



# Unterstützung des Ländlichen Finanzwesens, Ukraine

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](mailto:evaluierung@gtz.de)

Internet:

[www.gtz.de](http://www.gtz.de)

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

Erstellt durch:

Klaus-Peter Jacoby

Sergii Slukhai

Für:

Centrum für Evaluation, Universität des Saarlandes

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

Eschborn, 13.10.2009

## Tabellarische Übersicht

### Zur Evaluierungsmission

Evaluierungszeitraum	04/2009 bis 08/2009 (Feldphase vom 08.-26.06.2009)
Evaluierendes Institut / Consulting-Firma	CEval – Centrum für Evaluation an der Universität des Saarlandes
Evaluierungsteam	Klaus-Peter Jacoby, M.A. (internationale Fachkraft) Dr. Sergii Slukhai (nationale Fachkraft)

### Zur Entwicklungsmaßnahme

Bezeichnung gemäß Auftrag	Unterstützung des Ländlichen Finanzwesens, Ukraine
Nummer	PN 2006.2125.0
Gesamtlaufzeit nach Phasen	Gesamtlaufzeit 6 Jahre (10/2004 bis 12/2009) → Phase 1 von 10/2004 bis 12/2006 → Phase 2 von 07/2007 bis 12/2009 Eine dritte Folgephase ist ab 01/2010 vorgesehen
Gesamtkosten	Deutscher Beitrag: 2 Mio. € (1Mio. € je Phase) Partnerleistungen: Freistellung von Mitarbeitern für Fortbildungsmaßnahmen, die Koordinierung des Vorhabens, Materialbereitstellung, Informationen und Dokumente sowie die Planung, Steuerung und Kontrolle des eigenen Beitrags
Gesamtziel laut Angebot, bei lfd. Entwicklungsmaßnahmen zusätzlich das aktuelle Phasenziel	„Die regulativen Rahmenbedingungen und die Finanzaufsicht für den (ländlichen) Mikrofinanzsektor sowie das Angebot angepasster Finanzdienstleistungen für die Bevölkerung im ländlichen Raum sind verbessert.“
Politische(r) Träger	Staatliche Regulierungs- und Aufsichtsbehörde für Nicht-Bank Finanzinstitutionen (SCRF)
Durchführungsorganisationen (im Partnerland)	Identisch mit politischem Träger: SCRF Außerdem Zusammenarbeit mit dem All-Ukrainischen Verband der SKG (VAKS) sowie Pilot-SKG in zwei ausgewählten Regionen (Cherson/Süd-Ukraine und Chmelnyzki-Ternopil-Lemberg/West-Ukraine)
Andere beteiligte Entwicklungsorganisationen	Keine
Zielgruppen laut Angebot	<u>Zielgruppen</u> sind Gewerbetreibende, aber auch Privatpersonen in bislang mit Finanzdienstleistungen unterversorgten Regionen. Mittler sind die Fach- und Führungskräfte von sektoralen Einrichtungen, wie der SCRF oder der Verbände.

## Zur Bewertung

<p>Gesamtbewertung  <i>Auf einer Skala von 1 (sehr gutes Ergebnis) bis 6 (die Entwicklungsmaßnahme ist nutzlos bzw. die Situation ist eher verschlechtert)</i></p>	<p>Stufe 2            (Gutes Ergebnis, ohne wesentliche Mängel)</p>
<p>Einzelbewertung</p>	<p>Relevanz: 2; Effektivität:2*; Impact: 3; Effizienz: 2; Nachhaltigkeit: 3</p>

\* siehe Anlage

## Zusammenfassung

Ein zentrales Hindernis für die Entwicklung ländlicher und strukturschwacher Regionen in der Ukraine ist die mangelnde Verfügbarkeit von Finanzdienstleistungen. Das etablierte, vor allem auf der Kreditvergabe durch Geschäftsbanken beruhende Finanzsystem deckt den ländlichen Raum nur unzureichend ab und erreicht die für die regionale Wirtschaftsentwicklung wichtigen Kleinst-, Klein- und mittleren Unternehmen (KKMU) kaum. Auch der ab Mitte der 90er Jahre entstandene Sektor der Spar- und Kreditgenossenschaften (SKG) deckte dieses Segment nicht wie erwartet ab und konzentrierte sich zunächst auf kurzfristige Konsumtenkredite im städtischen Raum.

Vor diesem Hintergrund wurde die Entwicklungsmaßnahme "Unterstützung des Ländlichen Finanzwesens" der Deutschen Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) durchgeführt, mit dessen Implementierung der Deutsche Genossenschafts- und Raiffeisenverband (DGRV) beauftragt war. Die erste Implementierungsphase lief von 10/2004 bis 12/2006, die zweite Phase bis 12/2009. Eine weitere Phase befindet sich in Planung. Politischer Träger ist die Staatliche Regulierungs- und Aufsichtsbehörde für Nicht-Bank Finanzinstitutionen (SCRF). Weitere Durchführungspartner sind der All-Ukrainische Verband der SKG (VAKS) und dessen Sicherungseinrichtung PZV sowie 9 ländliche Pilot-SKG. Zielgruppen sind Gewerbetreibende, aber auch Privatpersonen in mit Finanzdienstleistungen unterversorgten ländlichen Regionen. Das Gesamtziel unterscheidet sich in den Angeboten zur ersten und zweiten Phase, da die Ziele, entgegen dem geltenden Standard, jeweils nur phasenspezifisch formuliert wurden. Darüber hinaus floss eine konzeptionelle Fortschreibung in das Angebot zur zweiten Phase ein. Das somit zum Evaluierungszeitpunkt maßgebliche Gesamtziel lautet: „Die regulativen Rahmenbedingungen und die Finanzaufsicht für den (ländlichen) Mikrofinanzsektor sowie das Angebot angepasster Finanzdienstleistungen für die Bevölkerung im ländlichen Raum sind ver-

bessert“. Zur Messung der Zielerreichung wurden drei Indikatoren formuliert: (1) Die SCRF erarbeitet einen sich an international anerkannten Vorbildern orientierenden Regulierungs- und Aufsichtsrahmen für den Mikrofinanzsektor; (2) Die Regulierung und Aufsicht von Nicht-Bank Finanzinstitutionen wird von den relevanten Akteuren überwiegend positiv bewertet; (3) In ausgewählten Regionen ist das Angebot angepasster Finanzdienstleistungen von SKG und anderen Nicht-Bank Finanzinstitutionen verbessert.

Der Input des deutschen TZ-Beitrags (2 Mio. €) besteht in Lang- und Kurzeitfachkräften sowie geringfügigen Sachleistungen (Büroausstattung, Seminarkosten, Publikationen). Der Partnerinput beinhaltet die Freistellung von Personal für Fortbildungsmaßnahmen, die Bereitstellung notwendiger Materialien sowie die Steuerung von Maßnahmen innerhalb der eigenen Einrichtungen. Die Aktivitäten umfassen Beratungs- und Trainingsmaßnahmen auf allen relevanten Akteursebenen (in Phase 1 zunächst v. a. auf der Makro-Ebene), die Förderung des Erfahrungsaustauschs im SKG-Sektor sowie die Mitarbeit in Arbeitsgruppen und Ausschüssen zu Regulierungs- und Aufsichtsfragen. Wichtige Leistungen des Projekts sind: (a) eine Sektorstrategie für den SKG-Sektor (Phase 1); (b) verbessertes Knowhow in SCRF und VAKS/PZV zur Regulierung des Nicht-Bank Finanzsektors; (c) verbessertes Knowhow der ausgewählten SKG hinsichtlich der Anforderungen an angepasste Finanzdienstleistungen im ländlichen Raum. Die Nutzung der Leistungen soll sich seitens SCRF und VAKS/PZV in der Ausarbeitung verbesserter Regelungen und Instrumente für die Finanzaufsicht manifestieren. Auf der Mikroebene wird erwartet, dass die beratenen SKG neue, auf die Zielgruppen im ländlichen Raum zugeschnittene Finanzdienstleistungsangebote entwickeln. Als direkte Wirkungen ergeben sich eine Verbesserung der regulativen Rahmenbedingungen und der Finanzaufsicht sowie auf der Mikroebene ein besserer Zugang der Zielgruppen zu angepassten Spar- und Kreditprodukten. Die angestrebte indirekte Wirkung besteht darin, dass eine professionalisierte Finanzaufsicht Spareinlagen besser vor Missbrauch schützt, so das Vertrauen der Bevölkerung in das Finanzsystem stärkt und dieses somit stabilisiert. Dadurch können bestehende SKG mehr Ersparnisse mobilisieren und das Angebot an Finanzdienstleistungen ausweiten. Die in den Pilot-SKG generierten Erfahrungen sollen hierbei gewährleisten, dass der geschilderte Kausalzusammenhang auch im ländlichen Raum greift. Die Verfügbarkeit von Finanzdienstleistungen ist eine Grundlage für die Stärkung lokaler Wirtschaftskreisläufe und mithin die Verbesserung der Beschäftigungs und Einkommenssituation. Auf diesem Wege soll auf der Ebene der hoch aggregierten Wirkungen ein Beitrag zum *Millennium Development Goal* (MDG) 1 „Extreme Armut und Hunger beseitigen“ geleistet werden.

Die unabhängige Zwischenevaluierung wurde vom 08. bis 26.06.2009 durchgeführt. Befragt wurden insgesamt 60 Personen auf allen Systemebenen. 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 sind der bisherigen Laufzeit von zwei Phasen weitgehend angemessen. In der Gesamtbewertung wird das Programm als **gut (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“). Diese Gesamteinschätzung ergibt sich rechnerisch aus der Bewertung der fünf o. g. Einzelkriterien:

Hinsichtlich der Relevanz ist festzuhalten, dass die Projektkonzeption bisherige Erfahrungen in der Finanzsektorförderung und die Vorgaben der Sektorstrategie des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit (BMZ) adäquat berücksichtigt. Gleichzeitig spiegelt sie die Entwicklungsvorstellungen der ukrainischen Partner gut wider. Auf allen Ebenen wird dem Projekt eine hohe Nachfrageorientierung attestiert. Strukturbildende Maßnahmen auf Makro- und Mesoebene sind auf zentrale Entwicklungshemmnisse des SKG-Sektors ausgerichtet. Der komparative Vorteil der SKG im ländlichen Finanzwesen und ihre spezifische Funktion im Gesamt-Finanzsystem sind gut belegt. Kritisch ist vor allem die im methodischen Ansatz nicht den entwicklungspolitischen Vorgaben entsprechende Umsetzung der Genderorientierung zu nennen. Berücksichtigt ist außerdem der in Phase 1 noch auf die staatliche Ebene eingeeengte Fokus der Interventionen, der aber nicht auf konzeptionelle Mängel, sondern auf praktische Restriktionen zurückzuführen war, denen das Projekt adäquat begegnete. Insgesamt wird die Relevanz als **gut (2)** bewertet.

Auch hinsichtlich der Effektivität ergibt sich ein positives Gesamtbild. Indikator 1 des Gesamtziels (Verbesserung des Regulierungs- und Aufsichtsrahmens) wurde in vollem Umfang erfüllt. Bereits in Phase 1 trug eine 2006 vom ukrainischen Ministerkabinett verabschiedete Sektorstrategie dazu bei, in der SCRF ordnungspolitische Zielvorstellungen für die Sektorentwicklung zu etablieren. In der Folge wurde der Regelungsrahmen modernisiert (Verordnungen zu Finanzkennziffern, Mindestanforderungen an Aufbau- und Ablauforganisation, Qualifizierung von SKG-Führungskräften sowie IT-Systeme), wodurch sich v. a die Lizenzierungsverfahren verbesserten. Eine in der zweiten Projektphase durch

den Ministerrat und in erster parlamentarischer Lesung verabschiedete Novelle des Gesetzes zur Regelung der Kreditkooperation ist auf eine Erweiterung des Handlungsspielraums von SKG ausgerichtet (Zusammenarbeit mit juristischen Personen, Kontoführung und Geldtransfer). In Phase 2 wurden, seitens des Verbandes VAKS/PZV, die Grundlagen für eine sektoreigene Selbstregulierung geschaffen. Mit Projektunterstützung entwickelte der PZV sein Instrumentarium für die Finanzaufsicht (Kennzahlensysteme, Auditverfahren, Frühwarnsystem im Aufbau). In der Praxis fällt die für Indikator 2 maßgebliche Bewertung der Sektoraufsicht durch die im Rahmen der Evaluierung befragten Akteure noch ambivalent und für die SCRF kritischer aus als für die verbandseigene Selbstregulierung im PZV, so dass Indikator 2 bis zum Phasenende vermutlich nur teilweise zu erreichen ist. Vor dem Hintergrund der mittelfristig angestrebten Schaffung einer indirekten Finanzaufsicht erscheinen die Strukturen jedoch insgesamt als tragfähig, so dass der Indikator mit zeitlicher Verzögerung erreichbar erscheint. Zur Erreichung von Indikator 3 (Verbesserung des Zugangs zu angepassten Finanzdienstleistungen im ländlichen Raum) unterstützte das Projekt ab der zweiten Phase 9 ländliche Pilot-SKG. Obwohl die Zusammenarbeit erst knapp ein halbes Jahr vor der Evaluierung begonnen hatte, waren bereits erste Wirkungen festzustellen. 6 von 8 besuchten Pilot-SKG hatten Dienstleistungsangebote in Zusammenarbeit mit dem Projekt erweitert und/oder ihr Zielgruppenspektrum erweitert. Die Auswirkungen auf das tatsächliche Kreditvergabeverhalten sind derzeit noch nicht zu erfassen (u.a. wegen des kurzen Zeitraums seit der Implementierung sowie der Nachwirkungen der Finanzkrise). Gestützt auf eine qualitative Analyse der Dienstleistungs-Portfolios kann der Indikator jedoch als überwiegend erreicht gelten. Insgesamt wird die Zielerreichung (ein Indikator vollständig erreicht, zwei Indikatoren teilweise bis überwiegend) von den Gutachtern positiv eingeschätzt und daher die Effektivität des Projekts als **gut (2)** bewertet.

Der Beitrag zu übergeordneten entwicklungspolitischen Wirkungen (Impact) wird bis zum Evaluierungszeitpunkt als **befriedigend (3)** bewertet (d. h. „ein zufrieden stellendes Ergebnis; es liegt unterhalb der Erwartungen, aber es dominieren die positiven Ergebnisse“). Die für 2004 bis Ende 2008 verfügbaren aggregierten Daten belegen ein sehr dynamisches Wachstum des Kreditkooperations-Sektors (Kreditvergabe + 683%, Einlagen + 613%), wobei auch der Anteil des ländlichen Raums von 4,4% in 2004 auf fast 11% Ende 2008 gestiegen ist. Diese Dynamik ist zunächst eher auf allgemeine wirtschaftliche Rahmenbedingungen als auf die Projektintervention zurückzuführen, allerdings trugen die auf Makro-Ebene erzielten direkten Wirkungen dazu bei, dass das Wachstum des Sektors geordnet verlief und Risiken kontrolliert werden konnten, d.h. die plausible dem Projekt zuzuordnenden indirekten

Wirkungen äußern sich weniger in der quantitativen Wachstumsdynamik als vielmehr qualitativ in der erhöhten Stabilität des SKG-Sektors. Indirekte oder höher aggregierte Wirkungen der Zusammenarbeit mit SKG auf der Mikro-Ebene wie z.B. die laut Angebot angestrebte Stärkung lokaler Wirtschaftskreisläufe sind noch nicht nachweisbar. Um also über Einkommens- und Beschäftigungseffekte einen Beitrag zur Armutsminderung und den MDG zu leisten (MDG 1: „Extreme Armut und Hunger beseitigen“), muss das Projekt in der dritten Phase seine Wirkungen auf der Mikroebene also erst noch entfalten.

Die Wirtschaftlichkeit der Leistungserbringung wird insgesamt positiv bewertet, da trotz knapper Ressourcen wichtige Veränderungen angestoßen werden konnten. Die Projektinterventionen unterstützten gezielt Eigenanstrengungen der ukrainischen Partner kamen ohne projektspezifische Parallelstrukturen aus. Die *modes of delivery* waren nicht nur methodisch adäquat, sondern auch komplementär zu denjenigen anderer Geber. Auf die Geberkoordinierung nahm das Projekt vor allem in Phase 1 positiv Einfluss. Fehlende Synergien mit der deutschen TZ fließen dagegen negativ in die Bewertung ein. Dennoch wird die Effizienz des TZ-Beitrags zum Zeitpunkt der Evaluierung in der Summe als **gut (2)** bewertet.

Die Nachhaltigkeits-Prognose für das Projekt ist auf der Makro- und Mesoebene günstig. Die im Projektverlauf implementierten Verbesserungen des normativen Rahmens sowie der Prüfinstrumente sind voraussichtlich auch längerfristig die Handlungsgrundlage für SCRF und PZV. Für die Nachhaltigkeit auf Mikroebene ist dies aber noch nicht hinreichend, da diese sowohl durch strukturelle Schwächen (z.B. Fehlen funktionaler Refinanzierungsstrukturen) wie auch durch aktuelle Rahmenbedingungen (v.a. die Wirkungen der Finanzmarktkrise) beeinträchtigt werden kann. Auch ist eine weitere Professionalisierung der SKG in der Breite erforderlich. Insgesamt kommt das Evaluierungsteam zu der Einschätzung, dass die entwicklungspolitische Wirksamkeit des Vorhabens voraussichtlich positiv bleiben, unter Annahme eines Projektendes nach der zweiten Phase allerdings mit hoher Wahrscheinlichkeit zurückgehen würde. Damit sind die Voraussetzungen für **Nachhaltigkeitsstufe 3** erfüllt.

Die Ergebnisse der Evaluierung führen zu folgender übergreifender Schlussfolgerung: Wenngleich die zum Evaluierungszeitpunkt ungünstigen Rahmenbedingungen im Finanzsektor den Projekt-Impact vorläufig beschränken, hat das Projekt im bisherigen Verlauf zu wichtigen strukturellen Innovationen im SKG-Sektor beigetragen. Ländliche SKG haben das Potenzial, das von Banken vernachlässigte, ländliche Segment des Finanzsektors adäquat mit Finanzdienstleistungen zu bedienen, sehen sich aber auch nach zwei Projektphasen noch wesentlichen Entwicklungshindernissen gegenüber. Wesentliche Empfehlungen bezie-



hen sich u. a. auf: (a) die Beiträge zur Leistungsfähigkeit der sektoreigenen Selbstregulierung durch den PZV (adäquate Koordination SCRF/PZV, Erhöhung der Reichweite des PZV, wirtschaftliche Tragfähigkeit der Prüfverfahren); (b) die Revision der Trägerstrukturen für die dritte Projektphase (ggf. Einbeziehung des Finanzministeriums); (c) die Entwicklung von Strukturen und Kommunikationskanälen für die Diffusion der in den Pilotprojekten systematisierten Finanzdienstleistungen; (d) Alternativen für die Einrichtung von Apex-Funktionen für die Refinanzierung ukrainischer SKG, (e) die Notwendigkeit einer expliziteren Berücksichtigung genderspezifischer Fragestellungen in der dritten Projektphase.

## Anlage: SOLL-IST-VERGLEICH, Stand Juni 2009 (anhand des aktuell gültigen Angebots)

### Unterstützung des ländlichen Finanzwesens (Programm-Nr. der 2. Phase: 2006.2125.0)

#### Gesamtziel bis 12/2009:

Die regulativen Rahmenbedingungen und die Finanzaufsicht für den (ländlichen) Mikrofinanzsektor sowie das Angebot angepasster Finanzdienstleistungen für die Bevölkerung im ländlichen Raum sind verbessert.

Indikator 1	Indikator 2	Indikator 3
Die staatliche Regulierungs- und Aufsichtsbehörde für Nicht-Bank Finanzinstitutionen (SCRF) erarbeitet einen sich an international anerkannten Vorbildern orientierenden Regulierungs- und Aufsichtsrahmen für den Mikrofinanzsektor	Die Regulierung und Aufsicht von Nicht-Bank Finanzinstitutionen wird von den relevanten Akteuren (Finanzinstitutionen, Verbände, Geber, Behörden und Ministerien) überwiegend positiv bewertet (mind. 60 % der befragten Institutionen bzw. deren offizielle	In ausgewählten Regionen ist das Angebot angepasster Finanzdienstleistungen von Kreditgenossenschaften und anderen Nicht-Bank Finanzinstitutionen verbessert
Ein Regulierungs- und Aufsichtsrahmen ist erarbeitet und entspricht internationalen guten Praktiken (Implementierung von Prüfverfahren, Finanzkennziffern, Mindestanforderungen an Ablauforganisation, Qualifizierung von Führungskräften und IT-Systeme u.a, Schaffung der Grundlagen für eine indirekte Finanzaufsicht.)	Positive Bewertung der staatlichen Aufsicht nur durch 30% der Befragten (Kritik wg. fehlender materieller Kontrolle) Positive Bewertung, der sektoreigenen Kontrolle durch PZV durch 80% der Befragten Trotz Kritik wird Verbesserung gegenüber dem Projektbeginn einheitlich konstatiert	Angepasste Finanzdienstleistungen von allen Pilot-SKG erarbeitet und in die Dienstleistungsportfolios aufgenommen. Erweiterung der Zielgruppen oder Ausbau des Vertriebsnetzes in 5 von 8 besuchten SKG  Hinweis: Die Messgrundlage des Indikators (qualitative Portfolioanalyse) wurde gegenüber dem Angebot (genderdifferenzierte Befragung) modifiziert.

#### Querschnittsthemen

Armutsminderung (SHA)	Good Governance (PD/GG-1)	Gender (G-1)	Konfliktprävention (K-0)	Ökologische Wirkungen (UR-0)
Studien zur den Tätigkeit der SKG trägt legen nahe, dass diese zur selbsthilfeorientierten Armutsminderung im ländlichen Raum beitragen können, aber extrem Arme nicht direkt erreichen. Aus Projektsicht liegen armutsmindernde Wirkungen jedoch auf einer relativ hoch	Das Projekt hat auf der Makro- und Meso-Ebene zu einem stärkeren Gleichgewicht von staatlichen und sektoreigenen Verbandsstrukturen beigetragen. Auf der Mikroebene der Pilot-SKG fördern Instrumente der genossenschaftlichen Steuerung der Partizipation von SKG-Mitgliedern	Frauen profitieren von den SKG, da sie sowohl unter Mitgliedern wie auch Mitarbeitern überproportional vertreten sind (> 60%).  Das Projekt selbst hat jedoch keine genderspezifischen Aktionslinien und Zielsetzungen und erfüllt daher nicht die mit der G-1-Kennung verbundenen	Das Projekt verfolgte keine Ziele der Krisenprävention. Entsprechende Wirkungen wurden auch nicht festgestellt.	Das Projekt verfolgte keine auf die ökologische Nachhaltigkeit ausgerichteten Zielsetzungen. Entsprechende Wirkungen wurden auch nicht festgestellt. Auch negative ökologische Nebenwirkungen wurden nicht beobachtet.

#### Legende:

	Indikator erreicht bzw. bis Projektende erreichbar		Indikator teilweise erreicht		Indikator nicht erreicht
--	--	--	------------------------------	--	--------------------------

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](mailto:evaluierung@gtz.de)  
I [www.gtz.de](http://www.gtz.de)