

## **SEVAL Arbeitsgruppe EZA**

# **Evaluation 2017**

**Ideen zur Entwicklung der Rolle der Evaluation  
in der EZA**

**June 2007**

### **Arbeitsgruppe:**

Claudia Conrad (KEK), Daniel Bühler (Terre des hommes), Peter Böhler (Caritas), Patrick Durisch (Terre des hommes), Daniel Roduner (Agridea), Franz Schnyder (EFK), Pierre Walther, Walther Consulting (Bern), Dieter Zürcher (NADEL/ETH)

## Einleitung

### Ziel und Inhalt des Papiers

- [1] Ziel des Papierses ist es, Ideen zu formulieren, welche zum Nachdenken anregen und Hinweise geben zum pro-aktiven Reagieren. Es handelt sich auch um eine Erfahrungskapitalisierung der Gruppenmitglieder.
- [2] Die Rolle von Evaluationen wird sich in den nächsten 10 Jahren in der Entwicklungszusammenarbeit (EZA) weiter entwickeln und verändern. Dies auch im Zusammenhang mit der Pariser Deklaration<sup>1</sup> mit ihrer Verpflichtung zur Harmonisierung der Instrumente zwischen den Geberländern und dem „Alignment“, das heisst der Ausrichtung der EZA auf nationale Strategien (PRSP, Budgethilfe) in den Empfängerländern.
- [3] Die Bedeutung der Eigeninteressen der Geber werden aber weiterhin prägend sein (Visibilität, Verknüpfung mit anderen Politikfeldern wie Migration, Trend zur Strukturhaltung, etc.).
- [4] Vor diesem Hintergrund hat die Arbeitsgruppe EZA der schweizerischen Evaluationsgesellschaft (SEVAL) gewagt, auf der Grundlage eines Brainstormings einen Blick in die Zukunft zu werfen. Dazu wurde das vielfältige Wissen der Mitglieder der Arbeitsgruppe eingebracht und zwar bezüglich (a) Identifikation von EZA Trends, sowie (b) ein Bild der Zukunft (+10 Jahre) für die Rolle von Evaluation zu entwerfen. Das Bild ist unscharf, kantig und soll zum Nachdenken anregen.
- [5] Die Arbeitsgruppe vereint eine Vielzahl sehr unterschiedlicher Perspektiven: NGOs, private Beratungsfirmen, staatliche Institution sowie Forschung.
- [6] Von Anfang an war klar, dass die künftige Rolle des Instrumentes „Evaluation“ im Kontext von anderen Instrumenten des Qualitätsmanagements, wie „Total Quality Management (TQM)“, Zertifizierung, oder dem Controlling zu betrachten ist.
- [7] Die folgenden Thesen sind zum Teil frisch und gewagt. Pointierte Formulierungen werden bewusst belassen. Es geht uns darum, die Diskussion zu stimulieren, in einem Prozess mit möglichst grosser Beteiligung einer Vielzahl von Akteuren.
- [8] Die wichtigsten Grundbegriffe sind in Anhang A dargestellt.

---

<sup>1</sup> Paris Declaration (2005): <http://www.aidharmonization.org/>

## Entwicklungen im Kontext der EZA

- [9] Die Kritik an der mangelnden Wirkung und Effektivität der EZA ist in letzter Zeit wieder gestiegen, sowohl aus der Entwicklungsökonomie als auch in den Medien. Parallel dazu laufen die Bestrebungen, die EZA zu Harmonisieren, besser auf die Ziele der Empfänger abzustimmen und mehr Verantwortung an lokale Akteure abzutreten. Damit soll die Wirksamkeit der EZA Vorhaben verbessert werden. Nur die verbesserte Wirksamkeit gibt Raum für die angestrebte massive Erhöhung der EZA Mittel zur Erreichung der MDGs.
- [10] Daraus lassen sich intuitiv 2 extreme Szenarien formulieren und die Anforderungen an das Qualitätsmanagement und die Evaluation sehen je nach Szenario unterschiedlich aus:
- [11] Szenario 1. Die grösste Teil der bilateralen EZA Finanzflüsse werden im Jahr 2017 über allgemeine Budgethilfe an nationale Regierungen (auch lokale Regierungen) oder Multilaterale Organisationen getätigt -> Szenario „harmonisierte EZA Welt“. Die in den letzten Jahren verstärkt eingesetzten Instrumente des „Sector wide approach“ (SWAP) und gemeinschaftlich finanzierte Vorhaben sind eigentliche Übergangsinstrumente zur generellen oder sektoriellen Budgethilfe.
- [12] Szenario 2. Die Transaktionskosten von Budgethilfe und teilweise SWAP sind höher als vermutet und lassen sich auch nicht nachhaltig reduzieren, die erhofften „Trickle down“ Effekte treten nicht wie erhofft ein da Gouvernanz- und Accountability-Fragen nicht gelöst werden können und die Wirksamkeit solcher Ansätze kann nicht befriedigend beantwortet werden<sup>2</sup>. Die Budgethilfe wird zunehmend kritischer bewertet. Die Projektarbeit sowie die Unterstützung des Privatsektors und der Zivilgesellschaft rücken ins Zentrum -> Szenario „back to basics“
- [13] Internationale NGOs und die humanitäre Hilfe werden trotz Fortschritten im Bereich der Harmonisierung (etwas durch vermehrte Ko-Finanzierung von Vorhaben verwandter Organisationen) weiterhin stark mit Projekt- und Programmansätzen klassischen Zuschnitts operieren.
- [14] Mit dem wirtschaftlichen Aufschwung in Europa (inkl. Schweiz), und der Verpflichtung die EZA Mittel aufzustocken, stehen in Zukunft wieder mehr Mittel zur Verfügung.<sup>3</sup> Umsetzungsformalisten könnten dadurch an Bedeutung verlieren. Stichworte wie neue Ansätze, Kreativität oder inhaltliche Fragen sind in Zukunft vermehrt gefragt.
- [15] Die nächste Krise der politischen Legitimierung der EZA wird kommen und Fragen der Effektivität, Kohärenz (aller Massnahmen wie HH, Handel, Sicherheits- und Migrationspolitik, Diplomatie, etc.) und Effizienz der EZA aufwerfen. Die Öffentlichkeit verlangt mehr und mehr Beweise, dass EZA einen Nutzen bringt.

---

<sup>2</sup> Banerjee, Abhijit Vinajak (2007): Making Aid work. Bostonreview.

<sup>3</sup> z.B. will die EU ihre EZA Mittel von heute 0.39% des GDP auf 0,51 % im Jahre 2010 erhöhen. Die Schweiz hat keine langfristigen Ziele definiert, die Schweizer Hilfswerke haben jetzt eine Kampagne für 0.7 % im Jahre 2015 gestartet (heute 0,37 %).

- [16] Die Geberorganisationen verlangen von ihren Partnern eine pro-aktive Haltung, Innovation, Professionalität, und mehr Leistung vor allem in Bezug auf die Wirksamkeit (Effektivität) der Massnahmen. Effizienz wird als Selbstverständlichkeit wahrgenommen.
- [17] Die Durchsetzung von Konditionalitäten (Menschenrechte, Korruption, etc.) wird immer schwieriger, da der Zugang zu Ressourcen (Erdöl, Metalle, Holz, etc.) die politischen Beziehungen prägen wird, und neue Akteure auftreten (Brasilien, Russland, Indien, China).
- [18] Die zunehmende Verlagerung der Umsetzungskompetenz zu den Partnern könnte zur Hinterfragung des klassischen Modells der zielorientierten Planung und der Annahme, dass Entwicklung planbar ist, führen. Dies wird sich auf Planungs- und Evaluationsmethoden auswirken.
- [19] Die rasante Verbreitung von mobilen Internet Breitbandanschlüssen weltweit („always mobile online“) wird – trotz dem digitalen Graben im Jahr 2017 die Evaluationskultur verändern.

## Grundlagen der Qualitätsmanagements

- [20] Szenario 1 „harmonisierte EZA Welt“: der Aufwand in Planung steigt, da sich die verschiedenen Stakeholder über Inhalte, Prozesse und M&E Standards einigen müssen (z.B. Ausrichtung auf MDGs, PRSPs, Joint Assistance Strategies, etc.). Ex-ante Evaluation von Optionen und Alternativen zu Politikanpassungen und Auswirkungen bei den Partnern wird dadurch weiter an Bedeutung gewinnen.
- [21] Das klassische Project Cycle Management (PCM) bei den Gebern wird obsolet. Das PCM verlagert sich als Folge der Ownership der Durchführung zu den Partnern in die Partner-Länder. Konzepte wie „Total ODA Impact“<sup>4</sup> (Evaluation der gesamten EZA Leistungen in einem Land) werden Evaluationen von Programmen ablösen (vorausgesetzt es gelingt handhabbare Methoden zu entwerfen).

-----

- [22] Szenario 2 „back to basics“: Die klassische Projekt- und Programmarbeit – abgestimmt auf nationale Prioritäten und die komparativen Vorteile der verschiedenen Geber - steht wieder im Zentrum. Die Rollen des privaten Sektors und der Zivilgesellschaft in den Nehmerländern erhalten hohe Priorität. Das führt zur Notwendigkeit der Entbürokratisierung des Instrumentariums (z.B. angepasste Logframe und resultat-orientierte Planungen).
- [23] Zu viele Ausseneinflüsse der Geber auf die lokalen Organisationen können zu Zielkonflikten führen (Vorgaben vs. Ownership): Die verlangte Wirkungsorientierung benötigt den Aufbau oder die Verbesserung von Qualitätsmanagementsystemen bei den Partnern. Lokale Qualitätszirkel können „good practice“ weiter verbreiten, welche durch externe (unabhängige) Assessments verifiziert werden.

-----

---

<sup>4</sup> Siehe dazu <http://www.oecd.org/dataoecd/54/27/36056886.pdf>

- [24] Daneben wird sich im Bereich der humanitären Hilfe „rasche Ex-Ante Evaluationen“, z.B. bei Katastrophen, in Abstimmung mit anderen humanitären Organisationen behaupten.

## Anforderungen an Evaluationen

### Generell

- [25] Der festgestellte „evaluation gap“<sup>5</sup>, mit der Forderung nach rigoroser Methodik zur Analyse von Wirkungen (z.B. mit Kontrollgruppen), wäre bei Szenario 1 kaum umsetzbar. Budgethilfe und sektorweite oder nationale Ansätze erschweren einen Vergleich.
- [26] Die Pariser Deklaration (2005) stipuliert, dass bis 2010 40 % der (Evaluations-) Missionen ins Feld gemeinsam getätigt werden sollten. Die Erreichung dieses Ziels verlangt substantielle Anstrengungen der Geber auf Ebene Zentrale und lokalen Vertretungen gemeinsame EZA Vorhaben zu planen/abzustimmen.
- [27] Forschungsähnliche Evaluationen mit einer detaillierten Analyse der positiven und negativen, beabsichtigten und unbeabsichtigten Wirkungen wird im Rahmen von Budgethilfe und Reformprogrammen im öffentlichen Sektor noch wichtiger. Das Instrument von Wirkungsmodellen auf der Basis einer Kette von Resultaten (Input-Output—Utilisation-Outcome-Impact) werden standardmässig angewandt.
- [28] Gemeinsame Evaluationen (z.B. von Grossereignissen wie dem Tsunami, oder zu Querschnittsthemen, „total ODA impact“) gewinnen an Bedeutung, auch zur Rechtfertigung des Mitteleinsatzes. Das braucht eine gemeinsame Sprache und eine Harmonisierung der Instrumente und Entscheidungsprozesse Gefahren: Harmonisierungsansätze sind donor driven, und Kartellbildung der Geber gegenüber Nehmern.
- [29] Die Geldgeber sind zunehmend interessiert zu wissen, wie die Koordination zwischen den Akteuren funktioniert (Effizienz). Das Prozess- und Kontextmonitoring (zum Verstehen der politischen Prozesse im Empfängerland) dürfte besonders bei Szenario 1 eine Herausforderung darstellen.
- [30] Der Validierung von Performance Assessment Frameworks – mittels Stichproben - kommt bei Evaluationen von Budgethilfe und SWAPs eine wichtige Bedeutung zu. Dies setzt allerdings gute Kontextkenntnisse voraus und die Einbindung der lokalen Behörden, Zivilgesellschaft und VertreterInnen des Privatsektors.
- 
- [31] Szenario 2: Die Planungsinstrumente in der EZA müssen aus Kostengründen vereinfacht werden. Dies wirkt sich auch auf die Rolle der Evaluationen aus: Balance zwischen (kleinen) Budget und Robustheit der Schlussfolgerungen wird noch schwieriger. Evaluationen als „food for thought“ und

---

<sup>5</sup> Centre for Global Development (2006): When will we ever learn? Improving lives through impact evaluation. (<http://www.cgdev.org/content/publications/detail/7973>)

nicht wissenschaftlich abgestützten Studien (welche es komplementär braucht um Wirkungsweisen zu analysieren).

- [32] Eine Vielzahl von operationellen aber auch strategischen Fragen, die sich aus dem Tagesgeschäft ergeben, können relativ rasch über integrierte Datenbanken (mit extern verifiziertem Inhalt) abgerufen und beantwortet werden.
- [33] Ex-ante Evaluationen, welche die erwartete Wirksamkeit von geplanten Programmen vor dem Start abklären, gewinnen an Bedeutung, da sie einen hohen Nutzen für die Geber- und Nehmerorganisationen und sich diese damit gegenüber Fragen aus der Politik/Medien besser absichern können.

-----

- [34] Die Evaluation von Landesprogrammen wird ein wichtiges Element bleiben zu Überprüfung der Wirksamkeit von Harmonisierungsbestrebungen (siehe Annex B). Mehr Peer Reviews unter Geberorganisationen, und zwischen Partnern im Süden sollten angestrebt werden. Wichtig ist, dass die Reviews in einem konstruktiv kritischen Geist durchgeführt werden.
- [35] Wegen dem erhöhten Medieninteresse für den Süden wird es vermehrt „Quick Response Evaluationen“ brauchen, da z.B. aus den Medien kurzfristige Fragen zu beantworten sind. Hier werden vernetzte Datenbanken über alle Vorhaben einen guten Dienst erweisen.
- [36] Die Evaluationsberichte müssen die internationalen Standards „guter Evaluationen“ erfüllen<sup>6</sup>. Die EvaluatorInnen in Geber- und Nehmerländern sind diesbezüglich zu sensibilisieren und von den Auftraggebern durchzusetzen.
- [37] Die Evaluationsberichte müssen einen Mehrwert für e-Learning Gruppen (auch von anderen Donors) aufweisen. Das fördert wiederum die Standardisierung der Begriffe und Instrumente.
- [38] Ergebnisse von Evaluationen müssen vermehrt auch im Politikdialog umsetzbar sein. Dies gilt vor allem für die strategischen Empfehlungen -> Jede Evaluation sollte eine Management Response durch den Auftraggeber beinhalten.
- [39] Die Nutzung von Evaluationen sollte verstärkt werden. Die Nachbearbeitung (Feedback Seminare, Management Response) muss im Evaluationsprozess eingebettet sein.
- [40] Indikatoren und angepasste Messsysteme werden als Folge der Harmonisierung mehr und mehr international vergleichbar. Dies bedingt, dass die Evaluationsstellen in den Organisationen eigentliches Know-how in diesem Bereich aufbauen und der Stand der „best practice“ ausgetauscht wird.
- [41] Die Methodenvielfalt wird noch weiter zunehmen. Gefragt sind allerdings standardisierte Evaluationsmethoden, welche mit wenig Aufwand relevante Bewertungen der verschiedenen Beteiligten ergeben (z.B. rapid poverty impact assessment mit dem neu erarbeiteten Poverty Impact Assessment des DAC<sup>7</sup>, rasche internet-basierte Meinungsumfragen und Diskussionsforen, etc.).

---

<sup>6</sup> (<http://www.oecd.org/dataoecd/30/62/36596604.pdf>)

<sup>7</sup> ([http://www.oecd.org/document/12/0,2340,en\\_2649\\_34621\\_36573452\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/document/12/0,2340,en_2649_34621_36573452_1_1_1_1,00.html))

## Neue Evaluations-Instrumente

- [42] Szenario 1 werden neue Methoden/Ansätze notwendig sein, welche erlauben, die (down-stream) Wirkungen von Budgethilfe und SWAps zu erfassen und diese Aussagen mit Projekt - Evaluationen (up-stream) Wirkungen) zu vergleichen und zu interpretieren. Damit kann die Zuordnungslücke (attribution gap) zwischen erbrachten Leistungen und Wirkungen nicht geschlossen, aber etwas verkleinert werden
- [43] Es wird vermehrt Evaluationen von abgrenzbaren Pilotaktivitäten im Rahmen von grossen Programmen (auf der Basis von wissenschaftlichen Standards mit Zufallstichproben und Kontrollgruppen) im Rahmen solcher Programme geben, bevor neue Ansätze dann flächendeckend umgesetzt werden.
- [44] Das Austesten einer Methode für den Total „ODA impact“ wird signifikante Fortschritte machen. Mit den Harmonisierungsbestrebungen und vermehrten „Joint Strategies“ werden Landesprogrammevaluationen überflüssig werden.
- 
- [45] Szenario 2: Alle Geldgeber und internationalen NGOs werden über standardisierte Projekt-Datenbanken verfügen mit detaillierten Informationen zu Zielen, Aktivitäten und Fortschritt. Zu jedem Vorhaben sind standardisierte M&E Informationen sowie „Lessons learnt“ jederzeit online abrufbar.
- [46] Sowohl für Landesprogramme, Sektorprogramme als auch für Projekte werden semi-standardisierte Steuerungscockpits eine zentral Rolle für den Informationsaustausch (z.B. auf der Basis von Balanced Score Card).
- 
- [47] Der Zugang zu aktualisierten Datenbanken mit mobilem online Zugang per Breitbandanschluss zum Internet, Webcams wird weltweit bis 2015 verwirklicht. Bis 2017 stehen damit einfache und kostengünstige „Video-Conferencing“ und EDV-gestützte Screening Methoden zur Verfügung, welche die Akteure global und zeitgleich zusammenbringt. M&E Daten lassen sich online analysieren. Damit diese Informationsflut aber an Relevanz gewinnt, müssen sie aus verschiedenen Perspektiven (Nutzniesser, Umsetzer, Geber, etc.) bewertet werden.
- [48] Technologische Innovationen wie der zusammenfaltbare Flachbildschirm mit weltweitem online Zugang zu Datenbanken (Budgets- und Ausgaben bei Gebern, lokalen Regierungen, Leistungskennzahlen), 3-dimensionale geografische und organisatorische Modelle und digitale Bibliotheken schaffen neue Möglichkeiten zur Evaluation von Veränderungen, auch im Bereich der Selbst-evaluation.
- [49] Dies macht neue „reality checks“ möglich. EvaluatorInnen werden mehr Vermittler („facilitator“) zwischen verschiedenen Perspektiven als Bewerter im klassischen Sinn. Sie begleiten solche Prozesse mit dem Ziel der Qualitätssicherung (Standards).
- [50] Im Zuge der Globalisierung werden Sprache und Instrumente der Evaluation weiter harmonisiert – aber kontextspezifische Normen verbreitern die methodische Palette weiter. Mit der zunehmenden Vernetzung wächst auch ein Bedürfnis, Erkenntnisse aus Studien besser austauschen zu können.

- [51] Geber-unabhängige Performance Assessment Centres werden eine wichtige Rolle im Qualitätsmanagement und der Evaluation erhalten. Solche zertifizierten Organisationen (aus dem Privatsektor, im Umfeld von Universitäten oder unabhängigen NGOs) erhalten Generalmandate für die periodische Überprüfung der Effektivität. Das birgt jedoch die Gefahr einer Neokolonisation.
- [52] Bei externen Evaluationen dürfte ein „Schuss“ Querdenken (zur Stimulatio-  
on) sowie eine engere Fokussierung auf die Grundsätze von Resultat-  
orientiertem Management an Bedeutung gewinnen.
- [53] Laufende Evaluationen („real-time evaluations“) und die Diskussion von  
Monitoring Ergebnissen vor Ort oder via Video-conferencing basierend auf  
Daten- respektive Wissensbanken müssen massiv verbessert werden. Es  
stellt sich die Frage was und wessen Daten relevant sind?
- [54] Neben reinen Zahlen-Übungen gewinnt die narrative Dimension an Ge-  
wicht, da Geschichten einen hohen Wert für das Wissensmanagement und  
dem Lernen in e-Learning Foren aufweisen.

## Profil und Rolle des Qualitätsmanagements

### Generell

- [55] Qualitätsmanagement wird in beiden Szenarien eine wichtige Rolle behal-  
ten. Im Szenario 1 „harmonisierte Welt“ wird das Qualitätsmanagement  
bei den Partnern liegen. Dies verlangt erhebliche Investitionen in den Auf-  
bau entsprechender Kapazitäten (und von Rechenschaftslegungsprinzi-  
pien) bei den Partnern (TA, Ausbildung).
- 
- [56] Im Szenario 2 „back to basics“ wird das Qualitätsmanagement von zertifi-  
zierten Organisationen und zertifizierten EvaluatorInnen sichergestellt.
  - [57] Anstelle eines Programmdokumentes soll die Organisation welche Pro-  
gramm/Projekte umsetzt ein eigenes Qualitätsmanagment sowie einen Bu-  
sinessplan haben. Der Geldgeber prüft dann deren Konformität mit EZA  
Grundsätzen sowie ob sie realistisch und umsetzbar sind.
  - [58] Organisationen, die öffentliche EZA Mittel erhalten wollen, werden akkredi-  
tiert und periodisch von den Geldgebern auditiert (z.B. ob sie ein TQM  
System haben und nach ihrer Qualitätspolitik leben).
- 
- [59] Der Bereich „Evaluation“ wird in folgende drei Bereiche aufgeteilt: (a) Eva-  
luationen (im engeren Sinne; z.B. von extern formulierten Themen), (b)  
Audits (z.B. zum Qualitätsmanagementsystem der Projekte, Wirksamkeit)  
und c) Analyse von Wirkungsketten und -faktoren im Rahmen von for-  
schungsähnlichen Studien.
  - [60] Die Erfassung und Analyse der Effektivität (Zielerreichung) und der Wir-  
kungsketten (Kausalität) bleibt weiterhin im Fokus.

- [61] Wichtige Dimensionen der Qualität sind: (a) Qualität der Organisation (z.B. Zertifizierung einer NGO; ist ein TQM vorhanden); (b) Qualität des Programmes (Effizienz, Ausführung); und (c) Qualität der Wirkungen auf der Outcome und Impact-Ebene (Veränderungen der Partner).
- [62] Alle Querschnittsthemen werden – nach internationaler Harmonisierung und Priorisierung- selbstverständlich Bestandteil der lokalen TQM der Partner-Organisationen oder Programme. Hier genügt in der Regel ein Audit, ob z.B. ein Partner sich eine eigene Qualitätspolitik erarbeitet hat und auch nach dieser Politik lebt.
- [63] Qualitätsmanagement wird zu einem Bestandteil des Result-Based Management. Bei den Resultaten fokussiert man vor allem auch auf die Wirkungen der EZA (outcomes und impact).

### **Mandatnehmer**

- [64] Da die Vergleichbarkeit der Ergebnisse eine Rolle spielt, werden Evaluationen mehr und mehr durch spezialisierte „Performance Evaluation Research Centers“ durchgeführt (angegliedert an Universitäre Institute, oder Konsulentenfirmen). Diese internationalen „centers of evaluation excellence“ arbeiten dann für verschiedene Donors. Beispiele: ALNAP (Active Learning Network on Accountability and Performance) im HH Bereich, PARC für DFID im EZA Bereich.
- [65] Die Rolle von lokalen EvaluatInnen muss nachhaltig gestärkt werden. Dazu sind Partnerschaften für die Qualitätsverbesserung notwendig (Problem: lokale Expertisen können oft nicht interpretiert werden). Speziell sollten Frauen eine prominentere Rolle in Evaluationen erhalten. Die Rolle von Evaluationsgesellschaften zur Professionalisierung der EvaluatorInnen im Süden wird zunehmen.

### **Mandatgeber**

- [66] MitarbeiterInnen (MA) der Geberorganisationen werden mehr und mehr zu Portfolio- und Finanz-Managern, die über ein Generalistenwissen verfügen und zum Beispiel in thematische Netzwerke zusammengeschlossen sind (community of practice, CoP).
- [67] Expertenwissen wird von EvaluatorInnen wird gefragt bleiben, z.B. für „thematic reviews“ der operationellen Aktivitäten. Doch dieses Wissen kann mehr und mehr von Mitgliedern dieser CoP oder auch von Partnerorganisationen im Süden eingebracht werden.
- [68] Bilaterale Geber und NGOs verlegen ihre operationellen und auch strategischen Entscheide im Rahmen von Dezentralisierungsbestrebungen mehr und mehr in die Länder oder zu den Partnern. Entscheide werden grundsätzlich vor Ort gefällt. Das verlangt eine intensive Debatte über das ge-

meinsame Verständnis von Planungsqualität und Evaluationskriterien, und  
-standards.

# Anhang A: Grundbegriffe (zu überarbeiten)

Als Grundlage für Begriffe ist das DAC document „Glossary of Key Terms in Evaluation, trilingual version“ 2002 empfohlen“. Zum Herunterladen auf <http://www.oecd.org/dataoecd/29/21/2754804.pdf> und das DEZA Glossar zu den häufigsten Begriffen im Bereich Evaluation und Controlling [http://162.23.39.120/dezaweb/ressources/resource\\_de\\_23569.pdf](http://162.23.39.120/dezaweb/ressources/resource_de_23569.pdf)

**Alignment:** Die EZA-Leistungen sollen an den Prioritäten des Partnerlandes ausgerichtet werden, d.h an nationalen Programmen (PRSPs oder Sektoren) oder Ko-Finanzierung anderer Programme

**Controlling:** Schlüsselfunktion innerhalb einer Organisation, die darin besteht, relevante Daten für Steuerungszwecke zusammenzustellen, diese zu analysieren und zu interpretieren, um eine solide Grundlage für Führungsentscheide zu bilden

**Harmonisierung:** Übernahme oder Angleichung von Umsetzungsmodalitäten unter den Gebern oder mit der Nehmerregierung (z.B. Beschaffungswesen)

**Evaluation:** Systematische Überprüfung und Bewertung der Relevanz, Effizienz, Effektivität, Nachhaltigkeit und des Impaktes eines Projektes. Im Falle eines Programmes wird die Kohärenz zu einem weiteren wichtigen Kriterium

**Ownership:** Durch Stärkung der Eigenverantwortlichkeit sollen die nationalen Strategien zur Armutsreduktion als zentraler Rahmen für Planung, Monitoring und Evaluation dienen. Die Partner definieren die Agenda (Evaluationskriterien und Standards)

**Performance Assessment Framework:** Überprüfungsmechanismus (mit Indikatoren) zu jedem Schwerpunkt der Armutsbekämpfungsstrategie anhand welchem die Geber bewerten, ob die Budgethilfe einen effektiven Beitrag zur Armutsbekämpfung leistet.

**Total Quality Management:** Modelle zur Erfassung der Qualität einer Institution auf verschiedenen Ebenen: A) Resultatsbezogen: Mitarbeiter, Kunden etc. und B) Voraussetzungen (enablers): Mitarbeiter, Führung, Strategie, Partnerschaften)

**Total ODA Impact:** Versuch die umfassende Wirkung der gesamten internationalen Zusammenarbeit in einem Land zu erfassen

**Zertifizierung:** Erlangung eines Zertifikats betreffend Erfüllung bestimmter (Qualitäts-) Normen (z.B. ISO basierte Modelle) oder bestimmter Qualitätsprinzipien (z.B. EFQM Modelle).

# Anhang B: Harmonisierung im Bereich der Evaluation (Landesprogramme)

Antworten von Gebern (Evaluation units) bezüglich des Harmonisierungspotenzials im Bereich von Landesprogrammevaluationen:<sup>8</sup>

What is the effective scope to harmonize country programme evaluations among donors?

## **Danida**

Depending on attitudes towards implementation of joint assistance strategies; whether partner governments are committed to inclusion of clauses of joint evaluation in PRSPs and whether donors are committed to inclusion of evaluation clause in joint assistance strategies. Will vary from one cooperation country to another.

## **DFID**

This will depend on HQ (policy divisions and Evaluation Departments) harmonising with their counterparts, in the same way that we expect country level staff to. Country partners may be willing to align, but are hamstrung due to the inability to make a commitment without authorisation from HQ, or worse, blocked by HQ.

DFID and other partners are currently looking for practical ways we can move this forward in manageable steps, building on what is already happening. Likely opportunities include:

Using our links into the DAC and country offices to lobby for building evaluation more strongly into Joint Assistance Strategy (JAS) processes, for example, in Tanzania, Uganda, Zambia and Nigeria

Actively supporting the Total ODA proposal led by SIDA in the DAC network, but pushing for a country-led and practical focus to it rather than a donor led academic approach

Inviting other bilaterals and multilaterals to link into our CPEs on an ad hoc basis so that we can start the harmonisation process and share methods. We have tried to do this with Belgium (Bolivia) and Ireland (Mozambique) but so far in a rather limited way.

## **SDC**

The scope is limited so far, because first development efforts must be done jointly before they can be evaluated jointly (has also much to do with different working rhythms).

## **Sida**

<sup>8</sup> Zuercher /Walther (2006): Country Programm Evaluations, lessons learned from Danida, DFID, SDC and Sida. SDC.