung bestätigt und auch in Interviews mehrfach betont (Interviews 1, 12, 15). Sie ist eingebettet in eine insgesamt fortschrittliche Genderpolitik in Brasilien (Int. 4). [S. 35, §75]
<b>58</b>	<b>Ernährungssicherheit und Gesundheit</b>	Die Verbesserung der Einkommenssituation und Reduzierung der Armut sind somit als Projektwirkungen festzustellen. Die Verbesserung der Ernährungssituation bei den teilnehmenden Familien ist teilweise auf eine erhöhte Agrobiodiversität, insbesondere in Agroforstsystemen, zurückzuführen. [S. 31, §65]

Nr.	Aspekt	Zitate
<b>1</b>	<b>Erfolg gemäss OECD-DAC-Kriterien</b>	<b>The results in the field are impressive and the project's contribution to the overall success of SLMP has received high praise. However, delays did not allow some indicators to be achieved yet and the sustainability of the results needs further attention. [S. 6]</b>
11	Effizienz	Overall, the project is in line with many other GIZ projects concerning efficiency. The number of staff seems at first sight quite large, but when investigated further, one concludes that actually more staff is needed. The activities are organised in an acceptably efficient manner. [S.6]
12	Effektivität	Overall, GIZ's contribution has been very much appreciated. All partners agree that GIZ's assistance in the Regions has been essential to achieving the physical results seen on the ground. However, many indicators are not achieved. [S.6]
13	Relevanz	Overall relevance of the project is characterised by the direct alignment with the government's priorities and policy documents. SLM measures certainly address a crucial issue for the country's farmers. The commitment that government officials credibly show is impressive. [S. 6]
14	Impact	The impact that can be seen on the ground is impressive. Various secondary effects are noted in the government's own SLM campaigns and in Kebeles copying partner Kebeles innovations, especially concerning livestock and grazing management. [S. 6]
15	Nachhaltigkeit	Overall, sustainability of SLMP's outcomes will depend on the profitability of the measures for farmers and the organisation of communities supported by the official authorities. Without a strengthening of resources for support through the regional BoAs, sustainability will suffer. Institutional sustainability depends on increased budgets and an improvement of the vocational/professional training system for DAs and WEs. This is currently not included in the GIZ's mandate and the partner has not shown any interest in this. The project has undertaken some steps to focus more on sustainability and the potential is definitely there. [S. 6]
<b>2</b>	<b>Management Erfolg / Misserfolg</b>	
21	Mgt Erfolgsfaktoren	SLMP is one of the programmes implemented under ESIF, and the programme is therefore fully aligned with government objectives. [S. 23] The government is leading the SLMP implementation and shows full ownership. It promotes an expansion of the programme in order to scale up successful approaches. [S. 23]
22	Mgt. Misserfolgskfaktoren	As described under the CW factor "cooperation", the role of GIZ staff at national level is not fully agreed upon between GIZ and the Ethiopian partners. This has obvious consequences for the processes involved. In CD management for example, the quality control and review process is not organised so that all planning and reporting goes through the GIZ expert's office. If this person's role was clear as a member of the PCU, the expert could make a better claim for centralising all information on CD-related processes. [S.30]
		DAs typically go through a two-year college programme with far too little practical training. [...] [S. 16] If the general level of proficiency of DAs and WEs in SLM measures does not improve, then any expansion of SLM activities within the same Woredas or without will still require technical support. Whether this support can be made available is not clear. [S.21] Institutional sustainability depends on increased budgets and an improvement of the vocational/professional training system for DAs and WEs. This is currently not included in the GIZ's mandate and the partner has not shown any interest in this. [S. 22]
23	Mgt. Promising Practices	SLMP works through existing governmental structures. German TC support teams assist these structures down to the Woreda level for all four funding DPs in SLMP. This cascading approach is efficient in a sense that it has a relatively wide outreach without the need for separate project structures in each community. The downside of this approach is that there is less direct control of how the quality of advisory services is maintained down to the community level. However, this can be ensured to a certain degree through intensified coaching, which until now has not been performed. [S. 25]
24	Mgt. Schlechte Beispiele	In BMZ/KfW-funded Woredas, as opposed to WB-funded Woredas, there was no provision for funding the cascade training of DAs by WEs until December 2013. This might explain the lower rate of satisfaction in BMZ/KfW-funded Woredas. In WB-funded Woredas, there is also funding for on-demand support to DAs. This is still lacking in BMZ/KfW-funded Woredas. [S. 15] Inefficiencies are also generated by the lack of harmonisation of project implementation procedures between DPs (WB pays topping-ups for SLMP coordinators at Woreda level, while other DPs have a policy of not making such payments.) [S.26] EU and DFATD are funding their technical cooperation through GIZ, and GIZ is providing technical cooperation to all SLMP micro-watersheds in the Regions of Amhara, Oromia and Tigray. This leads to some degree of harmonisation at least with regard to technical cooperation. Financial cooperation procedures still differ for the different development partners. [S. 29]
		The most frequently given reasons for this are that information given does not correspond to what is needed and that the WEs do not invest enough time or do not meet often enough with the DAs. [S. 15] The micro-watershed teams are supposed to initiate annual planning and are supported in this task by their DAs, Woreda experts as well as by other experts according to needs and availability. A planning guide is contained within the CBPWDG and is applied, however the quality of planning and the use of participatory methods still needs improvement. [...] Federal staff and the PCU see the presence of GIZ staff as essential for quality planning. [...] It seems that the planning of training as well as the planning of more complex SWC measures causes difficulties for some Woreda staff. KfW-funded engineers are working in every region but for lack of time, they must concentrate on the most costly infrastructure projects being planned. [...] it seems that in practice the planning overwhelms some extension staff members. [S. 16f]
<b>3</b>	<b>fachlicher Erfolg /Misserfolg</b>	
31	Fachliche Promising Practices	Therefore, GIZ's intervention strategy has been to accompany the investments funded by DPs with technical assistance with the objective of ensuring adequate quality of measures and sufficient technical support to farmers through the cascading approach. [S. 27] Because of the way the indicator was formulated and measured, the only statement that can be made is that the extension messages of SLMP are highly appreciated by farmers and that is a good thing. [S. 19] Overall, GIZ's contribution has been very much appreciated. All partners agree that GIZ's assistance in the Regions has been essential to achieving the physical results seen on the ground. [S. 32]



		This component was tendered out by GIZ to a consultancy. The difficulties that arose in the first year have now been taken care of and the unit is well on its way to supplying high-quality training packages. [...] Five training packages have been developed by the specialized unit at federal level, another eight are under development and the remaining seven will be finalized probably by the end of 2014. [S. 17]
32	Fachlich Schlechte Beispiele	Efficiency is also impacted by the M&E setup: because no joint results framework exists, all DPs have their own indicators, which requires a huge effort to measure. However, the M&E system itself does not provide the needed information in a concise format. This makes project steering and management difficult and reduces efficiency. The Planning and Reporting Tool (PRT) has been in development for five years and is still in the testing phase for the planning module. Tests for the reporting module have not yet begun. This has been a highly inefficient process. The results of the three studies undertaken as baselines and indicator assessments have a number of methodological issues and data is difficult to interpret. [S. 26] A uniform results framework for SLM that is accepted and applied by all development partners does not exist. This makes M&E for SLMP a very difficult task. The GIZ support to the SLMP M&E unit has been set in the middle of all M&E demands and has tried to supply, according to the demands of DPs data on outcomes as described in the various indicators in DP documents. As described above, the baseline and indicator measurement undertaken with financing from all DPs was flawed (see Chapter 4.1.). GIZ did not maintain sufficient control over the process. However, the level of control that would have been necessary was impossible to provide with the given resources. It is questionable whether there is even a need for such "scientific" approaches to measuring indicators when so-called "quick-and-dirty" methods like "rapid rural appraisal" can deliver all the results that project management would need (it is better to be more or less right than precisely wrong). [S. 31]
		In-line with the finding that GIZ staff has focused its work largely on technical aspects, the new training packages that are available do not sufficiently focus on the fact that income generating activities (IGA) are business opportunities for the farmers and should be presented as such (including in the general part of the packages a primer on simple financial analysis/profitability calculations). [S. 18]
		Inputs given to farmers are currently subsidised, with the objective of establishing revolving funds in every community. As long as the repayment by farmers is not closely followed up, the exact cost-benefit ratio is not clear to the farmers. There is currently no follow-up, which means that in the eyes of the farmers, the inputs are effectively free. They are also not informed of the cost of the outputs or of any profitability calculations. This does not create the kind of committed farmer who will certainly continue the activities after the project is gone and inputs are no longer subsidised. [S.21] SLMP's, and since GIZ is implementing for EU also GIZ's, strategy concerning inputs and materials for IGAs is to give these to households with no up-front contribution under the theory that they somehow repay the cost of these inputs to their community. This however, does not happen and no one has undertaken anything to assist communities in organising the revolving funds or whatever set-up for these returning funds is intended. [...] Even though all programme partners deny it, the inputs, in effect, are given to farmers free, which goes against established government policy. [...] SLMP and within it SLM GIZ have regarded SLM measure mainly as technical issues requiring technical support. This has left the financial side of such measures largely untouched, even though these will determine the future viability of these measures and the long-term success of the activities. Farmers are not informed of the investment and operational costs of the business opportunities they are being offered. Training materials, as far as they exist, pay far too little attention to financial issues. The current set of IGAs has not been studied as to their gross margin or profitability. [S. 27]
		While some DAs allow only about 30 farmers in a training group, most seem to allow between 50 and 100 with extremes of 300 also encountered by the mission. That group size obviously is too large to allow much participation, let alone practical training. [...] The mission suspects that too little supervision and on-the-job support is received by DAs, which is confirmed by their appreciation of WE support (see indicator 2.1.).
<b>5</b>	<b>Strategische Fragen</b>	
<b>51</b>	<b>Internationale Anschlussfähigkeit</b>	
511	MDGs/SDGs	In sample watersheds where the project has been working for some years, farmers confirmed noticeable improvements with regard to environmental issues/climate resilience and with regard to livelihoods (income, living conditions). The programme therefore clearly contributes to Millennium Development Goals 1 (reduced hunger and poverty) and 7 (sustainable use of natural resources). [S.20]
512	AU/CAAD	MoA has established the Policy and Investment Framework (2010-2020) to channel Comprehensive Africa Agriculture Development Programme (CAADP) and other investments to address the country's development objectives in a comprehensive and coordinated manner.[S. 10f] SLMP was officially launched in October 2008 as a multi-donor supported government-led initiative aiming at reducing land degradation sustainably on a broad scale and at the same time developing agriculture productivity with a focus on poverty reduction. The programme's objectives are in line with component 1 of the Comprehensive Africa Agriculture Development Programme (CAADP: Extending the area under sustainable land management and reliable water control systems). [S. 23]
513	G8	
514	FAO	
515	andere	
<b>52</b>	<b>Konzeptionelle Anschlussfähigkeit</b>	
521	Not- und Flüchtlingshilfe	
522	Wirtschaft & Handel	
523	Good Governance	The project works through government structures and enables these to fulfil their mandates. This includes supporting national guidelines and policy as well as regional normative work and the support to communities and Kebeles in designing their natural resource management. The project consistently pushes for higher involvement of the private sector. Since civil society organisations are very weak in Ethiopia and do not typically work in SLM, there is hardly any contact. The project promotes participatory methods in natural resource management through the training and coaching of WEs and DAs. [S. 23f]
524	Migration	



525	Umwelt & Klimawandel	<p>For the mitigation of greenhouse gases, the implementation of climate smart activities in the SLM context is highly relevant due to the government of Ethiopia's initiative to achieve a carbon neutral and climate resilient economy by 2025 where carbon credits will be paid. In order to prepare and raise the rural population's awareness, the reduction of greenhouse gases through carbon sequestration activities is rewarded by payments from GCCA budgets to assess the farmers' response towards a potentially upcoming carbon credit scheme. [S. 23]</p> <p>All measures promoted by the project increase resilience of the local population to climate change. Sustainable land management practices increase water availability reduce soil erosion and mitigate negative impacts of drought and floods. Economic activities based on these practices diversify and increase incomes. Vulnerability to climate change is thereby reduced, which justifies KLA-1.</p> <p>Mitigation of GHG emissions is considered particularly in component 4. Several adaptation and mitigation measures will be tested here, but results are not yet available. Mitigation impact is not significant (KLM-0). [S. 24f]</p> <p>Rehabilitation of watersheds leads to increased biodiversity, while promotion of exotic species and focussing on selected improved varieties can potentially reduce biodiversity. The promotion of sustainable agriculture protects natural resources, including, but not limited to, biodiversity. Planting of trees and economic activities like bee keeping also contribute to biodiversity (BTR-1). [S. 25]</p>
526	Desertifikation	The project works in areas at risk of food insecurity due to land degradation. Prevention of land degradation and rehabilitation of degraded land is the main focus. [S. 25]
527	Genetische Ressourcen, Agrobiodiversität	GIZ is cooperating with the new GDC project on drought resilience and is actively involved in the planning of the up-coming GDC bio-diversity project. It also has ties with the GIZ supported projects Agricultural Training Centre, Capacity Development Seed and Agriculture Transformation Agency (ATA), which used to be part of SLM until October 2012. These ties have been especially useful in the scope of testing improved seeds for wheat and barley to 140 farmers for multiplication in selected SLMP Woredas of the Amhara Region. [S. 29]
528	Tierproduktion und Nahrungssysteme	<p>The combination of strong community bonds and state legal support is powerful and will enhance the scaling up of SLM measures as can be seen in Amhara, where in one Woreda, 16 of 23 Kebeles voluntarily banned free grazing and are enforcing it. [S. 13]</p> <p>The government/administration shows a strong commitment for SLM measures, particularly in Amhara: The Region has passed a Proclamation to support the functioning of WUAs and to allow them to issue by-laws on natural resource use. In some areas, this has had profound implications. In one example in Amhara, 16 of 23 Kebeles of one Woreda voluntarily followed the lead of the Kebele where, with SLMP assistance, a by-law had banned free grazing. This means that farmers are willing to change their farming system, have fewer cattle and cut-and-carry feed instead of allowing the traditional and less labour intensive free grazing. [S. 20]</p> <p>However, more and ongoing support is needed to support user groups in organisational issues especially concerning maintenance of individual terracing and common land management. Experience in other countries has shown that communities are often overwhelmed with such organisational tasks because they put burdens on the social fabric. Therefore, the Ethiopian approach to have the authorities also involved and thus giving the organisations somewhat more stability and backing should give better outcomes. This is especially important for the key livestock management measure, the restriction of free grazing. [S. 22]</p>
<b>53</b>	<b>Partnerbezug</b>	
531	Alignment	<p>ESIF provides a holistic and integrated strategic planning framework under which government and stakeholders can work together to remove the barriers, and overcome the bottlenecks, to promoting and scaling up sustainable land management (SLM) in Ethiopia. [...] SLMP is one of the programmes implemented under ESIF, and the programme is therefore fully aligned with government objectives.</p> <p>The programme responds to one of the most important threats to food security: land degradation. The government is leading the SLMP implementation and shows full ownership. It promotes an expansion of the programme in order to scale up successful approaches. [S. 23]</p> <p>Within SLMP, GIZ provides technical cooperation support at national, regional and Woreda levels. GIZ is well integrated in the national SLMP by providing advisors to the M&amp;E unit as well as to the PCU general management. [S. 23]</p>
532	Harmonisierung	<p>Inefficiencies are also generated by the lack of harmonisation of project implementation procedures between DPs (WB pays topping-ups for SLMP coordinators at Woreda level, while other DPs have a policy of not making such payments.) [S. 26]</p> <p>EU and DFATD are funding their technical cooperation through GIZ, and GIZ is providing technical cooperation to all SLMP micro-watersheds in the Regions of Amhara, Oromia and Tigray. This leads to some degree of harmonisation at least with regard to technical cooperation. Financial cooperation procedures still differ for the different development partners. [S. 29]</p> <p>A cooperation agreement between KfW and GIZ has been signed to generally clarify the roles of the two organisations. However, the roles of specific positions in relation to their corresponding partners in the other organisation have not been clarified in detail. While the entire KfW consultant's staff have a copy of the agreement, it is little known by GIZ staff. [S. 29]</p>
533	Privatsektor-Partnerschaften	<p>The project consistently pushes for higher involvement of the private sector. Since civil society organisations are very weak in Ethiopia and do not typically work in SLM, there is hardly any contact. [S. 23]</p> <p>GIZ SLM has sought various partners to cooperate in numerous areas but is limited in this activity by the lack of civil society and relevant private sector organisations. Therefore, most cooperation occurs with other DP's projects and attached organisations and institutions. [S.28]</p>
<b>54</b>	<b>Aggregierte Wirkungsberichterstattung</b>	

541	Marktintegration, Einkommen und Beschäftigung, Wertschöpfungsketten	<p>Downstream, more water is available for longer periods in the year, which is used for small-scale irrigation (e.g. expansion of small-scale irrigation from 35 ha to 85 ha, benefitting 60 instead of the original 35 households). Farmers switch to high value crops on irrigated fields and organise themselves for marketing. [S. 20]</p> <p>The rural population of Ethiopia is vulnerable to drought conditions and is among the poorest on the continent. The SLM measures effectively improve the conditions for creating income and subsistence farming. The improvements in treated micro-watersheds are visible. The results chain is quite short with GIZ having substantial influence on the capacity of the extension service. Therefore, the project is designated AO-SHA for poverty reduction. [S. 24]</p> <p>There is also no clear principle established giving guidance to field staff on how far SLMP or GIZ SLM should go in supporting IGAs. How far should SLMP go in supporting for example the growing of apple trees or potatoes? The logic of an SLM project implies that it limits itself to rendering the system of implemented SLM measures in a given micro-watershed profitable so that no essential part of the system will drop out because it is not worth it for the individuals implementing them. This would imply that SLMP would support the technical side of grafting and growing the trees, possibly treatment. However, should it then also support storage, marketing, cooperative development, small-scale finance for further investment and all other aspects of value chain development? This question is relevant only for the project SLMP and for GIZ and needs an answer because the answer will affect resource allocation. For the regional extension services, there is no question that it is clearly within their mandate. Whether they have the means to do it or not is a different matter. [S.27f]</p>
542	Rahmenbed. für Landw.	<p>In Amhara, the Regional Council passed a proclamation on the legalisation and functioning of watershed user associations, the draft of which was designed with assistance from the regional GIZ staff. These serve as umbrella organisations for various specific user groups and manage the natural resources of their respective watersheds. [...] WUAs supervise grazing arrangements on communal and farmland as well as other land management measures that require community rules and enforcement. These groups are on their way to become watershed management units with an important role to play in managing land use for the common good.</p> <p>In Tigray, efforts are being undertaken to design a similar legal framework. This formal approach lends more power to SLM by-laws and their enforcement and is a great step forward for the institutionalisation of SLM measures. [S. 13]</p>
543	Zunahme der Produktivität	<p>Impact on the treated slopes is good: bunds with bio-measures are effective in increasing water infiltration and farmers say crop productivity has increased. Downstream, more water is available for longer periods in the year, which is used for small-scale irrigation (e.g. expansion of small-scale irrigation from 35 ha to 85 ha, benefitting 60 instead of the original 35 households). Farmers switch to high value crops on irrigated fields and organise themselves for marketing. Areas closed for grazing as well as treated gullies regenerate and produce abundant fodder for cut and carry. [S. 20]</p> <p>The bunds and bio-measures on slopes in farmers' fields that are used for subsistence crops also need to be seen as advantageous to farmers; otherwise, they will not maintain them. The productivity gain already experienced needs to be sufficiently high to compensate for the additional labour requirements.[S. 21]</p>
544	Qualifizierung / Capacity Development	<p>The CD Task Force has commissioned the GIZ to design a capacity development strategy for SLMP based on capacity assessments that were done in previous years. [...] The strategy is expected to systematically address the removal of barriers for the scaling up of SLM by providing potential-based options for capacity development. Though this is not a guideline in the proper sense, it is a strategic document that gives orientation for programme implementation. It is not however, meant to be a wider strategy including strategic contributions by other Directorates, flagship programmes or institutions such as training colleges that provide the professional and vocational education for DAs and Woreda experts. [S. 14]</p> <p>Further impact is reported concerning the mass mobilisation campaigns for SLM measures. The quality has improved thanks to GIZ capacity development of the WEs who support these campaigns. [S. 20]</p> <p>SLMP has a programme coordination unit (PCU) attached to the MoA Directorate for Natural Resource Management. While at national level this temporary structure is to some extent a parallel system to the existing ministry structures, the implementation structure at Regional and Woreda levels is the existing structure with the smaller local PCUs as a supplementary coordinating element. Capacity development is therefore absorbed directly into the system whereas at national level the PCU will be dissolved once the project is over. [S. 21]</p> <p>Current coaching should expand from "on demand" to a systematic sampling of WEs training DAs. DAs should then be coached by WEs in a similar manner but with GIZ assistance (also a systematic sample) how they train farmers. It is necessary to see WEs and DAs actually performing their duties in order to better design training and support measures for the improvement of the cascade system. GIZ experts should report on their findings concerning weaknesses in training to the federal level.[S. 39]</p>
545	Zugang zu NR, effiziente Nutzung	<p>Seventy-four different climate smart agricultural technologies were proposed for 2012/13. The most relevant 35 climate relevant measures were chosen and tested [...] Preliminary results show an improvement of water availability, better soil management and diversification in income due to various climate smart activities e.g. area closure, intercropping and improvement of fruit tree development. [S.19]</p> <p>The main issue the project deals with and the vast majority of its work is directly related to important environmental concerns that have severe implications for the livelihood of Ethiopia's rural population. Natural resources are rehabilitated and protected in order to improve the agricultural production base. Planning procedures are supposed to investigate the implication of all measures for the up- and downstream communities. There is little being done in terms of large scale watershed management, especially concerning the impact of SLM measures in the long run on lowlands such as the Afar Region. Nevertheless, the project richly deserves the marker UR-2. [S. 24]</p>
546	LE in fragilen Kontexten	<p>Ethiopia is a country with ongoing conflicts in some regions. The project is not working in these regions, nor does it aim at reducing conflicts. As a consequence of the organisation of watershed communities, conflicts over resources may be reduced, but this is not a specific objective of the project (FS-0).</p>
55	<b>Risikomanagement</b>	
551	Umfang Risiko-Mgt	<p>The best example of this is the spreading of a ban on free grazing in 16 Kebeles in one Woreda in Amhara but other such things occur also in the other Regions. There is no concept on how to increase this spontaneous scaling-up or how to monitor or assist it (especially as a measure of risk containment, because if SLM measures are improperly applied, they may cause damage to the currently good reputation of SLM). [S. 31]</p>

552	Method. Ansätze Risiko-Mgt	Farmers have less but better nourished cattle through cut and carry, diversification of crops (risk reduction) and their homes are protected from being washed away in strong rains. Impact on the treated slopes is good: bunds with bio-measures are effective in increasing water infiltration and farmers say crop productivity has increased. Downstream, more water is available for longer periods in the year, which is used for small-scale irrigation (e.g. expansion of small-scale irrigation from 35 ha to 85 ha, benefiting 60 instead of the original 35 households). [S. 20]
<b>56</b>	<b>Nachhaltigkeitsförderung</b>	
561	Selbsthilfe, Resilienz, Coping Strat.	In sample watersheds where the project has been working for some years, farmers confirmed noticeable improvements with regard to environmental issues/climate resilience and with regard to livelihoods (income, living conditions). The programme therefore clearly contributes to Millennium Development Goals 1 (reduced hunger and poverty) and 7 (sustainable use of natural resources). Farmers have less but better nourished cattle through cut and carry, diversification of crops (risk reduction) and their homes are protected from being washed away in strong rains. [S. 20] All measures promoted by the project increase resilience of the local population to climate change. [S.24]
562	Organisationsentwicklung;	In Amhara, the Regional Council passed a proclamation on the legalisation and functioning of watershed user associations, the draft of which was designed with assistance from the regional GIZ staff. These serve as umbrella organisations for various specific user groups and manage the natural resources of their respective watersheds. [S. 13] User groups and associations are important elements in sustaining the SLM achievements. It is up to them to use the infrastructure economically and to maintain it. There are various problems with the organisation of such user groups, e.g. how to finance them, how to accept new members etc. [...] Experience in other countries has shown that communities are often overwhelmed with such organisational tasks because they put burdens on the social fabric. Therefore, the Ethiopian approach to have the authorities also involved and thus giving the organisations somewhat more stability and backing should give better outcomes. This is especially important for the key livestock management measure, the restriction of free grazing. [S.22]
563	Veränderung der Rahmenbedingungen	At the national level, GIZ provides support to the PCU in the areas of CD (quality standards, training organisation, training materials and methods), knowledge management and M&E as well as for the formulation of strategic documents and guidelines (update of CBPWDG, CD strategy, etc.). [S.30]
564	Method. Nachhaltigkeitsförderung	Seventy-four different climate smart agricultural technologies were proposed for 2012/13. The most relevant 35 climate relevant measures were chosen and tested in 2012/13 by 6,579 households. 24 of them were new to the areas. The focus is on the diversification of income generating activities (IGA) that are combined with a variety of climate change aspects (adaptation and mitigation). Implementation is currently underway for a number of climate smart packages (increase of carbon sequestration, sustainable agricultural practices, and improved climate smart livestock keeping). [S. 19]
<b>57</b>	<b>Gender</b>	
571	Method. Ansätze Gender	A gender mainstreaming guideline, which was developed by the PCU together with the Women's Office, is currently being updated. All monitoring data is now collected in a gender-disaggregated form, and women participation is promoted particularly in income generating activities. Landless people are given priority in some IGAs. 50% of the committee members and 30% of the user group members are supposed to be women. However, PCU staff admit that there is still a long way to go, particularly with regard to qualitative participation of women. There are very few women found in local organisations who hold a leadership position. While the introduction of husband and wife training is highly commendable, the organisers of trainings did not consider that women are not always available because of their role in the household. Staff have not yet been sufficiently trained in skills for the enhancement of women's participation in organisations. [S. 24]
572	Systematik Gender	Only 20.3 % of the members are female and these are rarely found in leadership positions. This figure seems to correlate with the percentage of female-headed households, so maybe, if the idea is to gather households as members, this just represents the current household structure. Since the current legislation in Ethiopia determines that husband and wife jointly hold their land and are to make relevant decisions together, this would be in accordance with that policy. It can hardly be expected in the near future that many men will agree to their wives representing the family interests in the WUA. [S.17]
<b>58</b>	<b>Ernährungssicherheit und Gesundheit</b>	In the three Ethiopian regions Amhara, Oromia, and Tigray over 50% of the population (about 20 million people) live with the risk of food insecurity. Similar figures apply to other regions of Ethiopia. The main reason is the high utilisation pressure on agricultural land, which is caused mainly by inappropriate land use practices and by the high and increasing population density. Climate change and inappropriate sectoral, political, legal and institutional framework conditions exacerbate the problem. The high utilisation pressure leads to land degradation, resulting in low yields and food insecurity. [S. 22f] The programme responds to one of the most important threats to food security: land degradation. The government is leading the SLMP implementation and shows full ownership. It promotes an expansion of the programme in order to scale up successful approaches. [S. 23]

Nr.	Aspekt	Zitate
<b>1</b>	<b>Erfolg gemäss OECD-DAC-Kriterien</b>	
11	Effizienz	A pesar de que no hay informacion detallada, ni sobre costos por usuario ni sobre una comparacion de costo-efectividad con otros proyectos, la Mision del PFK percibio que hay una alta preocupacion por optimizar los gastos y obtener maximo rendimiento de las prestaciones (p. 17).
		El programa ha apoyado proyectos productivos y de comercializacion en 57 municipios. El programa ha utilizado con exito la creacion de alianzas con programas nacionales y con las medidas de los municipios. Estas alianzas aseguran financiamiento, mejoran las capacidades locales y favorecen el fortalecimiento institucional (p. 15).
12	Effektivität	El programa ha sido efectivo en el alcance de los indicadores previstos y del alto grado de aceptacion de los productos. La sistematizacion y utilizacion de los ocho Modelos de Gestion (..) tiene una alta demanda y se hacen replicas (p. 13).
		PROAGRO ha estado alienado en la formulacion de varias normas y lineamientos de las entidades gubernamentales. Otra evidencia son las explicaciones positivas que dan los agricultores y tecnicos. Ellos testifican que el equipo de PROAGRO los ha ayudado a solucionar problemas en ejes prioritarios (p. 13).
		4 Modelos de Gestion (Proteccion de fuentes de agua; Reduccion de sedimentos; Acuerdos de conservacion; Cosecha de agua) han sido adoptados por 18 instituciones contrapartes en las 3 regiones del programa. El modelo "cosecha de agua" tiene amplia demanda y comienza a replicarse con recursos provenientes del Gobierno Departamental (p. 14-15).
		24 socios utilizan los Modelos de Gestion Manejo de Monte en el Chaco y Produccion y Comercializacion de Frutas de Valles. Los dos modelos dienen en cuenta medidas de adaptacion al cambio climatico y los aspectos genero. (p. 15)
13	Relevanz	Los tecnicos de PROAGRO gozan de gran renombre y son consultados por las autoridades. El Servicio Nacional de Riego reconoce que la asesoria y apoyo de PROAGRO ha sido factor determinante para el cumplimiento de sus funciones de capacitacion en la Escuela Nacional de Riego (p. 16).
14	Impact	La medicion de los impactos se torna complicada por dificultad de atribucion al programa. Factores importantes han sido que es programa define grupos meta diferenciados (criterios de pobreza, inseguridad alimentaria, potencialidad de produccion, generacion de empleo e ingresos) (p. 16).
15	Nachhaltigkeit	Actualmente varios elementos y factores estan apoyando a la sustentabilidad, la voluntad politica existente, la amplia aceptacion de los productos generados, la integracion del sector privado, la generacion de normas, reglamentos y lineamientos que permite institucionalizar los productos y experiencias. Factores limitantes incluyen las altas fluctuaciones de personal, cambios en las prioridades de politica y la baja disponibilidad de servicios de asesoria tecnica con calidad (p. 7).
<b>2</b>	<b>Management Erfolg / Misserfolg</b>	
21	Mgt Erfolgsfaktoren	El Modelo de Gestion es el instrumento fundamental operativo de aprendizaje e innovacion continua. Los modelos se pueden ir actualizando y complementando. Tal ha sido es caso con la introduccion del tema de adaptacion al cambio climatico. (p. 19).
		El trabajo multinivel permite que las politicas definidas puedan ser conocidas y puestas en practica por las comunicade, ganar eficiencia y efectividad de la accion publica y demostrar soluciones a los problemas sentidos en el nivel comunal. Sin embargo la implementacion de este enfoque es exigente y no libre de conflictos (p. 19).
22	Mgt. Misserfolgsk Faktoren	el sistema de monitoreo existente es una buena base de datos pero ha sido concebido en forma detallada, con volument de informacion alta y un gran numero de indicadores. Esta multitud de variables dificulta la comprension y complica la generacion de los datos. Esta situacion se deberia simplificar en futuro (p. 6-7)
		No se han realizado todavia estudios costo-efectividad para evaluar la eficiencia de los componentes o de los modelos de gestion o del enfoque de ampliacion de capacidades. Tampoco existen comparaciones de gasto con otros proyectos. (p. 25).
		Muchos entrevistados expresaron su deseo por una mayor claridad en los roles de las cooperaciones Alemana y Sueca y las instituciones Bolivianas. Esto ha creado confuciones sobre la responsabilidad y la forma de asesoria (p. 16).
		Existen gran numero de aliados y socios lo cual genera costos de transaccion y demanda mucha capacidad. Hay que evaluar las cooperaciones con criterios del aporte a las actividades, compromiso de replica, incidencia politica, recursos propios, poder de convocatoria, aceptacion en el sector. Se debe priorizar! (p. 26)
23	Mgt. Promising Practices	La medicion de los impactos se torna complicada por dificultad de atribucion al programa. Factores importantes han sido que es programa define grupos meta diferenciados (criterios de pobreza, inseguridad alimentaria, potencialidad de produccion, generacion de empleo e ingresos) (p. 16).
		La forma de amplia cooperacion que ha utilizado el PROAGRO ha permitido que muchas instituciones y programas nacionales sean corresponsables de la ejecucion. Esta situacion facilita que los productos y formas de asesoria impulsadas por el programa en esos grupos, sean apropiadas y tengan alta posibilidad de seguir siendo utilizadas en el futuro (p. 18).

Nr.	Aspekt	Zitate
		El alto numero de socios origina altos costos de transaccion. Dichos costos compensan con una mayor cobertura, mayor difusion de las metodologias, mejor apropiacion de los resultados y mayores probabilidades de sustentabilidad. Sin embargo es necesario reflexionar cual es el tamaño optimo del numero de socios y de dar una priorizacion (p. 20).
24	Mgt. Schlechte Beispiele	El equipo del programa ha buscado que sus contrapartes principales entiendan que son parte fundamental de el, y por lo tanto corresponsables de su desempeño. Muchos tecnicos y directivos perciben este programa como Aleman-Sueco y no de una parte de su estructura (p. 20).
		No hay una descripcion clara de los procesos clave y de apoyo dentro del programa (p. 21).
		Cooperantes: Se recomienda reducir el numero de cooperantes significativamente y de evaluar mas consideracion de personal nacional. Por el costo de un lugar de trabajo internacional se puede encontrar en el mercado nacional al menos dos profesionales bien formados, sin la dificultad de idioma, de adaptacion cultural y con paradero ulterior de su experiencia profesiona en el pais socio (p. 25).
<b>3</b>	<b>fachlicher Erfolg /Misserfolg</b>	
31	Fachliche Promising Practices	El programa ha iniciado modelos de gestion exitosos, comprobados en la practica e replicables para una agricultura sustentable y gestion de recursos naturales. Algunos de los modelos han tenido alta demanda (...) y se ha logrado la inclusion en planes a nivel nacional (p. 8).
		4 Modelos de Gestion (Proteccion de fuentes de agua; Reduccion de sedimentos; Acuerdos de conservacion; Cosecha de agua) han sido adoptados por 18 instituciones contrapartes en las 3 regiones del programa. El modelo "cosecha de agua" tiene amplia demanda y comienza a replicarse con recursos provenientes del Gobierno Departamental (p. 14-15).
32	Fachlich Schlechte Beispiele	
<b>5</b>	<b>Strategische Fragen</b>	
<b>51</b>	<b>Internationale Anschlussfähigkeit</b>	
511	MDGs/SDGs	
512	EU	
513	AU/CAAD	
514	G8	
515	FAO	
516	andere	
<b>52</b>	<b>Konzeptionelle Anschlussfähigkeit</b>	
521	Not- und Flüchtlingshilfe	
522	Wirtschaft & Handel	PROAGRO ha trabajado con el sector privado en 4 casos y con muy buen exito. Un vinculo interesante es que desde el entendimiento del gobierno abarca no solamente las empresas privadas sino tambien las municipales y las asociaciones. Temas: como llevar productos seleccionados de Bolivia (maiz, carne, quinoa, hortaliza) a mercados internacionales; mercadear la calidad de los productos bolivianos; procesamiento etc. (p. 38)
523	Good Governance	
524	Migration	
525	Umwelt & Klimawandel	Por el cambio climatico se espera un empeoramiento de la productividad, de los ingresos y la alimentacion, debido a la reduccion de la disponibilidad de agua, a la alteracion de la epoca lluviosa y al aumento de eventos climaticos extremos (p. 6).
		Un impulso importante a la innovacion es la introduccion del tema de adaptacion al cambio climatico en las tres areas de programa y el posicionamiento de la discusion sobre resiliencia. El tema es ampliamente discutido y se ha logrado sensibilizar a las contrapartes. A traves de procesos de capacitacion se ha contribuido a fortalecer la utilidad y reforzar la actitud frente a su importancia (p. 21).
526	Desertifikation	La proxima fase PROAGRO III tiene como objetivo el incremento de la resiliencia de pequenos productores agropecuarios y la seguridad alimentaria con soberania bajo gestion sustentable de agua en zonas secas y semi-secas de Bolivia (p. 8). Se recomienda desarrollar un concepto que ilustre la integridad del tema y de producir un mapa de vulnerabilidad (p. 24-25).
		El futuro proyecto debe incluir la lucha contra la desertificacion a traves del fomento de un conjunto de buenas practicas agropecuarias con enfoque de adaptacion al cambio climatico, la recuperacion de suelos degradados e improductivos (p. 35).
527	Genetische Ressourcen, Agrobiodiversität	
528	Tierproduktion und Nahrungssysteme	
<b>53</b>	<b>Partnerbezug</b>	

Nr.	Aspekt	Zitate
531	Alignment	El programa esta alineado con las politicas gubernamentales (p. 9). Varias nuevas leyes y reglamentos del marco politico-legal tienen que ser considerados por el programa: La Agenda Patriotica 2025, la Ley de la Madre Tierra sobre la gestion territorial y de los recursos naturales, la Ley de la Revolucion Productiva Comunitaria Agropecuaria y el Plan Nacional de Cuencas (p. 10).
		PROAGRO ha estado alienado en la formulacion de varias normas y lineamientos de las entidades gubernamentales. Otra evidencia son las explicaciones positivas que dan los agricultores y tecnicos. Ellos testifican que el equipo de PROAGRO los ha ayudado a solucionar problemas en ejes prioritarios (p. 13).
532	Harmonisierung	la coordinacion con el Banco Mundial es clave. (..) Por supuesto la coordinacion con la Cooperacion Suiza, Danesa y Belga son relevantes. La cooperacion the cofinanciamiento con Suecia debe continuar. (p. 38).
533	Privatsektor-Partnerschaften	PROAGRO ha trabajado con el sector privado en 4 casos y con muy buen exito. Un vinculo interesante es que desde el entendimiento del gobierno abarca no solamente las empresas privadas sino tambien las municipales y las asociaciones. Temas: como llevar productos seleccionados de Bolivia (maiz, carne, quinoa, hortaliza) a mercados internacionales; mercadear la calidad de los productos bolivianos; procesamiento etc. (p. 38)
<b>54</b>	<b>Wirkungsberichterstattung</b>	
541	Marktintegration, Einkommen und Beschäftigung, Wertschöpfungsketten	El uso de modelos ha generado aumentos significativos de la productividad de los cultivos atendidos, mejorando el ingreso y la seguridad alimentaria (p. 15).
		Mas de 12'200 familias de pequenos productores utilizan con exito los 8 Modelos de Gestion. Asi los modelos contribuyen de manera directa a incrementar la resiliencia e disminuir los niveles de pobreza y mejorar el uso sustentable de los recursos naturales (p. 16).,
		El sistema de monitoreo del PAR registra un incremento promedio de los ingresos netos por familia del 332% (188% en la agricultura; 182% en la apicultura y 652% en la ganaderia) (p. 17).
542	Rahmenbed. für Landwirtschaft	El programa ha apoyado en la conceptualizacion, estructuracion e implementacion del Observatorio Agroambiental Productivo (OAP). Es una instancia de monitoreo y gestion de la informacion agropecuaria para la toma de decisiones de actores publicos y privados (p. 15).
543	Zunahme der Produktivität	
544	Qualifizierung / Capacity Development	El programa cuenta con una estrategia de ampliacion de capacidades en diferentes niveles que enfatiza el desarrollo organizacional e institucional, el de los recursos humanos de las contrapartes, socios estrategicos y aliados y el trabajo en redes (p. 13).
		El programa ha apoyado proyectos productivos y de comercializacion en 57 municipios. El programa ha utilizado con exito la creacion de alianzas con programas nacionales y con las medidas de los municipios. Estas alianzas aseguran financiamiento, mejoran las capacidades locales y favorecen el fortalecimiento institucional (p. 15).
		En capacitacion se propone la organizacion de concursos sobre que familia, que cominidad, que departamento utiliza mas y mejor determinada tecnologia, determinados servicion etc. Otra sugerencia es de organizar gerias de conocimiento a nivel departamental o municipal para hacer conocer mejor las experiencias. Ademas se sugiere mayor enfasis a la metodologia de campesino a campesino. (p. 26).
545	Zugang zu NRM und effiz. Nutzung	Mas de 12'200 familias de pequenos productores utilizan con exito los 8 Modelos de Gestion. Asi los modelos contribuyen de manera directa a incrementar la resiliencia e disminuir los niveles de pobreza y mejorar el uso sustentable de los recursos naturales (p. 16).,
546	LE in fragilen Kontexten	Especialmente los pequenos productores agropecuarios son muy vulnerables frente al cambio climatico. Hasta la fecha no estan en condiciones de asegurar su subsistencia mediante la aplicacion de metodos de produccion que favorezcan la resiliencia (p. 6).
<b>55</b>	<b>Risikomanagement</b>	
551	Umfang Risiko-Mgt	Los riesgos mas relevantes para PROAGRO III abarcan: grandes alteraciones en los mercados de los productores y turbulencias de precios; also cambio de personal en las instituciones contrapartes; nuevas politicas que contradicen a los objetivos del programa y alta presion de las necesidades de los grandes productores hacia los pequenos productores (p. 37).
552	Method. Ansätze Risiko-Mgt	
<b>56</b>	<b>Nachhaltigkeitsförderung</b>	
561	Selbsthilfe, Resilienz, Coping Strategies	Los productos generados tienen amplia aceptacion, p.ej. El modelo "Cosecha de Agua" que recibe alta demanda. El Gobierno Departamental de Potosi estan buscando los recursos necesarios para realizar las replicas (p. 17-18).
562	Organisationsentwicklung;	Se recomienda concluir el tema micro riego familiar en la region Norte de Potosi y entregarle a la contraparte. Por eso es necesario una estrategia de "scaling up". En general, se recomienda buscar una apropiacion mas fuerte de las instituciones contraparte a los diferentes niveles para estos Modelos de Gestion y de definir un proceso estrategico hast llegar a una "entrega formal" (p. 24).
563	Veränderung der Rahmenbedingungen	

<b>Nr.</b>	<b>Aspekt</b>	<b>Zitate</b>
564	Method. Nachhaltigkeitsförderung	PROAGRO ha podido aprender como coordinar actividades dentro de un marco de grandes programas sectoriales de inversion en Bolivia. Los modelos de gestion estan llenando con vida estos programas sectoriales nacionales. La leccion ha sido que es muy importante de "cacarear el huevo" y de difundir bien los exitos de los modelos establecidos y de lograr de esta manera una mayor replica de ellos (p. 7).
		Los esfuerzos para que las Universidades utilicen los conceptos y materiales elaborados en sus curriculos es una magnifica estrategia. Tiene potencial de ampliacion de la red de aprendizaje con institutos tecnologicos agropecuarios (p. 18).
		El trabajo con los diferentes niveles de gobierno en la generacion de normas, reglamentos y lineamientos ha permitido institucionalizar los productos y experiencias. Esta forma facilita que se hagan replicas (p. 18)
		Hay que aprovechar mejor el trabajo en los espacios municipales o en las cuencas para mostrar acciones hilvanadas en una sola logica y dar la imagen de un programa que funciona integralmente. (...) El concepto de resiliencia ofrece aun dificultades de comprension e interpretacion entre resiliencia de la produccion agropecuaria y al resiliencia de los pobladores (p. 26).
<b>57</b>	<b>Gender</b>	
571	Method. Ansätze Gender	Dentro del grupo meta hay que tomar en cuenta que las mujeres, a pesar de que asumen un porcentaje significativo del trabajo agropecuario, tienen menor acceso a recursos y que participan en menor grado en foros de decision. En el diseno de las medidas se tomara en cuenta la situacion especial de las mujeres (p. 8).
572	Systematik Gender	
<b>58</b>	<b>Ernährungssicherheit</b>	
		La seguridad alimentaria solo se puede alcanzar si agricultura y riego trabajan mano en mano. Mucha importancia para el acercamiento de los dos sectores ha tenido el aumento de las capacidades en las areas de adaptacion al cambio climatico (p. 7).
		La proxima fase PROAGRO III tiene como objetivo el incremento de la resiliencia de pequenos productores agropecuarios y la seguridad alimentaria con soberania bajo gestion sustentable de agua en zonas secas y semi-secas de Bolivia (p. 8).
		El uso de modelos ha generado aumentos significativos de la productividad de los cultivos atendidos, mejorando el ingreso y la seguridad alimentaria (p. 15).

Nr.	Aspekt	Zitate
<b>1</b>	<b>Erfolg gemäss OECD-DAC-Kriterien</b>	
11	Effizienz	<p>El programa Selva Maya es el unico proyecto de la cooperacion internacional que trabaja en los tres paises. Las condiciones de trabajo son complejas. El programa abarca una gran cobertura terrestre y se enfrenta a desafios como largas distancias, dificil acceso por via aerea, carreteras en mal estado, dificil acceso a los proyectos pilotos y mala conexcion de internet. Se presenten retrasos en las fronteras, es dificil transportar equipos y material entre los tres paises. Un desafio adicional es el idioma (espanol / ingles) (p. 26).</p> <p>Se puede observar la falta de una suficiente apropiacion al nivel politico alto. Una fortaleza es la aceptacion del programa a diferentes niveles, aunque todavia con grados diferentes, la cobertura tematica en el equipo, la mezcla de instrumentos asi como una amplia oferta de herramientas y una asesoria de alta calidad en los tres paises (p. 28).</p>
12	Effektivität	<p>La revision del sistema de monitoreo y de los productos desarrollados reflejan un claro avance en el cumplimiento de los indicadores entre 44% - 76% (p. 4). Se resumen en los siguientes logros: 16 procedimientos nuevos o modificados para mejorar la gestion de la Selva Maya con diferentes grados de avance; 10 proyectos pilotos productivos de fomento de productos no-maderables; 7 proyectos pilotos en diversificacion agricola con un total de 101 familias; 7 planes de ordenamiento a nivel municipal o de Ejido; Apoyo a iniciativas bi- o trinacionales en 7 diferentes temas (p. 14/15).</p> <p>El indicador 1 (procedimientos nuevos o modificados para el fortalecimiento de los mecanismos de control de incendios forestales, cambio en el uso de suelo, la tala ilegal o el trafico ilegal de especies amenazadas) muestra el cambio pero no mide el impacto (p. 15).</p>
13	Relevanz	Belice, Guatemala y Mexico ratificaron el Convenio sobre la Diversidad Biologica (CBD) y con ello se han comprometido a implementar las decisiones dentro del Plan Estrategico para la Diversidad Biologica 2011-2020 del CBD (p. 24).
14	Impact	A pesar de que es temprano para anlizar el impacto, se puede observar una tendencia como contribuye el uso de los productos por los actores principales a la proteccion de la biodiversidad y el mejor manejo de areas protegidas: Armonizacion de politicas publicas, coordinacion interinstitucional y movilizacion de recursos de otros actores; Mayor contribucion al desarrollo rural, a la generacion de ingresos economicos y a la seguridad alimentaria; Mejoramiento de la capacidad adaptiva de los actores dependientes de los recursos naturales al cambio climatico y los cambios en los mercados de productos agricolas (p. 20/21).
15	Nachhaltigkeit	<p>La gran apropiacion de los aliados locales en las cadenas de valor contribuye a la sostenibilidad de este concepto. Pero los grupos locales continuan depender mucho del apoyo exterior para asuntos institucionales, tecnicos y logísticos. Su objetivo de exportar sus productos parece demasiado ambicioso, seria recomendable de buscar mercados locales o nacionales antes de entrar al mercado internacional (p. 23).</p> <p>Como marco de referencia a nivel regional, existen el Plan Ambiental de la Region Centroamerica 2010-2014, el Plan Director del Corredor Biologico Mesoamericana (2020) y la Estrategia Mesoamericana de Sostenibilidad Ambiental (EMSA). Pero un desafio de los tres paises es la falta de comunicacion y de coordinacion entre las diferentes instituciones estatales y no gubernamentales trabajando en la Selva Maya (p. 10/11).</p> <p>Para la coordinacion regional en la Selva Maya todavia falta el mandato politico (Memorandum of Understanding del 2005 no renovado en el 2010 por un conflicto territorial con Belize). Una concertacion entre las diferentes instancias nacionales casi no existe a nivel regional-politico. Entre los 3 paises existen obstaculos administrativos (visas, pasaje a traves las fronteras, permisos de vehiculos). Ademias es un desafio los procedimientos administrativos de la GIZ que varian en Guatemala y Mexico y que no toman en cuenta el enfoque regional del programa (p. 10/23)..</p>
<b>2</b>	<b>Management Erfolg / Misserfolg</b>	
21	Mgt Erfolgsfaktoren	Die Erfolgsfaktoren von "capacity works" Kooperation und Prozesse werden als bereits weitgehend erreicht beurteilt (p. 37). Meine Einschätzung nach Lektüre wäre kritischer ausgefallen.
22	Mgt. Misserfolgskriterien	<p>Actualmente el marco politico-legal del programa no se encuentra definido, debido a que el MoU sobre la gestion de la Selva Maya, establecido en 2005 entre los 3 paises, no fue renovado en el ano 2010. (p. 4)</p> <p>A nivel regional, la CCAD tiene la responsabilidad de conduccion. Para esta institucion es un desafio asumir estas tareas y responsabilidades de coordinacion regional debido a que faltan recursos humanos y financieros (p. 30). La estructura de conduccion del programa tiene bastante desafios a nivel institucional y operativo. Hay alta fluctuacion de personal con la contraparte CCAD y no hay mecanismos de conduccion a nivel regional (p. 6).</p> <p>El indicador 1 (procedimientos nuevos o modificados para el fortalecimiento de los mecanismos de control de incendios forestales, cambio en el uso de suelo, la tala ilegal o el trafico ilegal de especies amenazadas) muestra el cambio pero no mide el impacto (p. 15).</p> <p>En Belice el programa sufrio un considerable retraso debido a la salida de la asesora tecnica despues de 9 meses de trabajo por razon de falta de contrato formal con la GIZ. (p. 27).</p> <p>Durante la primera fase el programa paso por un proceso de clarificacion de roles y responsabilidades entre los grupos de asesores. Fue necesario tomarse el tiempo para definir la estructura apropiada de conduccion y comunicacion, typo de reuniones etc. (p. 27).</p>



Nr.	Aspekt	Zitate
		Es un desafío los procedimientos administrativos de la GIZ que varían en Guatemala y México y que no toman en cuenta el enfoque regional del programa (p. 10). Los conflictos territoriales entre Guatemala y Belice y las trabas administrativas entre los tres países dificultan la cooperación a nivel regional (p. 6).
23	Mgt. Promising Practices	El impacto se analiza a través del sistema de monitoreo del programa. Elementos claves de este son la cadena de resultados hasta el nivel "uso" y "productos". Los indicadores son verificables, sirven para definir el objetivo, cuentan con diferentes grados para medir el alcance y con variables adicionales de medición y representan el impacto de las intervenciones. El programa cuenta con una cadena de resultados bien desarrollada que permite visualizar la relación entre el objetivo, los impactos esperados y su contribución a los objetivos del milenio (p. 20).
		Por las dificultades en la conducción regional, se proponen nuevas estructuras para mejor participación de actores claves en los tres países: Coordinación a nivel regional por un Comité Regional; sistema de conducción conjunto con otros proyectos de la cooperación Alemana y mejor integración del componente México y de Belice en la toma de decisiones. Al nivel nacional, estructura de conducción a nivel político-estratégico en cada país. (p. 30/31)
		Uno de los mayores desafíos es la coordinación y comunicación a nivel interno entre los tres países y cuatro ejes temáticos. Se ha implementado algunas medidas: conferencias telefónicas; plan de reuniones; pequeños equipos de trabajo; boletas informativas; protocolos de reuniones y talleres (p. 39)
		Como los proyectos regionales van aumentando en la región (y a nivel global) la GIZ debe desarrollar procesos administrativos que toman en cuenta la gestión de programas regionales para un manejo más eficiente (p. 39).
24	Mgt. Schlechte Beispiele	Se recomienda abordar el tema transectorial de los derechos humanos dado a la situación que la gente con origen indígena en la zona de intervención no tiene la misma participación política y acceso a recursos básicos como la población de la ciudad. Por medio de la elaboración de una guía para el enfoque de derechos humanos en la planificación, las comunidades y municipios en la región del programa cuentan con un instrumento para la planificación justa y participativa (p. 26).
		La comunicación externa del programa ha sido hasta ahora puntual y sin estrategia. Esto ha causado confusión o falta de información sobre las actividades por parte de las contrapartes, grupos meta y actores (p. 8).
<b>3</b>	<b>fachlicher Erfolg /Misserfolg</b>	
31	Fachliche Promising Practices	El programa aplica el enfoque de cadenas de valor (WSK) y la metodología denominada Value Links (..) en 10 proyectos pilotos (nuez de ramón, miel y cacao) porque vio la necesidad de trabajar a nivel de la organización y coordinación de los diferentes actores de una cadena en vez de enfocarse solamente en proyectos pilotos aislados. En los proyectos pilotos se pueden observar alcances considerables y existe un potencial de continuar estos procesos (p. 17). Una fortaleza del programa es el enfoque intersectorial, p.e. con la mesa agroforestal, las cadenas de valor, el apoyo a la vinculación de planes de ordenamiento territorial con planes de manejo de áreas protegidas y la implementación de proyectos piloto (p. 29).
32	Fachlich Schlechte Beispiele	Hasta la fecha el programa está trabajando con un total de 7 proyectos pilotos en diversificación agrícola con un total de 101 familias. Para la medición de avance (..) se identificaron 5 grados de avance (comunidades identificadas; propuestas por parte del grupo meta; implementación; aumento de rendimientos y diversificación agrícola; replicación de pilotos). De esta manera el programa puede considerar no solo la cantidad sino la calidad de los proyectos piloto y el impacto del programa (p. 18). Indicador 4 (Coordinación Trinacional) se realizan mínimo 2 reuniones por año. El programa Selva Maya ha buscado fomentar la cooperación enfocándose en el nivel técnico, donde se ven mayores posibilidades de cooperación. Sin embargo, el indicador no mide el impacto que tienen las reuniones (p. 19). Un desafío importante es la falta de vinculación del programa con el nivel nacional, particularmente en México pero también en menor grado con Guatemala, en parte debido a la complejidad del enfoque multinivel del programa (regional con actividades puntuales a nivel local y municipal en los tres países). Otros factores externos son las grandes distancias entre capitales y zona de intervención, cambios de personal en las instituciones contraparte y múltiples limitaciones logístico-administrativas (visas, pasaje a las fronteras, registración vehículos etc.) (p. 25). El programa se ha enfocado en la diversificación agrícola del pequeño agricultor (frontera agrícola; seguridad alimentaria; reducción pobreza). Debido al peso político y económico de los terratenientes y ganaderos grandes se consideran las posibilidades de impacto como limitadas sin cooperación directa con ellos (p. 25).
<b>4</b>	<b>Bezug zu Querschnittthemen LE</b>	
<b>5</b>	<b>Strategische Fragen</b>	
<b>51</b>	<b>Internationale Anschlussfähigkeit</b>	
511	MDGs/SDGs	noch suchen (Mini-Verweis auf MDGs)
512	EU	
513	AU/CAAD	
514	G8	
515	FAO	

Nr.	Aspekt	Zitate
516	andere	Biodiversitätskonvention; regionale Abkommen für Zentralamerika
<b>52</b>	<b>Konzeptionelle Anschlussfähigkeit</b>	
521	Not- und Flüchtlingshilfe	
522	Wirtschaft & Handel	
523	Good Governance	Para la coordinacion regional en la Selva Maya todavia falta el mandato politico (Memorandum of Understanding del 2005 no renovado en el 2010 por un conflicto territorial con Belize). Una concertacion entre las diferentes instancias nacionales casi no existe a nivel regional-politico. Entre los 3 paises existen obstaculos administrativos (visas, pasaje a traves las fronteras, permisos de vehiculos). Ademas es un desafio los procedimientos administrativos de la GIZ que varian en Guatemala y Mexico y que no toman en cuenta el enfoque regional del programa (p. 10/23).
524	Migration	
525	Umwelt & Klimawandel	A pesar de que es temprano para analizar el impacto, se puede observar una tendencia como contribuye el uso de los productos por los actores principales a la proteccion de la biodiversidad y el mejor manejo de areas protegidas: Armonizacion de politicas publicas, coordinacion interinstitucional y movilizacion de recursos de otros actores; (..) Mejoramiento de la capacidad adaptiva de los actores dependientes de los recursos naturales al cambio climatico y los cambios en los mercados de productos agricolas (p. 20/21).
526	Desertifikation	
527	Genetische Ressourcen, Agrobiodiversität	
528	Tierproduktion und Nahrungssysteme	
<b>53</b>	<b>Partnerbezug</b>	
531	Alignment	Nuevas estructuras para mejor participacion de actores claves en los tres paises: Coordinacion a nivel regional por un Comite Regional; sistema de conduccion conjunto con otros proyectos de la cooperacion Alemana y mejor integracion del componente Mexico y de Belice en la toma de decisiones. Al nivel nacional, estructura de conduccion a nivel politico-estrategico en cada pais. (p. 30/31)
532	Harmonisierung	GIZ-Programm mit KfW, BMZ und BMUB-Programmen in der Region koordinieren (p. 30).
533	Privatsektor-Partnerschaften	
<b>54</b>	<b>Wirkungsberichterstattung</b>	
541	Marktintegration, Einkommen und Beschäftigung, Wertschöpfungsketten	La armonizacion de politicas publicas, la coordinacion interinstitucional y movilizacion de recursos contribuye al desarrollo rural, a la generacion de ingresos economicos y a la seguridad alimentaria (p. 4/5).
		Hay una mayor contribucion a la generacion de ingresos economicos y a la seguridad alimentaria. Por parte de los grupos productivos pilotos hay un mejoramiento en las capacidades tecnicas y la organizacion interna para la produccion y comercializacion de miel, cacao y de la nuez de ramon (p. 20/21).
		Hay una mayor contribucion a la generacion de ingresos economicos y a la seguridad alimentaria. Por parte de los grupos productivos pilotos hay un mejoramiento en las capacidades tecnicas y la organizacion interna para la produccion y comercializacion de miel, cacao y de la nuez de ramon (p. 20/21).
		La gran apropiacion de los aliados locales en las cadenas de valor contribuye a la sostenibilidad de este concepto. Pero los grupos locales continuan depender mucho del apoyo exterior para asuntos institucionales, tecnicos y logísticos. Su objetivo de exportar sus productos parece demasiado ambicioso, seria recomendable de buscar mercados locales o nacionales antes de entrar al mercado internacional (p. 23).
542	Rahmenbed. für Landwirtschaft	A pesar de que es temprano para analizar el impacto, se puede observar una tendencia como contribuye el uso de los productos por los actores principales a la proteccion de la biodiversidad y el mejor manejo de areas protegidas: Armonizacion de politicas publicas, coordinacion interinstitucional y movilizacion de recursos de otros actores; Mayor contribucion al desarrollo rural, a la generacion de ingresos economicos y a la seguridad alimentaria; Mejoramiento de la capacidad adaptiva de los actores dependientes de los recursos naturales al cambio climatico y los cambios en los mercados de productos agricolas (p. 20/21).
543	Zunahme der Produktivität	
544	Qualifizierung / Capacity Development	El programa no cuenta con una estrategia de capacitaciones. En consecuencia en la mayoria de casos no se percibe claramente que capacidades y competencias necesita el programa y sus contrapartes (p. 7).

Nr.	Aspekt	Zitate
		Con un enfoque multinivel desde el nivel regional hasta el nivel local el programa apoya a las instituciones relevantes en sus procesos de desarrollo con capacitaciones específicas, con la organización y coordinación a diferentes niveles. La oferta de desarrollo de capacidades del programa es bastante amplia y contiene sobre todo el nivel individual y grupal, el nivel de instituciones y de la sociedad. Se trabaja con varios instrumentos de la GIZ: Asesores internacionales y nacionales; asesores temáticos; consultores a corto plazo; financiamientos; materiales. El rol de los asesores temáticos es importante por el aterrizaje del programa. (p. 33).
		En la primera fase se han organizado casi 40 capacitaciones en temas técnicos (p.ej. Value links, ordenamiento territorial, productividad agropecuaria etc.) en temas de gestión y legales (moderación, capacity works, género, planificación, legislación ambiental etc.). Casi todas capacitaciones se han hecho en Guatemala por razones logísticas, financieras y problemas de visa. Al inicio del programa no se ha hecho un diagnóstico sistemático de las necesidades de capacidades en las instituciones contrapartes y las organizaciones aliadas (p. 35).
545	Zugang zu NR und effiz. Nutzung	
546	LE in fragilen Kontexten	
<b>55</b>	<b>Risikomanagement</b>	
551	Umfang Risiko-Mgt	Se tomaron en cuenta los riesgos políticos, riesgos territoriales así como el riesgo de problemas de gobernanza a varios niveles (p. 6).
552	Method. Ansätze Risiko-Mgt	Actualmente el tema de conflictos no se considera de manera sistemática, no obstante el programa trabaja en una región bastante conflictiva. (p. 35).
<b>56</b>	<b>Nachhaltigkeitsförderung</b>	
561	Selbsthilfe, Resilienz, Coping Strategies	En Guatemala el proyecto apoyo la elaboración e introducción de una guía de capacitación sobre Manejo Integrado de Fuego dirigido a técnicos, guardarecursos, miembros del ejército y comunitarios (p. 16).
562	Organisationsentwicklung;	Se recomienda de definir una estrategia de desarrollo de capacidades y de poner más énfasis en el fortalecimiento de instituciones, en la cooperación interinstitucional y en el desarrollo de modelos de gobernanza de corredores biológicos. (p. 41).
563	Veränderung der Rahmenbedingungen	En Guatemala el programa apoyo al CONAP en la elaboración del Plan Maestro de la Zona de Amortiguamiento (ZAM) de la Reserva Biosfera Maya (RBM). Este plan fue desarrollado de forma participativa incluyendo actores claves de las instituciones de Gobierno, organizaciones no gubernamentales, instituciones de investigación, representantes de Consejos Municipales de Desarrollo y Consejos Comunitarios de Desarrollo (p. 16). Daneben hat das Projekt weitere Zonen- und Nutzungsplanungen in Mexico und in Belize unterstützt (p. 16/17).
564	Method. Nachhaltigkeitsförderung	Recomendación de desarrollar e implementar una estrategia de salida para cada producto y proceso del programa (p. 39).
<b>57</b>	<b>Gender</b>	
571	Method. Ansätze Gender	
572	Systematik Gender	Recomendación de desarrollar e implementar una estrategia transversal de género e integrarlo en todos los procesos en el programa (p. 40).
<b>58</b>	<b>Ernährungssicherheit</b>	
		Hay una mayor contribución a la generación de ingresos económicos y a la seguridad alimentaria (p. 20).

Nr.	Aspekt	Zitate
<b>1</b>	<b>Erfolg gemäss OECD-DAC-Kriterien</b>	
11	Effizienz	Efficiency of the interventions is considered very good as well, as the cost for training material and trainer mobility/communication for an extension service with own training staff only is about 8.4-11.7 \$ per participant. The delivery mode of FBS is based on the significant mobilisation of resources by project partners who contribute FBS trainers and supervisors from their extension services and industry partners and other organisations co-finance FBS delivery. Altogether, the project reached a large number of direct beneficiaries with a small project team. [S. 8]
12	Effektivität	[...] the effectiveness of the project is rated as very good. This is due to (i) the large number of project beneficiaries reached, (ii) the demonstrated results in terms of income diversification (321-653% increase in non-cocoa revenues presented in the Dalberg survey), (iii) the increase in cocoa yields (in the GIZ project impact survey, more than 90% of FBS graduates indicated increased cocoa yields of more than 33%), (iv) the high adoption rates of business tools and GAP (often up to 80%), (v) the probability of reduced transaction cost, (vi) improved access to inputs and (vii) the development of savings and loans. FBS trainings proved highly effective for smallholder farmers to venture into farming as a serious and promising business and to actually apply the knowledge acquired in the technical trainings. [S.7]
13	Relevanz	FBS is widely considered to be an innovative approach which fills a gap between technical training and business skills development. It adds value to the extension services of public and private partners, unleashes the economic potential of smallholder farmers and is a bridge builder for technical trainings. Whereas FBS triggers the demand for inputs and financial services, the establishment of BSCs allows farmers to buy inputs, to open accounts and to obtain credits. Host companies develop innovative complementing services to improve their core business while enhancing farmers to invest in improved production techniques. [S. 7]
14	Impact	Project impact is rated as good as increased cocoa yields and non-cocoa income mostly led to an overall income increase of cocoa farmers despite low cocoa world market prices in 2012. The impact in terms of better education of children, improved housing, family livelihood and nutrition is clearly visible at beneficiary level. The impact of the Farmer Business Schools which is probably the most striking comprises changed attitudes of farmers towards their farming businesses and an increasing self-esteem as entrepreneurs. De-risked loans have been piloted for cocoa and maize. Whilst for cocoa positive income effects have been observed, they were not beneficial to all involved maize farmers due to the late availability of de-risked loans, unfavourable climatic conditions and a subsequent poor maize harvest. [S. 7]
15	Nachhaltigkeit	Some partners such as COCOBOD are expected to be able to ensure full institutional, financial and managerial sustainability of FBS training delivery with specific support for capacity development. FBS already has become a regular element of their extension approach. It remains however questionable to what extent other project partners are currently able to ensure the continued availability of public funding or to sustainably integrate FBS into regular extension programmes. This requires further attention in future. The sustainability of improved service provision of BSCs also still requires further project support. [S. 7]
<b>2</b>	<b>Management Erfolg / Misserfolg</b>	
21	Mgt Erfolgsfaktoren	One of the key success factors for long-term sustainability is for the project to come up with an approach which fits to the limited financial resources of project partners and allows them to continue with the provision of FBS trainings. The project followed a systematic approach of reducing the delivery cost. [S. 30]
22	Mgt. Misserfolgskfaktoren	
23	Mgt. Promising Practices	The project management started early with mid-term evaluations of project effectiveness and impact. The results of the mid-term evaluations were used for adapting the project strategy. [S.26] In terms of learning processes, the project reacted quickly on remarks of project partners and an intermediate evaluation which had pointed out to the need to reduce delivery costs of FBS and to ensure improved access to inputs and credit at the same time. The intermediate evaluation was organised by the project proactively without any obligation to do so. [S. 30]
		The steering structure is based on a solid monitoring system for FBS implementation. Decision-making in the SCB project is a challenge by nature, as a variety of partners in four countries with very different structures and two languages are concerned. One main project steering tool used are annual regional meetings, during which the national partners mutually inform each other about achievements and progress made. CLP participates in these meetings, where also the future activities are discussed. In between the annual meetings, the Ghana based international GIZ-CLP project manager regularly visits the other three countries to ensure coordination with the CLP country teams and to meet with the management staff of partner organisations. There is a close coordination with all core partners in this regard. However, project partners and national project staff do not fully oversee the activities in the other countries and suggested to meet and exchange more frequently in the regional context. [S. 26]

24	Mgt. Schlechte Beispiele	<p>Access to credit was not in all cases beneficial to the farmers: In Cameroon, 86 farmers who took out a “de-risked” credit for counter season maize cultivation within the MIFED/A3C framework in 2012 faced an extremely difficult situation. Due to the late arrival of credits (inputs) and unfavourable weather conditions (draught), the yields were 50% below average and farmers are still paying back the loan for last year, with interest rates in the range of 2.5 % per month. In the case of cocoa production, all 34 farmers who had taken out “de-risked” credits were able to repay the loan to credit institutes in time, but there was no evidence that the farmers actually benefited from the credit in terms of income increase. [S. 20]</p> <p>De-risked loans were tested at very small scale but are not yet rolled out at larger scale. The first experiences which were not always positive due to the late availability of the loans in Cameroon should be assessed very carefully. [S. 31]</p> <p>The roll out of de-risked loans through partners needs to be improved as loans were so far often not made available timely which is a common structural problem of agricultural lending. The project should continue to assess the reasons of delayed re-financing and loan approval by partners in Cameroon in 2012/2013 and should accompany intensively the problem solving process in order to contribute to more reliable service provision. [S. 34]</p>
<b>3</b>	<b>fachlicher Erfolg /Misserfolg</b>	
31	Fachliche Promising Practices	<p>The focus on entrepreneurial training for smallholder farmers is highly useful to counterbalance the predominance of the technical trainings.[...] Hence it is the main merit of the project that it has shown that it is possible to activate the growth potential of smallholders farmers with entrepreneurial training, if the training material and approach are adapted well to the reality and understanding of smallholder farmers, their language and attitudes and if easy-to-understand illustrations, role games and a lively seminar animation are used. The strategy to focus on entrepreneurial training is therefore highly appreciated and it is expected that it will meet with increasing interest of the development community. [S. 25]</p> <p>FBS is also very attractive for other donors and can allow GIZ to position itself as a leader on entrepreneurship training for smallholder farmers. [S. 29]</p>
		<p>The project builds local capacities through key institutions, organisations and companies in the four countries. An important success factor was to make use of already existing trainer capacities. [...] The project provided additional training to the existing extension staff, ensuring their mobility by providing motorbikes and travel allowances. [S. 25]</p> <p>The project is characterised by a very good cooperation atmosphere which is much appreciated by the different project partners. The joint design of FBS training modules and training materials and training of trainers has contributed to develop very good technical capacities for providing FBS and connected services. [S.26]</p> <p>The desired result at the end of the project is to have, at the institutional level, built up local capacities in Ghana, Cameroon, Nigeria and Côte d'Ivoire which are able to provide improved services such as FBS trainings autonomously [...] The project started early to build the capacities of partners to plan and implement trainings themselves and to address own capacity building needs in the future. [...] For quality management, a master trainer certification should be introduced. [...] As the development of new training material and the regular adaptation of existing material is a core process of project partners, capacity building in this regard should be extended in future. [S. 27]</p>
		<p>The promotion of Business Service Centers (BSC) complements the FBS training as it addresses other key constraints of smallholder farmers: access to quality inputs and financial services. Whereas FBS triggers the demand for inputs and financial services, the establishment of BSCs allows farmers to buy inputs, to open accounts and to obtain credits. [S. 24]</p> <p>Another learning experience was that FBS delivery should go along with improved access to inputs and credit in order to enable farmers to better apply their knowledge. The project subsequently put more emphasis on improving links with input suppliers and MFIs. [S. 31]</p>
32	Fachlich Schlechte Beispiele	
<b>5</b>	<b>Strategische Fragen</b>	
<b>51</b>	<b>Internationale Anschlussfähigkeit</b>	
511	MDGs/SDGs	
512	AU/CAAD	<p>In addition, the programme will work closely with other partners such as the Comprehensive African Agricultural Development Programme (CAADP) to advocate FBS integration in national agricultural education), the Competitive African Rice Initiative (CARI) for capacity building on FBS, the German Initiative on Sustainable Cocoa (GISCO) for increased roll out of FBS in Côte d'Ivoire, the Competitive African Cotton Initiative (COMPACI) for further development of the FBS approach and national GIZ programmes in Ghana, Benin, Togo, Sierra Leone etc. with focus on applying FBS to different value chains. [S. 32]</p> <p>In order to mainstream FBS Africa-wide, project activities under result 4 should be linked closely to the new project “Promotion of Technical Vocational Education and Training for the Agricultural Sector in Africa (ATVET) which is being implemented jointly by the NEPAD Planning and Coordination Unit (NPCA) and the Comprehensive African Agricultural Development Programme (CAADP) with financial support from the German Federal Ministry of Economic Cooperation and Development and technical support from GIZ. CAADP can support the introduction of a module on business skills development (FBS) in the agricultural education and training approaches in selected countries such as Ghana, Kenya and four other countries. [S. 35]</p>
513	G8	

514	FAO	An approach which would be best comparable to the material developed by the project is the "Farm Business School", also called FBS, developed by the FAO in South Asia at a similar time (publication of the approach in 2011). The approach contains similar tools, e.g. record keeping, mobilizing finance, group buying and saving. It is organised in 8 modules and up to 35 meetings and focuses more on business planning. Though also aiming at promoting entrepreneurial skills of smallholder farmers, it is much more complex, theoretical, less animated and requires more time. It would probably not be possible to reach such a large number of farmers in a short period of time as the GIZ-FBS does. Another main difference is that FBS is well-targeted to the specific needs and framework conditions of cocoa smallholders in West Africa. [S. 28]
515	andere	
<b>52</b>	<b>Konzeptionelle Anschlussfähigkeit</b>	
521	Not- und Flüchtlingshilfe	
522	Wirtschaft & Handel	The figures show that the overall income increased in general. In Ghana with its relative stability of cocoa prices, the Dalberg study has observed an overall income increase of 31% from 2011-2012. In Côte d'Ivoire and Nigeria, the overall income increase observed from 2011-2012 was only 5% in Côte d'Ivoire and 6% in Nigeria due to a reduced world market price for cocoa. The income generated by the smaller group of matched farmers (farmers who are the same in the baseline and end line survey) in Côte d'Ivoire and Nigeria even decreased from 2011-2012. [S. 19] Though the world market prices for cocoa are fluctuating, the worldwide increasing demand holds potential for farmers to achieve a long-term income increase. The fact that the market is not saturated also is a big advantage, allowing farmers to expand production.[S.25]
523	Good Governance	
524	Migration	
525	Umwelt & Klimawandel	First experience and results from implementing de-risked loans (Cameroon) for cocoa and maize (the package includes FBS & GAP training, GPS measurement of land parcel, quality fertilizer and phytosanitary inputs) show the complexity of operations and (timeliness of credit availability, control of risk factors like climate change, necessity to develop in depth analytic skills and economic assessments) and the risk. [S. 20]
526	Desertifikation	
527	Genetische Ressourcen, Agrobiodiversität	
528	Tierproduktion und Nahrungssysteme	30-80% of FBS graduates surveyed by GIZ report to have produced pulses, livestock or other crops with cassava, maize, chicken, goats and sheep being the sources of income diversification. [S. 17]
<b>53</b>	<b>Partnerbezug</b>	
531	Alignment	The promotion of cocoa production complements the national policies, as cocoa is an important foreign exchange earner and highly important for employment generation and poverty alleviation. [...] The focus on cocoa production in combination with recommended diversification is in line with the objectives of government policy and enhances farmer resilience. [S. 25]
532	Harmonisierung	With the support of the project, three dioceses in the Central Region have started implementing FBS within a programme to provide socio-economic support to the rural population, aiming also to facilitate the access to farm inputs and to credit (a single input supply hosted BSC). [S. 21] Two MFI networks (MIFED/A3C and CamCCUL) have started to train their own staff for FBS and GAP to increase capacities for the handling of agricultural lending. [S. 21] After having developed and introduced FBS successfully, the project was very active in the last two years to report about the first experience at SNRD meetings and conferences. Due to the high degree of innovation of FBS, other projects have already been inspired to adopt the approach. Nevertheless, access to well-grounded information about FBS within and outside of GIZ can still be improved. Several persons interviewed during the PPR mission indicated that they were not well informed about FBS, particularly in terms of its effectiveness and impact for farmers. In May and June 2013, the PPR team was approached several times by project representatives from neighbouring countries or from Latin America who asked for information material about the FBS approach. Despite the efforts undertaken so far by the project, there is still a large untapped potential for the transfer of knowledge to other programmes. [S. 28]
533	Privatsektor-Partnerschaften	During phone interviews as well as during the meetings in Côte d'Ivoire, it became evident that the understanding of a PPP agreement and the expectations of CropLife CI are different from those of rural small scale input dealers (exclusivity of CropLife products; role of independent rural input dealers vs. company outlets). Also among CropLife CI member companies there are different expectations regarding the impact on company profits from the partnership agreement with GIZ project. Both issues should be clarified before setting up the cooperation in phase II. [S. 34]
<b>54</b>	<b>Aggregierte Wirkungsberichterstattung</b>	

541	Marktintegration, Einkommen und Beschäftigung, Wertschöpfungsketten	In Cameroon and Côte d'Ivoire 60-75% of FBS groups sell cocoa in bulk, while group sales are not important in Ghana and Nigeria (5-25% only). [...] Benefits on cocoa sales prices in case of group sales are indicated between 7% and 10% (project impact survey).[S. 18] Farmers' dependence on cocoa-related income decreased significantly. While 95% of the CLP beneficiaries in Côte d'Ivoire depended on income from cocoa in 2011, it was 85% only in 2012. In Ghana and Nigeria the impact was even stronger. The dependence on income from cocoa production decreased from 93% to 69% (Ghana) and from 96% to 76% (Nigeria). [S. 19]
542	Rahmenbed. für Landw.	
543	Zunahme der Produktivität	Higher income from improved production techniques for maize, cassava, rice, eggplant production was mentioned often. FBS graduates mostly show adoption rates of 40-60% of GAP such as using improved seeds or sowing in lines of non-cocoa products. The use of mineral fertilizer in non-cocoa production is reported by 10-50% of FBS graduates. [S. 17] While the absolute figures for yield increases differ, there is no doubt that overall there is a significant increase in cocoa yields. [S. 18]
544	Qualifizierung / Capacity Development	There are a number of factors which make FBS unique compared to other approaches. First of all, it is the psychological and didactic background of the training approach. It does not tell farmers what they have to do, but rather makes them discover problems and solutions by themselves. FBS changes the attitude of farmers in terms of investing into farming as a serious and rewarding business.[...] The complexity of economic planning is reduced to very simple calculations and very simple information being illustrated with graphic material. FBS makes economic planning and calculation understandable and accessible even for often illiterate farmers. FBS covers a broad array of topics where every participant can find issues of particular relevance, ranging from farm measurement, cropping calendar and nutrition aspects to simple gross margin calculations, income diversification, household spending, savings and credit to investment and Good Agricultural Practice. FBS comes up with a practical format. Five intensive and well-animated half-day training sessions in one week, accompanied by printed material and numbered certificates (often the only written certificate that beneficiaries ever got) and complemented with follow up activities over some time. Structured into 12 modules comprising economic, technical and nutrition issues, it can be adapted to other products as well. FBS works with in-built group dynamics, giving responsibilities to group members and allowing illiterate group members to join in. [S. 24]
		MFI institutions involved in the programme have pointed out that it would be necessary for them to better understand the agricultural context in order to successfully extend their activities in agricultural lending. There are many potential smallholder clients in the region. For MFIs, FBS is a tool to reduce risks based on a better economic understanding and performance of their clients. [S. 29]
545	Zugang zu NR, effiziente Nutzung	
546	LE in fragilen Kontexten	In this regard, it also needs to be noted that the target will be reached despite the interruption of project activities in Côte d'Ivoire which became necessary due to the civil war situation in 2011. [S. 16]
<b>55</b>	<b>Risikomanagement</b>	
551	Umfang Risiko-Mgt	First experience and results from implementing de-risked loans (Cameroon) for cocoa and maize (the package includes FBS & GAP training, GPS measurement of land parcel, quality fertilizer and phytosanitary inputs) show the complexity of operations and (timeliness of credit availability, control of risk factors like climate change, necessity to develop in depth analytic skills and economic assessments) and the risk. [S. 20]
552	Method. Ansätze Risiko-Mgt	De-risked loan packages have been designed by the project for cocoa and maize. The cost for measurement of land parcels and GAP & FBS training are planned to be part of the credit investment of the farmer ("soft-collateral"). The FBS training part is currently still funded by the project. 120 "de-risked" credits (34 cocoa, 86 maize) were implemented in 2012, partially with considerable losses on farmers' side (maize). Sustainability of the approach to develop de-risked loans will depend on the extent to which credit investments are profitable to the farmers, on the timeliness of available funds for credits and to the extent of possible risk control (climate, pests, etc). [S. 22]
<b>56</b>	<b>Nachhaltigkeitsförderung</b>	
561	Selbsthilfe, Resilienz, Coping Strat.	Recent strategies to reduce the vulnerability of cocoa farmers thus combine productivity enhancement and the introduction of sustainability standards in cocoa production with the diversification of income sources. Actually, CLP and SCB are the first programs with an explicit focus on business skills & services for competitiveness & diversification.[S. 12] The focus on cocoa production in combination with recommended diversification is in line with the objectives of government policy and enhances farmer resilience. [S. 25] Result 3, intensified food crop production, is important to reduce the dependency on cocoa income and to increase farmer resilience. The first project phase proved that there is a high potential for income diversification and that cocoa farmers are interested in intensifying noncocoa activities. [S. 34]
562	Organisationsentwicklung;	
563	Veränderung der Rahmenbedingungen	
564	Method. Nachhaltigkeitsförderung	
<b>57</b>	<b>Gender</b>	

571	Method. Ansätze Gender	According to the WCF/CLP impact survey, 85% of food crop labour is undertaken by women. Food crop production is done in labour division by men and women, or exclusively by male or female farmers. This provides an opportunity for the project to target women with project interventions which can be tailored to their specific needs and possibilities. The percentage of female project beneficiaries should be increased. The project should also assess to what extent particularly women can do some first primary processing of staple crops as an additional revenue source, e.g. Gari production based on cassava or maize flour production. [S. 35]
572	Systematik Gender	
58	<b>Ernährungssicherheit und Gesundheit</b>	Cocoa farmers interviewed in the CLP baseline 2010/2011 relied on cocoa for 92% of their income. Diversification of incomes is low and results in food insecurity, an unbalanced diet lacking protein and some essential nutrients. Quality nutritional food, such as meat and fish, must be purchased with the volatile and meagre incomes from cocoa and is unevenly distributed to household members. Pulses, meat and other animal products are good sources but are often too limited in the diet. This jeopardizes the physical and mental development of children. [S.11f] The impact in terms of better education of children, improved family livelihoods and nutrition was clearly visible. [S. 19] The FBS approach fits well to the agricultural policies of beneficiary countries which are oriented towards ensuring food security and commercialisation of the agricultural sector. [S. 24]