



# Projektauvaluierung: Kurzbericht

## Stärkung kommunaler Entwicklung und Demokratie im Maghreb (CoMun)

Projektnummer:	2007.2153.0 / 2010.2023.9 / 2014.2005.8
Fachliche Zuordnung:	Stadtentwicklung und -verwaltung (43030)
Projektziel:	Kommunen im Maghreb sind als Akteure für nachhaltige Entwicklung gestärkt. (Modulziel des letzten Beauftragungszeitraums)
Projektauzeit:	05/2008 – 12/2018 (Schlussevaluierung)
Projektvolumen:	2.000.000 EUR (2008-2011), 4.000.000 EUR (2011-2014) und 10.500.000 EUR (2014-2018)
Auftraggeber:	Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ)
Politische(r) Träger:	In Marokko: Innenministerium ( <i>Ministère de l'intérieur</i> ) In Tunesien: Ministerium für lokale Angelegenheiten und Umwelt ( <i>Ministère des affaires locales et de l'environnement, MALE</i> )
Durchführungsorganisationen (im Partnerland):	In Marokko: Generaldirektion für lokale Gebietskörperschaften des Innenministeriums ( <i>Direction générale des collectivités locales, DGCL</i> ) In Tunesien: Generaldirektion für lokale öffentliche Gebietskörperschaften des MALE ( <i>Direction générale des collectivités publiques locales, DGCP</i> ); Nationaler Tunesischer Städteverband ( <i>Fédération nationale des villes tunisiennes, FNVT</i> ); Zentrum für Ausbildung und Unterstützung der Dezentralisierung ( <i>Centre de formation et d'appui à la décentralisation, CFAD</i> )
Andere beteiligte Entwicklungsorganisationen:	Fachministerien in den Partnerländern, politische Entscheidungsträger und Kommunalbedienstete in den beteiligten Städten, Vertreter/innen von zivilgesellschaftlichen Vereinigungen, Zentrum für Mittelmeerintegration ( <i>Center for Mediterranean Integration, CMI</i> ), Robert-Bosch-Stiftung, Europäische Akademie Berlin
Zielgruppen:	Die Bevölkerung der Städte, die sich an den Maßnahmen des Projekts beteiligen

### Projektbeschreibung

Gegenstand dieser Schlussevaluierung ist das Projekt CoMun (französischer Projekttitel: *Coopération des municipalités au Maghreb*). Betrachtet wird die gesamte Laufzeit, unter Berücksichtigung der Ergebnisse früherer Evaluierungen. Vorgehensweisen und Wirkungen von CoMun lassen sich nicht isoliert von mehreren anderen Projekten beurteilen, die mit ihm einen Projektverbund bildeten (siehe Fn. 1). Deshalb werden das Wirken von CoMun im und für den Verbund, das Geschehen im Verbund und ein Stück weit auch die anderen den Verbund konstituierenden Vorhaben mitbetrachtet. Anstelle formaler Projektlogik wird so weit wie möglich die Prozess- und Veränderungslogik in den Mittelpunkt der Evaluierung gestellt.

Das Projekt CoMun ist formal ein Regionalvorhaben der Kommunal- und Stadtentwicklung. Es handelt sich allerdings eher um ein Mehrländervorhaben; der länderübergreifende Anspruch hat sich nur zum Teil realisieren lassen. Die Aktivitäten sind überwiegend in Marokko und Tunesien umgesetzt worden. In Algerien fasste CoMun dagegen weniger Fuß, da eine offizielle Zustimmung des algerischen Innenministeriums zur Beteiligung des Landes an CoMun nie erfolgte.

Während der Laufzeit von CoMun (2008-2018) ist es in der Projektregion zu zwei großen Umbrüchen gekommen. Den ersten großen Einschnitt bildete der „arabische Frühling“, der andere betraf die Herausforderung von Sicherheit und Stabilität durch Islamismus und islamistischen Terrorismus. Ausprägungen und Auswirkungen von beidem waren in den Projektländern sehr unterschiedlich. Eine länderübergreifend ähnliche politische, soziale und wirtschaftliche Veränderungsdynamik entstand nicht. Der geringe Grad an regionaler Kooperation blieb während der Laufzeit von CoMun weitgehend unverändert. Nach wie vor ist der Maghreb eine der am wenigsten integrierten Regionen der Welt. Unklare Machtverhältnisse, institutionelle Instabilität und die Ungewissheit der politischen Entwicklung sind kontraproduktiv für die regionale Kooperation.

Im Mittelpunkt des strategischen Ansatzes von CoMun stand anfangs der Aufbau eines regionalen Netzwerks zwischen Kommunen in Algerien, Marokko und Tunesien. Es sollte von Städten und ihren Verbänden, kommunalen Dienstleistern, Vereinigungen der Zivilgesellschaft, Universitäten und nationalen Ministerien zum Dialog und zur Verbreitung erfolgreicher und innovativer kommunaler Praktiken genutzt werden. Der Fokus lag auf „technischen“ Themen der Stadt- und Kommunalentwicklung, wie umweltgerechtem kommunalen Management, strategischer Stadtentwicklungsplanung und Erhalt und Wiederbelebung des städtischen Kulturerbes. Politisch sensiblere Anliegen wie gute Regierungsführung, Partizipation und die Gleichheit der Geschlechter sollten in diese Themen eingebettet werden. Diese Ursprungskonzeption musste bald weiterentwickelt werden, denn erstens waren Partnerinteressen und -bedarfe zu Beginn unzureichend berücksichtigt worden, zweitens veränderten sich die politischen Rahmenbedingungen entscheidend, mit der Folge, dass sich vor allem in Tunesien, aber auch in Marokko die Kooperationsoptionen und die Palette der unterstützenswerten Themen und Partner erweiterten, und drittens erhöhten die Auftraggeber BMZ und Auswärtiges Amt (AA) die Fördermittel für den Maghreb, verbunden mit der Schaffung neuer Förderinstrumente. CoMun wurde zum Initiator und Anker mehrerer komplementärer Vorhaben.

In der Konzeption dieser Vorhaben wurde auf ein besonders hohes Maß an Komplementarität geachtet. Deshalb ist in den Projektdokumenten seit Anfang 2014 auch häufig von einem „Projektverbund“ die Rede, auch wenn dies in der GIZ kein gängiger Begriff ist.<sup>1</sup> Wichtig für dieses Verbundverständnis ist, dass die beteiligten Vorhaben in dem Bewusstsein handeln, Teil eines größeren Ganzen zu sein und gewissermaßen arbeitsteilig einer gemeinsamen Zielstellung zu dienen. CoMun verstand es fortan als eine seiner zentralen Aufgaben, die Wirkungskohärenz dieses Verbunds zu sichern. Die dadurch ermöglichten Wechselbeziehungen wurden zu einem wesentlichen Bestandteil des strategischen Ansatzes.

Das Gesamtziel von CoMun lautete in der ersten Phase: „Kommunen, Verbände und Organisationen der Zivilgesellschaft in Algerien, Marokko und Tunesien treten durch ein regionales Netzwerk in einen qualifizierten Dialog zu Schlüsselthemen der Stadtentwicklung.“ Als Modulziel der zweiten Phase wurde ausgegeben, dass „erprobte und innovative Modelle zu Schlüsselthemen der Kommunal- und Stadtentwicklung von anderen Städten in Algerien, Marokko und Tunesien übernommen werden“, und für die letzte, „dass Kommunen im Maghreb als Akteure für nachhaltige Entwicklung gestärkt sind“. Was eine Kommune zu einem „Akteur für nachhaltige Entwicklung“ macht, wurde bewusst offen gehalten, um eine Vielfalt von Prozessen, Veränderungen und Fortschritten aufnehmen und anrechnen zu können.

Die Wirkungslogik von CoMun lässt sich am besten darstellen, wenn man sich von einer projektzentrierten Betrachtung etwas löst. Die übergreifende, gemeinsame Problemstellung aller Vorhaben des Verbunds besteht darin, dass Kommunen im Maghreb noch nicht ausreichend in der Lage sind, als Akteure für nachhaltige Entwicklung aufzutreten. Hierfür kann es eine Reihe von Ursachen geben, zum Beispiel einen ungenügenden politischen und gesetzlichen Rahmen, eine unklare Verteilung von Zuständigkeiten im Mehrebenensystem, einen Mangel an personellen und finanziellen Ressourcen, fehlendes Wissen und Know-how, eine ungenügende Leistungsfähigkeit wichtiger Institutionen sowie das Fehlen eines konstruktiven, von Vertrauen geprägten Verhältnisses zwischen Bürger/innen und ihren Kommunen. Die Vorhaben des Verbunds setzen an mehreren dieser möglichen Ursachen an und werden an mehreren strategischen Ansatzpunkten tätig. Dabei werden alle strategischen Ansatzpunkte des Verbunds von mehreren, einige von allen Vorhaben komplementär „bedient“. Zudem sind alle strategischen Ansatzpunkte in der Umsetzung aufeinander bezogen und miteinander verknüpft.

Das Evaluierungsteam hat die insgesamt 16 komplementären und zum Teil nicht ganz trennscharfen Handlungsfelder der Programmorschläge der Verbundvorhaben interpretativ zu sechs strategischen Ansatzpunkten verdichtet:

– Lernen in Städtenetzwerken: In Marokko bildeten fünf Netzwerke zu den Themen Abfallmanagement, städtische Mobilität, Energiebewirtschaftung, Altstadtsanierung und partizipative Governance den Dreh- und Angelpunkt der Arbeit von CoMun. Mit ihnen wurde Vertreter/innen der Kommunen eine Plattform für Bestandsaufnahmen, für den strukturierten Austausch von Erfahrungen und für das Kennenlernen und pilothafte Umsetzen innovativer Lösungen geboten, die bei

<sup>1</sup> Konkret meint „Verbund“ die Gruppe der zum Zeitpunkt dieser Schlussequalierung zum Verbund gehörenden Vorhaben. Dies sind das Regionalvorhaben „Kommunaler Wissenstransfer Maghreb-Deutschland, KWT“ (PN 2016.2067.3, Laufzeit bis 12/2019); das SI MENA-Vorhaben „Initiative für Kommunalentwicklung“ in Tunesien (PN 2014.2115.3, bis 04/2020); das SI MENA-Vorhaben „Stärkung bürgernahe Kommunen“ in Marokko (PN 2015.4107.7, bis 01/2021); das vom AA geförderte Projekt „Ausbildung für kommunale Selbstverwaltung in Tunesien und Verbesserung städtischer Dienstleistungen in Libyen“ (PN 2013.9031.9, bis 06/2018). Innerhalb des Verbunds war die Verflechtung zwischen CoMun und KWT, das eine „Ausgründung“ von Aktivitäten war, die vorher bei CoMun ihren Platz gehabt hatten, sowie mit dem SI MENA-Vorhaben in Tunesien, dessen Auftragsverantwortlicher in Personalunion auch die Durchführungsverantwortung für den tunesischen Teil von CoMun wahrnahm, besonders eng.

Erfolg als gute Praktiken für die Übernahme durch andere und für die Verwendung in der Aus- und Fortbildung aufbereitet und verbreitet wurden. Durch enge Kooperation mit der DGCL und Einbeziehung von Vertreter/innen weiterer nationaler Ministerien wurde die Möglichkeit eröffnet, lokales Wissen für die Weiter- und Neuentwicklung nationaler Standards zu nutzen. In Tunesien existierten ebenfalls Städtenetzwerke, sie hatten aber dort insgesamt einen geringeren Stellenwert.

– Länderübergreifender Dialog und Wissenstransfer: Das Projekt KWT organisierte einen maghrebisch-deutschen Wissenstransfer durch Unterstützung kommunaler Projektpartnerschaften. Insgesamt gab es davon 14 im Sommer 2018. Ähnlich wie in den Lernnetzwerken innerhalb der Länder standen auch dort Kleinprojekte im Mittelpunkt. Fortbildungen, Studienreisen, Workshops und Konferenzen brachten Teilnehmer/innen aus den Maghreb-Ländern auch länderübergreifend zusammen. Eine weitere Kooperation mit Deutschland war das seit 2013 von CoMun, Robert Bosch Stiftung und Europäischer Akademie Berlin gemeinsam durchgeführte Fortbildungs- und Dialogprogramm „Baladiya“. Durch seine Alumni-Struktur wollte man den Nukleus eines regionalen praxisorientierten Reformernetzwerks schaffen. Das AA-Vorhaben verfügte über eigene Dialog- und Vernetzungsstrukturen, die vor allem Fach- und Führungskräften des CFAD zugute kamen. Für weitere Formate des regionalen Dialogs nutzte CoMun seine Zusammenarbeit mit dem CMI in Marseille.

– Aus- und Weiterbildung, Qualifizierung, Kompetenzvermittlung: CoMun unterstützte in Marokko über die Lernnetzwerke die Kompetenzentwicklung durch Fortbildungen, durch den Austausch von Erfahrungen und den Transfer von Wissen und replizierbaren Modellen sowie durch die Begleitung der Umsetzung der von den Netzwerken inspirierten Projekte. Zudem wurde ein kleiner Pool an kommunalen Fachtrainern aufgebaut, die durch die DGCL landesweit eingesetzt werden können. Die von CoMun unterstützten Dialoge und Wissenstransfers mit Deutschland und in der Mittelmeerregion vergrößerten die Vielfalt der den Partnern zur Verfügung stehenden Kontakte, Wissensquellen und Lernumgebungen. Hier fügten sich auch die Angebote von KWT ein. Die SI MENA-Vorhaben realisierten zur Kompetenzentwicklung von Fach- und Führungskräften ihrer Partnerorganisationen Trainings, Workshops und Studienreisen, ergänzt durch Beratung in der Umsetzung. In Tunesien widmete sich das AA-Vorhaben eigens der Verbesserung der Aus- und Fortbildung im nationalen Maßstab, einschließlich der organisationalen Stärkung des CFAD als der hierfür zentralen staatlichen Einrichtung.

– Stärkung von Schlüsselinstitutionen: Dieser strategische Ansatzpunkt betraf neben den bereits genannten staatlichen Einrichtungen der Aus- und Weiterbildung lokaler Mandats- und Funktionsträger/innen die Kommunalverbände. Sie sollten in die Lage gebracht werden, ihren Rollen als politische Interessenvertretung der Kommunen gegenüber dem Zentralstaat und als Dienstleister der Kommunen gerecht zu werden. Zu diesen Dienstleistungen können unter anderem Wissenstransfer, Beiträge zum Aus- und Bildungsangebot für kommunale Akteure sowie Aufgaben im Zusammenhang mit der Koordinierung der Lernnetzwerke gehören, etwa die Übernahme einer Art von Sekretariatsfunktion. Die Unterstützung, die CoMun dem tunesischen Kommunalverband gewährte, zielte darauf ab, sein Personal weiterzuqualifizieren, ihn organisatorisch zu stärken, sein Leistungsspektrum schrittweise zu erweitern und ihn in eine Position zu bringen, in der er als handlungsfähiger, kompetenter und verlässlicher Partner von den Kommunen und anderen Akteuren zunehmend anerkannt wird.

– Lokale und Mehrebenen-Governance: Der strategische Ansatzpunkt „Governance“ betraf zum einen die Bürgerbeteiligung, zum anderen die Interaktionen zwischen lokaler und zentralstaatlicher Ebene. In Tunesien, wo der politische Spielraum für die Erprobung von verschiedenen Formen bürgerschaftlicher Teilhabe größer war als in Marokko, setzte das SI MENA-Vorhaben auf kommunale Beteiligungshaushalte und die Verbesserung der Partizipationsmöglichkeiten von Jugendlichen und Frauen. In Marokko entstand 2015 ein CoMun-Lernnetzwerk, in dem partizipative lokale Regierungsführung zum Gegenstand von Austausch, Fortbildungen und Projekten gemacht wurde. Für die im Rahmen von KWT unterstützten Projekte war Bürgerbeteiligung ein Auswahlkriterium. Neue Themen und Instrumente der lokalen Regierungsführung wie die Partizipation von Jugendlichen und Leadership von Frauen wurden zudem in Tunesien bei der Entwicklung neuer Module für die Aus- und Fortbildung von kommunalen Fach- und Führungskräften aufgegriffen.

– Kommunale Dienstleistungen: Die Pilot- und Kleinprojekte der CoMun-Lernnetzwerke und des länderübergreifenden Wissenstransfers zu Themen wie Abfallmanagement, urbane Mobilität, Energiebewirtschaftung und Sanierung historischer Altstädte hatten auch die Funktion, zu einer Verbesserung konkreter kommunaler Dienstleistungen beizutragen. Zudem wurde mit der Förderung einer beschleunigten Erbringung von administrativen Dienstleistungen und eines vereinfachten Zugangs der Bürger/innen eine weitere wichtige Dimension angesprochen. Hierbei spielte die Einrichtung von Bürgerbüros in den Stadtverwaltungen eine Schlüsselrolle, aber auch die Verbesserung der Kommunikation zwischen Kommunen und Bevölkerung. Mit dem Fokus auf Bürgerorientierung, Feedback- und Beschwerdemechanismen wurde zudem eine Brücke zu wichtigen Governanceaspekten der kommunalen Dienstleistungserbringung (Partizipation, Rechenschaft) geschlagen.

Die für die Bewertung der Effektivität von CoMun heranzuziehenden Modulzielindikatoren waren nicht uneingeschränkt SMART. Ursächlich waren dafür sowohl Schwächen im Zielsystem und im wirkungsorientierten Monitoring als auch vom Vorhaben nicht beeinflussbare Veränderungen in den politischen Rahmenbedingungen und Entwicklungen auf Partnerseite, die nicht nur die Messbarkeit einzelner Indikatoren einschränkten, sondern es für das Projekt mit der Zeit auch immer schwieriger machten, Indikatoren zu definieren, die sich länderübergreifend zur Messung der Zielerreichung eigneten.

Zur Bewertung des *Impact* von CoMun identifizierte das Evaluierungsteam drei übergeordnete entwicklungspolitische Wirkungen, zu denen Beiträge von CoMun – und des Verbunds insgesamt – besonders plausibel erscheinen: (i) mögliche Ausstrahlungseffekte auf die Dezentralisierungsreformen und auf die Stärkung der kommunalen Selbstverwaltung; (ii) mögliche Anstöße zu einem „Kulturwandel“, vor allem durch mehr Bereitschaft zu und Wertschätzung von Dialog, Austausch von

Erfahrungen und Wissen und wechselseitigem Lernen; (iii) mögliche Beiträge zur Verbesserung der Voraussetzungen für mehr regionale Kooperation.

Bewertungsgrundlage nach OECD/DAC Kriterien:	Einzel- und Gesamtbewertung nach den OECD/DAC Kriterien:
Die Gesamtbewertung des Projekts / Programms entspricht dem arithmetischen Mittel der Einzelbewertungen der fünf OECD/DAC-Kriterien:	Relevanz: 14 Punkte – Sehr erfolgreich Effektivität: 10 Punkte – Eher erfolgreich Impact: 11 Punkte – Eher erfolgreich Effizienz: 12 Punkte – Erfolgreich Nachhaltigkeit: 8 Punkte – Eher unbefriedigend
14 – 16 Punkte: sehr erfolgreich 12 – 13 Punkte: erfolgreich 10 – 11 Punkte: eher erfolgreich 8 – 9 Punkte: eher unbefriedigend 6 – 7 Punkte: unbefriedigend 4 – 5 Punkte: sehr unbefriedigend	Das Projekt/ Programm wird insgesamt mit 11 von 16 Punkten als eher erfolgreich bewertet.

### Relevanz (Tun wir das Richtige?)

Mit ihrer gemeinsamen Zielsetzung, Kommunen als Akteure nachhaltiger Entwicklung zu stärken, zielen CoMun und die anderen Vorhaben des Verbunds auf die Lösung von Kernproblemen ihrer Zielgruppen ab. Sie setzen sich systematisch mit wichtigen Entwicklungstrends, Herausforderungen an die Kommunen und den Kernproblemen der Zielgruppen auseinander. Große Teile der städtischen Bevölkerung in den Maghreb-Ländern leben unter unzureichenden Lebensbedingungen. Die Urbanisierung beschleunigt sich weitgehend ungeplant und stellt die Kommunen vor immer komplexere Herausforderungen. Zu diesen zählen Unterbeschäftigung, prekäre Wohnverhältnisse, Armut und soziale Exklusion, gravierende städtebauliche Substanz- und Funktionsschwächen sowie Umweltprobleme und -risiken. Aber weder die Art und Weise der Regierungsführung noch die fachlichen Kapazitäten der Kommunen, noch die operativen Instrumente des kommunalen Managements, über die sie verfügen, entsprechen der steigenden Aufgabenvielfalt und der Handlungsdringlichkeit.

Mit der Unterstützung von CoMun und den anderen Vorhaben des Verbunds werden die politischen Entscheidungsträger und Verwaltungen in den Kommunen in ihrer Fähigkeit gestärkt, die ihnen im Zuge der begonnenen Reformen der territorialen Selbstverwaltung zugewiesenen neuen Aufgaben und Handlungsmöglichkeiten für die Gestaltung eines nachhaltigen kommunalen Managements zu nutzen. Dabei geht es um die sozialen und kulturellen Bedürfnisse der Bevölkerung genauso wie um ihre Teilhabe an Entscheidungsprozessen und um die Belange der Wirtschaft und der Umwelt. Hierzu sollen Lernnetzwerke und andere, nationale und länderübergreifende Formate des Wissenstransfers ebenso beitragen wie Aus- und Weiterbildungsinstitutionen, die bessere und an den veränderten Kontext angepasste Qualifizierungsangebote machen, und Kommunalverbände, die für ihre Mitgliedskommunen relevante Dienstleistungen erbringen sollen. Das dabei zu Erlernende betrifft das kommunale Management und die kommunale Dienstleistungserbringung von ihrer technischen Seite, aber auch den Bürgerzugang und die Anforderungen einer guten lokalen Regierungsführung wie Partizipation, Rechenschaft und Transparenz. Bürger/innen wiederum, und insbesondere die politisch schwach repräsentierten Gruppen der Frauen und der Jugendlichen, sollen darin gestärkt werden, sich ihrer Rechte und Interessen bewusst zu werden und sich größer werdende Partizipationsmöglichkeiten zu eigen zu machen, um sich konstruktiv in die kommunalen Belange einzumischen.

Dabei geht es nicht darum, kommunale Verantwortliche und Bevölkerung bzw. Zivilgesellschaft in einen Gegensatz zu bringen, sondern Dialog, wechselseitigen Respekt und einen Sinn für die gemeinsame Verantwortung zu stärken. Die mit der Dezentralisierung implizierte neue Rollenteilung zwischen den Akteuren im Mehrebenensystem Wirklichkeit werden zu lassen, heißt auch, nationale Prozesse mit lokalem Wissen zu bereichern, den tief verankerten Zentralismus in den politischen Systemen aufzubrechen und Lokalregierungen dazu zu bringen, dass sie sich von der Kontrolle des Zentralstaats und der Selbstwahrnehmung als dessen verlängerter Arm emanzipieren. In der Summe zielt all dies darauf ab, das brachliegende Potenzial von Städten als Orte partizipativer Entscheidungsfindung und als Katalysatoren für soziale, wirtschaftliche und kulturelle Entwicklung zu nutzen und so die Lebensbedingungen ihrer Bewohner/innen nachhaltig zu verbessern.

Soweit diese ausformuliert vorliegen, steht CoMun mit Prioritäten und Strategien der Partnerländer in den Bereichen Dezentralisierung, Kommunal- und Stadtentwicklung sowie auf der sektoralen Ebene im Einklang. Auch mit der Grundausrichtung und den Zielen der deutschen Entwicklungszusammenarbeit ist CoMun in Übereinstimmung. Dies zeigte sich in besonderer Weise an der zentralen Rolle, die CoMun als Inkubator und Türöffner für das in der ersten Hälfte der 2010er Jahre stark angewachsene Governance-Portfolio der deutschen EZ im Maghreb gespielt hat, sowie an der Verbindung großer Teile dieses Portfolios mit neu geschaffenen Instrumenten und prioritären Initiativen des BMZ. Die Agenda 2030, die globalen Ziele für nachhaltige Entwicklung (*Sustainable Development Goals; SDG*) und die Neue Urbane Agenda sind von CoMun in der Umsetzung hingegen nur wenig rezipiert worden. Dabei muss allerdings berücksichtigt werden, dass sich die Maghreb-Länder ihrerseits die neue globale Entwicklungsagenda bisher nur sehr zögerlich aneignen.

Mit Veränderungen in den Rahmenbedingungen und den Implikationen für seine strategische Ausrichtung hat sich CoMun immer wieder auseinandergesetzt, insbesondere im Zusammenhang mit dem arabischen Frühling, sich ändernden Reform-

dynamiken (z.B. Verzögerungen beim Gesetz über die Gebietskörperschaften in Tunesien) und zu-/abnehmenden politischen Sensibilitäten auf Partnerseite (z.B. bezüglich der Zusammenarbeit mit der Zivilgesellschaft in Marokko).

Das Agieren im Verbund hat positiv zur Relevanz von CoMun – und der anderen Verbundvorhaben – beigetragen, da die Vorhaben sowohl auf konzeptioneller Ebene als auch in der Umsetzung abgestimmt, in Kombination ihrer jeweiligen Handlungsfelder und gemeinsam auf die Lösung miteinander verbundener Kernprobleme ihrer Zielgruppen abzielen konnten.

Das Vorhaben wird in Bezug auf Relevanz mit 14 Punkten als „sehr erfolgreich“ bewertet.

#### **Effektivität** (Erreichen wir das Ziel des Projekts/Programms?)

Zielindikator	Zielwert laut Angebot	Ist-Zustand laut Projektevaluierung
1. In Marokko und Tunesien haben die jeweiligen Kommunalverbände FNVT und AMPCC insgesamt 6 Empfehlungen oder Stellungnahmen in nationale politische Entscheidungsprozesse eingebracht.	6 Empfehlungen oder Stellungnahmen (je 3 in MA und TN)	Aktueller Wert: 0 in MA, 4 in TN Erläuterung: In MA wurde die AMPCC aus politischen Gründen 2015 handlungsunfähig und fiel als Partner für das Projekt aus. Der Indikator ist teilweise erfüllt.
2. 80 % der befragten kommunalen gewählten Vertreter/innen (bzw. in Tunesien: Sonderdelegierten) und Angestellten der kommunalen Verwaltung der an den Netzwerken teilnehmenden Städte geben an, dass die Netzwerke für eine bessere Aufgabenwahrnehmung in den Kommunen nützlich sind.	80 % der Befragten bewerten die Nützlichkeit auf einer Skala von 1 (überhaupt nicht) bis 5 (sehr) mit $\geq 3$	Aktueller Wert: In TN bewerten 100 % der Befragten die Nützlichkeit der Netzwerke mit $\geq 3$ , bei einem Durchschnittswert von 4,38. In MA ist der Durchschnitt 4,4. Der Indikator ist erfüllt.
3. 5 Organisationen der Zivilgesellschaft pro Land (davon jeweils eine, welche die Belange von Frauen repräsentiert) bestätigen, dass kommunale Leistungen bürgerfreundlicher geworden sind. – Bewertung auf einer Skala von 1 (wenig zufriedenstellend) bis 5 (sehr zufriedenstellend)	Erhöhung um 2 Skalenniveaus über dem Basiswert	Aktueller Wert: 2,66 in TN (Basiswert: 3,33); kein Wert für MA Erläuterung: In MA untersagte die DGCL die Befragung von zivilgesellschaftlichen Vereinigungen. Der Indikator ist nicht erfüllt.
4. 5 Organisationen der Zivilgesellschaft pro Land (davon jeweils eine, welche die Belange von Frauen repräsentiert) bestätigen, dass kommunale Prozesse transparenter geworden sind. – Bewertung auf einer Skala von 1 (wenig zufriedenstellend) bis 5 (sehr zufriedenstellend)	Erhöhung um 2 Skalenniveaus über dem Basiswert	Aktueller Wert: 2,33 in TN (Basiswert: 2,33); kein Wert für MA Erläuterung: In MA untersagte die DGCL die Befragung von zivilgesellschaftlichen Vereinigungen. Der Indikator ist nicht erfüllt.
5. 5 Organisationen der Zivilgesellschaft pro Land (davon jeweils eine, welche die Belange von Frauen repräsentiert) bestätigen, dass kommunale Prozesse partizipativer geworden sind. – Bewertung auf einer Skala von 1 (wenig zufriedenstellend) bis 5 (sehr zufriedenstellend)	Erhöhung um 2 Skalenniveaus über dem Basiswert	Aktueller Wert: 2,66 in TN (Basiswert: 3,33); kein Wert für MA Erläuterung: In MA untersagte die DGCL die Befragung Der Indikator ist nicht erfüllt.
6. 20 erprobte Lernerfahrungen zu kommunalen Praxislösungen, die zur Steigerung von Effizienz, Transparenz, Gendergerechtigkeit oder Bürgerorientierung der Kommune beitragen, wurden über nationale Netzwerke an andere städtische Kommunen vermittelt.	20 vermittelte Lernerfahrungen	Aktueller Wert: 42 in MA, 1 in TN Der Indikator ist erfüllt.
7. Die im regionalen CoMun-Programmbeirat vertretenen politischen Träger und Durchführungspartner bezeugen eine Intensivierung bzw. Verbesserung des regionalen (länderübergreifenden) Dialogs zwischen Akteuren der kommunalen Selbstverwaltung. – Bewertung auf einer Skala von 1 (wenig wahrnehmbar) bis 5 (sehr wahrnehmbar)	Erhöhung um 2 Skalenniveaus über dem Basiswert	Aktueller Wert: 2,50 in TN (Basiswert: 2,66) und 1,71 in MA (ohne Basiswert) Der Indikator ist nicht erfüllt.

Das Evaluierungsteam kommt zu dem Schluss, dass zum Ende des Projekts Zielindikator 1 *teilweise*, Zielindikator 2 *ganz*, Zielindikator 3, 4 und 5 *gar nicht*, Zielindikator 6 *ganz* und Zielindikator 7 *gar nicht* erreicht werden.<sup>2</sup>

Das Vorhaben wird in Bezug auf Effektivität dennoch mit 10 Punkten als „eher erfolgreich“ bewertet, da keine nicht-intendierten negativen Wirkungen dem Evaluierungsteam zur Kenntnis gekommen sind.

**Übergeordnete entwicklungspolitische Wirkungen (Impact)** (Tragen wir zur Erreichung übergeordneter entwicklungspolitischer Wirkungen bei?)

Auch wenn CoMun sich nie als Dezentralisierungsprojekt verstanden hat, bedeutet dies nicht, dass es nichts zum Fortschritt der Dezentralisierung beigetragen hätte. Seine Beiträge zielten hauptsächlich darauf ab, bessere Voraussetzungen dafür zu schaffen, dass die Kommunen ihre größer werdenden Handlungsspielräume und Zuständigkeiten kompetent zugunsten der Bürger/innen sowie im Einklang mit nationalen Politiken und Entwicklungszielen wahrnehmen – und dass dies auf der nationalen Ebene anerkannt wird. Gestärkt wurde die Fähigkeit von gewählten Vertreter/innen, Verwaltungspersonal und zivilgesellschaftlichen Vereinigungen, Herausforderungen der Dienstleistungserbringung und der Stadt- und Kommunalentwicklung kompetent, dialogbereit und lösungsorientiert anzugehen. In dem Maße, in dem lokale Verantwortliche diese Fähigkeiten entwickeln, können sie Vertrauen der Bürger/innen sowie jener Akteure auf der nationalen Ebene erwerben, denen es schwerfällt, vormalige Kontroll- und Vetobefugnisse aufzugeben.

Die politische Kultur der Maghreb-Länder ist zentralistisch und obrigkeitsfixiert. CoMun hat insbesondere durch den starken Fokus auf Lernnetzwerke Impulse dazu gegeben, dies aufzubrechen. In Marokko sprachen nach mehreren Jahren intensiver Netzwerkarbeit viele Gesprächspartner/innen des Evaluierungsteams von einem beginnenden „Kulturwandel“ im Sinne einer potenziell tiefgreifenden Veränderung sowohl von Einstellungen als auch von Praxis: der Entstehung von Wettbewerbsgeist und des Willens zum Benchmarking und zum Nachahmen und Fortentwickeln erfolgreicher Beispiele, einer Kultur des fachlichen Austauschs, des Teilens von Erfahrungen, des Voneinanderlernens und der gegenseitigen Unterstützung sowie einer wachsenden Wertschätzung für Dialog. Ein Novum ist zudem, dass Frauen gezielt in Diskussionen über lokale Gestaltungsfragen wie die Rekonstruktion der historischen Stadtkerne einbezogen worden sind.

Eine weitere Wirkung mit Potenzial zum Kulturwandel betrifft die Selbstwahrnehmung der kommunalen Vertreter/innen und das Verhältnis zwischen Kommunen und Zentralstaat. Hierzu hat das Evaluierungsteam von Beteiligten in Marokko wiederholt gehört, die in den Lernnetzwerken gemachten Erfahrungen hätten das Selbstbewusstsein der Kommunen vergrößert, einige hätten das erworbene Know-how mit der Zeit zunehmend autonom angewendet, und man könne von einer beginnenden Emanzipation der Kommunen vom Zentralstaat sprechen. CoMun hat solche Tendenzen gezielt gefördert, zum Beispiel indem *eigene* erfolgreiche und innovative kommunale Praktiken der beteiligten Städte in den Mittelpunkt des Voneinanderlernens gerückt wurden. Damit wurde für alle Beteiligten erfahrbar, dass man selbst Innovatives schaffen kann und dass es in den Kommunen im eigenen Land die hierfür notwendigen Talente und Potenziale gibt. Von großer Bedeutung war zudem, dass Vertreter/innen zentralstaatlicher Ministerien an den Netzwerken beteiligt wurden und der Dialog auch in vertikaler Richtung gefördert und eingeübt wurde.

Regionale Kooperation zu fördern war ein wichtiges Ziel von CoMun von Beginn an. Dabei wurde unterschätzt, wie schwierig die Rahmenbedingungen dafür waren. Einen regionalen politischen Träger für das Vorhaben fand man nicht. Das ursprünglich angestrebte regionale Lernnetzwerk ließ sich nicht realisieren. Stattdessen wurde die Netzwerkarbeit innerhalb der Partnerländer Marokko und Tunesien umgesetzt. CoMun hat jedoch für den länderübergreifenden Dialog eine Reihe von Anlässen und Formaten kreiert, an denen mitunter auch die zentralstaatliche Ebene beteiligt war. Meist wirkten daran Einrichtungen und Akteure außerhalb des Maghreb mit, insbesondere aus Deutschland. All dies beseitigt nicht die politischen Hindernisse, die substanziellen Fortschritten bei der regionalen Kooperation im Maghreb im Wege stehen. Aber es fördert den Dialog, die Identifikation vergleichbarer Problemlagen und gemeinsamer Interessen sowie die Annäherung auf einer fachlichen Ebene. Letztlich sind dies Investitionen in kooperationswillige Multiplikator/innen, die eines Tages unverzichtbar sein werden, wenn sich das Fenster der Gelegenheit für mehr regionale Kooperation weiter zu öffnen beginnt.

Eine breitenwirksame Verankerung von erfolgreichen Konzepten, Ansätzen, Methoden und Erfahrungen durch die gezielte Verwendung von Mechanismen des *Scaling-up* ist punktuell erreicht worden. Mit den in Tunesien geförderten Bürgerbüros hat man begonnen, einen Lösungsansatz durch Standardisierung schrittweise in der Fläche zu verbreiten. Die im Rahmen der marokkanischen Lernnetzwerke betriebene Standardisierung von Ansätzen in Form von Leitfäden und Handbüchern ist ein wichtiger Schritt hin zu horizontalem *Scaling-up*. Für vertikales *Scaling-up*, d.h. die Verbreitung von Lösungsansätzen durch Institutionalisierung auf verschiedenen Ebenen, ist in den marokkanischen Netzwerken durch Einbeziehung von Sektorministerien eine gute Voraussetzung geschaffen worden. An nachprüfaren Beispielen der Nutzung lokalen Wissens und von Lehren aus dem Austausch und aus konkreten städtischen Projekten für eine Weiterentwicklung von zentralstaatlichen Rechtsvorschriften, Politiken und Strategien fehlt es allerdings noch. Darüber hinaus kann man die Übertragung des erfolgreichen Modells der eher technisch ausgerichteten Lernnetzwerke in Marokko (begonnen 2012) auf den Bereich der partizipativen Regierungsführung (begonnen Mitte 2015) als Beispiel für funktionales *Scaling-up* betrachten.

<sup>2</sup> Die Zielindikatoren entsprechen zum Teil nicht den SMART-Kriterien. Das heißt, sie sind teilweise nicht spezifisch, messbar, erreichbar, relevant oder termingebunden. Dies kann die Aussagekraft der Ergebnisse teilweise einschränken.

Das Agieren im Verbund hat positiv zum *Impact* von CoMun – und der anderen Verbundvorhaben – beigetragen, da zu den oben angesprochenen plausiblen übergeordneten entwicklungspolitischen Wirkungen (Ausstrahlung auf Dezentralisierung, Kulturwandel, mehr regionale Kooperation) auch die anderen Vorhaben auf ihre je spezifischen Weisen beitrugen. Zudem erweiterten sich Vernetzungs-, Synergie- und *Scaling-up*-Möglichkeiten (Breitenwirksamkeit). Insbesondere die Lernnetzwerke von CoMun eigneten sich dazu, Expertise und konkrete Lernerfahrungen aus der Arbeit der anderen Vorhaben mit den Partnerkommunen breiter zugänglich zu machen und wirksam werden zu lassen.

Das Vorhaben wird in Bezug auf *Impact* mit 11 Punkten als „eher erfolgreich“ bewertet.

#### **Effizienz** (Werden die Ziele wirtschaftlich erreicht?)

Der Auftragswert von CoMun für die 10,5-jährige Laufzeit betrug insgesamt 16.500.000 Mio. EUR. Die anderen Vorhaben des Verbunds hatten einen Auftragswert von insgesamt 25.320.000 EUR. Damit beläuft sich der Auftragswert für die den Verbund bildenden Vorhaben insgesamt auf 41.820.000 EUR. In die Bewertung des Ressourceneinsatzes im Hinblick auf die erreichten Wirkungen fließen mehrere Punkte ein. CoMun hat viele Aktivitäten umgesetzt, die zu einer Stärkung der Kommunen beitragen sollten. Adressierte Themen sind überwiegend in einer bemerkenswerten Tiefe bearbeitet worden. Es hat die „Durststrecke“ einer langen Anlaufphase, in der es in der Umsetzung noch nicht effizient sein konnte, zur Anpassung einer zunächst rein angebotsgetriebenen Konzeption an Partnernvorstellungen und zur Gewinnung von Partnern genutzt. Mit der Entwicklung diverser Ideen für komplementäre Vorhaben, die von BMZ und AA aufgegriffen wurden, betrieb es de facto erfolgreich Akquise von beträchtlichen zusätzlichen Projektmitteln und wurde es zum Geburtshelfer großer Teile des heutigen Governance-Portfolios der deutschen EZ im Maghreb. Das Agieren im Verbund ermöglichte Effizienzgewinne durch einen zwischen den Vorhaben abgestimmten und flexiblen Einsatz von finanziellen und personellen Ressourcen. Jedes Vorhaben des Verbunds konnte so seine Palette an Leistungen und Unterstützungsangeboten erweitern.

Der Netzwerkansatz ermöglichte es CoMun, mehr Kommunen an Lernprozessen und Wissenstransfer teilhaben zu lassen, als man direkt vor Ort mit Beratungsleistungen hätte abdecken können. Die Kosten für die Netzwerke waren vergleichsweise gering, gemessen an der Anzahl der Institutionen und Akteure, die durch sie unmittelbar zusammengeführt und mittelbar erreicht wurden, und gemessen an ihrem Potenzial, zur Entwicklung praxistauglicher Lösungen für vorrangige Herausforderungen der Städte beizutragen. Die nur mit einem geringen finanziellen Beitrag unterlegte Zusammenarbeit mit dem CMI gab CoMun, der GIZ und der deutschen EZ Sichtbarkeit und Synergiemöglichkeiten in den Mittelmeerraum hinein. Sie eröffnete zusätzliche Kooperationschancen insbesondere mit französischen Einrichtungen. Als fragwürdig betrachtet das Evaluierungsteam die jahrelange Finanzierung des Personals der FNVT (praktisch alle Mitarbeiter/innen mit Ausnahme der Direktion). Ursprünglich war dies nur als kurzfristige Unterstützung gedacht, bis zu baldigen Kommunalwahlen, die dem Verband die fehlende Legitimation bringen sollten. Als die Wahlen jedoch immer wieder hinausgeschoben wurden, wurde diese Finanzierung zum Dauerzustand, um die FNVT für den „Tag X“ als Lobby-Verein der Kommunen am Leben zu erhalten und in Position zu bringen. Ob sich diese Hoffnung erfüllt, lässt sich zum Ende von CoMun noch nicht sicher sagen. Die Projektpartner haben ihre vereinbarten Leistungen weitgehend erbracht. In der Summe stellt das Evaluierungsteam fest, dass der Ressourceneinsatz im Hinblick auf die erreichten Wirkungen weitgehend angemessen war.

Möglichkeiten, sich mit anderen Projekten der deutschen EZ sowie mit anderen deutschen Institutionen zu koordinieren und zusammenzuarbeiten, hat CoMun geprüft, und wenn möglich hat das Projekt Komplementaritäten genutzt und Synergien realisiert. Mit anderen bilateralen Vorhaben der deutschen EZ (über die Vorhaben des Verbunds hinaus), die zu für CoMun relevanten Themen arbeiteten, wurden enge Arbeitsbeziehungen unterhalten und gemeinsame Aktivitäten umgesetzt. Mit der KfW wurden deren Unterstützung zur Finanzausstattung der neuen Kommunen sowie deren Investitionen in der kommunalen Abfallwirtschaft abgestimmt. Über eine Verbindung zum Deutschen Städtetag – später in Kooperation mit der Servicestelle Kommunen in der Einen Welt (SKEW) von Engagement Global – mobilisierte CoMun frühzeitig deutsche Kommunen, als Projektpartner maghrebischer Städte Know-how und auch eigene Ressourcen einzubringen. Dies wurde zu einem festen Bestandteil zunächst von CoMun und ab 2016 dann quasi „ausgegründet“ in einem neuen, eigenständigen Projekt (KWT). In den Maghreb-Ländern stellten die deutschen Städte Fachexpertise für die Beratung in Partnerstädten und Lernnetzwerken (z.B. zu Bürgerbüros und Jugendbeteiligung) zur Verfügung, in Deutschland sorgten sie für die fachliche und organisatorische Betreuung von Studienreisen und Hospitationen. Dafür wurden teils bereits bestehende Städtepartnerschaften entwicklungspolitisch in Wert gesetzt, teils wurden neue, zeitlich befristete und thematisch eingegrenzte kommunale Projektkooperationen ins Leben gerufen. Dem Vorhaben wurde es so ermöglicht, sein Beratungsangebot und dessen Themenspektrum zu erweitern, und die am Projekt teilnehmenden Städte erhielten Zugang zu Themen und Lösungsansätzen der Stadt- und Kommunalentwicklung, zu denen es im Maghreb bis dahin kaum Erfahrungen gab. Neben fachlicher Beratung wurden dabei auch die Werte kommunaler Selbstverwaltung und lokaler Demokratie vermittelt. Die Eigenleistungen der deutschen Kommunen vervielfachten die Finanzierungszuschüsse, die sie von CoMun erhielten.

Für die Koordinierung von CoMun mit anderen Gebern und deren Projekten waren sowohl in Marokko als auch in Tunesien die Rahmenbedingungen ungünstig. In Marokko führt der wichtigste Durchführungspartner DGCL seine Kommunikation wenn möglich mit jedem Geber einzeln. So entsteht weder Transparenz noch ein solider Wissensstand auf Seiten der Geber, wer was macht oder plant. Dort, wo vereinzelt Multi-Akteurs-Plattformen aus nationalen Institutionen und internationalen Partnern dennoch entstanden, hat sich CoMun daran beteiligt. In Tunesien beeinträchtigen langsame und langwierige Entscheidungsprozesse und geringes Interesse auf Seiten der Regierung an der Gestaltung von Synergien zwischen den zahlreichen Geberinitiativen, verstärkt durch häufige Wechsel der Ansprechpersonen und unklare Zuständigkeiten von

zentralstaatlichen und kommunalen Partnern, eine wirksame Koordinierung mit anderen Gebern. Dennoch ist es auch dort in einigen Fällen zu abgestimmten und auch gemeinsamen Aktivitäten gekommen. Gleichzeitig hat das Evaluierungsteam aber auch den Eindruck gewonnen, dass Kontakt und Informationsaustausch mit anderen Gebern von CoMun wenig proaktiv gesucht wurden. Insgesamt kommt das Evaluierungsteam zu dem Schluss, dass das Vorhaben die Möglichkeiten zur Koordination mit anderen Projekten der deutschen Entwicklungszusammenarbeit (auch über den Verbund hinaus) und weiteren deutschen Institutionen sehr gut, mit anderen Gebern und deren Projekten dagegen weniger gut genutzt hat.

Das Vorhaben wird in Bezug auf Effizienz mit 12 Punkten als „erfolgreich“ bewertet.

### **Nachhaltigkeit** (Sind die positiven Wirkungen von Dauer?)

CoMun hat positive Wirkungen gehabt, die vermutlich von Dauer sein werden, aber es sind insgesamt relativ wenige wirklich strukturbildende Wirkungen festzustellen. Einige Beratungsinhalte, Ansätze, Instrumente und Methoden sind von den Zielgruppen und Durchführungspartnern angeeignet, von ihnen eigenständig weitergeführt oder im Partnersystem verankert worden. Hervorzuheben ist hier die gezielte Inwertsetzung von Erfahrungen und aufgearbeiteten Ergebnissen der Zusammenarbeit, die durch die Lernnetzwerke in Marokko systematisch gefördert worden ist. Nicht weniger als 119 durch den Austausch inspirierte Praktiken sind in Netzwerkstädten in experimenteller Weise repliziert und in spezifischen Projekten weiterentwickelt worden. Daraus gewonnene Erfahrungen sind aufbereitet und in insgesamt 22 Leitfäden und Handbüchern zu standardisierten Ansätzen verdichtet worden, die auf der Website der DGCL für alle Kommunen zugänglich sind. Die im Rahmen der Netzwerkarbeit in Marokko qualifizierten, zu einem Pool zusammengefassten 35 Trainer aus beteiligten Kommunen sind in den Aus- und Weiterbildungsstrukturen der DGCL verankert worden. Der Versuch, die marokkanischen Lernnetzwerke selbst als Rahmen für einen kontinuierlichen Wissenstransfer nachhaltig zu machen, ist hingegen gescheitert, obwohl CoMun früh die Risiken für die Nachhaltigkeit der Lernnetzwerke erkannt und gemeinsam mit den Partnern nach Möglichkeiten für ihre Institutionalisierung gesucht hat. Angeeignetes Wissen und in den Netzwerken entstandene professionelle Kontakte und Beziehungen werden aber vermutlich in anderen Prozessen weiterhin genutzt werden.

In Tunesien haben Kommunen die Praxis des Beteiligungshaushalts zum Teil selbständig fortgeführt. Perspektivisch ist die Nachhaltigkeit dieses Instruments jedoch bedroht durch einen Konflikt mit der Darlehens- und Unterstützungskasse der lokalen Gebietskörperschaften (*Caisse des prêts et de soutien des collectivités locales, CPSCL*), die die Beteiligungshaushalte als nicht vereinbar mit den Konditionen ansieht, die sie gemeinsam mit der Weltbank für jene Kommunen etabliert hat, die Mittel aus dem landesweit umgesetzten Weltbankprogramm für Stadtentwicklung und lokale Regierungsführung in Anspruch nehmen wollen. Bei den in Tunesien errichteten Bürgerbüros, die von allen Seiten als eine große Erfolgsgeschichte angesehen werden, besteht eine hohe Wahrscheinlichkeit der Nachhaltigkeit. Hier verbindet sich ein starkes Interesse der Kommunen mit einem ebenso starken Interesse des zuständigen Ministeriums, einschließlich der Bereitschaft zur Finanzierung.

Andere Beispiele für nachhaltigkeitsrelevantes *Scaling-up* sind rar. Für vertikales *Scaling-up*, d.h. die Verbreitung von Lösungsansätzen durch Institutionalisierung auf verschiedenen Ebenen, ist in den marokkanischen Netzwerken durch Einbeziehung von Sektorministerien eine gute Voraussetzung geschaffen worden. Dabei war es das Ziel, lokales Wissen und Lehren aus dem Austausch und aus konkreten städtischen Projekten auf der zentralstaatlichen Ebene für eine Weiterentwicklung von Rechtsvorschriften, Politiken und Strategien zu nutzen. An nachprüfbareren Beispielen dafür fehlt es allerdings noch. Darüber hinaus kann man die Übertragung des erfolgreichen Modells der eher technisch ausgerichteten Lernnetzwerke in Marokko auf den politischeren Bereich der partizipativen Regierungsführung als ein Beispiel für funktionales *Scaling-up* betrachten.

Von den anfangs parallel zu den Netzwerken in Marokko gegründeten ersten tunesischen Netzwerken (ebenfalls zu Abfall, Verkehr, Energie, Medinas) hat das Netzwerk für Abfallmanagement (*Waste Management Network, WAMA-Net*) die erfolgreichste Entwicklung genommen. Es hat eine hohe Eigendynamik entfaltet, Pilotprojekte und eine Reihe von Veranstaltungen durchgeführt, im jährlichen Wechsel selbstdefinierte Schwerpunktthemen aufgegriffen und wichtige politische Lobbyarbeit gemacht. Das 30 Städte umfassende WAMA-Net wird in starkem Maße durch die Partner selbst geführt; entsprechend hoch ist seine Nachhaltigkeitswahrscheinlichkeit. Aufgearbeitete Ergebnisse der Zusammenarbeit in Form von Leitfäden, Handbüchern etc. liegen bisher aber nur wenige vor. Andere tunesische Netzwerke sind bald nach ihrer Gründung mangels Interesse eingeschlafen. Die Arbeit des Ende 2015 gegründeten, sehr kleinen Netzwerks zu Medinas (10 Städte) befindet sich noch auf einem relativ wenig fortgeschrittenen Stand. Kritisch sieht das Evaluierungsteam, dass das Instrument des Lernnetzwerks in Tunesien für die Themen Beteiligung von Jugendlichen und Beteiligung von Frauen kaum fruchtbar gemacht worden ist. So ist die Unterstützung in diesen Handlungsfeldern über eine Abfolge von punktuellen Aktivitäten, Initiativen, Fortbildungen, Veranstaltungen und Projekten kaum hinaus gekommen. Institutionalisierte Zugangs- und Beteiligungsmechanismen für Frauen und Jugendliche, die ein Novum für Tunesien darstellen würden, sind bisher nicht entstanden. Hierfür bestehen allerdings auch kulturelle und politische Hindernisse, die nicht dem Vorhaben anzulasten sind.

Die dem Marokkanischen Verband der Bürgermeister (*Association marocaine des Présidents des conseils communaux, AMPCC*) zwischen 2013 und 2015 gewährte Unterstützung konnte zu keinen nachhaltigen Wirkungen führen, da der Verband aus politischen Gründen handlungsunfähig wurde und als Partner von CoMun ausfiel. Ob die Unterstützung des tunesischen Verbands nachhaltige Wirkungen haben wird, bleibt abzuwarten. Dies entscheidet sich erst in den Monaten und vielleicht Jahren nach den Kommunalwahlen, wenn sich zeigen wird, ob die erstmals frei gewählten kommunalen Mandatsträger die FNVT mit ihrer Vorgeschichte aus Zeiten des Regimes von Ben Ali als ihre Interessenvertretung anerkennen.

Das Vorhaben wird in Bezug auf Nachhaltigkeit mit 8 Punkten als „eher unbefriedigend“ bewertet.

**Impressum**

Deutsche Gesellschaft für  
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Sitz der Gesellschaft  
Bonn und Eschborn

Friedrich-Ebert-Allee 40  
53113 Bonn  
T +49 228 44 60-0  
F +49 228 44 60-1766

Dag-Hammarskjöld-Weg 1-5  
65760 Eschborn/Deutschland  
T +49 61 96 79-0  
F +49 61 96 79-11 15

E [info@giz.de](mailto:info@giz.de)  
I [www.giz.de](http://www.giz.de)