



Stärkung des Mikrofinanzwesens / Beteiligung FSTAP 5, Mosambik

Zwischenevaluierung 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:

AGEG Consultants eG

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

Eschborn, Juni 2010

Tabellarische Übersicht

Zur Evaluierungsmission

Evaluierungszeitraum	11/2009-01/2010
Evaluierendes Institut / Consulting-Firma	AGEG Consultants eG
Evaluierungsteam	Jan Ennenbach (international)/Benedito Murambire (national)

Zur Entwicklungsmaßnahme

Bezeichnung gemäß Auftrag	Stärkung des Mikrofinanzwesens (Beteiligung FSTAP – Financial Sector Technical Assistance Programme), Mosambik
Nummer	2008.2105.8 1999.2129.7 1997.2206.7 1991.2153.4
Gesamtlaufzeit nach Phasen	Gesamtlaufzeit: von 01/1992 bis 12/2012 (21 Jahre): 1. Förderungsphase bis 6. Förderungsphase von 1/1992 bis 12/2005 (2,5 Jahre) (13 Jahre). 7. Förderungsphase von 01/2007 bis 12/2008 (2 Jahre) 8. Förderungsphase von 01/2009 bis 12/2012 (4 Jahre)
Gesamtkosten	EUR 16 Mio. (8 Förderphasen) Geschätzte Gesamtkosten der 7. und 8. Förderphase: EUR 2,02 Mio. und EUR 3,35 Mio.
Gesamtziel laut Angebot, bei lfd. Entwicklungsmaßnahmen zusätzlich das aktuelle Phasenziel	„Der mosambikanische Mikrofinanzsektor ist gestärkt“ Da es sich um die letzte Phase handelt, sind Gesamtziel und Phasenziel identisch.
Politischer Träger	Finanzministerium
Durchführungsorganisationen (im Partnerland)	Durchführungsorganisationen im Partnerland sind der 2007 gegründete Verband AMOMIF sowie die Bankenaufsicht der Zentralbank (ZB)

Andere beteiligte Entwicklungsorganisationen	Das Vorhaben ist gemeinsam mit der KfW für die Implementierung der Komponente 5 des FSTAP („Access to Finance“) zuständig. Das FSTAP ist ein von WB, AfDB, GTZ, KfW und anderen Entwicklungspartnern gemeinsam durchgeführtes Programm der Technischen Zusammenarbeit (TZ) mit 10 Komponenten.
Zielgruppen laut Angebot	Zielgruppen sind arme, wirtschaftlich aktive Haushalte, sowie Kleinst-, Klein- und Mittelunternehmer/-innen (KKMU) in städtischen und ländlichen Regionen, die keinen oder eingeschränkten Zugang zu Finanzdienstleistungen haben. Frauen und Männer profitieren gleichermaßen von den Leistungen des Vorhabens.

Zur Bewertung

Gesamtbewertung <i>Auf einer Skala von 1 (sehr gutes, deutlich über den Erwartungen liegendes Ergebnis) bis 6 (die Entwicklungsmaßnahme ist nutzlos bzw. die Situation ist eher verschlechtert)</i>	4
Einzelbewertung	Relevanz: 2; Effektivität: 4 ¹ ; Impact: 4; Effizienz: 4; Nachhaltigkeit: 3

Gegenstand der Unabhängigen Evaluierung ist die Entwicklungsmaßnahme „Stärkung des Mikrofinanzwesens (Beteiligung FSTAP – Financial Sector Technical Assistance Programme), in Mosambik“. Die GTZ implementiert diese Maßnahme im Auftrag des BMZ und wird dabei in einzelnen Bereichen von der GFA unterstützt. Die Zwischenevaluierung wurde von den Gutachtern Jan Ennenbach (internationaler Consultant) und Benedito Murambire (nationaler Consultant) im Auftrag von AGEConsultants eG durchgeführt. Die Mission in Mosambik fand vom 22. November-12. Dezember 2009, 3 Jahre vor Ende und knapp 3 Jahre nach Beginn der Entwicklungsmaßnahme, statt.

Die Bewertung der Entwicklungsmaßnahme beruht auf einer Verknüpfung verschiedener angewendeter **Methoden** wie (1) Dokumentenstudium und -auswertung (Projektunterlagen, Fachpublikationen, Presse, e-VAL), (2) Informationsgespräche mit GTZ-Verantwortlichen und Projektbeteiligten in Deutschland, (3) vorstrukturierte Leitfrageninterviews mit

¹ S. Anlage 1

Gesprächspartnern aus dem Entwicklungsvorhaben in Mosambik und seinem Umfeld (Projektpersonal, Durchführungspartner, Regierung, Gebergemeinschaft).

Die **Rahmenbedingungen** haben sich in den letzten drei Jahrzehnten stark verändert. Die Befreiungsbewegung FRELIMO erkämpfte 1975 die Unabhängigkeit der Volksrepublik Mosambik von der portugiesischen Kolonialherrschaft. Dem folgte ein 16 Jahre andauernder Bürgerkrieg, der im Jahre 1992 beendet wurde. Heute ist Mosambik ein demokratischer Staat mit Mehrparteiensystem und die Verfassung garantiert Menschenrechte und Meinungsfreiheit.

Obleich die Wachstumsraten des Bruttoinlandsproduktes (BIP) mit 8,4% (2005) und 6,5% (2008) über dem Durchschnitt Afrikas südlich der Sahara lagen, und trotz vergleichsweise hohen Beiträgen der internationalen Gebergemeinschaft ist Mosambik heute noch eines der am wenigsten entwickelten Länder der Erde. Das Pro-Kopf Bruttonationaleinkommen (BNE) betrug im Jahre 2008 mit USD 370 nur gut ein Drittel des Durchschnittswertes Afrikas südlich der Sahara (USD 1.082). Dabei hat sich der Abstand im Zeitraum 2000-2008 noch vergrößert. Im *Human Development Index (HDI)*, der als Maßstab der menschlichen Entwicklung eines Landes gilt, belegt Mosambik nur den Rang 172 unter 182 erfassten Ländern. Im Jahre 2007 lebten 36,2% der Bevölkerung Mosambiks von weniger als USD 1 pro Tag. Von den ersten sechs Millennium Entwicklungszielen (MDG) wird das Land bis zum Jahr 2015 voraussichtlich nur die Ziele 4 (Kindersterblichkeit) und 5 (Müttersterblichkeit) erreichen. Bei den Zielen 1 (Extreme Armut und Hunger), 2 (Schulbildung), 3 (Gleichstellung zwischen Mann und Frau) und 6 (Übertragungskrankheiten) liegt Mosambik nicht im Zeitplan.

Ein Großteil der mosambikanischen Bevölkerung (60,8% der städtischen und 86,8% der ländlichen Bevölkerung) hatte und hat keinen Zugang zu Finanzdienstleistungen. Im Jahre 2009 sparten 79,6% der Bevölkerung überhaupt nicht und 92,1% hielten keinen Kredit. Daneben sind finanzwirtschaftliche Grundkenntnisse kaum vorhanden. Im Jahre 2008 operierten 21 Kreditinstitute in Mosambik. Das Bankensystem ist hochgradig konzentriert: Vier Banken hielten 12/2008 88,9% der Aktiva des Sektors, 88,6% der Kredite und 91,2% der Einlagen. Derzeit sind drei Geschäftsbanken, fünf Kreditgenossenschaften und 20 weitere Kreditinstitute für das Mikrofinanzgeschäft autorisiert. Darüber hinaus gibt es schätzungsweise 3.000 Spar- und Kreditgenossenschaften. In Mosambik können drei Kategorien von Mikrofinanzinstitutionen (MFI) unterschieden werden: (i) Banken mit Mikrofinanzgeschäft, die der Bankengesetzgebung und -überwachung unterliegen. Alle übrigen MFI sind nach Maßgabe des Mikrofinanz-Gesetzes von 2004 reguliert. Letzteres unterscheidet zwischen MFI, (ii) die auf eigene Rechnung Spareinlagen halten dürfen und

solche (iii) ohne Spargeschäft. Die zuerst genannten unterliegen einer strengeren Kontrolle durch die Zentralbank (ZB).

Anknüpfend an den Aktionsplan II zur Verringerung der absoluten Armut (2006-2009) der mosambikanischen Regierung, finanziert die internationale Gebergemeinschaft im Bereich Finanzsystementwicklung (FSE) derzeit 19 Projekte mit einem Gesamtfördervolumen von USD 59,6 Mio. Das GTZ Vorhaben „Förderung des Mikrofinanzsektors/FSTAP“ ist Teil des Programms Technische Zusammenarbeit im Finanzsektor (FSTAP), an dem mehrere Geber beteiligt sind.

Die Ursprünge des Vorhabens **Stärkung des Mikrofinanzwesens (Beteiligung FSTAP)** reichen bis in das Jahr 1992 zurück. Damals begann die GTZ mit der Vergabe von Mikrokrediten, die in den Aufbau einer MFI, der *Sociedade de Crédito de Moçambique* (SOCREMO) mündeten. Die GTZ unterstützte den Aufbau der SOCREMO in sechs Phasen bis Ende Dezember 2005. In zwei weiteren Phasen (01/2007-12/2008 und 01/2009-12/2012) ist beabsichtigt, einen Verband der MFI, die *Associação Moçambicana de Operadores de Microfinanças* (AMOMIF) aufzubauen und die Kapazitäten der ZB in der Überwachung der MFI zu stärken. Diese Zwischenevaluierung bezieht sich auf die beiden letzten Phasen.

Die Leistungen im Bereich der **Verbandsberatung** konzentrieren sich auf die Unterstützung der Organisations-, Strategie- und Konzeptentwicklung des Verbandes AMOMIF. Diese soll er dazu nutzen, die internen Kapazitäten aufzubauen, Finanzmittel zu erwirtschaften, ein Dienstleistungsangebot für seine Mitglieder zu entwickeln und als Sprachrohr des Mikrofinanzsektors in Erscheinung zu treten. Als *direkte Wirkung* soll der Verband seine volle Operationsfähigkeit und finanzielle Nachhaltigkeit erreicht haben. Durch die Nutzung der von den Mitgliedern in Anspruch genommenen Dienstleistungen und seines Engagements in der Gestaltung der Sektorpolitik wird erwartet, dass die MFI effizienter und profitabler arbeiten und mehr Kunden/-innen Finanzdienstleistungen in Anspruch nehmen können.

Im Bereich der **ZB-Beratung** geht es darum, Mitarbeiter/-innen der ZB zunächst punktuell bei der Wahrnehmung ihrer Steuerungs- und Kontrollfunktionen über Mikrofinanzinstitutionen sowie beim Aufbau eines Kreditinformationsbüros und bei weiteren neuen Themen zu beraten. Die mosambikanische ZB nutzt die Leistungen für den Aufbau ihrer Kapazitäten und verbessert damit die Qualität und Effizienz ihrer Kontrolle der MFI. Dadurch wird angestrebt, die Rahmenbedingungen der MFI in einer Weise zu verbessern, die es ihnen erlaubt effizienter, nachhaltiger und breitenwirksamer zu arbeiten (*direkte Wirkungen*).

Die beabsichtigten *indirekten Wirkungen* bestehen darin, dass der verbesserte Zugang zu Krediten dazu beiträgt, die Einkommensbasis der Menschen zu sichern und ihre Produktivität

langfristig zu erhöhen. Durch den besseren Zugang zu Sparprodukten haben sie auch die Möglichkeit, ihre Einkommensströme und Ausgaben besser zu planen und dadurch ihr Existenzrisiko bei Krisen oder Krankheit zu vermindern. Dies führt darüber hinaus zu Wachstums- und Einkommenseffekten, die einen Beitrag zur Armutsreduzierung leisten.

Das **Konzept** des Vorhabens ist als in sich stimmig einzuschätzen und es entspricht internationalen Richtlinien. Nach vierzehnjähriger Unterstützung beim Aufbau einer MFI ist es zudem nachvollziehbar, dass sich das Programm von der Mikroebene ab- und der Meso- sowie Makroebene zugewendet hat. In der Praxis hat sich allerdings erwiesen, dass dieser Ebenenwechsel zu früh kam, und die MFIs nach wie vor direkter Beratung in operativen und strategischen Fragen bedürfen. Die Einbindung in das umfassende FSTAP ist im Prinzip geeignet, Synergien zu erzeugen. Zudem entspricht die Konzeption dem Verständnis der GTZ von nachhaltiger Entwicklung.

Die Bewertung der **fachlichen Umsetzung** der Entwicklungsmaßnahme fällt für die beiden Stränge des Vorhabens unterschiedlich aus. Die Verbandsberatung weist gravierende Mängel auf. Zentrale und weithin angewandte Methoden, Instrumente und Abläufe bei der Organisationsentwicklung (OE) fanden unzureichende Berücksichtigung. Dies umfasst die Personalentwicklung ebenso wie die Kontrolle der Aktivitäten mit Hilfe eines operativen Monitoringsystems. Diese Mängel wiegen umso schwerer, als es bei dem Vorhaben schwerpunktmäßig um OE, dem Aufbau eines Verbandes, geht und für diese Intervention auch das Gros der Ressourcen des Vorhabens zur Verfügung steht. Anders sieht es in der ZB-Beratung aus, die sich durch systematisches Vorgehen im Einklang mit internationalen Anforderungen auszeichnet.

Im Hinblick auf das **Capacity Development** hat es das Vorhaben im Bereich der Verbandsberatung geschafft, dem Verband AMOMIF u.a. über ihre formale Gründung, der Institutionalisierung des Verwaltungsrates und dem Bezug eigener Büroräume eine eigenständige Form zu geben. Aufgrund verschiedener Faktoren gelang es jedoch bislang nicht, den Verband mit den notwendigen innerbetrieblichen Kapazitäten und Ressourcen auszustatten, um eine eigenständige Dynamik der Verbandsentwicklung in Gang zu setzen. Darüber hinaus ist festzustellen, dass das Vorhaben die individuellen Kapazitäten von Mitarbeitern der ZB zur verbesserten Überwachung der MFI aufgebaut hat. Es liegt nun an der ZB, diese Kapazitäten zu nutzen bzw. diese über eine Fortführung der Zusammenarbeit mit dem Vorhaben weiter auszubauen und auf die Leistungsfähigkeit der ZB als Organisation zu stärken.

Im Hinblick auf die **Relevanz** lässt sich festhalten, dass Ziele und Konzeption des Vorhabens einen Beitrag zur Erreichung der MDG leisten. Es trägt dazu bei, die Einkommenssituation armer Menschen zu verbessern und zu stabilisieren (MDG 1). Dies erlaubt es Kreditkunden, sowohl in die Ausbildung ihrer Kinder zu investieren (MDG 2), als auch in stärkerem Maße Gesundheitsdienste in Anspruch zu nehmen (MDG 4-6). Da Mosambik die MDG 1,2 und 6 voraussichtlich nicht gemäß Zeitplan erreichen wird, kommt weiteren Anstrengungen, unter anderem durch die Ausweitung angemessener Dienstleistungen, eine hohe Bedeutung zu. Die Konzeption des Vorhabens steht im Einklang mit der Entwicklungsstrategie Mosambiks. Es entspricht zudem den Vorgaben des Sektorkonzepts Finanzsystementwicklung des Bundesministeriums für Wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (s. BMZ 2004). Einschränkend muss jedoch festgehalten werden, dass die Konzentration auf die Mesoebene (Aufbau der AMOMIF) und Makroebene (Beratung der ZB) dem Bedarf des mosambikanischen Mikrofinanzsektors nicht vollständig entspricht. Trotz langer Jahre der Förderung durch die GTZ (Aufbau der SOCREMO – Sociedade de Credito de Mocambique) und anderer Geber, bestehen die institutionellen Schwächen der Mikroebene noch fort. Sie verhindern, dass größere Teile der armen Bevölkerung als bislang Zugang zu den Dienstleistungen erhalten. Insgesamt wird die Relevanz daher als **gut (Stufe 2)** bewertet.

Die Analyse der **Effektivität²** erlaubt den Schluss, dass das Vorhaben Fortschritte bei der Zahl der Ersparnisse mobilisierenden MFIs sowie der Schulungen für Mitarbeiter der Bankenaufsicht zu verzeichnen hat. Zudem hat die ZB mit der Durchführung von Vollinspektionen von Institutionen begonnen, die im Spargeschäft aktiv sind. Zwar kann angenommen werden, dass sich weitere MFI AMOMIF anschließen werden, und sich dadurch die Bedeutung des Verbandes erhöhen wird, insgesamt aber schreitet der institutionelle Aufbau von MFI deutlich langsamer als geplant voran. Seine Mitglieder verzeichnen anstatt positiver sogar negative Wachstumsraten bei der Zahl der Kreditkunden, während der Marktführer, die Banco ProCredit, ohne Unterstützung durch Geber ihre Marktanteile ausbauen konnte. Von den insgesamt 11 Indikatoren kann nur einer als erfüllt gelten. Vier weitere sind in Bearbeitung, zwei werden nicht erreicht und bei vier Indikatoren haben die Maßnahmen, die zu ihrer Erreichung hinführen sollen, noch nicht begonnen. Vor diesem Hintergrund wird die Effektivität des Vorhabens mit „**nicht zufrieden stellendes Ergebnis; es dominieren trotz erkennbarer positiver Ergebnisse die negativen Ergebnisse**“ bewertet (**Stufe 4**).

² S. Anlage 1.

Beiträge zu **übergeordneten entwicklungspolitischen Wirkungen (Impact)** sind zum jetzigen Zeitpunkt nur in geringem Maße anzunehmen. Die Kreditzinsen der Mitglieder von AMOMIF sind auch im Vergleich zu anderen Ländern Afrikas sehr hoch. Dies schränkt die Wirksamkeit der Kredite auf einzelbetrieblicher Ebene ein. Zudem ist die Zahl der Kreditkunden der MFI, die Mitglied von AMOMIF sind (im Folgenden abgekürzt durch „AMOMIF Mitglieder MFI“), nach Beginn des Vorhabens gesunken. Im Sparsbereich hat die Zahl der Kunden zwar signifikant zugenommen. Es kann jedoch nicht plausibel angenommen werden, dass das Vorhaben hierzu einen direkten und signifikanten Beitrag leistete. Zwar ist das Konzept geeignet, durch den Aufbau eines Verbandes als Sprachrohr der MFI in Mosambik „Partizipative Entwicklung und gute Regierungsführung“ zu unterstützen, aufgrund institutioneller Hemmnisse nimmt dieser die Rolle noch unzureichend wahr. Inwieweit sich der Zugang von Frauen zu Mikrofinanzprodukten verbessert hat, konnte im Rahmen der Evaluierung nicht nachgewiesen werden. Auf der Ebene des Verbandes (Projekt- und Verbandspersonal, Besetzung des Aufsichtsrates) und im Bereich der Schulungen sind jedoch positive Entwicklungen zu verzeichnen gewesen. Insgesamt wird der **Impact** des Vorhabens mit **„nicht zufrieden stellendes Ergebnis; es dominieren trotz erkennbarer positiver Ergebnisse die negativen Ergebnisse“**, bewertet (**Stufe 4**).

Die Untersuchung der **Effizienz** kommt zu dem Ergebnis, dass das Vorhaben zwar Bestandteil des FSTAP ist, die daraus möglichen Synergien aber nicht in dem wünschenswerten Maße erzeugt werden. Die Gründe hierfür liegen in der unzureichenden Verschränkung der Arbeit der Durchführungseinheit des FSTAP mit dem Vorhaben und dem Fehlen eines Monitoringsystems zur effizienten Koordination zwischen Vorhaben und FSTAP. Das Fehlen einer Machbarkeitsstudie zur Verbandsgründung vor Beginn der 7. Förderphase begünstigte zudem hohe Abstimmungskosten bei der Einbindung des Vorhabens in das FSTAP. Die Steuerung des Vorhabens im Bereich Verbandsberatung erfolgte ohne die volle Nutzung der gängigen Analyse-, Planungs- und Monitoringinstrumente. Dadurch entstanden Effizienzverluste. Positiv zu werten ist demgegenüber die Zusammenarbeit zwischen GTZ und KfW in Mosambik. Darüber hinaus wurden im Bereich ZB-Beratung die Leistungen zeitgerecht und zielführend erbracht. Insgesamt erscheint eine Bewertung als **nicht zufrieden stellendes Ergebnis; es dominieren trotz erkennbarer positiver Ergebnisse die negativen Ergebnisse (Stufe 4)**, zum jetzigen Zeitpunkt als angemessen.

Die Bewertung der **Nachhaltigkeit** fällt für die beiden Interventionen unterschiedlich aus. Für den Verband AMOMIF liegen zwar Strategien und Pläne zur Erreichung der wirtschaftlichen Tragfähigkeit vor. Allerdings schätzen die Gutachter (GA) das Potenzial zur Erzielung von

Einnahmen bei der großen Mehrzahl der ins Auge gefassten Dienstleistungen als sehr beschränkt ein. Zudem hat die mangelnde Personalausstattung des Verbandes bislang dazu geführt, dass auch bestehende Möglichkeiten der Erwirtschaftung von Einnahmen nicht ausgeschöpft wurden. Darüber hinaus ist derzeit nicht erkennbar, welche Organisation nach dem Ende des Vorhabens an die Stelle der GTZ treten, und einen Teil der Ausgaben langfristig durch Subventionen decken würde. Für die Beratung der ZB ergibt sich ein anderes Bild. Hier kann plausibel angenommen werden, dass in Zukunft Wirkungen nachhaltig und in steigendem Maße (parallel zum Wachstum regulierter MFI) geleistet werden. Vor diesem Hintergrund schätzen die Berichtersteller die **Nachhaltigkeit des Verbandes als nicht ausreichend (Stufe 4) und die der ZB-Beratung als sehr gut (Stufe 1)** ein. Insgesamt wird die **Nachhaltigkeit als zufrieden stellendes Ergebnis bewertet (Stufe 3)**.

Für das gesamte Vorhaben ergibt bei einer Bewertung der Relevanz als gut (Stufe 2), der Nachhaltigkeit als zufrieden stellend (Stufe 3) sowie der Effektivität, entwicklungspolitischer Wirkungen und der Effizienz als nicht zufrieden stellend (jeweils Stufe 4) eine **Gesamtbewertung als nicht zufrieden stellend (Stufe 4)**.

Die zentrale **Empfehlung an die deutsche Entwicklungszusammenarbeit (EZ)** ist, die Synergien der Interventionen von GTZ, KfW, DED und CIM zu verbessern. Dies könnte über einen strategischen Workshop eingeleitet werden, der die Umsetzung des BMZ Sektorkonzepts FSE sowie, darauf aufbauend, die (formale) Klärung der Arbeitsteilung innerhalb der deutschen EZ und zwischen dieser und den weiteren Beteiligten in Mosambik zum Gegenstand hätte. Die GA raten einen solchen Workshop bis spätestens Juni 2010 durchzuführen. Darauf aufbauend kommt der Durchführung des geplanten gemeinsamen Programmvorschlages in 2010 hohe Bedeutung zu. Eine klare Strategie der Deutschen EZ ist auch von Nöten, um sich zielorientiert und effektiv in das laufende und in ein mögliches neues FSTAP ab 2012 einzubringen. Da das FSTAP bisher von den drei wichtigsten Partnern der Partnerschaft für Making Finance Work for Africa (MFW4A) finanziert wird, ist es wichtig, die Kooperation so zu gestalten, dass sie in anderen Ländern replizierbar wird. Das BMZ sollte diesen Koordinierungsprozess unterstützen und dementsprechend auf die o.g. Organisationen der deutschen EZ einwirken.

Die Empfehlung an das mosambikanische Finanzministerium lautet, bis Ende 2010 die Erarbeitung einer übergeordneten Strategie zur Entwicklung des Finanzsystems Mosambiks unter Berücksichtigung von Mikrofinanz in Angriff zu nehmen. Ein solcher Referenzrahmen trägt dazu bei, die Geberkoordination zu verbessern, politischen Trägern klare

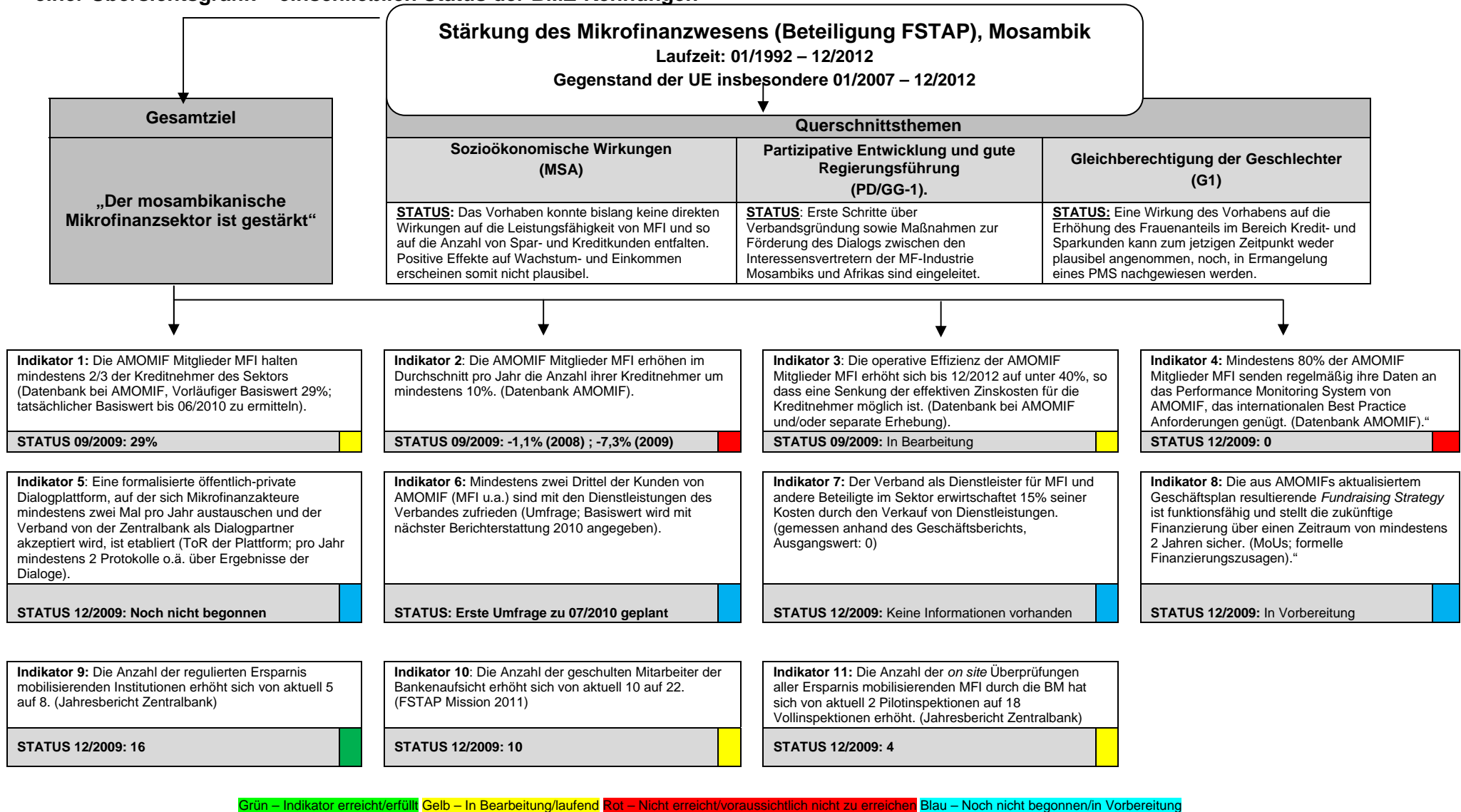
Zuständigkeiten zuzuweisen und so Effizienz und Effektivität von Maßnahmen im Bereich FSE zu erhöhen.

Die **Empfehlungen an die Durchführungspartner AMOMIF und GFA** lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Im Bereich ZB-Beratung sollte der Dialog über die neue Auftragsverantwortliche (AV) fortgesetzt werden. Die ZB hat bereits signalisiert, dass weitere Beratung zur Feinabstimmung des Mikrofinanz(MF)-Überwachungsinstrumentariums in 2010 erwünscht wäre. Daneben könnte die ZB auch beim Aufbau eines Performance Monitoring Systems (PMS) für MFI beraten werden.
- AMOMIF sollte bei der Entwicklung und Implementierung einer umfassenden FSE-Strategie eine wichtige Rolle einnehmen. Dafür muss der Verband erst einmal umfassend gestärkt werden: Bis spätestens Juni 2010 sollte ein Best Practice-Audit des Verbandes und seiner Mitglieder durchgeführt werden, dessen Ergebnisse allen AMOMIF Mitgliedern auf einem 2 bis 3-tägigen Workshop vorgestellt werden sollten.
- Die Einstellung eines qualifizierten Geschäftsführers von AMOMIF sollte bis spätestens Juni 2010 abgeschlossen sein. Daneben gilt es, mit der Entwicklung des PMS zu beginnen. Da es an Formaten für ein solches System nicht mangelt, sollte auf die Entwicklung desselbigen nicht viel Zeit verwendet werden. Des Weiteren sind die Verfahrensabläufe und Systeme zur Sammlung und Aufbereitung der Informationen zu bestimmen und zu implementieren. Diese Maßnahmen sollten bis Ende 2010 erfolgen.
- Sobald AMOMIF sektorrelevante Informationen aufbereitet hat, gilt es diese für MFI und die weiteren Beteiligten im Sektor nutzbar zu machen. Dies schließt die Erstellung von vierteljährlichen Bulletins ebenso ein wie die Organisation von Dialogforen zu verschiedenen Themen auf den Ebenen der MFI und der Sektorpolitik. Dadurch gewinnt der Verband auch an Sichtbarkeit und erhöht seine Attraktivität für weitere Geberfinanzierung. Mit der Umsetzung dieser Maßnahmen kann sofort begonnen werden.
- Die Trainingsstrategie sollte wie bisher fortgeführt werden. Gegen Ende 2010 sollte jedoch die Entwicklung eines Stärke/Schwäche Profils der wichtigsten MFI erfolgen. Dieses bildet die Grundlage für den Entwurf nachhaltiger Strategien zur Verbesserung der Leistungsfähigkeit von MFI.
- Die GFA sollte unverzüglich ein operatives Monitoringsystem sowie ein stimmiges und überarbeitetes Konzept für ein effektives Backstopping vorlegen (bis spätestens

03/2010). Daneben sollte unverzüglich die Entwicklung eines Planes zur OE von AMOMIF in Angriff genommen werden. Die internationale Langzeitfachkraft sollte in 2010 die Leistungen des Vorhabens auf die Entwicklung der Kernbereiche der betrieblichen Leistungsfähigkeit AMOMIFs konzentrieren. Dazu gehört u.a. die Erstellung von konsistenten Arbeitsplänen, die Einführung von Buchhaltungs- und Finanzplanungssystemen sowie die Ausarbeitung eines Konzeptes zur Personalentwicklung und Beschaffung von Geldmitteln.

Anlage 1: Soll-Ist-Vergleich der Zielerreichung anhand der Auftrags-Indikatoren (resp. der angepassten Indikatoren) in einer Übersichtsgrafik – einschließlich Status der BMZ-Kennungen



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