



Mikro-Finanzsystementwicklung, Thailand

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:

Rolf Speit

Dr. Maitree Wasuntiwongse

Für:

AFC International Consultants GmbH

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

Eschborn, März 2010

Tabellarische Übersicht Zur Evaluierungsmission

Evaluierungszeitraum	März 2009 – März 2010
Evaluierendes Institut/ Consulting-Firma	AFC Consultants International GmbH, Bonn
Evaluierungsteam	Rolf Speit, internationaler Gutachter Dr. Maitree Wasuntiwongse, nationaler Gutachter

Zum Vorhaben

Bezeichnung des Vorhabens gemäß Auftrag	Mikro-Finanzsystementwicklung (vormals: Anbindung von Selbsthilfegruppen an Bankendienste)
Nummer des Vorhabens	1989.2147.0 und 1997.2125.9
Gesamtlaufzeit nach Phasen	Phase 1: 01.01.1992 – 31.12.1993 Phase 2: 01.01.1994 – 28.02.1998 Phase 3: 01.03.1998 – 28.02.2001 Phase 4: 01.03.2001 – 28.02.2004
Gesamtkosten	Gesamtkosten 31,8 Mio. EUR; Beitrag der GTZ 3,2 Mio. EUR, Beitrag der BAAC 28,6 Mio. EUR
Oberziel des Vorhabens	Phasen 3 und 4: Das ländliche Finanzsystem für Kleinbauern und Klein(st)unternehmerInnen ist verbessert. Phase 2: Über die Befriedigung des Kreditbedarfs der Zielgruppen soll ein Beitrag zur Schaffung zusätzlicher Einkommensmöglichkeiten im ländlichen Raum, möglichst auch im nicht-landwirtschaftlichen Bereich, geleistet werden. Phase 1: Kein Oberziel formuliert.
Politischer Träger	Bank for Agriculture and Agricultural Cooperatives (BAAC)
Durchführungsorganisationen	Bank for Agriculture and Agricultural Cooperatives (BAAC); Community Development Department (CDD) des Ministry of the Interior Thailand bis 1996.
Andere beteiligte Entwicklungsorganisationen	Keine
Zielgruppen	Phasen 1 und 2: Mitglieder informeller Spar- und Kreditgruppen sowie Mitglieder der Production Credit Groups (PCG). Phase 2 (1996 – 1998): Joint Liability Groups (JLG) der BAAC Mitglieder informeller Spar- und Kreditgruppen. Phasen 3 und 4: Joint Liability Groups (JLG) der BAAC.

Zur Bewertung

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

Zusammenfassung

Gegenstand der unabhängigen Ex-post Evaluierung ist das Vorhaben Mikro-Finanzsystementwicklung in Thailand. Die Evaluierung haben Herr Rolf Speit, internationaler Gutachter, sowie Herr Maitree Wasuntiwongse, nationaler Gutachter, im Auftrag der AFC Consultants International GmbH im Zeitraum März 2009 bis März 2010 durchgeführt. Der Aufenthalt in Thailand fand vom 01. bis 21. November 2009 statt.

Die wirtschaftliche Entwicklung Thailands in den vergangenen Jahrzehnten war durch ein enormes Wachstum geprägt. Nach einer kurzen Abkühlung im Gefolge der asiatischen Finanzkrise im Jahr 1997 kehrte die Wirtschaft zu robusten Wachstumsraten zurück. Die Landwirtschaft jedoch hinkte der Leistungsfähigkeit der thailändischen Ökonomie insgesamt hinterher. Ihr Anteil am gesamten Bruttoinlandsprodukt (BIP) sank von 36% in den frühen 60er Jahren auf 13% im Jahr 1992 und 8,7% im Jahr 2007. Aufgrund von kleiner werdenden Betriebsgrößen, stagnierender Produktivität und Preisschwankungen für landwirtschaftliche Erzeugnisse waren immer mehr Kleinbauern dazu gezwungen, nach alternativen Einkommensquellen zu suchen. Mitte der 90er Jahre machten Einkünfte aus nicht-landwirtschaftlichen Aktivitäten bereits einen erheblichen Anteil an den gesamten Haushaltseinkommen in den ländlichen Gebieten aus. Zur selben Zeit war die ungleiche Verteilung von Einkommen zu einem der zentralen Entwicklungsprobleme Thailands herangereift. In den 90er Jahren war Armut auf dem Lande wesentlich weiter verbreitet als in städtischen Gebieten. Im ersten Jahrzehnt des neuen Millenniums ging die Armut zwar insgesamt zurück, die Kluft zwischen Stadt und Land blieb jedoch bestehen. Armutsminderung und ländliche Entwicklung wurden seit 2001, als die Partei des milliardenschweren Geschäftsmanns Thaksin die landesweiten Parlamentswahlen gewonnen hatte, zu den herausragenden politischen Themen. Seine populistische Wahlkampagne umfasste auch die Forderung nach einem Moratorium für Kreditschulden ländlicher Haushalte bei der Bank for Agriculture and Agricultural Cooperatives (BAAC).

Die BAAC wurde 1966 als staatliche Landwirtschaftsbank mit dem Mandat gegründet, bäuerliche Haushalte und landwirtschaftliche Genossenschaften mit Agrarkrediten zu versorgen. In den beiden letzten Jahrzehnten zählte sie zwischen fünf und sechs Millionen Haushalte in ländlichen Gebieten zu ihren Kunden. Trotz der Präsenz anderer Organisationen wie Agrargenossenschaften, Kreditgenossenschaften, den Village Revolving Funds und informeller Geldverleiher, hat die BAAC bis heute eine dominante Stellung im ländlichen Finanzwesen inne. In den 90er Jahren war die Verschuldung gegenüber den informellen Geldverleihern hoch und viele Haushalte litten unter den extrem hohen

Kreditzinsen, die von diesen erhoben wurden. Das begrenzte Angebot an attraktiven Sparprodukten für die ländliche Bevölkerung stellte eines der Gründe für die Abhängigkeit von den informellen Geldverleihern dar.

Das Vorhaben **“Mikro-Finanzsystementwicklung”** in Thailand wurde in vier Phasen durchgeführt. Es begann im Januar 1992 und endete im Februar 2004. Die gesamten Ausgaben des Vorhabens lagen bei 31,8 Mio. EUR, zu denen die GTZ 3,2 Mio. EUR und die BAAC die restlichen 28,6 Mio. EUR beisteuerten. Hauptdurchführungsorganisation des Projekts war die BAAC. Mit Ausnahme der ersten und Teilen der zweiten Phase, als das Community Development Department (CDD) des thailändischen Innenministeriums ebenfalls Durchführungsorganisation war, arbeitete das Projekt ausschließlich mit der Bank zusammen.

Das **Konzept** der ersten und Teilen der zweiten Phase war darauf ausgerichtet, vom CDD unterstützte Selbsthilfegruppen mit dem formalen Bankensektor zu verknüpfen. Die angestrebten *direkten Wirkungen* waren wie folgt formuliert: *Mitglieder von informellen Selbsthilfegruppen haben nachhaltigen Zugang zum formalen Bankensystem und nutzen Kredite zur Finanzierung einkommenschaffender Maßnahmen.* Dieser Ansatz schlug jedoch fehl. Gründe dafür waren institutionelle Konkurrenz zwischen CDD und BAAC, Schwierigkeiten mit der Weiterentwicklung der Selbsthilfegruppen hin zu Finanzintermediären und die Tatsache, dass viele Mitglieder der Selbsthilfegruppen bereits Kunden bei der BAAC waren. Der Ansatz wurde daraufhin geändert. Die Durchführung auf der Grundlage des neuen Konzepts begann im Jahre 1995. Das Projekt zielte jetzt auf die Ausweitung des Angebots an Finanzdienstleistungen für die ländliche Bevölkerung durch die BAAC. Als *direkte Wirkungen* strebte man in den letzten zwei Phasen an, *die Kapazitäten der BAAC für die Bereitstellung von nachhaltigen und an die Situation der ländlichen Bevölkerung angepaßten Finanzdienstleistungen* zu stärken. Die angestrebten indirekten Wirkungen umfassten die Schaffung zusätzlicher Beschäftigungs- und Einkommensmöglichkeiten für Kleinbauern und die Inhaber kleinstgewerblicher Betriebe in ländlichen Gebieten, die Verringerung der Verschuldung der ländlichen Bevölkerung gegenüber informellen Geldverleihern sowie höhere Haushaltseinkommen.

In der **technischen Durchführung** war das Vorhaben auf fünf Interventionsfeldern aktiv: (1) Mobilisierung von Ersparnissen, (2) die Erhöhung der Kundenfreundlichkeit der BAAC, (3) die Erweiterung des Zugangs ländlicher Haushalte zu nicht-landwirtschaftlichen Krediten, (4) Verbesserungen der operativen Effizienz der BAAC – Zweigstellen sowie (5) die Förderung

angemessener rechtlicher und politischer Rahmenbedingungen für die Bank. Das Vorhaben war in der Zentrale der BAAC in Bangkok angesiedelt und agierte landesweit.

Die Aktivitäten im Bereich der **Ersparnismobilisierung** bestanden in der Entwicklung, dem Testen und der Verbreitung des *Om Sap Thawi Choke* (OSTC; zu deutsch etwa: *Spare und bekomme eine Chance*) Sparprodukts. OSTC zielte auf ärmere Kreise der ländlichen Bevölkerung. Dieses Produkt war verknüpft mit einer Lotterie, die zwei Mal im Jahr in den Provinzen abgehalten wurde. Jeder Sparer, der einen Mindestbetrag über drei Monate hinweg angelegt hatte, durfte an der Lotterie teilnehmen. Zum Ende des Vorhabens zählte die Bank 2,26 Million OSTC Sparkonten im ganzen Land. Von der Initiative des Projekts inspiriert, entwickelte BAAC ohne externe Hilfe ein weiteres Sparprodukt mit ähnlichen Merkmalen.

Die Intervention im Bereich der Verbesserung der **Kundenfreundlichkeit** umfasste die Unterstützung in der Konzeption und Durchführung von Trainings zur Förderung einer Dienstleistungskultur innerhalb der Bank. Dabei stand die Förderung der Kundenorientierung sowie der Kompetenz der BAAC-Mitarbeiter im Mittelpunkt. Zwischen Anfang 1998 und Ende 2000 nahmen mehr als 11.300 Bankmitarbeiter an den Kursen teil. Ein zweiter Aspekt dieser Intervention zielte auf die Erprobung und Einführung mobiler Banken ab. Dienstleistungen sollten in räumlicher Nähe zu den Kunden angeboten und auf diese Weise deren Transaktionskosten gesenkt werden.

Die Förderung der **nicht-landwirtschaftlichen Kreditvergabe** begann im Jahr 1998 mit einer Pilotphase mit der Absicht, Erfahrungen in der Vergabe von Kleinstdarlehen für die nicht in der Landwirtschaft aktive ländliche Bevölkerung zu sammeln. Zwischen 2002 und 2004 wurde diese Technologie in 26 weiteren Zweigstellen verbreitet. In den Pilot- und Verbreitungsgebieten belief sich die Zahl der Kunden von nicht-landwirtschaftlichen Kleinstkrediten in diesem Zeitraum auf insgesamt 2.678.

Die Entwicklung und Einführung eines Management-Informationssystems auf Zweigstellenebene (B-MIS) stellte den Kern der Intervention zur **Verbesserung der operativen Effizienz der Zweigstellen** dar. Die Idee war, Zweigstellen-Managern ein Instrument an die Hand zu geben, das zeitnah alle wichtigen Informationen zu Kosten und Einkommen der Filialen zur Verfügung stellt. Entwicklung, Schulungen, Testläufe und Anpassungen dieses Systems fanden zwischen 1998 und April 2003 statt. Zu dem zuletzt genannten Zeitpunkt war das System in allen Zweigstellen installiert und mit dem zentralen Computersystem der Bank verbunden.

Der Ausgangspunkt für die Intervention zur **Verbesserung der rechtlichen und politischen Rahmenbedingungen** war die Tatsache, dass die aus dem Jahr 1966 stammenden Statuten die Kreditvergabe der Bank auf den Bereich der Landwirtschaft beschränkten. Vor dem Hintergrund der wachsenden Bedeutung nicht-landwirtschaftlicher Aktivitäten in ländlichen Räumen zielte das Vorhaben auf eine Statutenänderung, die der Bank die Vergabe von Darlehen in diesem Wachstumsmarkt erlauben würde. Darüber hinaus machte sich das Vorhaben u.a. durch Studien, die Teilnahme an Workshops und Artikeln in der thailändischen Presse für zeitgemäße und international anerkannte Praktiken im ländlichen Finanzwesen stark.

Ein Vergleich der technischen Durchführung mit Vorgaben des Committee of Donor Agencies for Small Enterprise Development und der Donors' Working Group on Financial Sector Development aus dem Jahr 1995 erlaubt den Schluss, dass das Vorhaben im Einklang mit den damals gültigen Richtlinien stand¹.

Die **Leistungsfähigkeit der Bank** ist in einigen zentralen Bereichen gesteigert worden. Das Vorhaben hat die BAAC organisatorisch dazu befähigt, auf untere Einkommensschichten zielende Sparprodukte zu entwickeln und erfolgreich zu vertreiben. Das Finanzinstitut ist kundenfreundlicher geworden und die Fähigkeit der Zweigstellen, ihre Leistungsfähigkeit kontinuierlich zu überwachen, hat sich gleichfalls verbessert. Das Projekt hat zudem das Top-Management darin gestärkt, auf Einflussnahmen der Regierung in einer Weise zu reagieren, die die Nachhaltigkeit des ländlichen Finanzwesens nicht untergräbt. Obgleich Schulungen und Beratungen Kreditsachbearbeiter und andere Mitarbeiter erfolgreich mit der Mikrokredit-Technologie vertraut gemacht haben, blieb die Fähigkeit der Bank, diese Technologie in das operative Geschäft effektiv und internationalen Standards gemäß einzubinden, begrenzt. Zudem hat es die BAAC nicht geschafft, das Management-Informationssystem auf Zweigstellenebene heutigen Anforderungen anzupassen.

Aus Sicht der ländlichen Bevölkerung war die **Relevanz** des Vorhabens hoch, da es eine Antwort auf ihren Bedarf an Sparmöglichkeiten im formalen Finanzsektor und an Unterstützung nicht-landwirtschaftlicher Geschäftsaktivitäten durch Kleinstkredite bot. Die Finanzprodukte waren dabei speziell auf ärmere Bevölkerungsgruppen ausgerichtet. Das Konzept des Projekts stärkte zudem indirekt auch die Rolle von Frauen in der ländlichen Wirtschaft. Ziele und Interventionen entsprachen in allen zentralen Aspekten den Vorgaben des Finanzsektorkonzepts der deutschen Entwicklungszusammenarbeit. Es stand zudem mit

¹ Die *Good Practice Guidelines for Funders of Microfinance* der Consultative Group to Assist the Poor (CGAP, 2006) wurden erst nach Projektende entwickelt und werden daher nicht als Standard für diese Ex-Post-Evaluierung verwendet.

der strategischen Ausrichtung der drei nationalen, während der Projektlaufzeit gültigen, Entwicklungspläne Thailands im Einklang. Gleiches gilt für den thailändischen Finanzsektor-Masterplan. Die **Relevanz** des Projekts wird daher mit **sehr gut (Note 1)** bewertet.

Im Bereich der **Effektivität** verzeichnete das Vorhaben Erfolge hinsichtlich der Ersparnismobilisierung und einer merklichen Verbesserung der Kundenzufriedenheit. Zudem hat sich das Management der Zweigstellen professionalisiert. Die Intervention zur Einführung der nicht-landwirtschaftlichen Kreditvergabe erfüllte die Erwartungen jedoch nicht. Ein wichtiger Grund hierfür war die Schwierigkeit, das von der landwirtschaftlichen Kreditvergabe geprägte Aktivgeschäft mit den Anforderungen der nicht-landwirtschaftlichen Darlehensvergabe in Übereinstimmung zu bringen. Meinungsverschiedenheiten zwischen dem Finanzministerium und der BAAC in der Frage, in welchem Maße sich letztere im Kreditgeschäft außerhalb der Landwirtschaft engagieren sollte, führte zu Verzögerungen bei den Statutenänderungen. Dies stellte einen weiteren Faktor dar, der die Weiterverbreitung der Mikrokredittechnologie innerhalb der Bank begrenzte. Vor allem aufgrund der Schwierigkeiten mit der Vergabe nicht-landwirtschaftlicher Kredite ist die Bewertung der **Effektivität** nicht besser als **befriedigend (Note 3)**.

Sowohl die Ersparnismobilisierung mit Hilfe des OSTC Sparprodukts als auch die nicht-landwirtschaftliche Kreditvergabe haben positive **entwicklungspolitische Wirkungen** bei den Zielgruppen erzeugt. Es gelang, eine Kultur des Sparens zu entfalten, die ein besseres Austarieren von Einnahmen und Ausgaben ebenso ermöglichte, wie das gezielte Sparen für Konsum-, soziale und Geschäftszwecke. Die Breitenwirksamkeit im Sparbereich war bereits während der Laufzeit des Vorhabens groß, nach dessen Beendigung hat sie sich noch weiter verbessert. Die Breitenwirksamkeit im Bereich der nicht-landwirtschaftlichen Kreditvergabe war während der Projektlaufzeit sehr eingeschränkt, hat sich aber später spürbar verbessert. Vor allem Frauen waren Nutznießer der finanziellen Dienstleistungen. Die Abhängigkeit der ländlichen Bevölkerung von den informellen Geldverleihern hat sich merklich verringert, ein Prozess zu dem das Vorhaben einen signifikanten Beitrag leistete. Einschränkend wird festgestellt, dass die Breitenwirksamkeit in der nicht-landwirtschaftlichen Kreditvergabe immer noch unter den in den BAAC-Statuten festgelegten Grenzen liegt. Es ist zudem nur eine begrenzte Zahl zusätzlicher Arbeitsplätze entstanden. Insgesamt werden die **entwicklungspolitischen Wirkungen** aber als **gut (Note 2)** eingestuft.

Die Einschätzung der **Effizienz** ist positiv. Der Implementierungsansatz entsprach den Zwecken des Vorhabens, die massiven Investitionen in Schulungen und Workshops waren der Größe der Bank angemessen und die Beziehungen zwischen thailändischen und

deutschen Partners hervorragend. Das Verhältnis zwischen erbrachten Leistungen und Kosten wird als günstig bewertet. Es gibt vermutlich nur wenige Projekte der GTZ, in denen der Beitrag der deutschen Seite einen neun Mal höheren Beitrag der einheimischen Partnerorganisation hebelte. Die Bewertung der **Effizienz** ist daher **sehr gut (Note 1)**.

Mit Bezug auf die **Nachhaltigkeit** kamen die Gutachter zu dem Ergebnis, dass die meisten der mit Unterstützung des Vorhabens initiierten Dienstleistungen, Produkte, Verhaltensänderungen und Wirkungen fortleben. Die Zahl der Kunden der Sparprodukte ist ebenso gestiegen wie deren Anteil an den gesamten Depositen der Bank. Die Servicequalität ist hoch geblieben, das Management-Informationssystem für Zweigstellen findet nach wie vor Verwendung, und mit Unterstützung durch das Projekt haben sich die rechtlichen wie politischen Rahmenbedingungen zum Vorteil der BAAC entwickelt. Einschränkungen bei der Nachhaltigkeit beziehen sich zum einen auf die nicht-landwirtschaftliche Kreditvergabe und das Informationsmanagement. Die institutionellen Widerstände gegen eine umfassende Integration der Mikrokredit-Technologie bestehen fort. Und das Management-Informationssystem für Zweigstellen ist nicht an sich verändernde Anforderungen oder um bestehende Mängel auszumerken angepasst worden. Trotz dieser Einschränkungen hat BAAC ihre Effizienz und Profitabilität ausgebaut. Die Untersuchung hat zudem deutlich werden lassen, dass das Vorhaben und die Bank darauf hingewirkt haben, den vier Dimensionen der Nachhaltigkeit Leben einzuhauchen. Die Bewertung der **Nachhaltigkeit** ist insgesamt **gut (Note 2)**.

Insgesamt bewerten die Gutachter somit Relevanz und Effizienz als sehr gut, entwicklungspolitische Wirkungen und Nachhaltigkeit als gut und die Effektivität als zufriedenstellend. Daraus ergibt sich die Gesamtbewertung **gut (Note 2)**.

Die ersten vier der **Empfehlungen** richten sich an die BAAC, die dann folgenden fünf Empfehlungen an die GTZ:

- Die BAAC ist damit beauftragt worden, das thailändische Finanzministerium bei der Erarbeitung eines Konzepts für die Gründung von Community Banks zu beraten. Diese sollen Finanzdienstleistungen für die untersten Einkommensschichten der Bevölkerung erbringen. Es wird empfohlen, dass die Community Banks die von dem Vorhaben eingeführte Mikrokredit-Technologie nutzen, und dass die BAAC die Mitarbeiter der Community Banks in einer Weise schult, die eine professionelle Anwendung dieser Technologie erlaubt.

- Die BAAC sollte die Mikrokredit-Technologie stringenter anwenden, wenn sie ihre Wettbewerbsfähigkeit in dem Markt der nicht-landwirtschaftlichen Kreditvergabe bewahren und dort weiter wachsen will. Dies gilt insbesondere vor dem Hintergrund der Bestrebungen der Bank of Thailand, ein stärkeres Engagement anderer Finanzinstitutionen in diesem Segment zu fördern. Die Unterscheidung zwischen landwirtschaftlichen und nicht-landwirtschaftlichen Aktivitäten sollte dem landwirtschaftlichen Zyklus folgen und nicht entlang Bevölkerungsgruppen (Bauern bzw. Nicht-Bauern) erfolgen.
- Es wird empfohlen, dass sich die Bank mit Nachdruck der Einführung eines umfassend integrierten Management-Informationssystems widmet. Sollte die BAAC im nicht-landwirtschaftlichen Kreditgeschäft weiter wachsen, wird die zeitnahe Verfügbarkeit von Kundendaten aufgrund der schnelleren Geschäftszyklen außerhalb der Landwirtschaft an Bedeutung gewinnen.
- Trotz ihrer Erfolge in der Ersparnismobilisierung gibt es Anzeichen einer sich verschärfenden Konkurrenz auf diesem Gebiet. Zur Bewahrung ihrer gegenwärtig guten Wettbewerbsposition wird empfohlen, dass die Bank im Rahmen von partizipativen Workshops Innovationen in der Mobilisierung von Depositen auslotet.
- Die BAAC hat während der Evaluierung ihr Interesse an einer Fortführung der Zusammenarbeit mit der GTZ bekundet. Die Gutachter empfehlen der GTZ daher, entsprechende Optionen zu erkunden. Möglichkeiten bestünden beispielweise in der Entsendung einer Integrierten Fachkraft durch das Centrum für Internationale Migration, die Entsendung einer Fachkraft durch den Geschäftsbereich International Services der GTZ und durch eine Zusammenarbeit mit der Alliance for Financial Inclusion (AFI) mit Sitz in Bangkok.
- Von wenigen Einschränkungen abgesehen, war das Vorhaben Mikro-Finanzsystementwicklung ein Erfolg, und die BAAC anerkennt in hohem Maße die Beiträge der GTZ. Vor dem Hintergrund der fortgesetzten Präsenz der GTZ in Thailand im Mikrofinanzbereich über die AFI wird empfohlen, dass sich die GTZ um eine aktivere Verbreitung dieser Erfolgsgeschichte bemüht.
- Eine der im Rahmen dieses Vorhabens gemachten Erfahrungen ist, dass die lange Entsendung einer einzigen Langzeit-Fachkraft (in diesem Fall mehr als neun Jahre) in ein einzelnes Vorhaben Vertrauen bilden kann. In sensiblen Bereichen, wie dem Finanzgeschäft, ist dies eines der zentralen Elemente für den Projekterfolg. Die

Gutachter empfehlen daher, dass die GTZ Ausnahmen von ihrem Rotationsprinzip insbesondere in solchen Fällen macht, wo Erfolge sichtbar sind, und die nationalen Partner die Berater wertschätzen und eine Fortsetzung der Zusammenarbeit wünschen.

- Das Projekt hat gezeigt, dass es möglich ist, eine große öffentliche Bank erfolgreich in ihren Bestrebungen zu unterstützen, eine größere Breitenwirkung unter der armen Bevölkerung zu erzielen sowie die Effizienz ihrer Geschäfte und die finanzielle Nachhaltigkeit zu verbessern. In gewissem Maße widerlegt diese Erfahrung die häufig anzutreffende Skepsis gegenüber öffentlichen Finanzinstituten. Die Gutachter legen der GTZ daher nahe, in verstärktem Maße die Zusammenarbeit mit öffentlichen Banken in Hinblick auf eine Verbreitung und Vertiefung ihrer Finanzdienstleistungen ins Auge zu fassen. Die Erfahrung mit der BAAC zeigte allerdings auch, dass ein starkes Eigeninteresse an Veränderung eine Vorbedingung für eine erfolgreiche Reform darstellt.
- Es wird empfohlen, dass die GTZ mehr Nachdruck auf eine, in die operativen Abläufe integrierte, Beobachtung und Berichterstattung sozialer Wirkungen von Mikrofinanzprogrammen legt. Dies erfordert ein gemeinsames Verständnis darüber, welche Resultate man als den Vorhaben direkt zurechenbare Wirkungen und welche man als indirekt zurechenbare Wirkungen betrachtet. Es ist zudem wichtig, dass in der Planung von Vorhaben genügend Augenmerk auf den Aspekt der sozialen Wirkungen gelegt wird, beispielsweise bei der Erhebung von Ausgangsdaten.

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