



Finanzsystementwicklung, Bolivien

Ex-post Evaluierung 2009 - Kurzbericht

Herausgeber:

Deutsche Gesellschaft für
Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH
Stabsstelle Evaluierung

Postfach 5180

65726 Eschborn

T +49 61 96 79-1408

F +49 61 96 79-801408

E evaluierung@gtz.de

Internet:

www.gtz.de

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

Erstellt durch:

Klaus-Peter Jacoby

Rolando Virreira

Für:

Centrum für Evaluation, Universität des Saarlandes

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

Eschborn, 05.04.2010

**Tabellarische Übersicht
Zur Evaluierungsmission**

Evaluierungszeitraum	07/2009 bis 12/2009 (Feldphasen: Vor-Mission vom 20.-27.09.2009; Haupt-Mission vom 09.-27.11.2009)
Evaluierendes Institut / Consulting-Firma	CEval – Centrum für Evaluation an der Universität des Saarlandes
Evaluierungsteam	Klaus-Peter Jacoby, M.A. (internationale Fachkraft) Rolando Virreira (nationale Fachkraft)

La medida de desarrollo

Bezeichnung gemäß Auftrag	Finanzsystementwicklung Bolivien
Nummer	PN 2001.2115.2
Gesamtlaufzeit nach Phasen	Gesamtlaufzeit 8 Jahre (04/1998 bis 03/2006) → Phase 1 von 04/1998 bis 09/2001 → Phase 2 von 10/2001 bis 03/2006
Gesamtkosten	Deutscher Beitrag: ca. 5,8 Mio. €
Gesamtziel laut Angebot	„Die Mikrofinanzinstitutionen (MFI) sind in ihrer Leistungsfähigkeit und Effizienz gestärkt und sind in der Lage einkommensschwachen Bevölkerungsteilen in mit Finanzdienstleistungen unterversorgten Gebieten verbesserte Dienstleistungen anzubieten, die deren Bedürfnissen angepasst sind und von ihnen in zunehmendem Maße nachgefragt werden.“
Politische(r) Träger	1998-2002: Finanzministerium, Vizeministerium für finanzielle Angelegenheiten (VAF) 2002-2003: Finanzministerium 2003-2005: Ministerium für Wirtschaftliche Entwicklung 2006: Ministerium für Entwicklungsplanung
Durchführungsorganisationen (im Partnerland)	FONDESIF (Fonds für die Entwicklung des Finanzsystems und die Förderung des produzierenden Sektors)
Andere beteiligte Entwicklungsorganisationen	Das Projekt war als Kooperationsvorhaben mit der Kreditanstalt für Wiederaufbau konzipiert (FZ-Beitrag ca. 4 Mio. €). Darüber hinaus war eine Abstimmung mit anderen internationalen Gebern unabdingbar, da die Programme der Durchführungsorganisation im Mikrofinanzbereich überwiegend aus Gebermitteln finanziert wurden (u.a. USAID, BID, EU, CAF, COSUDE, DANIDA)
Zielgruppen laut Angebot	Einkommensschwache Klein(st)unternehmer/-innen, einschließlich landwirtschaftlicher Kleinbetriebe, und private Haushalte, insbesondere in mit Finanzdienstleistungen unterversorgten Gebieten Boliviens.

Bewertung

Gesamtbewertung <i>Auf einer Skala von 1 („sehr gutes Ergebnis“) bis 6 („das Vorhaben ist nutzlos bzw. die Situation ist eher verschlechtert“)</i>	Stufe 2 „gutes Ergebnis, ohne wesentliche Mängel“
Einzelbewertungen	Relevanz: 2; Effektivität:2; Impact: 2; Effizienz: 2; Nachhaltigkeit: 2

Zusammenfassung

Das größte Entwicklungsproblem Boliviens ist die strukturelle Armut, von der besonders ländliche Regionen betroffen sind (bei Projektbeginn 1998 ca. 70%, im ländlichen Raum 80%). Trotz relativer makroökonomischer Stabilität wurde jedoch weder eine ausreichende Zahl formeller Arbeitsplätze geschaffen, noch verbesserten sich die Lebensbedingungen armer Bevölkerungsschichten. Dies führte zu einer stetigen Ausweitung des informellen Sektors. Der Bedarf informeller Klein(st)unternehmer/-innen an Finanzdienstleistungen wurde vom traditionellen Bankensystem nicht aufgegriffen, was ab Anfang der 90er Jahre dem Mikrofinanzsektor Auftrieb gab. Obwohl dieser sich in Bolivien bis Ende der 90er Jahre in vielfacher Hinsicht modellhaft entwickelte (u.a. hinsichtlich Regulierung, leistungsfähiger Mikrofinanzinstitutionen/MFI), gab es weiterhin strukturelle Defizite. Eine konsistente Politik zur Finanzsystementwicklung fehlte. Die regulierten MFI drangen bis in mittlere Städte, nicht aber in städtische Marginalzonen und den ländlichen Raum vor. Dies hatte weiterhin eine Unterversorgung breiter, vor allem ärmerer Bevölkerungsschichten mit Finanzdienstleistungen zur Folge (Kernproblem). Noch Ende 1998 hatten drei Viertel der 314 Kommunen Boliviens keinen Zugang zu formellen oder semi-formellen Finanzdienstleistungen.

Vor diesem Hintergrund wurde die Entwicklungsmaßnahme "Finanzsystementwicklung Bolivien" der Deutschen Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) durchgeführt. Die erste Implementierungsphase lief von 04/1998 bis 09/2001, die zweite Phase bis 03/2006. Politischer Träger war der Fonds für die Entwicklung des Finanzsystems und Förderung des produzierenden Sektors (FONDESIF). Weitere Durchführungspartner waren öffentliche und private Sektorinstitutionen (Finanzaufsicht, Verbände, Fortbildungseinrichtungen) sowie einzelne MFI. Zielgruppen waren einkommensschwache, mit Finanzdienstleistungen unterversorgte Klein(st)unternehmer/-innen und Privathaushalte. Das Oberziel des noch mittels Zielorientierter Projektplanung (ZOPP) konzipierten Projekts lautete: „Das Vorhaben trägt zur Verbesserung der Beschäftigung und zur Einkommenserhöhung in ärmeren Bevölkerungsschichten im ländlichen Raum Boliviens und außerdem zur Vertiefung des Finanzsystems bei“. Das Projektziel lautete: „Die MFI sind in ihrer Leistungsfähigkeit gestärkt und sind in der Lage, einkommensschwachen Bevölkerungsteilen in mit Finanzdienstleistungen unterversorgten Gebieten verbesserte Dienstleistungen anzubieten, die deren Bedürfnissen ange-

passt sind und in zunehmendem Maße nachgefragt werden“. Die Angebots-Indikatoren (siehe Anlage 3) für die Zielerreichung entsprechen noch nicht den Anforderungen des neuen entwicklungspolitischen Auftragsrahmens (AURA). Zur Bewertung der Zielerreichung formulierten die Evaluatoren daher Wirkungsketten aus denen den heutigen Anforderungen entsprechende Wirkungsindikatoren abgeleitet wurden: (1) Zunahme der Anzahl von Zweig- oder Zahlstellen von MFI in mit Finanzdienstleistungen unterversorgten Gebieten; (2) Zunahme des Volumens von Kleinspareinlagen bei regulierten MFI; (3) Diversifizierung der Finanzdienstleistungen in nicht-regulierten MFI; (4) Das Leitungspersonal relevanter öffentlicher Institutionen, von MFIs und deren Verbänden bestätigt, dass sich der Regulierungs- und Aufsichtsrahmen für MFI im Projektzeitraum verbessert hat.; (5) Das Leitungspersonal einer repräsentativen Stichprobe von MFI bestätigt, dass sich das Angebot an Sekundärdienstleistungen (hier v.a.: Aus- und Fortbildung) im Projektzeitraum verbessert hat.

Der Input des deutschen TZ-Beitrags (ca. 5,8 Mio. €) bestand in Lang- und Kurzzeitfachkräften, Sachleistungen (Seminarkosten, Publikationen) sowie Finanzierungsbeiträgen für Pilotprojekte einzelner MFI. Der Partnerinput beinhaltete die Bereitstellung von Fachkräften für die Sektorkoordinierung, die Freistellung von Personal für Fortbildungen und die Bereitstellung der Projektinfrastruktur. Die Aktivitäten umfassten Beratungs- und Qualifizierungsmaßnahmen für den FONDESIF, Sekundärinstitutionen (z.B. Fortbildungsinstitut Centro AFIN) und für MFI sowie allgemein die Bereitstellung von Know-how (Studien, Toolkits etc.) und Förderung des Wissensmanagements. Wichtigste Leistungen des Projekts waren: (a) die organisatorische Stärkung des FONDESIF (Personalqualifikation, Strategie- und Businesspläne, internes Regelwerk); (b) verbessertes Know-how in wichtigen Sektorinstitutionen; (c) verbesserte Technologien und Kompetenzen für das Management von MFI (v.a. Kostenrechnung, Risikomanagement, Produktentwicklung, Marketing). Als Nutzung der Leistungen seitens des FONDESIF wurde der Einsatz der organisatorischen Kapazitäten zur Ausgestaltung bedarfsgerechter Fördermaßnahmen erwartet. Sekundärinstitutionen sollten Dienstleistungen für MFI implementieren (v.a. Fortbildungsangebote, Kreditauskünfte) und die MFI ihr Management professionalisieren und ihre Effizienz steigern. Als wichtigste direkte Wirkungen wurde eine Erleichterung des Zugangs zu Mikrofinanzdienstleistungen für bisher unterversorgte Bevölkerungsgruppen angestrebt. Darüber hinaus zielte das Projekt auf eine Diversifizierung des Angebots. Auf institutioneller Ebene sind eine den Anforderungen des Mikrofinanzsektors angemessene Regulierung sowie die quantitative und qualitative Deckung des Bedarfs der MFI an Sekundärdienstleistungen zu nennen. Die angestrebten indirekten Wirkungen bestehen auf Sektorebene in einem dynamischeren Wachstum der MFI (positive Weiterentwicklung der Projektzielindikatoren Kreditvolumina und Kundenzahl über das Projektende hinaus) sowie auf Zielgruppenebene in Einkommens- und Beschäftigungseffekten sowie der Verbesserung der Lebensverhältnisse armer Bevölkerungsgruppen (z.B. Ernährungssicherheit). Auf der Ebene hoch aggregierter Wirkungen sollte das Projekt

somit armutsmindernde Wirkungen entfalten und einen Beitrag zu MDG 1 („Extreme Armut und Hunger beseitigen“) leisten. Ein mittelbarer Bezug besteht darüber hinaus zu den MDG 2 bis 6 (Bildung, Gleichberechtigung der Geschlechter, Gesundheit).

Die Feldphase der unabhängigen Ex-Post-Evaluierung teilte sich in eine Vor-Mission vom 20. bis 26.09.2009 und eine Haupt-Mission vom 09. bis 27.11.2009. Es wurden Interviews mit 69 Personen, eine Online-Befragung von MFI und Gruppendiskussionen mit MFI-KlientInnen durchgeführt sowie Dokumente und Sekundärdaten ausgewertet. Das Evaluierungsteam bestand aus einer internationalen und einer nationalen Fachkraft. Gemäß der GTZ-Anleitung für die Erfolgsbewertung von Entwicklungsmaßnahmen erfolgte eine Bewertung von *Relevanz, Effektivität, Impact, Effizienz* und *Nachhaltigkeit*. Die Bewertungen folgen einer sechsstufigen Skala (von Stufe 1 = „sehr gutes Ergebnis“ bis Stufe 6 = „das Vorhaben ist nutzlos“), ausgenommen die auf einer vierstufigen Skala beruhende Bewertung der Nachhaltigkeit (Stufe 1 = „sehr gute Nachhaltigkeit“ bis Stufe 4 = „nicht ausreichende Nachhaltigkeit“).

Die Evaluatoren kommen insgesamt zu einer positiven Gesamtbeurteilung. Die Wirkungen des Projekts entsprechen, auch über das Förderende hinaus, den Zielsetzungen. In der Gesamtbewertung wird das Projekt als **gut (Stufe 2)** und damit als entwicklungspolitisch erfolgreich eingeschätzt (d. h. lt. GTZ-Anleitung für die Erfolgsbewertung „ein gutes, voll den Erwartungen entsprechendes Ergebnis, ohne wesentliche Mängel“).

Die Relevanz wird mit **gut (Stufe 2)** bewertet, wofür folgende Ergebnisse maßgeblich sind: (a) eine hohe Nachfrageorientierung des Projekts und dessen gute Einpassung in bestehende Sektorstrukturen; (b) die zielführende Wahl des Durchführungspartners und die gute Positionierung der deutschen TZ innerhalb des Sektors; (c) die hohe Konformität mit entwicklungspolitischen Vorgaben für die Finanzsystementwicklung als auch mit den im Projektverlauf gültigen Strategien des Partnerlandes. Genderaspekte wurden in der Umsetzung punktuell berücksichtigt, spiegeln sich im Zielsystem jedoch nicht wider. Negativ fließt außerdem der Umstand ein, dass der auf private Akteure als Mittler ausgerichtete Förderansatz nicht mit der staatlich-dirigistischen Politik der gegenwärtigen Regierung kompatibel ist.

Auch hinsichtlich der Effektivität ergibt sich ein positives Gesamtbild. Die Anzahl von Zweig- oder Zahlstellen von MFI (Indikator 1) nahm von 1998 bis 2006 von 216 auf 510 zu. 195 Neueröffnungen erfolgten im Rahmen der Programme des FONDESIF (davon 76% im ländlichen Raum). Die Zahl der Zweigstellen stieg auch nach Projektende weiter auf 685 an (Stand: 12/2008). Zur Förderung von Sparprodukten (Indikator 2) beriet das Projekt u.a. das mit Mitteln zahlreicher Geber ausgestattete MAP-Programm (*Movilización de Ahorro Popular*) und erzielte so eine hohe Multiplikatorwirkung. War die Zahl der Sparkunden regulierter MFI 1998 noch zu vernachlässigen (ca. 8.000 Konten mit 3 Mio. US-\$) und bis Ende 2002 zunächst in moderatem Tempo auf 121.000 gestiegen, so war im Zuge des MAP-Programms

ein sprunghafter Anstieg auf über 400.000 Sparkonten (Ende 2005) zu beobachten. Das Sparvolumen stieg von 173 Mio. US-\$ (2002) auf ca. 360 Mio. US-\$ (2005) bzw. 1.323 Mio. US-\$ (zum Evaluierungszeitpunkt). Die Diversifizierung von Finanzdienstleistungen bei nicht-regulierten MFI (Indikator 3) ist ebenfalls relativ weit vorangeschritten. Die Produktportfolios umfassen heute ein breites Spektrum unterschiedlicher Kreditformen (nach Art der Garantie, Verwendungszweck, Sektor, Laufzeit, Einzel- vs. Gruppenkredite), weitere Mikrofinanzdienstleistungen (Microleasing, Mikroversicherungen), sowie komplementäre Nichtfinanzdienstleistungen. Ein Mangel besteht jedoch nach einhelliger Ansicht von Sektorvertretern immer noch an spezifisch auf die Bedürfnisse kleiner und mittlerer Landwirte zugeschnittenen Kredittechnologien. Auf eine weitere Optimierung des Regulierungsrahmens (Indikator 4) hatte das Projekt kaum Einfluss. Allerdings konnten MFI für dessen adäquate Umsetzung qualifiziert und Mikrofinanz-NROs in einem freiwilligen Überwachungssystem des MFI-Verbandes FINRURAL zusammengeführt werden. Auf der Ebene der Sekundärstrukturen trug die Gründung der Fortbildungseinrichtung Centro AFIN zu einer deutlichen Verbesserung des Ausbildungs- und Beratungsangebots bei (Indikator 5), wengleich dieses noch nicht vollständig bedarfsdeckend ausfällt. Insgesamt wurden 2 Indikatoren erreicht bzw. übertroffen (Indikatoren 1 und 2) und 3 Indikatoren teilweise erreicht (Indikatoren 3 bis 5). In der Gesamtbetrachtung fallen allerdings eine Schwächung des Projektträgers FONDESIF ab Phase 2 und damit der sukzessive Verlust einer leistungsfähigen öffentlichen Förderstruktur negativ ins Gewicht. In der Summe wird die Effektivität mit **gut (Stufe 2)** bewertet.

Die übergeordneten entwicklungspolitischen Wirkungen werden ebenfalls mit **gut (Stufe 2)** bewertet. Das Projekt hat dazu beigetragen, dass sich der Mikrofinanzsektor auch nach Projektende dynamisch entwickeln konnte (seit Projektende Anstieg des Kreditportfolios von MFI um 132%, Zahl der Kreditkunden +42%, Sparvolumen +268%, Zahl der Zweigstellen +34%). Auch für Wirkungen auf Zielgruppen-Ebene existieren empirisch fundierte Hinweise. Da sektorweite Querschnittsstudien fehlen, lassen sich die indirekten Wirkungen nicht allgemein quantifizieren. Bisherige Studien belegen jedoch u.a. Einkommens- und Beschäftigungseffekte, Wirkungen auf die Ernährungssicherheit sowie ein Empowerment weiblicher Zielgruppen (z.B. in Form höherer Einkommen, Mitgliedschaft in sozialen Organisationen). Einschränkungen sind insofern vorzunehmen, als gerade ärmere Bevölkerungsschichten aufgrund mangelnder Kreditfähigkeit ausgeschlossen bleiben bzw. erhaltene Mikrokredite weniger produktiv einsetzen können als Mikrounternehmer aus etwas höheren Einkommenschichten. Auch genderspezifische Wirkungen werden nicht in der Breite beobachtet, sondern in erster Linie in der Klientel von speziell auf weibliche Zielgruppen ausgerichteten Mikrofinanz-NROs. Dennoch lassen sich aufgrund der Ergebnisse Beiträge zu MDG 1 (Armutsminderung) und MDG 3 (Gleichberechtigung von Frauen) annehmen. Hinweise auf einen Beitrag zu MDG 4 bis 6 (Gesundheit) sind dagegen weniger belastbar.

Insgesamt stehen die Kosten des deutschen TZ-Beitrags in einem sehr günstigen Verhältnis zu den o.g. Wirkungen. Positiv stehen dabei vor allem die hohe Nachfrageorientierung des Projekts, umfangreiche Synergien durch dessen führende Rolle bei der Geberkoordinierung sowie die Begleitung eines erfolgreichen *scaling-up* bereits bestehender MFI zu Buche. Die Entwicklung des FONDESIF bis hin zu dessen in Kürze zu erwartender Liquidierung schränkt jedoch die Effizienz des TZ-Beitrags etwas ein. Darüber hinaus sind die gegenwärtigen Parallelstrukturen im öffentlichen Sektor (vorläufiger Weiterbestand des FONDESIF trotz Übernahme seiner Funktionen durch die 2006 gegründete staatliche Entwicklungsbank BDP) mit Ineffizienzen verbunden, die das Kosten-Wirkungs-Verhältnis des Projekts auf institutioneller Ebene schmälern. Insgesamt wird die Effizienz dennoch mit **gut (Stufe 2)** bewertet.

Eine Gesamtbewertung der Nachhaltigkeit fällt schwer, da äußerst unterschiedliche Teilbewertungen zusammengeführt werden müssen. So kann die Nachhaltigkeit bis zum Evaluationszeitpunkt als sehr gut eingestuft werden, da der Sektor sich auch unter widrigen politischen Rahmenbedingungen als krisenresistent erwiesen und sehr dynamisch weiterentwickelt hat. Maßgeblich hierfür waren die Qualität von Regulierung und Aufsicht, die Qualität der Sekundärstrukturen und die Existenz eines funktionierenden Markts mit zahlreichen konkurrierenden und komplementären Anbietern. Es besteht aber auch die Gefahr, dass die weitere Entwicklung durch die Sektorpolitik der gegenwärtigen Regierung (u.a. Tendenzen zur Zinskontrolle, staatlich gesteuerte Finanzintermediation auf erster Ebene) in Mitleidenschaft gezogen wird. Aufgrund der vom Sektor bereits umfangreich unter Beweis gestellten Krisenresistenz wird der Bewertung des seit Projektende bereits vergangenen Zeitraums aber Priorität eingeräumt und die Nachhaltigkeit insgesamt noch als **gut (Stufe 2)** bewertet.

Aus den Ergebnissen der Evaluierungen lassen sich eine Reihe von Empfehlungen und Lessons Learnt ableiten. Für die bolivianischen Partner richten sich diese (a) auf die Notwendigkeit, mögliche, positive und negative, nicht-intendierte Wirkungen der gegenwärtigen Sektorpolitik zu überprüfen, die mittelfristig zu einer Beschädigung des Mikrofinanzmarktes führen können; (b) die Notwendigkeit fundierter Querschnitts-Wirkungsanalysen zur Versachlichung der gegenwärtigen Diskussion um die soziale Funktion von MFI und zur zielgenaueren Definition komplementärer (statt konkurrierender) staatlicher Angebote für die Zielgruppen. Die wichtigsten Lessons Learnt für die deutsche TZ beziehen sich (a) auf die Voraussetzungen für die Signifikanz von Projekten der Finanzsystementwicklung auf Makroebene im Vergleich zur Förderung einzelner MFI oder der Vergabe spezifischer Kreditlinien; (b) die Grenzen von Mikrofinanzen als Instrument der Entwicklungsförderung und die Notwendigkeit der Kombination mit komplementären Förderthemen (v.a. Wirtschaftsförderung) und Förderinstrumenten.

Anlage 1: SOLL-IST-VERGLEICH zum Projektende 03/2006

Finanzsystementwicklung Bolivien

(Projekt-Nr. 2001.2115.2)

Projektziel bis 03/2006: Die Mikrofinanzinstitutionen (MFI) sind in ihrer Leistungsfähigkeit und Effizienz gestärkt und sind in der Lage, einkommensschwachen Bevölkerungsteilen in mit Finanzdienstleistungen unterversorgten Gebieten verbesserte Dienstleistungen anzubieten, die deren Bedingungen angepasst sind und von ihnen in zunehmendem Maße nachgefragt werden.

Indikator 1	Indikator 2	Indikator 3*	Querschnitts-Themen
Zunahme um 50 neue Zweig- oder Zahlstellen von Mikrofinanzinstitutionen in mit Finanzdienstleistungen unterversorgten Gebieten (v.a. rurale Gebiete oder städtische Randgebiete)	Zunahme des Volumens von Kleinspareinlagen bei regulierten MFI um 20% (gegenüber 2002 → Beginn des MAP-Programms)	Die im Verband FINRURAL zusammengefassten nicht-regulierten MFI haben ihre Finanzdienstleistungen diversifiziert (90% führen mind. je 2 neue Angebote ein)	Armutsminderung (MSA)
Zunahme von 216 (1998) auf 510 Zweigstellen (12/2005) und 685 (12/2008). 195 über FONDESIF geförderte Neueröffnungen (76% im ländlichen Raum)	Zunahme um 230% (12/2002: 121 Mio. US- $\$$; 12/2005: 400 Mio. US- $\$$) Bis 12/2008 weitere Steigerung auf 1.379 Mio. US- $\$$	Alle IFD haben neue Angebote implementiert oder alte an aktuelle Anforderungen angepasst. Trotzdem bleiben sektorale Engpässe bestehen (v.a. Landwirtschaft u. Produktion)	Das Projekt hat einen mittelbaren Armutsbezug. Empirische Studien belegen armutsmindernde Wirkungen von MFI in Bolivien (Einkommenseffekte, Ernährungssicherheit)
			Gender (G-1)
			Trotz G-1-Kennung waren keine genderspezifischen Ziele definiert. Frauen profitieren anteilig (37% der Kunden von regulierten und 80% bei nicht-regulierten MFI sind Frauen). Studien geben Hinweise, dass v.a. Mikrofinanz-NRO eine höhere soziale Teilhabe von Frauen bewirken.
			Umwelt- u. Ressourcenschutz (UR-0)
			Das Projekt war nicht auf ökologische Nachhaltigkeit ausgerichtet und verfolgte keine Zielsetzungen bzgl. Umwelt- und Ressourcenschutz.
			Gute Regierungsführung (PD/GG-0)
			Das Projekt war nicht auf die gute Regierungsführung oder partizipative Entwicklung ausgerichtet.
	Indikator 4*	Indikator 5*	
	Das Leitungspersonal relevanter öffentlicher Institutionen, von MFIs und deren Verbänden bestätigt, dass sich der Regulierungs- und Aufsichtsrahmen für MFI im Projektzeitraum verbessert hat (Zustimmung von 2/3 der Befragten)	Das Leitungspersonal einer Stichprobe von MFI bestätigt, dass sich das Angebot an Sekundärdienstleistungen (hier v.a.: Aus- und Fortbildung) im Projektzeitraum verbessert hat (Zustimmung von 2/3 der Befragten)	
	Laut einer Mehrheit der Befragten hatte die TZ keinen wesentlichen Einfluss auf den Regelungsrahmen. Allerdings qualifizierte sie MFI für dessen adäquate Umsetzung	Praktisch alle Befragten bestätigen eine Verbesserung des Fortbildungsangebots durch Gründung des Centro AFIN. 35% der MFI sehen ihren Fortbildungsbedarf aber noch nicht gedeckt.	
Legende:	 Indikator erreicht	 Indikator teilweise erreicht	 Indikator nicht erreicht

* Da das letzte Angebot noch auf der ZOPP-Systematik beruht, mussten Wirkungsketten nach AURA-Kriterien für die Evaluation ex-post erarbeitet werden. Daher wurden auch Indikatoren für die direkten Wirkungen aus der PPÜ abgeleitet und neu formuliert. Dies betrifft die Indikatoren 1 bis 3 in der vorliegenden Grafik.

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

Deutsche Gesellschaft für
Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH

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