

## IKI-Projektevaluierungsbericht Nr. P-097

# Operationalisierung des Übergangs zu einer Green Economy in Afrika

Durchgeführt durch das unabhängige, vom Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und  
nukleare Sicherheit (BMU) beauftragte Konsortium



arepo consult

**CEval** GmbH

**FAKT** Consult for Management,  
Training and Technologies

**GOPA**  
WORLDWIDE CONSULTANTS

## 2. Evaluierungszyklus 2017-2021 der Internationalen Klimaschutzinitiative (IKI)

Die in dem IKI-Projektevaluierungsbericht vertretenen Auffassungen sind die Meinung unabhängiger Gutachterinnen und Gutachter des vom Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und nukleare Sicherheit (BMU) zur Durchführung von IKI-Einzelprojektevaluierung beauftragten Konsortiums bestehend aus adelphi consult GmbH, arepo consult, CEval GmbH, FAKT Consult for Management, Training and Technologies, und GOPA Gesellschaft für Organisation, Planung und Ausbildung mbH und entsprechen nicht notwendigerweise der Meinung des BMU, der Zukunft – Umwelt – Gesellschaft (ZUG) gGmbH oder der GFA Consulting Group GmbH.

Innerhalb des zur Durchführung von IKI-Einzelprojektevaluierung beauftragten Konsortiums ist sichergestellt, dass keine Firma und keine unabhängigen Gutachterinnen und Gutachter in die Planung und / oder Durchführung des zu evaluierenden Projekts involviert waren und sind.

### **Ansprechpartner:**

Evaluierungsmanagement der Internationalen Klimaschutzinitiative (IKI) – im Auftrag des BMU  
GFA Consulting Group GmbH  
Internationales Handelszentrum (IHZ) Büro 4.22  
Friedrichstr. 95  
10117 Berlin

E-mail: [info@iki-eval-management.de](mailto:info@iki-eval-management.de)



# INHALTSVERZEICHNIS

<b>ZUSAMMENFASSUNG</b>	<b>1</b>
Projektbeschreibung	1
Ergebnisse der Evaluierung	1
Lessons learned und Empfehlungen	2
<b>SUMMARY</b>	<b>4</b>
Project description	4
Evaluation findings	4
Lessons learned and recommendations	5
<b>1 PROJEKTBESCHREIBUNG</b>	<b>7</b>
1.1 Rahmenbedingungen und Bedarfsanalyse	7
1.2 Interventionsstrategie und/oder Theory of change	7
<b>2 EVALUIERUNGSDESIGN UND METHODOLOGIE</b>	<b>9</b>
2.1 Evaluierungsdesign	9
2.2 Evaluierungsmethodologie	9
2.3 Datenquellen und -qualität	9
<b>3 ERGEBNISSE DER EVALUIERUNG</b>	<b>10</b>
3.1 Relevanz	10
3.2 Effektivität	10
3.3 Effizienz	11
3.4 Impakt	12
3.5 Nachhaltigkeit	13
3.6 Kohärenz, Komplementarität und Koordination	14
3.7 Projektplanung und -steuerung	15
3.8 Zusätzliche Fragen	16
3.9 Ergebnisse der Selbstevaluierung	17
<b>4 SCHLUSSFOLGERUNGEN UND EMPFEHLUNGEN</b>	<b>18</b>
<b>5 ANNEXE</b>	<b>20</b>
5.1 Abkürzungen	20
5.2 Aufstellung der Outcomes/Outputs	20
5.3 Theory of change	21

## ZUSAMMENFASSUNG

<b>Projektsignatur</b>		13_I+_017_Afrika_G_Green Economy Transition	
<b>Projekttitel</b>		Operationalisierung des Übergangs zu einer Green Economy in Afrika	
<b>Partnerland</b>		Ghana, Kenia, Ruanda, Äthiopien, Mosambik	
<b>Durchführungsorganisation</b>		Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH	
<b>Politischer Projektpartner</b>		Jeweilige Umweltministerien der fünf Zielländer	
<b>Projektbeginn</b>	01.02.2014	<b>Projektende</b>	31.05.2018
<b>Fördervolumen IKI</b>	2.800.000,00 €	<b>Fördervolumen anderer Quellen</b>	nicht vorhanden

### Projektbeschreibung

Das Projekt Operationalisierung des Übergangs zu einer Green Economy in Afrika, das gemeinsam von der Deutschen Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) und dem Umweltprogramm der Vereinten Nationen (United Nations Environment Programme, UNEP) durchgeführt wird, soll die Integration von Green Economy Aspekten und Zielen in die nationalen Entwicklungspläne der fünf Zielländer Ghana, Kenia, Äthiopien, Ruanda und Mosambik vorantreiben. Das Projekt strebt auf Outcome-Ebene an, die Partnerländer auf nationaler, subnationaler und lokaler Ebene in die Lage zu versetzen, nationale Strategien für Green Economy und Klimaresilienz in konkrete Entwicklungspläne umzusetzen. Um dieses Outcome zu erreichen, arbeitet das Projekt eng mit den Schlüsselakteuren in den jeweiligen Ländern zusammen, darunter entsprechende Umweltministerien und Umweltschutzbehörden. Hauptelemente der Arbeit zur Erreichung dieses Outcomes sind die Bereitstellung eines umfassenden Werkzeugkastens mit den wichtigsten Bewertungen, Methoden und Hintergrundwissen, die für die Planung und Umsetzung der Green Economy auf lokaler Ebene erforderlich sind; Kapazitätsentwicklung auf regionaler, nationaler und lokaler Ebene; und eine Wissensmanagement-Plattform, die die Verbreitung und Replikation der aus dem Projekt gewonnenen Erkenntnisse und bewährten Praktiken erleichtert. Sowohl die GIZ als auch UNEP verfolgen als Durchführungsorganisationen (DO) des Verbundprojekts dasselbe Outcome, haben aber getrennte Verantwortungsbereiche, Outputs und Budgets. Der GIZ-Teil, auf den sich die vorliegende Evaluierung konzentriert, ist für die Kapazitätsentwicklung auf lokaler Ebene und die Pilotanwendungen der Toolbox sowie für die Entwicklung und Operationalisierung der Wissensmanagement-Plattform zuständig. Diese spezifischen Aktivitäten sind abhängig von den Projektleistungen von UNEP, zu denen die Entwicklung der Toolbox selbst und die Kapazitätsentwicklung auf regionaler und nationaler Ebene gehören. Das Projekt befasst sich mit bestehenden Kapazitätslücken in den Zielländern, die für die nachhaltige soziale und wirtschaftliche Entwicklung auf lokaler Ebene von Bedeutung sind.

### Ergebnisse der Evaluierung

Das evaluierte Projekt weist eine hohe Relevanz für die Zielländer auf und steht mit deren Strategien und Politikzielen im Bereich von nachhaltiger Wirtschaftsentwicklung und Green Economy sowie mit den Bedürfnissen der Zielgruppe auf lokaler Ebene in hohem Maße im Einklang. Auch bei den Zielen der Internationalen Klimaschutzinitiative (IKI) zu Emissionsreduzierung und Klimaanpassung wird vom Projekt in seiner Ausrichtung auf Green Economy ein mittelhoher Beitrag erwartet. In Bezug auf Effektivität erzielt das Projekt auf Outcome-Ebene sehr gute Ergebnisse und hat das vorab gesetzte Outcome vollumfänglich erreicht. Passend dazu haben die von der GIZ als DO verantworteten Komponenten auch auf Output-Ebene sämtliche Einzelindikatoren erfüllt. Zeitliche Verzögerungen halten sich dabei im angemessenen Rahmen. Das Projekt weist eine gute Kosteneffizienz auf und auch der Umfang des eingesetzten Personals ist in Anbetracht der erzielten Outputs relativ gering. Dies trifft vor allem in Relation zu den durchgeföhrten Maßnahmen zu, aber auch im Verhältnis zur erzielten Anpassungsleistung und Emissionsreduzierung ist die Effizienz weitgehend zufriedenstellend. Allerdings werden die Projektleistungen durch die Zielgruppe nur teilweise genutzt, wobei es größere Unterschiede zwischen den einzelnen Outputs gibt. Der Impakt des Projekts gibt ein gemischtes Bild ab. Einerseits ist dieser bezüglich der stattgefundenen Replikation außerhalb des Projektgebietes und vor allem des Scaling-Ups innerhalb der Pilotregionen sehr positiv und das Projekt konnte eine hohe positive sozioökonomische Wirkung entfalten. Andererseits trug das Projekt über die Outcome-Ebene hinaus nur teilweise zu weiterer

---

Emissionsminderung und Klimaanpassung positiv bei. Die Nachhaltigkeit des Projekts ist zwar die am kritischsten bewertete Dimension der Evaluierung, in der Gesamtheit aber immer noch in knapp ausreichendem Maße gegeben. Während die potenziellen Folgen ökologischer, ökonomischer, sozialer und politischer Risiken überschaubar sind und mit eher hoher Wahrscheinlichkeit davon auszugehen ist, dass nachweisbare Projektwirkungen auch nach Projektende sichtbar sind, bereiten die technischen und vor allem finanziellen Fähigkeiten der Zielgruppe etwas Sorge und sind nur in knapp ausreichendem Maße gegeben. Folglich ist der Grad der Weiterführung der Projektleistungen durch die Partnerländer mit eigenen Ressourcen gering.

Kohärenz und Komplementarität des Projekts fallen positiv auf. Das Projekt passt gut zu anderen Aktivitäten internationaler Geber (z.B. IKI und GIZ) in der Region und den Einzelländern sowie zu den Maßnahmen und Strategien der Partnerländer selbst. Jedoch stellte sich die aktive Kooperation mit anderen Projekten vor Ort in der Umsetzung für die GIZ als DO in ihren Komponenten als gelegentlich etwas herausfordernd dar. Das Niveau der Kooperation mit lokalen Stakeholdergruppen war hingegen bis auf einzelne Ausnahmen weitgehend zufriedenstellend. Die Planung und Steuerung des Projekts gibt ein positives Bild ab. Hervorzuheben sind das gute Risikomanagement, die umfassende und flexible Aktivitätsplanung, das adaptive Management sowie die überzeugende Interventionslogik und die stimmig formulierten Outcomes und Outputs. Auch der vorgesehene Implementierungszeitraum wurde zufriedenstellend abgeschätzt und die Exit-Strategie war trotz Herausforderungen teilweise überzeugend.

## **Lessons learned und Empfehlungen**

Insgesamt handelt es sich bei dem Projekt und vor allem den durch die GIZ als DO verantworteten Komponenten um eine erfolgreiche Projektumsetzung. Eine sehr gute und strukturierte Steuerung und Planung des Projekts sowie eine enge Einbettung in den lokalen Kontext und bestehende Strategien hatten großen Anteil daran, dass das Projekt trotz einiger bestehenden Herausforderungen gute Ergebnisse erreichen konnte.

Eine Lehre, die aus der Projektstruktur gezogen werden kann, ist die Tatsache, dass die enge Verflechtung der Aktivitäten über Komponenten hinweg in Verbundprojekten ein Risiko darstellt. Eine weitere Lernerfahrung bezieht sich auf die Auswahl der Partnerländer. Die großen Unterschiede zwischen den Ländern in Bezug auf geografische Lage, Landessprache, Entwicklungsstand und bestehende Kapazitäten sind für multinationale Projekte und die Freisetzung von Synergien nicht unbedingt zuträglich. Am schwersten wiegt hier jedoch die stark verspätete Hinzunahme eines Ziellandes (Mosambik) zum Projektgebiet, was eine einheitliche und parallele Förderung erheblich erschwerte. Eine weitere Lehre ist der Bedarf einer frühzeitigen Planung für die Nachhaltigkeit eines Projekts, das durch nationale und lokale Akteur\*innen selbstständig weitergeführt werden soll.

Empfehlungen an das Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und nukleare Sicherheit (BMU) / die IKI: Es wird empfohlen, bereits in der Konzeptionsphase besonders darauf zu achten, dass das Maßnahmenpaket so gestaltet ist, dass die Wirkung und Nachhaltigkeit des Vorhabens auch über das konkrete Vorhaben hinaus sichergestellt werden kann. Besonders wichtig ist hierbei auch bei Zeitrahmen und Projektvolumen zu gewährleisten, dass lokale Partnerinstitutionen realistisch in die Lage versetzt werden, Aktivitäten technisch und finanziell über die Projektdauer hinaus eigenständig zu stemmen. An dieser Stelle könnte auch explizites Erwartungsmanagement hilfreich sein. Verlässliche Aussagen zu Verlängerungspotenzial des Projekts sollten dabei frühzeitig kommuniziert werden und die Entwicklung einer effektiven Exit-Strategie damit als hohe Priorität für die DO zu einem frühen Zeitpunkt festgelegt werden. Zusätzlich wird empfohlen Gender-Gesichtspunkte expliziter als verbindliche und realistische Ziele zu formulieren und als klarere Erwartungen an die DO zu kommunizieren. Im Falle von Verbundprojekten wird empfohlen, dass das Modell der Kooperation kritischer auf gegenseitige Abhängigkeit und daraus ableitbare Risiken geprüft wird. Eine Situation, in der eine der beiden DOs im jeweiligen Teilprojekt nur erfolgreich sein kann, wenn von der anderen DO eine entsprechende Leistung pünktlich fertiggestellt wird, kann große Risiken für das Verbundprojekt als Ganzes erzeugen.

### **Empfehlungen an die DO:**

Die oben erläuterten Empfehlungen an das BMU / die IKI ergehen analog an die DO. Zusätzlich wird der DO empfohlen, sich nicht auf eine Anschlussfinanzierung durch die Geberorganisation zu verlassen, sondern frühzeitig auch weitere Finanzierungsquellen zu prüfen und im Falle mangelnden Erfolgs in diesem Unterfangen, eine nachhaltige Exit-Strategie zu entwickeln.

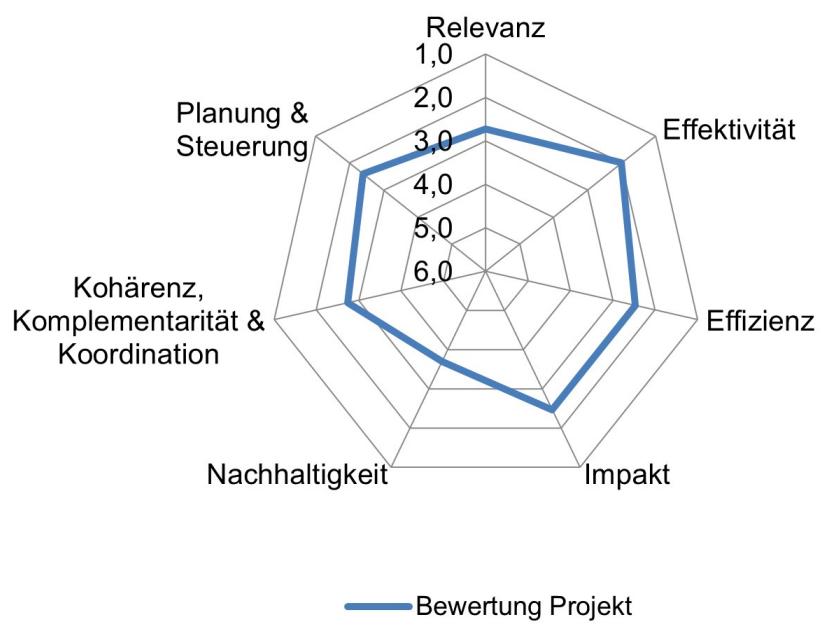


Abbildung 1: Netzdiagramm

---

## SUMMARY

<b>Project number</b>	13_I+_017_Afrika_G_Green Economy Transition		
<b>Project name</b>	Operationalising Green Economy Transition in Africa		
<b>Country of implementation</b>	Ghana, Kenya, Rwanda, Ethiopia, Mozambique		
<b>Implementing agency</b>	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH		
<b>Political project partner</b>	Ministries for the environment in the five target countries		
<b>Project start</b>	01.02.2014	<b>Project end</b>	31.05.2018
<b>Project IKI budget</b>	€2,800,000.00	<b>Project budget from non-IKI sources</b>	none

### Project description

The Operationalizing Green Economy Transition in Africa project, implemented jointly by the Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) and the United Nations Environment Programme (UNEP) aims to drive the integration of green economy considerations in national development plans of the five target countries Ghana, Kenya, Ethiopia, Rwanda, and Mozambique. The ambition is to enable the partner countries at national and sub-national local level to translate national green economy and climate resilience strategies into concrete development plans. For this objective, the project collaborates closely with key players in the respective countries, including ministries for the environment and environmental protection agencies. Main elements of working towards these objectives are the provision of a comprehensive toolbox with key assessments, methods, and background knowledge necessary to plan and implement green economy on the local level; capacity development at regional, national and local level; and a knowledge management platform that facilitates the dissemination and replication of lessons learned and best practices of the project. Both, GIZ and UNEP share the same overarching project objective as implementing agencies (Durchführungsorganisationen, DO) of the collaborative project (Verbundprojekt) at outcome level but have separate areas of responsibility, output objectives, and budgets. The GIZ in its part, which is the focus of the evaluation at hand, is responsible for capacity development at local level and pilot applications of the toolbox as well developing and operationalising the knowledge management platform. These specific activities are dependent on the UNEP deliverables, which include developing the toolbox itself and capacity development at regional and national level. The project addresses existing capacity gaps in the target countries that have relevance to the development of sustainable communities at the local level. All target countries show strong commitment to promote the transition to green economy at the national level but lack requisite capacities for effectively integrating the green economy approach in national development planning processes, especially at local level.

### Evaluation findings

The evaluated project is highly relevant to the target countries and consistent with their strategies and policy objectives in the field of sustainable economic development and green economy as well as with the needs of the target groups at local level. Furthermore, the project is expected to make a medium-high contribution to the objectives of the International Climate Initiative (Internationale Klimaschutzinitiative, IKI) on emission reduction and climate adaptation. In terms of effectiveness, the project has achieved very good results at outcome level and has fully met the previously set outcome target. In line with this, the components GIZ is responsible for as DO have met all targets and individual indicators at output level as well. Time delays are kept within reasonable limits. The project has good cost efficiency and the number of staff employed is relatively low in view of the outputs achieved. This is particularly true in relation to the measures implemented, but efficiency is also largely satisfactory in relation to the adaptation impact and emission reductions achieved. However, the project outputs are only partially used by the target group, with major differences between individual outputs.

The impact of the project gives a slightly mixed picture. On the one hand, the impact is very positive with regard to the replication that took place outside the project area and, above all, the scaling-up within the pilot regions, and the project was able to develop a high positive socio-economic impact. On the other hand, the project only partially contributed positively to further emission reductions and climate adaptation beyond the outcome level. The sustainability of the project is the weakest dimension in the evaluation. Nevertheless, it is still sufficient overall. While the potential consequences of ecological, economic, social

---

and political risks are manageable and it can be assumed with rather high probability that project impacts will be visible after the end of the project, the technical and particularly the financial capacities of the target group give cause for concern and are only just sufficient. Consequently, the degree to which the partner countries continue the project services with their own resources is very low. Coherence and complementarity of the project are positive. The project fits well with other activities of international donors (e.g. IKI and GIZ) in the region and the individual countries, as well as with the measures and strategies of the partner countries themselves. However, the active cooperation with other projects on the ground in the implementation occasionally proved to be somewhat challenging for GIZ. The level of cooperation with local stakeholder groups was, with a few exceptions, largely satisfactory. The planning and steering of the project gives a positive picture. The good risk management, the comprehensive and flexible activity planning, the adaptive management as well as the convincing intervention logic and the coherently formulated project objectives should be emphasised. The planned implementation period is largely satisfactory and the exit strategy was partly convincing despite significant challenges.

## **Lessons learned and recommendations**

All in all, GIZ has successfully implemented the project and the components within its specific area of responsibility. A very good and structured steering and planning of the project as well as a strong embeddedness into the local context and coherence with existing strategies played a major role for the fact that the project was able to achieve good results despite existing challenges.

A lesson that can be drawn from the project structure is that the close integration of activities across components in collaborative projects (Verbundprojekten) is a risk. Another learning experience relates to the selection of partner countries. The great differences between the countries in terms of geographical location, language, level of development and existing capacities are not necessarily conducive to multinational projects and the unlocking of synergies. However, the most serious factor here is the very late addition of one target country (Mozambique) to the project area, which made coordinated and uniform support considerably more difficult. Another lesson is the need for early planning for the sustainability of a project, which should be continued independently by national and local actors.

Recommendations to Federal Ministry for the Environment, Nature Conservation and Nuclear Safety (Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und nukleare Sicherheit, BMU) / the IKI:

It is recommended to pay particular attention already in the conception phase that the set of measures is designed in such a way that the impact and sustainability of the project can be ensured beyond the specific project. In this context, it is very important to ensure that the time frame and project volume realistically enable local partner institutions to independently manage activities technically and financially beyond the duration of the project. Explicit expectation management could also be helpful at this point. Reliable statements on the project's potential for extension should be communicated at an early stage, and the development of an effective exit strategy should thus be established as a high priority for the DO early on. In addition, it is recommended to formulate gender considerations more explicitly as binding goals and to communicate them as clearer expectations and requirements to the DO. In the case of collaborative projects (Verbundprojekten), it is recommended that the model of cooperation be more critically examined for interdependence and risks that can be derived from it. A situation in which one of the two DO can only be successful in its respective subproject if a corresponding deliverable is completed on time by the other agency can create major risks for the collaborative project as a whole.

Recommendations to the DO:

The recommendations to the BMU/IKI explained above apply analogously to the DO. In addition, the DO is recommended not to rely on follow-on funding from the donor organisation, but to examine other sources of funding at an early stage and, in the event of lack of success in this endeavour, to develop a sustainable exit strategy.

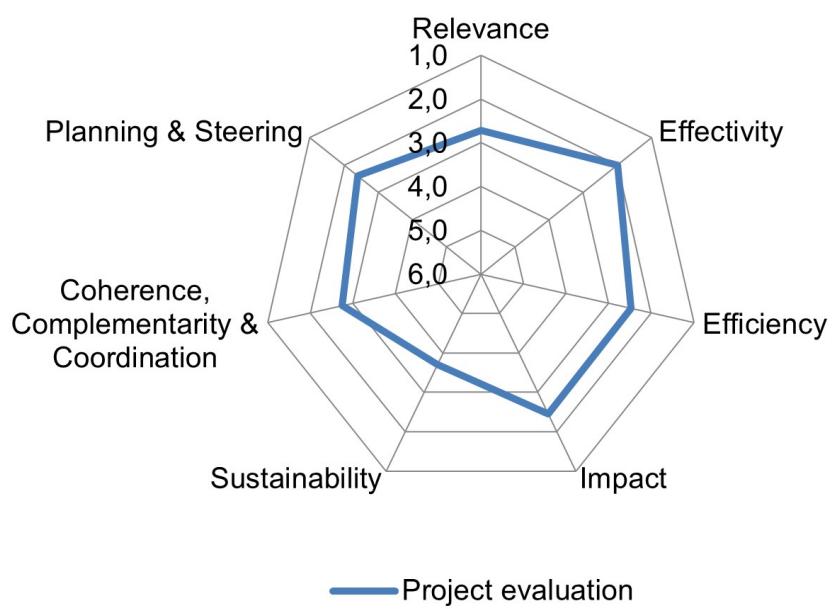


Figure 1: Spider web diagram

---

# 1 PROJEKTBESCHREIBUNG

## 1.1 Rahmenbedingungen und Bedarfsanalyse

Ein großer Teil der afrikanischen Länder gehört zu den am schnellsten wachsenden Volkswirtschaften weltweit. Armut und wirtschaftliche Ungleichheit sowie die zunehmend bedrohlichen Folgen des Klimawandels und Umweltverschmutzung bleiben jedoch dominante Probleme in diesen Regionen. Besonders im Kontext der rasant wachsenden Wirtschaft ist es daher eine Schlüsselfrage, wie das Wachstum der afrikanischen Volkswirtschaften zu allgemeinem Wohlstand und geringerer Armut führen kann, ohne dabei die Umwelt und das Klima weiter zu gefährden. Eine Reihe afrikanischer Länder hat diese Gefahren und die entsprechenden Potenziale der Green Economy erkannt und begonnen, dies in die nationale Planung zu integrieren. Während derartige Maßnahmen und strategische Überlegungen auf nationaler Ebene streckenweise bereits stattfinden, kommt deren Anwendungen auf lokaler Ebene oft noch zu kurz.

In sämtlichen Zielländern des Projekts – Ghana, Kenia, Äthiopien, Ruanda und Mosambik – besteht von politischer Seite auf nationaler Ebene zwar ein starkes Interesse an der Förderung einer wirtschaftlichen Transformation hin zu einer Green Economy und entsprechendes Engagement ist zu erkennen, jedoch bestehen vor allem auf lokaler Ebene noch erheblichen Kapazitätslücken. Dieser Kapazitätsmangel und das Fehlen des entsprechenden Handwerkszeugs verhindert in der Folge eine umfassende und greifbare Umsetzung von Green Economy Strategien, die besonders für die nachhaltige soziale und wirtschaftliche Entwicklung auf lokaler Ebene von großer Bedeutung sein können.

Das Projekt strebt danach, diese nationalen Bemühungen zu ergänzen, indem es wichtige Planungs- und Managementinstrumente für die Green Economy auf lokaler Ebene entwickelt, die Kapazitäten der Lokalregierungen und anderer relevanter Akteur\*innen aus dem öffentlichen und privaten Sektor aufbaut, Pilotdemonstrationen unterstützt und einen geeigneten nationalen Rahmen für die Replikation entwickelt. Im Hinblick auf die oben beschriebene Ausgangssituation gibt es hierfür in sämtlichen Partnerländern des Projekts erhebliche Bedarfe und Nachfrage nach diesen Projektleistungen.

## 1.2 Interventionsstrategie und/oder Theory of change

Das Verbundprojekt Operationalisierung des Übergangs zu einer Green Economy in Afrika soll die Integration von Green Economy Aspekten und Zielen in die nationalen Entwicklungspläne der fünf Zielländer Ghana, Kenia, Äthiopien, Ruanda und Mosambik vorantreiben. Das Projekt strebt auf Outcome-Ebene an, die Partnerländer in die Lage zu versetzen, nationale Strategien für Green Economy und Klimaresilienz in konkrete Entwicklungspläne auf lokaler Ebene umzusetzen. Dies soll auf der Grundlage einer Toolbox geschehen, die auf lokaler Ebene getestet wurde. Damit einhergehend soll erreicht werden, dass mindestens drei nationale Regierungen den Umsetzungsprozess der Green Economy auf lokaler Ebene einleiten und nationale Replikationsstrategien für die gewonnenen Erfahrungen entwickeln.

Dieses Outcome verfolgt das Projekt durch die folgende Interventionsstrategie, wofür es eng mit den Schlüsselakteur\*innen in den jeweiligen Ländern zusammenarbeitet, darunter entsprechende Umweltministerien und Umweltschutzbehörden:

- i) Es wird eine Toolbox entwickelt, die die wichtigsten Bewertungen und Methoden sowie das Hintergrundwissen umfasst, das für die Planung und Umsetzung der Green Economy auf lokaler Ebene erforderlich ist. Dies ist die Grundlage für die beiden folgenden Schritte ii) und iii).
- ii) Auf Grundlage der entwickelten Toolbox in Schritt i) soll dann in der Folge eine kritische Anzahl von Ausbilder\*innen und Multiplikator\*innen auf regionaler und nationaler Ebene mit geeignetem Schulungsmaterial in der Anwendung der Toolbox geschult werden. Diese beiden ersten Schritte werden von Umweltprogramm der Vereinten Nationen (United Nations Environment Programme, UNEP) als Durchführungsorganisation (DO) geleitet und durchgeführt. Die darauffolgenden Schritte iii) und iv) verantwortet hingegen die Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) als DO.
- iii) Aufbauend auf dem ersten Schritt i) und teilweise auch auf Schritt ii) werden lokale Regierungen und andere relevante Stakeholder\*innen auf der lokalen Ebene aus den fünf Pilotregionen für die Anwendung der Toolbox sensibilisiert und befähigt. Dies soll wiederum zu Änderungen in der lokalen Politikgestaltung und Umsetzung von Projekten zur Förderung einer ökologisch nachhaltigeren lokalen Wirtschaft führen.
- iv) Im letzten Schritt soll aufbauend auf sämtlichen drei vorangegangenen Schritten i), ii), und iii) eine

---

Wissensmanagement Plattform eingerichtet werden, die die Verbreitung und Replikation der Projekterkenntnisse über die Zielregionen hinaus, sowohl innerhalb der Partnerländer als auch international über die fünf Zielländer hinaus, erleichtert.

Es wird erwartet, dass das Projekt damit zu einer verbesserten integrierten Planung sowie zu Veränderungen in der lokalen Politik führen wird, die Projekte vorantreiben, welche unter anderem auf die Kombination verschiedener Aspekte aus den Bereichen Armutsrreduzierung, Umweltschutz Ressourceneffizienz, sowie Klimaminderung und -anpassung zielen und in den Pilotgemeinden umgesetzt werden. Darüber hinaus baut das Projekt nationale Kapazitäten auf und bietet den Rahmen für die weitere Replikation der Lehren und Erfahrungen aus dem Pilotprojekt. Mit dem Projektvorschlag wurde keine explizite Theory of Change (ToC) eingereicht.

---

## 2 EVALUIERUNGSDESIGN UND METHODOLOGIE

### 2.1 Evaluierungsdesign

Die Evaluierung dieses Einzelprojektes ist eine ex-Post Evaluierung zwei Jahre nach Projektende und folgt dem standardisierten Evaluierungsdesign der Internationalen Klimaschutzinitiative (IKI)-Einzelprojektevaluierung (IKI EPE). Im Mittelpunkt der Evaluierung steht das Ziel eine einheitliche Bewertung aller Projekte durchzuführen, um Aussagen sowohl über das Gesamtprogramm der IKI als auch über die individuellen Projekte treffen zu können.

Hierfür wurde ein Standard-Bewertungsschema durch das Evaluierungsmanagement (EM) der IKI entwickelt, welches die Vergleichbarkeit der Ergebnisse gewährleisten soll. Dieses wird ergänzt durch die Analyse der Evaluator\*innen. Der Bewertungsrahmen basiert auf den Kriterien der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung/Ausschuss für Entwicklungszusammenarbeit (Organisation for Economic Cooperation and Development/Development Assistance Committee, OECD/DAC).

Die Bewertungen für den vorliegenden Evaluierungsbericht werden mittels Schulnoten von 1 (sehr gut) bis 6 (ungenügend) vergeben und auf die jeweiligen Leitfragen und zugeordneten Teilaufgaben bezogen.

Generell wird in diesem Evaluierungsbericht die gendergerechte Sprache mit der Schreibweise „-\*innen“ verwendet. Hierbei wird für die verbesserte Lesbarkeit die feminine Form, z.B. „die Vertreter\*in“, angewandt und umschließt alle Geschlechter. Bei Textstellen, wo der/die Autor\*in des Evaluierungsberichts genannt wird, wird die Form „die Evaluator\*in“ angewandt.

### 2.2 Evaluierungsmethodologie

Methodisch wurde bei der vorliegenden Deskstudie zunächst die Projektdokumentation herangezogen, auf deren Basis sich weiterführende Fragestellungen ergaben.

Bei der vorliegenden Deskstudie wurden die Dokumentationsinhalte anhand von weiterführender Analyse mittels Triangulation und Interviews mit Akteur\*innen des Projekts, Projektpartnern und/oder Zielgruppenvertreter\*innen wie folgt ergänzt: zwei Interviews mit zwei Vertreter\*innen der DO, ein Interview mit einer Vertretung der Projektsteuerung, Interviews mit sechs nationalen Koodinator\*innen und Vertreter\*innen der nationalen Regierungen in den Zielländern.

### 2.3 Datenquellen und -qualität

Die jeweiligen Hinweise zur wirkungsorientierten Projektplanung und zum Monitoring der IKI sowie die IKI-Förderinformationen wurden je nach Jahr der Beantragung bzw. Durchführung mit einbezogen.

Die Datenqualität wird folgendermaßen beurteilt: In Bezug auf die zwei Jahre, die seit Projektende vergangen sind, stellt sich die Datenlage als weitgehend adäquat dar. Während Budgetdokumente nur begrenzt vorliegen, ist die inhaltliche sachbezogene Dokumentation des Projekts zufriedenstellend. Darüber hinaus konnten sich sämtliche Interviewpartner\*innen noch gut an Details des Projekts erinnern und waren ausgesprochen hilfreich, neutral in ihrer Berichterstattung - auch bezogen auf kritische Aspekte und konnten zu einem erheblichen Erkenntnisgewinn über die vorliegenden Dokumente hinaus beitragen.

---

## 3 ERGEBNISSE DER EVALUIERUNG

### 3.1 Relevanz

Kriterium	Leitfrage	Gewichtung	Benotung
Relevanz	1.1 Grad des Projektbeitrages zu den Programmzielen der IKI	60 %	3,0
	1.2 Relevanz des Projekts für Erreichung der Klimaziele des Landes	25 %	2,5
	1.3 Relevanz des Projekts für die Zielgruppe	15 %	2,0
<b>Gesamtnote der Relevanz</b>			<b>2,7</b>

**LF1.1:** Das Projekt zielt auf die Integration von Green Economy Aspekten und Zielen in den nationalen und lokalen Entwicklungsplänen der fünf Zielländer Ghana, Kenia, Äthiopien, Ruanda und Mosambik. In diesem Kontext adressiert das Projekt in unterschiedlichem Ausmaß auch die IKI Ziele zu Emissionsreduzierung, Klimaanpassung und teilweise Biodiversität. Es liegen keine belastbaren Daten vor, um erwartete direkte oder indirekte Emissionsreduktionen zu quantifizieren. Jedoch lässt die breite Ausrichtung des Projekts, auf fünf Länder mit eher weichen langfristigen Maßnahmen zur Integration von Green Economy Strategien in die nationalen und lokalen Entwicklungspläne, näherungshaft eine mittelhohe Reduktion erwarten.

Auch wenn der Fokus des Projekts im Kern grundsätzlich etwas stärker auf Minderung als auf Anpassung liegt, spielt Klimaanpassung und Resilienz in den lokalen und nationalen Entwicklungsplänen, in welche die Green Economy Strategien integriert werden, eine signifikante Rolle. Auch durch seinen Wissensmanagement-Fokus und das Teilen von Best Practices und Lessons Learned kann das Projekt einen erheblichen Beitrag zu Anpassung leisten. Durch die spezifische Einbeziehung der lokalen Ebene in den fünf Ländern fällt dieser zu erwartende Einfluss ebenfalls erheblich aus.

Die Erhaltung der natürlichen Ressourcen, einschließlich des Schutzes der Biodiversität, als Quelle nachhaltiger Existenzsicherung für lokale Gemeinschaften, ist eines der Schlüsselemente der Toolbox zur Operationalisierung von Green Economy Transition. Dies spielt jedoch in der grundsätzlichen Projektausrichtung im Vergleich zu Anpassung und Minderung nur eine eher untergeordnete Rolle.

**LF1.2:** Das Projekt stellt sich als relevant für die Erreichung der Klimaziele in den fünf Zielländern dar. Sämtliche fünf Partnerländer des Projekts hatten bereits Green Economy Überlegungen angestellt und derartige Ziele ausgegeben. Der größte Mangel bestand vor Projektstart jedoch in allen Fällen in den Kapazitäten, vor allem auf lokaler Ebene, diese Ziele auch in Entwicklungspläne zu integrieren und die Umsetzung voranzutreiben. Der Projektfokus ist damit in großer Übereinstimmung mit nationalen Strategien und zielgerichtet auf den bestehenden Bedarf.

Zwar liegt kein formelles Schreiben durch die Partnerregierungen vor, jedoch lassen die Prozesse zur Identifizierung der Zielregionen in der Anfangsphase (inception phase) und die grundsätzliche Kooperationsbereitschaft der Regierungen (mit Einschränkungen in Ghana), sowie die Aussagen der meisten Interviewpartner\*innen, den Schluss zu, dass eine signifikante Anerkennung durch die Partnerregierungen bestand.

**LF1.3:** Sowohl auf nationaler als auch auf lokaler Ebene zeigte die Zielgruppe sehr großes Interesse an den Projektaktivitäten und am Green Economy Themenkomplex. Die spezifische Ausrichtung auf Kapazitätsaufbau, besonders auf lokaler Ebene, sowie die Bereitstellung greifbarer konkreter Methoden und Tools war zudem zielgerichtet auf identifizierte Bedürfnisse der Zielgruppen in den jeweiligen Ländern.

### 3.2 Effektivität

Kriterium	Leitfrage	Gewichtung	Benotung
Effektivität	2.1 Realistische Outcomes aus heutiger Sicht	-	2,0
	2.2 Grad der Erreichung der Outcomes	50 %	2,0
	2.3 Grad der Erreichung der Outputs	50 %	2,0
<b>Gesamtnote Effektivität</b>			<b>2,0</b>

---

**LF2.1:** Das gemeinsame übergeordnete Outcome des Verbundprojekts über die GIZ und UNEP Komponenten hinweg besagt: Die teilnehmenden afrikanischen Länder werden durch einen in subnationalen Regionen erprobten Werkzeugkasten (Toolbox) in die Lage versetzt, nationale Strategien der Green Economy und der Klimaresilienz in konkrete Entwicklungspläne auf lokaler Ebene umzusetzen. Dieses Outcome erschließt sich logisch aus den Einzelaktivitäten und den Outputs und ist bei Durchführung sämtlicher geplanter Aktivitäten in vollem Maße realistisch. Da im entsprechenden Indikator Mindestens drei nationale Regierungen haben den Prozess der Anwendung der Green Economy auf lokaler Ebene eingeleitet, länderspezifische Lessons Learned und Erfahrungen generiert und eine nationale Strategie für die Replikation der gewonnenen Erfahrungen festgelegt, zudem nur von drei aus fünf Ländern die Einleitung der Anwendung erwartet wird, verstärkt sich die Erreichbarkeit noch weiter. Auch das zur Verfügung stehende Budget von 2.800.000 Euro (EUR) auf Seiten der GIZ als DO und zusätzlich 1.865.000 EUR für die UNEP Komponenten bestätigt diesen Eindruck.

**LF2.2:** Das oben genannte Outcome wurde voll erfüllt. Alle fünf beteiligten nationalen Regierungen haben den Prozess zur Anwendung der Green Economy auf lokaler Ebene eingeleitet. Besonders weit gediehen sind diese Entwicklungen in Kenia und Äthiopien, aber auch Ruanda und Ghana haben bereits signifikante Fortschritte auf diesem Gebiet gemacht. Am wenigsten greifbar ist die Weiterentwicklung bislang in Mosambik, was aber auch darauf zurückzuführen ist, dass Mosambik erheblich später in den Kreis der Projektzielländer aufgenommen wurde. Neben dem eingeleiteten Prozess zur Anwendung der Green Economy wurden in allen fünf Partnerländern Replikationsstudien erstellt.

**LF2.3:** Die beiden Outputs der GIZ-Komponenten zielen einerseits auf durchgeführte Kapazitätsentwicklung auf lokaler Ebene und Pilotanwendungen der Toolbox und andererseits auf die Entwicklung einer Wissensmanagementplattform, die die Verbreitung und Replikation der Lessons Learned und Best Practices des Projekts erleichtert. Beide GIZ-Outputs sowie sämtliche zugehörige Indikatoren wurden voll erfüllt. Die stark verspätete Erstellung der Toolbox durch UNEP als DO der anderen beiden Projektkomponenten in diesem Verbundprojekt, stellte zwar erhebliche Schwierigkeiten für die GIZ beim Erreichen der Outputs dar, der negative Einfluss konnte jedoch durch entsprechende Planungsanpassungen abgedämpft werden. Die daraus resultierenden Verzögerungen beim Erreichen der Outputs durch die GIZ als DO rechtfertigen keinen Abzug bei der Bewertung.

### 3.3 Effizienz

Kriterium	Leitfrage	Gewichtung	Benotung
<b>Effizienz</b>	3.1 Grad der Angemessenheit des eingesetzten Aufwandes im Vergleich mit dem Referenzrahmen	40 %	2,3
	3.2 Grad der Notwendigkeit des eingesetzten Aufwandes für die Erreichung der Projektziele	25 %	2,0
	3.3 Grad der tatsächlichen Verwendung der Projektleistungen (z.B. Kapazitäten, Wissen, Ausrüstung)	35 %	3,0
<b>Gesamtnote Effizienz</b>			2,5

**LF3.1:** Die Vielzahl der durchgeführten Aktivitäten zum Kapazitätsaufbau in den fünf Partnerländern sowie die Erstellung der Wissensmanagement Plattform erscheinen im Vergleich zum Budget für den GIZ-Teil von 2.800.000 EUR kosteneffizient. Die Personalkosten betragen in den GIZ-Komponenten etwas über 50% des Gesamtbudgets und sind damit ebenfalls angemessen.

Da keine quantifizierbaren Erkenntnisse zu direkten oder indirekten Emissionsreduktionen des Projekts vorliegen, lassen sich die Kosten pro Emissionsreduktion nur näherungsweise beantworten. Die potenziell mittelhohe Emissionsreduktion in Bezug zu den eher niedrigen Projektkosten (2.800.000 EUR für GIZ-Komponenten), bei einem gleichzeitig großen Einzugsbereich von fünf Zielländern, lässt den Schluss zu, dass die Kosten pro Emissionsreduktion weitgehend angemessen sind.

Auch lassen sich die Kosten des Projektes bezüglich der Anpassung an den Klimawandel aufgrund der groben Schätzung des Beitrags zu Klimaanpassung nur näherungsweise beantworten. Da der zu erwartende Anpassungsnutzen ebenfalls mittelhoch einzuschätzen ist, es sich bei Anpassung aber eher um eine zweitrangige Projektpriorität handelt, erscheinen die Kosten der Anpassung an den Klimawandel an dieser Stelle sogar eher niedrig in Anbetracht der oben genannten niedrigen Projektkosten für den GIZ-Teil bei

---

einem gleichzeitig großen Einzugsbereich von fünf Zielländern.

**LF3.2:** Es erscheinen sämtliche Aktivitäten innerhalb der GIZ-Komponenten des Projekts angemessen und notwendig für das Erreichen des Outcomes und den nachhaltigen Kapazitätsaufbau in den Partnerländern. Die mit der Interventionslogik abgestimmte Aktivitätskette zur Kapazitätsentwicklung auf lokaler Ebene, der Pilotanwendungen der Toolbox und dem Erstellen einer Wissensmanagement Plattform erscheint lückenlos und schlüssig und es ergeben sich keine offensichtlichen Redundanzen, verpassten Synergien oder Duplikationen mit anderen Projekten.

**LF3.3:** Zur Nutzung der Projektleistungen durch die Zielgruppe ergibt sich ein leicht gemischtes Bild. Während sämtliche Maßnahmen zum Kapazitätsaufbau in hohem Maße durch die Zielgruppe genutzt wurden, fand die Nutzung der Wissensmanagement Plattform in einem geringeren Maße als erhofft statt, was unter anderem darauf zurückzuführen ist, dass die Plattform erst zum Ende des Projekts im Jahr 2018 fertiggestellt wurde und die Toolbox auf der Plattform nicht abzurufen war.

### 3.4 Impakt

Kriterium	Leitfrage	Gewichtung	Benotung
Impakt	4.1 Grad der Erreichung qualitativer und quantitativer klimarelevanter Wirkungen	80 %	2,7
	4.2 Grad der Erzielung nicht intendierter relevanter Wirkungen	0 %	0,0
	4.3 Grad der Erreichung von Scaling-Up / Replikation / Multiplikatorenwirkungen hinsichtlich der Verbreitung der Ergebnisse	20 %	1,5
<b>Gesamtnote Impakt</b>			2,5

**LF4.1:** Wie bei vorherigen Fragen zu Emissionsminderung kann auch hier zu über die Outcome-Ebene hinausgehender direkter und indirekter Verminderung von Treibhausgasemissionen nur eine näherungsweise Antwort gegeben werden und eine quantitative Einschätzung ist aufgrund der mangelhaften Datenlage nicht möglich. Da nicht in allen Ländern mit einer fortlaufenden und dauerhaften Umsetzung der Entwicklungspläne zu rechnen ist, im Falle einer Umsetzung jedoch eine mittelhohe Minderung wahrscheinlich ist, ergibt sich hier die Einschätzung, dass das Projekt teilweise über die Outcome-Ebene hinaus zu Minderung in den Zielländern beitragen konnte.

Analog dazu kann auch zur Anpassungsleistung nur eine näherungsweise Antwort gegeben werden, die derselben Logik folgt und damit zur gleichen Einschätzung bezüglich des Impakts kommt. Zu erwähnen ist an dieser Stelle trotz der teilweise eingeschränkten Nutzung noch die positive Wirkung der Wissensmanagement Plattform, die auf den Anpassungsteil durch das Teilen von Best Practices einen positiven Einfluss haben kann.

Durch die enge Einbindung und den Kapazitätsaufbau speziell für lokale Akteur\*innen beim Erstellen von Entwicklungsplänen unter Einbezug von Green Economy Aspekten, kann darüber hinaus ein deutlicher positiver Einfluss auf nachhaltige lokale Wirtschaftsentwicklung erwartet werden, welcher wiederum in positiven sozioökonomischen Wirkungen mündet.

Für andere klimarelevante Bereiche wie Kohlenstoffsenken, Biodiversität, Größe der Fläche von verbesserten Ökosystemen und Verringerung der Vulnerabilität von Ökosystemen hat das Projekt in seiner Ausrichtung keine nennenswerte Relevanz.

**LF4.2:** Es wurden weder positive noch negative nicht-intendierte relevante Wirkungen identifiziert.

**LF4.3:** Durch die enge Einbindung von nationalen und lokalen Multiplikator\*innen, die einfache Übertragbarkeit der Lerninhalte durch die Toolbox und andere Dokumentationsformen, kam es in den meisten Projektregionen zu erheblichem Scaling-Up und Weitertragen der Erkenntnisse an andere Stakeholder und Akteure. Die Reichweite des Kapazitätsaufbaus konnte damit spürbar erweitert werden und eine größere Zahl relevanter Stakeholder und lokaler Akteure konnte von den vermittelten Lerninhalten profitieren.

Darüber hinaus konnte neben den Multiplikator\*innen und der Übertragbarkeit der Lerninhalte, die Erstellung von Replikationsstrategien sowie die Bereitstellung der Wissensmanagement Plattform innerhalb der meisten Partnerländer zu einer signifikanten über die Erwartungen hinausgehenden Replikation über die ursprünglichen Zielregionen hinaus erreicht werden. Die Wissensvermittlung wurde damit auch auf subnationale Bezirke ausgeweitet, die nicht Teil der Pilotregionen waren.

### 3.5 Nachhaltigkeit

Kriterium	Leitfrage	Gewichtung	Benotung
Nachhaltigkeit	5.1 Grad der Nachweisbarkeit der Projektwirkungen über das Projektende hinaus	25 %	3,0
	5.2 Grad der Fähigkeiten zur Fortführung und zum Erhalt der positiven Projektergebnisse durch nationale politische Träger, Partner und Zielgruppen nach Projektende	30 %	4,0
	5.3 Grad der Weiterführung der Beiträge des Projekts durch nationale Träger/Partner/Zielgruppen und/oder Dritten nach Projektende mit eigenen Mitteln	20 %	5,0
	5.4 Grad der ökologischen, sozialen, politischen und ökonomischen Stabilität im Projektumfeld	25 %	3,0
<b>Gesamtnote Nachhaltigkeit</b>			<b>3,7</b>

**LF5.1:** Durch das breitflächige Training, die Nutzung von Multiplikator\*innen und die Integration von Green Economy Strategien in langfristige Entwicklungspläne sowie die weiterhin verfügbare Wissensmanagement Plattform und die Toolbox ist damit zu rechnen, dass auch nach Projektende mit hoher Wahrscheinlichkeit nachweisbare Wirkungen zu verzeichnen sind. Jedoch ist dies dadurch eingeschränkt, dass nicht in allen Ländern (z.B. Mosambik) gleichermaßen Kapazitäten aufgebaut werden konnten. Daher wäre vor allem auf lokaler Ebene noch weitere Unterstützung notwendig, um nachhaltige Veränderungen bei der Entwicklung lokaler Entwicklungspläne zu erreichen und vor allem deren entsprechende Umsetzung in Bezug auf Green Economy sicherzustellen.

**LF5.2:** Bei den Fähigkeiten der Partnerländer, die angeschobenen Veränderungen weiterzutreiben ergibt sich ein gemischtes Bild. Während auf nationaler Ebene vor allem in Kenia, Äthiopien und Ruanda aber auch größtenteils in Ghana ausreichend technische Kapazitäten vorhanden sind, benötigen die entsprechenden Akteure in Mosambik weitere Unterstützung. Auf lokaler Ebene sind in allen Ländern, am stärksten jedoch in Mosambik, diese Fähigkeiten noch ausbaufähig. Bei den finanziellen Kapazitäten stellen sich in allen Ländern größere Probleme dar und es geht aus den geführten Interviews hervor, dass sämtliche Partnerregierungen den Bedarf weiterer finanzieller Mittel äußern, um die Aktivitäten umfassend weiterführen zu können.

**LF5.3:** Der Einsatz eigener Ressourcen zur Weiterführung der Projektergebnisse ist stark eingeschränkt. Während personelle Ressourcen noch in weiten Teilen zum Einsatz kommen, ist der Einsatz finanzieller Mittel von Seiten der Partnerländer kaum ersichtlich. Weitere Finanzierungsquellen zur Finanzierung der Aktivitäten konnten nicht nennenswert erschlossen werden.

**LF5.4:** Alle fünf Länder können im regionalen Vergleich als Länder mit mittlerem ökologischen Risiko betrachtet werden in denen zwar ein erhebliches Niveau an Klimarisiken besteht, von diesen aber kein maßgeblicher negativer Einfluss auf die Nachhaltigkeit des Projekts zu erwarten ist. Selbige Einschätzung trifft auch auf soziale und ökonomische Risiken zu, wobei letztere in Mosambik leicht erhöht sind. In Bezug auf politische Stabilität gelten Ghana und Ruanda im regionalen Vergleich als politisch überdurchschnittlich stabil, während in Äthiopien zumindest in einzelnen Regionen im Norden erhöhte Konfliktgefahr bestehet und sich in Kenia teilweise erhöhte politische Risiken und Spannungen vor allem im Vor- und Nachgang zu politischen Wahlen zeigen können. Mosambik stellt sich als Land mit mittlerer politischer Stabilität dar.

### 3.6 Kohärenz, Komplementarität und Koordination

Kriterium	Leitfrage	Gewichtung	Benotung
Kohärenz, Komplementarität und Koordination	6.1 Grad der Kohärenz und Komplementarität des Projektes zu den Vorhaben anderer Geber (inkl. Anderer Bundesressorts) und des Partnerlandes	50 %	2,0
	6.2 Grad der Angemessenheit der ausgewählten Kooperationsformen während der Projektdurchführung für die Sicherstellung einer ausreichenden Koordination mit anderen Gebern und deutschen Ressorts	25 %	4,0
	6.3 Grad der Angemessenheit der ausgewählten Kooperationsformen während der Projektdurchführung für die Sicherstellung einer ausreichenden Koordination mit nationalen Ressorts und Stakeholdergruppen	25 %	3,0
<b>Gesamtnote Kohärenz, Komplementarität und Koordination</b>			<b>2,8</b>

**LF6.1:** In allen fünf Ländern, vor allem in Äthiopien, Kenia und Ghana wurden die Projektaktivitäten sinnvoll mit nationalen Strategien und Vorhaben abgestimmt und koordiniert. Neben den nationalen Strategien waren hier aber auch multinationale afrikanische Strategien von Bedeutung (zum Beispiel das African Consensus Statement for the United Nations Conference on Sustainable Development (Rio+20), African Union Summit, UN Economic Report on Africa 2010). Nationale und internationale Akteur\*innen in den Ländern wurden eng in die Projektaktivitäten vor Ort eingebunden.

Auch in Bezug auf andere IKI-Vorhaben und Vorhaben anderer Geber stellte die DO eine überzeugende Komplementarität sicher. Multinationale Beispiele umfassen das African 10 Year Framework Programme on Sustainable Consumption and Production (Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und nukleare Sicherheit (BMU)), Partnership for Action on Green Economy (PAGE) und die African Green Economy Partnership sowie das GIZ-Sektorvorhaben zu nachhaltiger wirtschaftlicher Entwicklung. Dazu kommen Projekte, die auf mehrere ausgewählte Länder zielen, wie African Green Economy Advisory Support Service (UNEP) und Enhancing low-carbon development by greening the economy (GIZ/UNEP). Daneben wurden die Aktivitäten in der Planung auch mit weiteren landesspezifischen Projekten abgestimmt, wie dem IKI-Projekt in Äthiopien zu Green Growth Planning, das durch das Global Green Growth Institute (GGGI) umgesetzt wurde, sowie mit vielen weiteren (vor allem GIZ geförderten) landesspezifischen Projekten.

**LF6.2:** Es gab gelegentliche Abstimmungen mit anderen Gebern und Projekten deutscher Ressorts. Diese fanden im Rahmen von Geberkoordinationstreffen statt und teilweise über bilaterale Konversationen mit anderen Projekten. An mehreren Stellen stellte es sich für die GIZ, die lediglich zu UNEP bestehenden Verbindungen vor Ort und die mangelnde Größe des Projekts, als problematisch dar, in diesen Treffen als ausreichend signifikant wahrgenommen zu werden.

**LF6.3:** In allen fünf Ländern gab es eine enge Einbindung nationaler und lokaler Partner aus den relevanten Stakeholder-Gruppen und betroffenen Institutionen. Die enge Zusammenarbeit fand besonders stark auf nationaler Ebene statt, aber auch lokale Akteure wurden nach Möglichkeit signifikant eingebunden und waren ein maßgeblicher Teil des Projekterfolgs. Abstimmungen mit entsprechenden Partnern fanden regelmäßig und in hoher Frequenz statt. Jedoch stellte sich in manchen Fällen, spezifisch für die GIZ, vor allem in Ghana, eine erschwerte Zugänglichkeit zu einzelnen Stakeholder-Gruppen dar. Diese suchten eher den Kontakt zu UNEP, da durch UNEP im Gegensatz zur GIZ auch finanzielle und nicht nur technische Unterstützung bereitgestellt wurde und es teilweise bereits bestehende Verbindungen zwischen UNEP und den entsprechenden Akteur\*innen gab.

### 3.7 Projektplanung und -steuerung

Kriterium	Leitfrage	Gewichtung	Benotung
Projektplanung & Steuerung	7.1 Grad der Qualität der Projektplanung	50 %	2,3
	7.2 Grad der Qualität der Projektsteuerung	50 %	2,5
Gesamtnote Projektplanung & Steuerung			2,4

**LF7.1:** Die ökologischen, sozialen, institutionellen und ökonomischen Rahmenbedingungen sowie andere relevante Risiken wurden adäquat und umfassend analysiert und bei Bedarf in Planung und Maßnahmen berücksichtigt und einbezogen. In der umfassenden Risikoanalyse wurde unter anderem auch eine der schlussendlich größten Herausforderungen der GIZ als Risiko abgesehen – die Abhängigkeit der GIZ-Aktivitäten und Outputs von den Leistungen innerhalb der UNEP-Komponenten, die sich im Projektlauf massiv verspäteten. Dies konnte durch frühzeitige und lösungsorientierte Maßnahmen abgedeckt werden.

Es existiert ein schlüssiger und klar definierter Aktivitätsplan, welcher auch in gutem Maße disaggregiert ist. Der Projektzeitplan und Aktivitätsplan wurde regelmäßig aktualisiert und mehrfach angepasst. Die benötigten Verschiebungen im Implementierungszeitraum durch die GIZ als DO im GIZ-Teil von insgesamt vier Monaten waren angebracht und zu großen Teilen auf Verschiebungen und Verzögerungen im UNEP-Teil des Projekts zurückzuführen. Verzögerungen blieben im Hinblick auf die Rahmenbedingungen daher in angemessenem Ausmaß.

Eine umfassende, stark disaggregierte und logisch konsistente Kostenschätzung wurde mit dem Projektantrag eingereicht. Andere nennenswerte Budgetdokumente liegen kaum vor, weshalb nur bedingt Aussagen zur weiteren finanziellen Planung gemacht werden können. Überschaubare und vertretbare Verschiebungen zwischen Budgetlinien und Jahren wurden im Projektlauf benötigt und begründet.

Zwar liegt keine dezidierte grafische Theory of Change (ToC) vor, die Interventionslogik ist jedoch konsistent und schlüssig und sämtliche gesetzten Outcomes und Outputs sind realistisch und konnten schlussendlich auch erreicht werden. Unterschiedliche Outputs untereinander sowie Outputs und Outcomes waren für das Konzept gut aufeinander abgestimmt.

Sämtliche Indikatoren auf Output- und Outcome-Ebene sind spezifisch, messbar, aktivierend, realistisch und terminiert (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound, SMART) formuliert und mit angemessenem Aufwand messbar.

Es bestand die Erwartung und Hoffnung innerhalb des Projektteams, dass das Projekt mit zusätzlicher Finanzierung weitergeführt werden könnte. Hierfür bestanden auch grobe theoretische Pläne. Jedoch wurde durch die Auftraggeber keine weitere Finanzierung gewährt. Auch in Aussicht gestellte Verlängerungen über die gewährten vier Monate hinaus wurden nicht bewilligt. Alternative Finanzierungsquellen konnten trotz vereinzelter Bemühungen nicht erschlossen werden. Dies schränkt die Qualität der Exit-Strategie ein und hat Auswirkungen auf die Projektnachhaltigkeit, vor allem in Mosambik. Jedoch gelang es der GIZ als DO dennoch für ihre Projektkomponenten im Rahmen der Möglichkeiten und trotz dieser Einschränkungen einen relativ weichen Projektabchluss im Sinne einer eingeschränkten Exit-Strategie zu ermöglichen. Unter anderem ist die Wissensmanagement Plattform (auf eigene Kosten) noch immer online und es wurden vorab zahlreiche Gespräche mit lokalen Partnern geführt.

**LF7.2:** Neben dem üblichen IKI-Berichtsverfahren, welches vom Projekt grundsätzlich eingehalten wurde, wurden übliche GIZ-Standards und Systeme als Grundlage für Monitoring und Projektprozesse verwendet. Ein hohes Maß an Disaggregation der regelmäßig aktualisierten Aktivitätspläne, sowie ein überzeugendes Risikomanagementsystem sind hier positiv zu bewerten. Zum Budget-Monitoring ist kein System ersichtlich oder vorliegend, weshalb hierfür Einschränkungen zu vermerken sind.

Risikoanalysen und Anpassungen des Zeitplans wurden im Laufe des Projekts kontinuierlich durchgeführt und adäquat genutzt. Das adaptive Projektmanagement und lösungsorientierte Risikomanagement sind daher in der Umsetzung als sehr positiv zu werten.

---

### 3.8 Zusätzliche Fragen

**LF8.1:** Die Projektausrichtung besitzt sowohl innerhalb der Zielländer über die Pilotbezirke hinaus als auch regional über die Zielländer hinaus hohes Replikationspotential. Kernelemente des Projekts, die zur Maximierung dieses Potenzials beitragen, sind der Fokus auf allgemeine, übertragbare und anpassbare Tools und Methoden in der Toolbox, die Einrichtung einer Wissensmanagement Plattform, die Arbeit mit lokalen und nationalen Trainingsmultiplikator\*innen, sowie die Erstellung von Replikationsstrategien in sämtlichen Zielländern.

Darüber hinaus ist Innovation ein erheblicher Teil des Projektkonzeptes. Dies trifft auf mehreren Ebenen zu. Zum einen stellt die Entwicklung der umfassenden Toolbox eine methodische Innovation dar, zum anderen werden lokale und nationale Akteur\*innen durch den Kapazitätsaufbau und die Toolbox sowie die Wissensmanagement Plattform zur Innovation bei der Erstellung von Entwicklungsplänen befähigt. Im Falle einer Umsetzung der Entwicklungspläne ist potentiell auch mit technologischer Innovation vor Ort zu rechnen.

**LF8.2:** Es kam zu keinen nennenswerten Budgetdefiziten oder -überschüssen.

**LF8.3:** Das Zusammenspiel der Nachhaltigkeitsebenen (soziale Verantwortung, politische Teilhabe, ökologie und wirtschaftliche Leistungsfähigkeit) und deren Auswirkungen auf die Nachhaltigkeit des Projekts sind positiv sichtbar. Die enge Einbindung lokaler Akteur\*innen und die umfassende Integration wirtschaftlicher, ökologischer und sozialer Aspekte in die Green Economy Strategien sind positive Einflussfaktoren.

**LF8.4:** Es gab keine Projektstartverzögerungen aufgrund einer verspäteten Unterzeichnung der völkerrechtlichen Absicherung.

**LF8.5:** Aufgrund der thematischen Ausrichtung des Projekts waren Safeguards kein elementarer Bestandteil und erscheinen auch nicht als notwendig.

**LF8.6:** Das Konzept war stark auf die lokale Ebene der Zielländer ausgerichtet und umfasste daher auch eine signifikante Einbeziehung vulnerabler Zielgruppen. Gender-Aspekte waren zwar an mehreren Stellen in der Projektplanung eingeschlossen, in der Umsetzung standen Frauen bei der Kapazitätsentwicklung quantitativ jedoch nicht im Fokus. Dies ist zwar unter anderem der Tatsache geschuldet, dass in den entsprechenden politischen Positionen der Partnerländer nur wenig Frauen tätig sind, dennoch wäre ein höherer Frauenanteil unter den trainierten Teilnehmer\*innen wünschenswert gewesen. Beispielsweise waren nur 148 von insgesamt 560 Expert\*innen, die auf lokaler Ebene trainiert wurden, weiblich. Im Gegensatz dazu waren jedoch der Großteil der Kernakteur\*innen im Projekt und nationalen Koordinator\*innen weiblich.

**LF8.7:** Das übliche IKI-Berichtsverfahren wurde eingehalten und von Seiten der GIZ als DO wurden Projektplanungen intern regelmäßig geprüft und angepasst. Ansonsten sind keine weiteren Evaluierungen bekannt.

**LF8.8:** Die Frage zur Eignung des Durchführungskonstrukts zwischen Auftraggeber und Durchführungsorganisation(en) (inkl. Unterauftragnehmer) und Vergabe-/Durchführungsrichtlinien für ein effizientes Arbeiten wird zu einem späteren Zeitpunkt und in einem anderen Format von der DO beantwortet.

**LF8.9:** Das Projekt hat in sämtlichen Zielländern durch die Vermittlung von Wissen und Kapazitätsaufbau einen sehr erheblichen Einfluss auf nationale Strategien und Entwicklungspläne genommen. Sowohl das erlangte Wissen als auch die Toolbox und Wissensmanagement Plattform waren hierfür von großem Nutzen. Die Beeinflussung der nationalen Strategien und Entwicklungspläne durch das Vermitteln von Green Economy Inhalten war das zentrale Outcome des Projekts.

---

### 3.9 Ergebnisse der Selbstevaluierung

Eine Selbstevaluierung wurde von der DO abgegeben, jedoch wurden dabei nur ein Teil der Fragen beantwortet und bewertet. Bei den bewerteten Kategorien wurden dabei sehr häufig exzellente Noten für die Eigeneinschätzung vergeben. Diese decken sich in der Tendenz zumindest teilweise mit der Einschätzung der externen Evaluierung, jedoch ist das Notenniveau der Selbstevaluierung insgesamt erheblich zu hoch und die Bestnote 1,0 für über die Erwartung hinausgehende Ergebnisse wurde deutlich zu häufig von der DO vergeben. Dies lässt darauf schließen, dass die Notenskala nicht deckungsgleich angewandt und verstanden wurde. Effektivität wurde als gut bewertet, Effizienz als sehr gut bis gut, und Impakt als gut. Die größte Abweichung ergibt sich bei Nachhaltigkeit, die von der DO als sehr gut bis gut bewertet wurde, von den meisten Interviewpartner\*innen, v.a. aus den Zielländern allerdings als eher durchwachsen bis schwach beschrieben wurde. Kohärenz, Komplementarität und Koordination wurde als sehr gut bewertet, Projektplanung und Steuerung als sehr gut bis gut.

---

## 4 SCHLUSSFOLGERUNGEN UND EMPFEHLUNGEN

Das Verbundprojekt im Ganzen und spezifisch die von der GIZ als DO verantworteten Komponenten stellen sich als erfolgreich dar. Sie zeichnen sich dadurch aus, dass mit Green Economy ein Themenkomplex von großer Wichtigkeit für ökonomisch, sozial und vor allem ökologisch nachhaltige Entwicklung in Sub-Sahara Afrika adressiert wurde. Da die Relevanz dieses Themas auch in sämtlichen Partnerländern sowie von zahlreichen internationalen Gebern bereits erkannt wurde, konnte sich das Projekt sinnvoll in bestehende Strukturen einbringen und an bereits laufende Vorhaben vor Ort anknüpfen. Die erreichten Projektergebnisse geben dem verfolgten Vorgehen Recht. Nicht nur konnte die GIZ als DO sämtliche Outputs erreichen, sondern auch auf Outcome-Ebene konnte sie gemeinsam mit UNEP als DO der anderen Projektkomponenten große Erfolge erzielen. Dabei ist besonders hervorzuheben, dass es dem Projekt gelang, tatsächliche Policy-Entwicklung sowie Entwicklungspläne auf lokaler und nationaler Ebene zu beeinflussen. Dies ist angesichts der Komplexität des Projektkontextes keine Selbstverständlichkeit und kann auf sehr gute Planung vorab und professionelle Projektdurchführung zurückgeführt werden.

Darüber hinaus sind die Erfolge in Bezug auf Replikation und Scaling-Up bemerkenswert. Neben der erfreulichen Motivation der Partnerregierungen und Stakeholder\*innen auf allen Ebenen ist dies auch auf ein durchdachtes Projektkonzept zurückzuführen. Replikationspotential wurde durch das gesamte Projekt hindurch von Beginn an strukturiert eingeflochten und findet sich in Elementen wie Replikationsstrategien der Partnerländer und der durch die GIZ entwickelten Wissensmanagement Plattform wieder.

Eine große Schwierigkeit für die GIZ Komponenten des Projekts stellte die Struktur als Verbundprojekt dar, in der die Aktivitäten der beiden DOs, GIZ und UNEP, sehr eng verflochten und voneinander abhängig waren. So war die Erstellung der Toolbox einerseits Grundlage für die erfolgreiche Durchführung der GIZ Aktivitäten, andererseits lag diese aber außerhalb des durch die GIZ beeinflussbaren Verantwortungsbereichs. Nur durch erhebliche Kraftanstrengungen und effektives und adaptives Risiko- und Projektmanagement konnten Alternativlösungen gefunden werden, durch welche die Maßnahmen zum Kapazitätsaufbau durch die GIZ auch ohne vollständig vorliegende Toolbox wirkungsvoll durchgeführt werden konnten.

Ein weiterer kritischer Teilaspekt des Projekts ist die Auswahl der Zielländer. Die Partnerländer erstreckten sich über stark unterschiedliche geographische Regionen (West- und Ost- und südliches Afrika), mit unterschiedlichen Verkehrssprachen (v.a. Englisch und Portugiesisch) und mit erheblichen Unterschieden im Entwicklungsstand und bestehenden Kapazitäten (Mosambik gegenüber Ghana, Kenia, Äthiopien und Ruanda). Dies erschwerte die Arbeit über alle fünf Länder hinweg und war für die Nutzung von Synergien nicht zuträglich. Am schwersten wiegt hier jedoch die stark verspätete Hinzunahme von Mosambik zum Projektgebiet. Hierdurch waren die Abläufe in Mosambik stets etwas verspätet und das Land konnte nicht im gleichen Maße von den Projektaktivitäten profitieren wie die anderen vier Länder. Um Mosambik adäquat einzubeziehen, hätte die Projektdauer spezifisch für dieses Land verlängert oder die Landesauswahl bereits vor Projektstart festgelegt werden müssen.

Auch wenn sich das Projekt in seiner Ausrichtung Gender-Aspekte auf die Fahnen geschrieben hat, so stellt sich dies in der Projektdurchführung doch als eher schwach dar. Die geringen Zahlen an weiblichen Teilnehmer\*innen in den Trainings der GIZ Komponenten lassen sich zwar teilweise durch die Belegschaft der lokalen Partnerinstitutionen erklären, dennoch wären größere Anstrengungen in diesem Bereich wünschenswert gewesen und sollten für zukünftige Projekte stärker einbezogen werden.

Eine letzte negative Schlussfolgerung ist die Tatsache, dass die Nachhaltigkeit des Projekts Fragen aufwirft. Die eigenständige Fortführung der Projektaktivitäten durch lokale Akteure findet nur sehr eingeschränkt statt und sämtliche Partnerländer nennen fehlende Anschlussfinanzierung als Hauptgründe hierfür. In Mosambik ist dieser Aspekt am stärksten ausgeprägt, da der kurze Implementierungszeitrahmen auch auf technischer Ebene keine zufriedenstellende Vorbereitung auf selbstständige Fortführung der Aktivitäten zuließ. An dieser Stelle stellt sich die Frage, ob durch die mangelnde Fortführung des Projekts auch der Wert der bislang investierten 2.800.000 EUR reduziert wird und zur maximalen Wirkungsentfaltung mehr Zeit und finanzielle Unterstützung notwendig gewesen wäre.

Aus den oben genannten Schlussfolgerungen lassen sich folgende Empfehlungen für BMU und IKI ableiten:

Es wird empfohlen, bereits in der Konzeptionsphase besonders darauf zu achten, dass das Maßnahmenpaket so gestaltet ist, dass die Wirkung und Nachhaltigkeit des Vorhabens auch über das

---

konkrete Vorhaben hinaus sichergestellt werden kann. Besonders wichtig ist hierbei auch bei Zeitrahmen und Projektvolumen zu gewährleisten, dass lokale Partnerinstitutionen realistisch in die Lage versetzt werden, Aktivitäten technisch und finanziell über die Projektdauer hinaus eigenständig zu stemmen. An dieser Stelle könnte auch explizites Erwartungsmanagement hilfreich sein. Verlässliche Aussagen zu Verlängerungspotenzial des Projekts sollten dabei frühzeitig kommuniziert werden und die Entwicklung einer effektiven Exit-Strategie damit als hohe Priorität für die DO zu einem frühen Zeitpunkt festgelegt werden. Zusätzlich wird empfohlen Gender-Gesichtspunkte expliziter als verbindliche und realistische Ziele zu formulieren und als klarere Erwartungen an die DO zu kommunizieren.

Im Falle von Verbundprojekten wird empfohlen, dass das Modell der Kooperation kritischer auf gegenseitige Abhängigkeit und daraus ableitbare Risiken geprüft wird. Eine Situation, in der eine der beiden DOs im jeweiligen Teilprojekt nur erfolgreich sein kann, wenn von der anderen DO eine entsprechende Leistung pünktlich fertiggestellt wird, kann große Risiken für das Verbundprojekt als Ganzes erzeugen.

**Empfehlungen an die DO:**

Die oben erläuterten Empfehlungen an das BMU/die IKI ergehen analog an die DO. Zusätzlich wird der DO empfohlen, sich nicht auf eine Anschlussfinanzierung durch die Geberorganisation zu verlassen, sondern frühzeitig auch weitere Finanzierungsquellen zu prüfen und im Falle mangelnden Erfolgs in diesem Unterfangen, eine nachhaltige Exit-Strategie zu entwickeln.

---

## 5 ANNEXE

### 5.1 Abkürzungen

BMU	Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und nukleare Sicherheit
DAC	Development Assistance Committee
DO	Durchführungsorganisation
EM	Evaluierungsmanagement
EUR	Euro
GGGI	Global Green Growth Institute
GIZ	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit
IKI	Internationale Klimaschutzinitiative
IKI EPE	IKI-Einzelprojektevaluierung
OECD	Organisation for Economic Cooperation and Development
PAGE	Partnership for Action on Green Economy
SMART	Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound Spezifisch, Messbar, Aktivierend, Realistisch, Terminiert
ToC	Theory of Change
UNEP	United Nations Environment Programme

### 5.2 Aufstellung der Outcomes/Outputs

Ziel	Indikator	Erreichungsgrad
<b>Outcome 1: Die teilnehmenden afrikanischen Länder werden durch einen in subnationalen Regionen erprobten Werkzeugkasten (Toolbox) in die Lage versetzt, nationale Strategien der Green Economy und der Klimaresilienz in konkrete Entwicklungspläne auf lokaler Ebene umzusetzen.</b>	Mindestens drei nationale Regierungen haben den Prozess der Anwendung der Green Economy auf lokaler Ebene eingeleitet, länderspezifische Lessons Learned und Erfahrungen generiert und eine nationale Strategie für die Replikation der gewonnenen Erfahrungen festgelegt.	100%
<b>Output 1: Kapazitätsentwicklung auf lokaler Ebene und Pilotanwendungen der Toolbox:</b> <b>Lokale Regierungen und andere relevante Stakeholder aus fünf Pilotregionen wurden für die Anwendung der Toolbox sensibilisiert und befähigt, was zu Änderungen in der lokalen Policy oder zur Umsetzung von Projekten zur Förderung einer ökologisch nachhaltigeren lokalen Wirtschaft führt.</b>	Eine Baseline-Studie in jeder Pilotregion dokumentiert den Stand der Entwicklung der Pilotgemeinden bezüglich Green Economy. Daten aus der Baseline-Studie werden gegebenenfalls nach Geschlecht disaggregiert.	100%
	Mindestens fünf subnationale Gremien, die für lokale Entwicklungspläne zuständig sind, haben ihre Bereitschaft zum Ausdruck gebracht, ihre Arbeit an die Ziele einer Green Economy anzupassen.	100%

Ziel	Indikator	Erreichungsgrad
<b>Output 2: Wissensmanagement: Eine Wissensmanagement-Plattform, die die Verbreitung und Replikation der Lessons Learned und Best Practices des Projekts erleichtert, ist in Betrieb.</b>	Relevante Stakeholder aus dem öffentlichen und privaten Sektor sowie der Zivilgesellschaft wurden vollständig in den Prozess einbezogen und sensibilisiert und befähigt, sich mit den wichtigsten Ansätzen der Green Economy auseinanderzusetzen. Unter den Stakeholdern der Zivilgesellschaft wird der Einbeziehung von Frauen und Jugendlichen besondere Aufmerksamkeit geschenkt.	100%
	Mindestens vier Behörden in den Pilotregionen haben die Toolbox genutzt, um Entwicklungspläne zu erstellen oder Elemente in ihre bestehenden Entwicklungspläne oder sektorale Strategien zu integrieren.	100%
	Mindestens vier Fallstudien dokumentieren die Pilotanwendungen und zeigen die positiven Auswirkungen auf die Lebensgrundlagen in den Gemeinden auf. Gender-Fragen spielen darin eine wichtige Rolle und es werden Best Practices für die Einbeziehung von Gender-Themen in Projekte und Policies zu Green Economy vorgestellt.	100%
	Eine interaktive Wissensplattform über die Anwendung der Green Economy auf lokaler Ebene ist online. Gender-Fragen spielen darin eine wichtige Rolle und auf der Plattform werden nach Geschlecht aufgeschlüsselte Daten zur Verfügung gestellt, um sicherzustellen, dass Männer, Frauen und Jugendliche gleichermaßen von den Projekten profitieren.	100%

### 5.3 Theory of change

*Es sind keine Angaben zur Theory of change getätigt worden.*