



Synthesebericht

zu den unabhängigen Evaluierungen 2009
Themenschwerpunkt „Mikrofinanzen“

Zusammenfassung

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

Erstellt durch:
Eva Schmidt

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

Eschborn, 18.10.2010

Syntheserbericht ‚Mikrofinanzen‘

Der vorliegende Bericht dokumentiert eine Synthese der 2009 durchgeführten unabhängigen Einzelevaluierungen von dreizehn ausgewählten Mikrofinanz (MF)-Vorhaben der GTZ, die im Zeitraum 1992 bis 2010 durchgeführt wurden bzw. weiterhin stattfinden. Dabei handelt es sich um drei Zwischen-, fünf Schluss- und fünf Ex-post-Evaluierungen, darunter fünf Vorhaben aus Afrika, vier aus Asien, drei aus dem post-sowjetischen Raum und eines aus Lateinamerika. Untersuchungsgegenstand der Synthese waren folgende Themenbereiche:

- ⇒ Ziele und Handlungsfelder der Vorhaben;
- ⇒ Bewertung nach DAC-Kriterien;
- ⇒ Bewertung der entwicklungspolitischen Querschnittsthemen;
- ⇒ Leitbild Nachhaltige Entwicklung;
- ⇒ Fachliche Bewertung und Auftragsmanagement.

Die Zielsetzungen der Vorhaben konzentrierten sich bei den Oberzielen (indirekte und hoch aggregierte Wirkungen) auf die Erweiterung bzw. Verbesserung von Finanzdienstleistungen sowie des Zugang zu ihnen. Dadurch sollte zugunsten der jeweiligen Zielgruppen primär die Sicherung der Einkommensbasis, die Verringerung der ökonomischen und damit sozialen Verwundbarkeit sowie eine langfristige Produktionssteigerung gefördert werden. Eine erwartete dynamischere Entwicklung des Spar- und Kreditvolumens im ländlichen Raum und in strukturschwachen Regionen sollte zur Förderung lokaler Wirtschaftskreisläufe mit positiven Einkommens- und Beschäftigungseffekten beitragen. Die erwartete indirekte Wirkung basierte damit in den meisten Projekten auf der Annahme, dass die Weiterentwicklung der Finanzdienstleistungen die lokalen und regionalen Wirtschaftsbedingungen insbesondere für Kleinst-, kleine und mittlere Unternehmen (KKMU) verbessern und als Folge dessen eine Steigerung von Einkommen und Beschäftigung nach sich ziehen würde. Je nach Interventionsebenen der Maßnahmen zielten die

direkten Wirkungen auf die Verbesserung der Rahmenbedingungen für den MF-Sektor bzw. ein verbessertes Angebot an Finanzdienstleistungen. In den konkreten Fällen bedeutete dies etwa: Auf der *Mikroebene* standen Projektleistungen zugunsten einzelner Mikrofinanzinstitutionen (MFI) im Mittelpunkt, die unter anderem auf eine Ausweitung der Finanzprodukte bzw. Anpassung existierender Produkte an die Kundenbedürfnisse abzielten und insgesamt eine institutionelle Stärkung beabsichtigten. In drei Vorhaben ging es um den eigentlichen Aufbau der Institutionen selbst. Auf der *Mesoebene* lag der Schwerpunkt auf einer Förderung von MF-Verbänden, insbesondere der Herausbildung und Professionalisierung von angepassten Dienstleistungen für die Mitglieder, oder es ging um die Unterstützung von Trainingsinstitutionen. Auf der *Makroebene* stellten die Projekte Fortbildungs- und Beratungsleistungen zur Verfügung, um die Partnerinstitutionen (Zentralbanken, Ministerien und Aufsichtsbehörden) dabei zu unterstützen, ihre Aufgaben sachgerechter und effizienter wahrzunehmen bzw. die Rahmenbedingungen anzupassen. Inhaltlich stand immer wieder die Beratung im Bereich Regulierung und Supervision im Mittelpunkt.

Maßnahmen auf Mikroebene hatten flankierende Funktion oder zielten auf die umfassende Förderung ausgewählter MF-Institutionen ab. Das in den vergangenen zehn bis fünfzehn Jahren entstandene substanzielle Know-how im MF-Sektor, wie es etwa in Grundsatzpapieren des Politik- und Forschungszentrums *Consultative Group to Assist the Poor* (CGAP), aber auch des BMZ zum Ausdruck kommt, hat offenbar Wirkungen gezeigt. Damit wird die Mikrokreditbewegung der 80er und 90er Jahre zunehmend von einem ganzheitlichen Ansatz im Sinne einer Entwicklung hin zur Förderung eines integrierten Finanzsystems abgelöst. Allerdings kann auf Basis der vorliegenden Stichprobe nicht eindeutig gesagt werden, ob die indirekten Wirkungen dadurch tatsächlich erreicht wurden, da auf internationalem Niveau bisher robuste Messmethoden fehlen (hier findet momentan eine entsprechende Diskus-

Stabsstelle Evaluierung

sion statt). Kritisch ist anzumerken, dass nur eine unzureichende Anzahl an Partnerinstitutionen über einen adäquaten Businessplan verfügt. Dies wirkt sich negativ auf eine nachhaltige Entwicklung der jeweiligen Institution aus. Maßnahmen auf der Makroebene sind in einigen Projekten vertreten (fünf von dreizehn). Die MF-Sektoren in vielen weiteren Ländern weisen gerade auf dieser Ebene Schwächen auf.

Von den fünf DAC-Kriterien Relevanz, Effektivität, Impact, Effizienz und Nachhaltigkeit fällt die Relevanz mit einer durchschnittlichen Bewertung von „gut“ am positivsten aus: zehn Vorhaben erhielten die Note „sehr gut“ oder „gut“. Dies geht vor allem darauf zurück, dass fast überall ein hoher Grad an Übereinstimmung mit Grundsatzpapieren und den Millenniums-Entwicklungszielen vorliegt. Auch die Rahmenbedingungen wurden insgesamt ausreichend berücksichtigt. Zu einer kritischeren Bewertung des Kriteriums führte insbesondere eine unzureichende *Ownership* auf der Partnerseite. Faktoren, die bei der Relevanzdiskussion nur wenig zur Sprache kommen, sind die einer adäquaten Nachfrageorientierung des Konzepts sowie die Existenz von Machbarkeitsstudien. Die Auswahl der ausschlaggebenden Aspekte in der Bewertung der einzelnen Gutachter/innen (GA) variiert stark, so dass kaum allgemeine Schlussfolgerungen in Bezug auf Erfolgs- oder Misserfolgsmuster möglich sind. Es entsteht der Eindruck, dass die Bewertung der Relevanz in der Evaluierungsphase immer nur so gut war wie die eigentliche Einschätzung der Relevanz in der jeweiligen Vorbereitungsphase.

Die durchschnittliche Effektivität aller dreizehn Vorhaben wird mit „zufrieden stellend“ bewertet. Ein Vorhaben erhielt ein „sehr gut“. Insgesamt lag eine gute bis sehr gute Zielerreichung dann vor, wenn die Partner selbst eine relativ klare Vorstellung davon hatten, was sie im Rahmen des Vorhabens erreichen wollten. Von Bedeutung waren auch eher positive Umstände im Projektumfeld, so z.B. die Existenz eines MF-Gesetzes vor Projektbeginn, das

stark ordnende Wirkung auf die Entwicklung des Sektors hatte oder eines von vornherein bereits stark differenzierten MF-Sektors, wodurch ein Vorhaben systemischer anknüpfen und damit grundsätzlich von verschiedenen Ebenen aus wirken konnte. Im Gegensatz dazu lagen Gründe für mangelnde Zielerreichung darin, dass ein Konzept unzureichend an die lokalen Gegebenheiten angepasst war bzw. die existierenden Strukturen zu positiv einschätzte. Dies bedeutete, dass insbesondere der MF-Sektor respektive die lokale(n) Partnerinstitution(en) noch nicht in der Lage war(en), die langfristigen Ideen des Konzepts zu absorbieren oder aber es fehlte grundsätzlich das erforderliche Interesse auf Partnerseite, sich für den Projekterfolg einzusetzen. Zudem konnte die Umsetzung, teilweise im Zusammenhang mit Steuerungsschwächen, nicht so stattfinden wie geplant. Auch wird von den Einzel-GA eine falsch verstandene und ausgeübte Rolle des Projekts dann kritisiert, wenn dieses mehr als „Agitator“ denn „Facilitator“ wirkte, so dass nachfolgend starke Abhängigkeiten (etwa im Bereich der Verbandsförderung) resultierten.

Auch das Kriterium Impact schnitt mit durchschnittlich „zufrieden stellend“ in der Bewertung ab. Es handelt sich allerdings um das schwierigste Kriterium, so dass die entsprechenden Analysen und Darstellungen insgesamt sehr spekulativ bleiben (müssen). Bei den zwischenevaluierten und damit laufenden Vorhaben sind alle GA aufgrund der kurzen Laufzeit sehr vorsichtig in der Ableitung möglicher indirekter Wirkungen. In einem Fall erlaubt die jährliche Erfassung ausgewählter Daten im Bereich Kreditvergabe und Haushaltsverhalten des Projekts, systematischere Vermutungen zum Impact anzustellen, wobei sich erhärtet hat, dass sich sozioökonomische Verbesserungen bei der Zielgruppe insbesondere im Bereich der Wohnsituation feststellen lassen. Im Fall der schlussevaluierten Vorhaben wurde in einem erfolgreichen Projekt in einer ähnlich systematischen Impact-Evaluierung der GA herausgefunden, dass die Kreditvergabe bei den Empfängergruppen primär zur Überwindung von Liquiditätskrisen

Stabsstelle Evaluierung

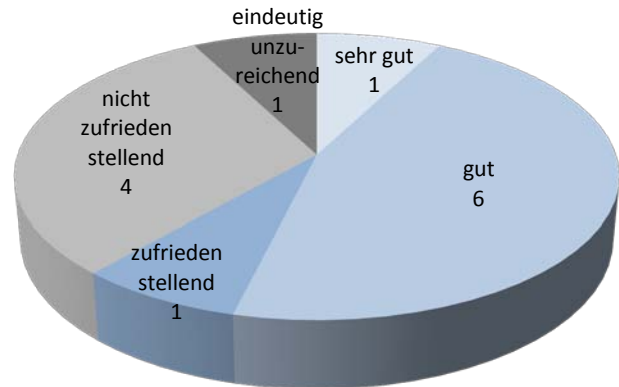
beiträgt. (Diese Resultate decken sich weitgehend mit den Ergebnissen aktueller Studien, welche der Mikrofinanz eine zentrale Bedeutung für das Finanzmanagement armer Bevölkerungsgruppen beimessen.) Bei den ex-post-evaluierten Vorhaben fällt die Bewertung mit „3,4“ insgesamt unterdurchschnittlich aus. Insbesondere die erhofften Beschäftigungs- und Einkommensimpulse blieben nach Ansicht mehrerer GA aus (auf die methodischen Herausforderungen der entsprechenden Ableitung wurde bereits hingewiesen).

Die Effizienz der Vorhaben erreichte eine „zufrieden stellende“ Durchschnittsbewertung, wobei mehr als die Hälfte gut bis sehr gut abschneidet. Gründe hierfür waren vor allem schlanke Projektstrukturen sowie die Vermeidung von Parallelstrukturen oder die konsequente Ausrichtung auf die Eigenanstrengungen der Partnerinstitutionen. Zu den Schwachpunkten im Bereich Effizienz gehören die nach wie vor unzureichende Geberkoordinierung sowie die geringe Bedeutung nachhaltiger Strukturen in vielen Vorhaben aufgrund einer mangelhaften Berücksichtigung der wirtschaftlichen Tragfähigkeit auf Partnerseite. Der zentrale Erfolgsfaktor war qualifiziertes Personal. Mehrere Einzel-GA vertraten die Ansicht, dass immer wieder viel mit eigenen Fachleuten gearbeitet wird und dadurch die Entstehung von Kompetenz vor Ort nicht ausreichend im Vordergrund steht.

Die durchschnittliche Nachhaltigkeit aller Vorhaben lag ebenfalls bei „zufrieden stellend“. Gründe für eine gute Nachhaltigkeit, die in vier Projekten erreicht wurde, lagen vor allem in einer hohen Eigendynamik im Land, die sich positiv auf das Vorhaben auswirkte. Sie kam etwa darin zum Ausdruck, dass wichtige Institutionen vorhanden waren oder die jeweiligen Akteure das Projekt mit großem Einsatz vorantrieben. Eine mittlere Nachhaltigkeit wurde für Vorhaben in sehr unterschiedlichen Situationen vergeben. Vor allem bei der Verbandsförderung wurden unzureichende Voraussetzungen festgestellt, da viele Verbände als überbetriebliche Einrichtungen privater MFI zum Zeitpunkt der Evaluierung aus finanzieller Sicht

alleine nicht lebensfähig waren (eine weltweite Herausforderung von Verbänden). Bei Vorhaben mit schlechter Nachhaltigkeit fiel vor allem eine mangelhafte Anpassbarkeit der jeweiligen

**Bewertung Themenschwerpunkt
„Mikrofinanzen“ 2009 (n=13)**



Konzepte ins Gewicht bzw. eine unzureichende Berücksichtigung der Bedürfnisse der Zielgruppe.

Eine Gesamtbetrachtung aller Kriterien zeigt, dass die vergleichsweise hohe Relevanz zu Projektbeginn einiger Vorhaben sich nur in denjenigen Fällen im Nachhinein zu bestätigen schien, in denen ohnehin vergleichsweise positive Umstände im Partnerland vorlagen. Dabei handelte es sich insbesondere um bessere Sektorrahmenbedingungen, und die Partnerinstitutionen engagierten sich überdurchschnittlich. Gleichzeitig war die Projektdurchführung in den meisten dieser Fälle effizient. Jedoch muss für mindestens die Hälfte der Vorhaben festgestellt werden, dass der Erfolg der weiteren Kriterien in der Regel abfällt, so dass eine nicht sorgfältig geprüfte Relevanz (zu Beginn der Maßnahme) zu nicht ausreichenden Ergebnissen bei der Effektivität, dem Impact und der Nachhaltigkeit geführt hat. Dies kann jedoch nicht überraschen, da die Kriterien interdependent sind: eine schwache Prüfung der Relevanz vor Beginn des Vorhabens hat negative Auswirkungen auf die Entwicklung des Konzepts und damit auf die Effektivität und den Impact. Als Folge hiervon wiederum verschlechtert sich während der Durchführung oft die Effizienz, und im Gesamtergebnis kumulie-

Stabsstelle Evaluierung

ren sich die abträglichen Wirkungen auf die Nachhaltigkeit des Projekts.

Die Berücksichtigung der drei Querschnittsthemen Armutsbekämpfung, Gleichberechtigung der Geschlechter und *capacity development* war für die Mehrheit der Vorhaben ein Problem, wie die Synthese der Evaluierungen zeigt. Der deutlichste Hinweis darauf ist, dass die Berichte generell nur sehr spärliche Informationen bereithalten. Viele GA stellten nur selten Zusammenhänge her oder zogen Schlüsse, was mögliche Ergebnisse in den drei Bereichen anbetrifft, insbesondere bezüglich Armut und Gender. Auch hier, ähnlich wie beim Kriterium Impact, beruhen die meisten Aussagen auf Vermutungen und beschreiben mögliche Entwicklungstendenzen, jedoch keine Zahlen, Daten und Fakten. Die Ursache dafür ist in der Regel in fehlenden Monitoringdaten der einzelnen Vorhaben zu finden. Im Einzelnen lassen sich folgende Bemerkungen machen:

Armutsbekämpfung: Alle Vorhaben bis auf zwei erhielten die Kennung MSA (indirekter Einfluss auf die Armutsbekämpfung). Armutsanalysen und eine differenzierte Zielgruppenbestimmung fanden nicht statt. Auch hier war relevant, dass keine handhabbaren Messmethoden genutzt wurden. Einige Gutachten zweifeln aufgrund der vorgefundenen Ergebnisse an, dass MF die wirklich Armen erreichen kann und bestätigen damit Erkenntnisse aus der jüngeren Forschung.

Gleichberechtigung der Geschlechter: Die wenigsten Vorhaben haben genderdifferenzierte Indikatoren konzipiert, und eine Genderanalyse fand gemäß den Einzelgutachten in keinem Fall statt. Es fällt auf, dass ungeachtet der Neuausrichtung dieses Querschnittsthemas weiterhin primär die Förderung von Frauen als Beitrag zum Thema verstanden wird, obwohl sie in der MF bereits überdurchschnittlich vertreten sind und dies auch für nahezu alle untersuchten Vorhaben zutrifft.

Capacity development: Dieses ist auf individueller Ebene selten ein Problem, da die geförderten Personen in der Regel mit Interesse an Fortbildungen teilnahmen. Auf der institutionel-

len Ebene stellen Führungskompetenzen einen Schwachpunkt dar. Auf der gesellschaftspolitischen Ebene konnte nur in denjenigen Fällen zu Wirkungen beigetragen werden, wo auf der Makroebene Maßnahmen durchgeführt wurden (Regulierung, Supervision). Insgesamt gilt auch für dieses Thema das Problem der nicht vorhandenen Messmethoden auf der Ebene der Vorhaben selbst.

Die drei Dimensionen des Leitbildes für nachhaltige Entwicklung werden in den Berichten fast nicht thematisiert. Die wenigen vorhandenen Informationen verweisen darauf, dass der Anspruch der Ganzheitlichkeit vergleichsweise konkret zu sein scheint und damit in einigen wenigen Projekten zum Teil umgesetzt wurde, vor allem in den Vorhaben, in denen mehrere Ebenen verknüpft werden konnten. Eher im Hintergrund bleibt die Verbindung von wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Zielen. Auch der Dimension der Werteorientierung konnte nur eingeschränkt Rechnung getragen werden: am ehesten gelang es, Gute Regierungsführung auf Unternehmensebene und die Entwicklung der Marktwirtschaft zu fördern. Am schwierigsten war das Thema Prozessorientierung, vor allem dort, wo es um die Herstellung von Transparenz der Akteursinteressen ging, während das Zusammenwirken von Staat und Privatsektor durch die meisten Vorhaben Stärkung erfuhr. Die Synthese deutet darauf hin, dass die Konkretisierung und Operationalisierung des Leitbildes weiterhin eine Herausforderung darstellt, d.h., dass die Vorhaben kaum Instrumente zur Hand haben, um den Ansprüchen gerecht zu werden.

Bei der Beurteilung der fachlichen Umsetzung und des Auftragsmanagements standen sechs verschiedene Aspekte im Mittelpunkt, um die Qualität zu untersuchen:

⇒ Die *Geberkoordination* stellte ein großes Problem dar. Auch eine „EZ aus einem Guss“ findet offenbar noch nicht im nötigen Ausmaß statt, da entweder nicht gut genug abgestimmt wird oder kaum Zusammenarbeit besteht. Zum Teil erschien sie den Projektverantwortlichen nicht sinnvoll, da sich aufgrund sehr unterschiedlicher Inter-

Stabsstelle Evaluierung

ventionsbereiche keine Synergiemöglichkeiten boten. Von Vorteil war, wenn die GTZ eine Koordinierungsfunktion wahrnahm. Allgemein ist man jedoch noch weit von einer Umsetzung der *Paris Declaration* entfernt. Die Aufgabenverteilung zwischen GTZ und KfW scheint in der Realität sinnvoll zu sein und wurde in einem Projekt sehr erfolgreich realisiert, was sich insgesamt nachweisbar positiv auf den Gesamterfolg auswirkte.

- ⇒ Was den *Mehr-Ebenen-Ansatz* betrifft, ist es zu früh, um Aussagen bezüglich einer Verbesserung der insgesamt angestrebten Wirkungen zu machen. Zum einen liegt dies an den nur selten vorhandenen Monitoringsystemen, zum anderen werden entsprechende Methoden nicht angewendet, um zuverlässige Messungen vorzunehmen. Schwach waren fast überall die Ergebnisse auf der Mesoebene: die jeweiligen geförderten Verbände und Weiterbildungsinstitutionen konnten im Verlauf des Vorhabens nur selten ein institutionell und finanziell nachhaltiges eigenes Profil entwickeln, das ihnen eine längerfristige Existenz in dem gegebenen Umfeld gesichert hätte. Hingegen wurden auf der Makroebene meistens gute Erfolge erzielt, was sich unter anderem mit vorhandenen Grundstrukturen, Basispersonal und vorhandenem Interesse der Partner erklären lässt.
- ⇒ *Mitteleinsatz/ Steuerung*: Der zentrale Erfolgsfaktor für eine angemessene Steuerungsstruktur war ein angemessen qualifiziertes Personal. Jedoch ist verstärkt Führungskompetenz gefragt.
- ⇒ *Verhältnis Außen-/Innenstruktur Arbeitsteilung*: Die GTZ-interne Fachabteilung wurde bei der Umsetzung eher selten in beratender Funktion eingebunden. In einigen Vorhaben war dabei von Nachteil, dass sich innovative Erkenntnisse nicht bis zum Personal in der Außenstruktur durchsetzen konnten. Daher erhebt sich die Frage, ob das derzeit gültige Nachfragemodell (die Zentrale reagiert, wenn die

Außenstruktur Kompetenz nachfragt) ausreichend, um den komplexen Wissensanforderungen gerecht zu werden.

- ⇒ *Projektstruktur/ Komponenten versus FSE-Programme*: Die zu geringe Menge an Beispielen erlaubt keine endgültigen Aussagen. Allerdings hat die Synthese ergeben, dass in komplexen Vorhaben, die aus vielen verschiedenen Komponenten bestehen, von diesen tendenziell eher einzeln vorgegangen und kaum zusammengearbeitet wird.

Die aufgrund der Synthese formulierten Empfehlungen beziehen sich auf die drei Kernbereiche der Prüfung, Durchführung und Evaluierung von Vorhaben:

Prüfung: Diese entscheidende Phase sollte neu gestaltet werden, indem die Voraussetzungen eines Vorhabens wesentlich umfassender geprüft werden, um anschließend die für die Entwicklung des Konzepts relevanten Faktoren genauer einschätzen und bestimmen zu können. Partnerländer und Partnerinstitutionen müssen ein klar erkennbares Interesse an den geförderten Veränderungen haben und tatsächlich auf die Zusammenarbeit und Unterstützung angewiesen sein. Die Erarbeitung optimal angepasster Konzepte muss sowohl auf einer Analyse und Bewertung der volkswirtschaftlichen Situation wie auch der kulturell-ethnologischen gesellschaftlichen Umstände beruhen. Sollte die Prüfung ergeben, dass die Voraussetzungen nicht gegeben sind, muss die Planung konsequent abgebrochen werden. In Zukunft sollte bei Bedarf verstärkt auf die Makroebene gesetzt werden; auf die Mesoebene nur dann, wenn bereits eine deutliche Eigendynamik dahingehend vorliegt. Die Relevanz muss wesentlich stärker hinsichtlich der tatsächlichen realen Möglichkeiten vor Ort geprüft werden.

Durchführung: Eine Armutsanalyse sollte in Zukunft integraler Bestandteil der oben genannten umfassenden Vorprüfung werden. Der Gender-Ansatz, der in den betrachteten Vorhaben weiterhin stark auf die Berücksichtigung der Interessen von Frauen fokussiert ist, sollte

Stabsstelle Evaluierung

neu durchdacht werden, da die Herausforderung „Gleichberechtigung der Geschlechter“ im praktischen Projektalltag offenbar wesentlich größer ist als erwartet. Ein differenzierteres Herangehen ist erforderlich, und eine Analyse der Ausgangssituation sollte in die oben genannte Prüfung integriert werden. Baseline-Studien und die konsequente Einrichtung von professionellen Wirkungsmonitoringsystemen müssen zur Verpflichtung werden; die gewählten Ansätze müssen über verschiedene Vorhaben hinweg inhaltlich konsistent sein; eigene Sektorkonzepte und Strategien sowie die Empfehlungen aus Projektfortschrittskontrollen sind zu berücksichtigen. Weiter stehen der Einsatz adäquaten Personals als wichtigster *Mode of Delivery*, die Bereitstellung zuverlässiger Messmethoden für die Wirkungsmessung und eine professionelle Geberkoordinierung im Mittelpunkt dieser Empfehlungen.

Evaluierung: Empfehlungen diesbezüglich werden als Ergebnis der Synthese der Stabsstelle Evaluierung auf Nachfrage separat übermittelt.

Anlage 1: Bewertung der Einzelkriterien und Gesamtbewertung der 13 Vorhaben im Bereich Mikrofinanzen (tabellarische Übersicht)

Land	Relevanz	Effektivität	Impact	Effizienz	Nachhaltigkeit	Gesamtbewertung
1. Mosambik	2	4	4	4	3	4
2. Tadschikistan	1	2	2	3	3	2
3. Ukraine	2	2	3	2	3	2
4. China	1	1	2	1	2	1
5. Indonesien	1	2	2	2	2	2
6. DR Kongo	2	3	3	4	4	4
7. Mongolei	3	4	4	4	4	4
8. Namibia	2	2	3	1	3	2
9. Afrika N.A.	3	4	4	4	3	4
10. Bolivien	2	2	2	2	2	2
11. Mauretanien	4	5	6	5	4	5
12. Moldau	2	3	3	2	3	3
13. Thailand	1	3	2	1	2	2
Durchschnitt	2,0	2,8	3,1	2,7	2,9	2,8

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