# Kiútprogram, Ungarn

*Diese Fallstudie stellt ein integriertes Projekt vor, das Roma bei der Unternehmensgründung unterstützte. Die Fallstudie erörtert die Ziele dieses Ansatzes, den Hintergrund sowie die Entwicklung der Aktivitäten und die Gründe für Änderungen des Ansatzes. Auch die Auswirkungen des Projekts werden vorgestellt. Es folgt eine Erörterung der Herausforderungen im Zusammenhang mit der Umsetzung und der Voraussetzungen für eine Übertragung.*

## Ziele

*Kiútprogram* lief von 2010 bis 2012. Das Hauptziel des Programms war die Förderung der sozialen Mobilität und der Eingliederung benachteiligter Menschen in benachteiligten Gebieten, indem diesen durch die Gründung und Eintragung eines Kleinunternehmens die Aufnahme einer selbstständigen Erwerbstätigkeit ermöglicht wurde. Außerdem Zugang zu dem Projekt hatten Menschen, die ihre informelle Geschäftstätigkeit in ein legales Unternehmen umzuwandeln wünschten. Zur Unterstützung von Unternehmensgründungen bot das Programm Mikrokredite und ergänzende Unternehmensförderungsdienste (z. B. Mentoring und Schulungen) an. Die Zielgruppe bestand aus in Armut lebenden Menschen. Das Programm richtete sich ausdrücklich, aber nicht ausschließlich, an Roma-Frauen und -Männer.

Die Gründer und Sponsoren des Programms definierten die Initiative als „soziales Mikrokreditprogramm“, was auf einen ausgewogenen Ansatz zwischen sozialer Kohäsion und finanziellen Zielen hindeutet. Mit dem Programm versuchte man, die sozialen Einstellungen gegenüber benachteiligten Gruppen wie den Roma zu verbessern und die Diskriminierung dieser Gruppen zu mindern.

## Hintergrund

In Ungarn liegt der Anteil der selbstständig Erwerbstätigen Roma an der erwerbstätigen Bevölkerung insgesamt erheblich unter dem der allgemeinen Bevölkerung (5 % gegenüber 15 %). Außerdem haben von allen Roma in der gesamten Region Zentral- und Osteuropa die Roma in Ungarn die niedrigste Selbstständigenquote. Andererseits würden 24 % der ungarischen Roma lieber ein Unternehmen gründen, als in einem Angestelltenverhältnis zu arbeiten (Weltbank – UNDP, 2012).

In den meisten Ländern mit einer bedeutenden Roma-Minderheit stehen die Menschen dieser Gruppe beim (Wieder-)Eintritt in den Arbeitsmarkt als selbstständig Erwerbstätige vor enormen Herausforderungen. Untersuchungen belegen, dass die größten Hindernisse bei der Unternehmensgründung ein beschränkter Zugang zu Finanzdienstleistungen (einschließlich des Zugangs zu Bankkonten und zu persönlichen Krediten und Darlehen) und begrenzte Erfahrungen mit der Führung eines Unternehmens sind. Außerdem haben die Roma in der Regel einen niedrigen Bildungsstand und verfügen über ein sehr geringes Finanzwissen (Molnár, 2012; Weltbank – UNDP, 2012). Die Situation der Roma in Ungarn wird zusätzlich erschwert durch starke negative Stereotype, die in der Gesellschaft und den Medien zum Ausdruck kommen (Bernáth-Messing, 2013). Die Vorurteile halten sich hartnäckig, und die Durchsetzung von Antidiskriminierungsgesetzen und Verwaltungsverfahren zur Bekämpfung ethnischer Diskriminierung ist schwach (Majtényi, 2009).

Das Ziel von *Kiútprogram* war es, sowohl Markt- als auch Staatsversagen anzugehen. Es konzentrierte sich auf abgelegene, kleine Regionen Ungarns, wo die Wirtschaftstätigkeit gering und die öffentliche Infrastruktur unterentwickelt ist und Unternehmensinvestitionen weit unter dem nationalen Durchschnitt liegen. Die Beschäftigungsmöglichkeiten in diesen Regionen beschränken sich

in der Regel auf die Beteiligung an öffentlichen Arbeitsprogrammen, die nur befristete Arbeitsplätze bieten (BI, 2011), oder an der informellen Wirtschaft. Dieses Programm wurde ins Leben gerufen, um Roma bei der Deckung der Kosten für die Unternehmensgründung zu unterstützen und sie dazu zu ermutigen, als formelles und nicht als informelles Unternehmen zu agieren (Reszkető-Váradi, 2012; Molnár, 2012).

## Aktivitäten

Die Polgár Stiftung für Möglichkeiten, eine ungarische Bürgerstiftung, initiierte das Projekt im Jahr 2008 mit der Idee, das Grameen-Modell ([1]) an den ungarischen Kontext anzupassen. Sie gab eine Machbarkeitsstudie in Auftrag, die aus Feldforschung bestand, um die Notwendigkeit eines solchen Programms zu analysieren. Im Anschluss an die Machbarkeitsstudie reichte die Stiftung im September 2009 im Rahmen eines Ausschreibungsverfahrens der Europäischen Kommission ein Angebot für ein Pilotprojekt im Bereich Mikrofinanzierung ein. Dieser Antrag basierte auf den Ergebnissen der vorbereitenden Forschungsstudie, die die potenziellen Zielregionen und die Bedürfnisse der lokalen Roma-Gemeinschaften erfasste (Molnár, 2012; Szuhai, 2008). Im März 2010 leistete die Europäische Kommission Unterstützung beim Start des Programms als europäisches Pilotprojekt für Mikrofinanzierung im Zeitraum von Oktober 2010 bis Juni 2012. Die Polgár-Stiftung war einer der Schirmherren.

Gemäß ungarischem Finanzrecht darf die Auszahlung von Kreditprodukten nur über Finanzinstitute erfolgen. In der Folge wurde die Raiffeisen Bank Finanzverwaltungspartner des Projekts. Die Bank zahlte die Darlehen aus und verwaltete die Ausgaben und Verluste im Rahmen ihres Unternehmensprogramms für soziale Verantwortung. Die Bank bot den Klienten zudem Sparkonten an und schulte die Bankmitarbeiter in regional ausgewählten lokalen Filialen, um sie bei der Arbeit mit dieser Klientenbasis zu unterstützen.

Die *Kiútprogram* Microcredit Initiative Non-profit Ltd. (die Verwaltungsgesellschaft) wurde im September 2009 gegründet. Die Verwaltungsgesellschaft war für die Durchführung des Programms verantwortlich, unter anderem für die Schulung und Koordination der Außendienstmitarbeiter, die Überprüfung und Schulung von Klienten, die Bereitstellung zusätzlicher Wirtschaftsförderungsdienste und die Verwaltung der Darlehensverträge in Zusammenarbeit mit der Raiffeisen Bank. Die Weltbank und das Entwicklungsprogramm der Vereinten Nationen (United Nations Development Programme, UNDP) unterstützten das Projekt mit technischem Fachwissen bei der Überwachung, d. h. der Gestaltung der Überwachungsdatenbank und der Erhebung und Analyse der Überwachungsdaten.

Die Außendienstmitarbeiter waren die zentralen Akteure bei der Bereitstellung der Dienste des Programms. Sie waren zuständig für die Erfassung und Überprüfung der potenziellen Siedlungen und Teilnehmer, die Bereitstellung der Schulungen und individueller Unternehmensförderung auf lokaler Ebene, die Förderung und Unterstützung der Erstellung individueller Geschäftspläne und die Erleichterung der Durchführung der Darlehensgruppen. Mit fortschreitender Umsetzung waren sie zudem die Schlüsselmitarbeiter des Programms, die für die Überwachung der Tätigkeiten der Kleinunternehmen, die Organisation der nach der Auszahlung stattfindenden Sitzungen der Darlehensgruppen und für die frühzeitige Meldung potenziell ausbleibender Rückzahlungen oder sonstiger Notfälle an die Bank zuständig waren. Die meisten Außendienstmitarbeiter waren ausgebildete Sozialarbeiter und wurden aufgrund ihrer Arbeitserfahrung ausgewählt. Alle Außendienstmitarbeiter durchliefen vor ihrem Einsatz im Außendienst ein einmonatiges Schulungsmodul.

Die Klienten wurden aus Regionen mit weniger als 60 % des Medianeinkommens der ungarischen Haushalte ausgewählt. Das Programm räumte Frauen Priorität ein, jedoch waren nur 40 % der Bewerber und 48 % der Klienten weiblich. Gespräche mit Klienten – allerdings nicht auf der Basis einer

1 Das Grameen-Modell wurde von Prof. Mohammed Yunus in Bangladesch entwickelt. Es folgt einer Methodik, bei der eine Mikrofinanzierungsinstitution in einem Dorf eingerichtet wird, das 15 bis 20 andere Dörfer versorgt. Die Mikrofinanzierungsinstitution gewährt selbst gebildeten Gruppen von jeweils etwa fünf Kreditnehmern Darlehen, für die diese gemeinsam Verantwortung tragen (wie im solidarischen Gruppenmodell). Die Darlehen werden in Wellen gewährt: Die ersten Mitglieder erhalten zunächst ihr Darlehen, dann die nächsten – sofern die ersten Mitglieder ihre Schulden zurückgezahlt haben – und so weiter. Ein Mechanismus, um die Rückzahlung zu verbessern, ist der Gruppendruck (OECD, 2015).

repräsentativen Stichprobe – deuten darauf hin, dass die offiziellen Zahlen die Teilnahme seitens der Frauen eventuell nach oben verzerren, da in vielen Fällen der Ehemann oder Partner der eigentliche Geschäftsführer war (Weltbank – UNDP, 2012).

Das Auswahlverfahren bestand aus zwei Schritten. Zunächst überprüften die Außendienstmitarbeiter die infrage kommenden Siedlungen. Im Zeitraum zwischen 2010 und 2012 besuchten die Außendienstmitarbeiter 202 Siedlungen, um das Programm öffentlich anzukündigen und Treffen für die lokale Gemeinschaft zu organisieren, auf denen Informationen zu dem Mikrofinanzierungsprogramm und den ergänzenden Unternehmensdienstleistungen gegeben wurden. Als die Gemeinschaften großes Interesse an dem Programm zeigten, besuchten Außendienstmitarbeiter Familien, um die wirtschaftlichen und sozialen Bedingungen der potenziellen Teilnehmer vor Ort beurteilen zu können. Während dieser Besuche füllten sie außerdem den Aufnahmefragebogen zusammen mit den Familien aus, um grundlegende Informationen über die Bewerber und ihre Haushalte zu sammeln.

In dieser Phase des Auswahlverfahrens wurden Darlehensgruppen mit je acht oder neun Kandidaten gebildet. Gruppentreffen wurden ausgerichtet, und die Außendienstmitarbeiter sondierten, welche frühere Geschäftserfahrung die Gruppenmitglieder hatten. Die Gruppe musste einen Leiter wählen und die Gruppenregeln billigen. Potenzielle Kandidaten mussten außerdem eine Reihe von Auswahlkriterien erfüllen (z. B. durften sie keine Steuerschulden haben) und einen einfachen, aber realistischen Entwurf für einen Geschäftsplan erstellen. Der Kreditausschuss der Verwaltungsgesellschaft bewertete die individuellen Bewerbungspakete, die den vor Ort ausgefüllten Fragebogen, eine Evaluierung durch den Außendienstmitarbeiter, den Geschäftsplanentwurf und eine individuelle Selbstbewertung umfassten, und trafen in Abstimmung mit dem Außendienstmitarbeiter die endgültige Entscheidung.

In Anlehnung an das Grameen-Modell basierte dieses Programm auf der Gruppenkreditvergabe. Die Darlehensgruppen dienten als Ersatz für die fehlenden Sicherheiten und als Forum für Erfahrungsaustausch und gegenseitiges Lernen. Die Gruppendynamik und die Betriebsregeln sollten die Rückzahlung verstärken, da die Gruppenmitglieder ihre Darlehen der Reihe nach und unter der Voraussetzung erhielten, dass es keine Zahlungsausfälle gab. Der Gruppenleiter erhielt seinen Kredit als Letzter. Die Darlehen wurden gemäß drei verschiedenen Plänen zur Verfügung gestellt: Darlehen in Höhe von 670 EUR waren über sechs Monate, Darlehen in Höhe von 1 670 EUR über zwölf Monate und Darlehen in Höhe von 3 330 EUR über 18 Monate zurückzuzahlen.

### *Entwicklung des Projekts*

Anfang 2011 wurde klar, dass eine Anpassung der Projektkonzeption vonnöten war. Im Herbst 2010 erfolgte die Rekrutierung von Klienten viel langsamer als erwartet. Bis Ende 2010 hatte das Programm elf Darlehensgruppen mit rund 70 Teilnehmern. Dies lag unter dem anfänglichen Programmziel von 100 Klienten bis Ende des ersten Jahres. Damit stand auch das Gesamtziel von 400 Klienten auf dem Spiel. Außerdem war die Ausfallquote sehr hoch: Bei 80 % der Darlehen gab es einen Zahlungsverzug oder -ausfall.

Während der ersten Hälfte des zweiten Jahres wurden die folgenden Änderungen vorgenommen:

- *Verstärkte Überprüfung von Klienten und Verlagerung der Zielregionen*. Die Außendienstmitarbeiter konzentrierten sich verstärkt auf die Erfassung der Bonitätsgeschichte, der Geschäftsverbindungen und der Erfahrung der potenziellen Klienten und ihrer Familienmitglieder. Sie zogen sich außerdem aus den am stärksten benachteiligten kleinen Regionen zurück. Im Ergebnis hatten potenzielle Klienten, die bereits Geschäftserfahrungen oder zumindest Verbindungen zu bestehenden Unternehmernetzwerken hatten, bessere Chancen, Kandidaten zu werden. Dies führte auch dazu, dass die neue Zielgruppe aus einer etwas bessergestellten wirtschaftlichen Schicht kam.
- *Erweiterung des Umfangs der unterstützten Geschäftstätigkeiten*. Aufgrund einer entsprechenden Nachfrage seitens der Klienten wurde die Landwirtschaft als ein möglicher Sektor für die Unternehmensgründung ergänzt.

- *Durchsetzung der Rückzahlungen und Gruppendynamik*. Das Programm gestattete die Bildung von Darlehensgruppen mit weniger als fünf Mitgliedern – eine Mindestgrenze, die während des ersten Zeitraums strikt durchgesetzt wurde. Die Darlehensgruppen setzten zudem verstärkt ihren Schwerpunkt auf die Entwicklung von Geschäftsplänen und führten strengere Evaluierungskriterien ein. Außerdem wurde die durchschnittliche Höhe der Darlehen auf 1 832 EUR und die durchschnittliche Laufzeit auf 43 Wochen herabgesetzt und für mehr Flexibilität bei der Umschuldung von Darlehen gesorgt. Dies trug dazu bei, sicherzustellen, dass die Klienten auch nach Ende der ersten sechs Monate ihrer Geschäftstätigkeit zahlen konnten. Zusätzlich erhielten die Darlehensgruppen mehr Unterstützung beim Zugang zum staatlichen Förderprogramm *Vállalkozóvá Válási Támogatás*, das Start-ups während der ersten sechs Monate ihrer Geschäftstätigkeit zur Verfügung stand. Eine Teilnahme an diesem Programm ermöglichte die Refinanzierung der Steuerzahlungen und Sozialversicherungsbeiträge. (Laut den nationalen Vorschriften waren selbstständig Erwerbstätige verpflichtet, Steuern und Sozialversicherungsbeiträge auf der Grundlage des für das jeweilige Steuerjahr festgelegten Mindestlohns zu zahlen, unabhängig von ihren tatsächlichen Einnahmen).
- *Verstärkung der Verwaltung und Verbesserung der Schulung von Außendienstmitarbeitern*. Das Programm richtete einen Krisenausschuss ein, der Klienten, die bei ihren Zahlungen in Verzug zu kommen drohten, individuell unterstützten, und stellte neue Außendienstmitarbeiter mit mehr Erfahrungen in der Sozialarbeit ein. Auf die Rückmeldung der Klienten hin wurden die Außendienstmitarbeiter außerdem zusätzlich geschult. Ferner ernannte das Programm regionale Koordinatoren, um die Kommunikation unter den Außendienstmitarbeitern und zwischen ihnen und dem Projektbüro zu verbessern.

### *Projektfinanzierung*

Das Projekt „Pan-European Coordination of Roma Integration Methods – Roma Inclusion: Self-employment and microcredit“ (Paneuropäische Koordination von Integrationsmethoden für Roma – Einbeziehung der Roma: Selbstständige Erwerbstätigkeit und Mikrokredite) der Europäischen Union stellte die Hauptfinanzierungsquelle für das *Kiútprogram* dar. Der Gesamthaushalt des Projekts – einschließlich Betriebskosten und Darlehensbestand – belief sich auf 1,4 Millionen EUR. Das Projekt der Europäischen Union stellte eine Vorfinanzierung (85 %) bereit. Der übrige Anteil wurde nach dem offiziellen Abschluss des Projekts gesichert. Die ungarische Regierung kofinanzierte die Projektmanagementkosten (200 Millionen HUF bzw. etwa 666 670 EUR), und andere staatliche Förderungen (Refinanzierung von Steuerzahlungen und Sozialversicherungsbeiträgen) betrugen während des Projektzeitraums 135 Millionen HUF (etwa 450 000 EUR). Nach Abschluss der Pilotphase wurden die Folgeaktivitäten des Projekts und einige der lokalen Projekte aus privaten Quellen, hauptsächlich von der Polgár-Stiftung, finanziert.

## Herausforderungen

Das Programm war mit drei großen Herausforderungen konfrontiert. Die erste bestand darin, geeignete Klienten anzusprechen und diejenigen von ihnen zu identifizieren, die das Potenzial hatten, eine selbstständige Erwerbstätigkeit zu meistern. Die Nachhaltigkeit jeglicher Geschäftstätigkeiten in den am stärksten benachteiligten Regionen wurde durch eine eingeschränkte Nachfrage auf den regionalen Märkten und eingeschränkte Unternehmernetzwerke vor eine Herausforderung gestellt. Folglich verlagerte das *Kiútprogram* seinen Fokus auf „gehobene“ Klienten und auf Gebiete mit besserem Zugang zu regionalen Märkten und bestehenden Unternehmernetzwerken. Dies allerdings untergrub die sozialen Ziele des Programms.

Die zweite Herausforderung war, leistungsfähige Außendienstmitarbeiter zu rekrutieren, die gleichzeitig als persönlicher Mentor, Sozialarbeiter und Kreditsachbearbeiter mit entsprechendem Finanz- und Unternehmensfachwissen auftreten konnte. Verschiedene Menschen für die verschiedenen Aufgaben einzustellen wäre eine Möglichkeit gewesen, die jedoch durch den Projekthaushalt nicht gegeben war. Während des ersten operativen Jahres war die Fluktuation bei den Außendienstmitarbeitern äußerst hoch (rund 90 % der in den ersten Monaten der Projektdurchführung

eingestellten Außendienstmitarbeiter verließen das Projekt im folgenden Jahr), was darauf hindeutet, wie schwierig diese Aufgabe ist. Die Verwaltungsgesellschaft startete während des zweijährigen Projektzeitraums fünf Aufrufe, um Außendienstmitarbeiter anzuwerben.

Drittens benötigen neue Unternehmen Zeit, um sich zu entwickeln und eine nachhaltige Klientenbasis zu gewinnen. Dies dauert häufig länger als ein Jahr. Das *Kiútprogram* konnte eine Zusammenarbeit mit den ungarischen öffentlichen Arbeitsverwaltungen aufbauen, um den Zugang neuer Unternehmer zu einem bestimmten staatlichen Beihilfeprogramm während der ersten sechs Monate ihres Betriebs zu garantieren, doch gelang es nicht, einen Partnerschaftsvertrag auf institutioneller Ebene zu schließen, der länger als sechs Monate dauern konnte. Dies stellte eine Herausforderung für die Teilnehmer dar, die einen wöchentlichen Rückzahlungsplan einhalten mussten.

## Auswirkungen

Es gibt keine *Ex-post*-Evaluierung dieses Projekts. Allerdings wurde in Zusammenarbeit mit der Weltbank und dem Entwicklungsprogramm der Vereinten Nationen (United Nations Development Programme, UNDP) ein umfassendes Überwachungssystem eingerichtet. Überwachungsdaten zeigen, dass sich 138 der insgesamt 192 Teilnehmer einer Darlehensgruppe anschlossen. Davon erhielten 49 Menschen unter diesen Voraussetzungen Darlehen in einer Höhe von durchschnittlich 1825 EUR pro Person und einer durchschnittlichen Laufzeit von 52 Wochen (Reszkető und Váradi, 2012; World Bank, 2013).

Dem Projekt gelang es, Arbeitslose (86 % der Bewerber waren vor der Teilnahme mehr als ein Jahr lang arbeitslos oder als nicht erwerbstätig gemeldet) und Haushalte mit sehr niedrigem Monatseinkommen (das Medianeinkommen der Haushalte betrug 68250 HUF bzw. etwa 227 EUR) zu erreichen. Der Anteil der Bewerber mit abgeschlossener Sekundarausbildung oder einem höheren Bildungsgrad war sehr gering (13 %), und 87 % von ihnen lebten im ländlichen Raum.

Die Unternehmen, die eine Finanzierung erhielten, waren entweder in der Land- und Forstwirtschaft (45 %) oder im Einzelhandel (55 %) angesiedelt. Laut der von der Weltbank durchgeführten Teilnehmerbefragung mangelte es 68 % der Klienten an den nötigen finanziellen Mitteln für eine Unternehmensgründung, und 95 % von ihnen gaben an, das Darlehen, das sie durch das Projekt erhalten haben, sei die Hauptquelle ihres Startkapitals gewesen. Diese Unternehmen erwirtschafteten durchschnittlich einen Monatsumsatz von 68312 HUF (etwa 227 EUR). Im Mai 2013, etwa ein Jahr nach dem offiziellen Projektabschluss, waren 45 % der Unternehmen immer noch in Betrieb.

Die *Ex-post*-Überwachung deutet darauf hin, dass Frauen und Menschen, die sich vor dem Projekt aktiv in die Gemeinschaft einbrachten (d. h., mindestens einmal wöchentlich an irgendeiner Art von Gesprächen und Entscheidungen der lokalen Gemeinschaft mitwirkten), die Rückzahlungen am häufigsten gemäß dem vereinbarten Rückzahlungsplan leisteten (Weltbank – UNDP, 2012). Diese Ergebnisse stimmen mit internationalen Erfahrungen überein und unterstreichen die Bedeutung lokaler Netzwerke und persönlicher Beziehungen.

Ferner betonten Überwachungsstudien die Wichtigkeit eines umfassenden Ansatzes bei der Projektkonzeption; dieser wird aufgrund der Kennzeichnung des Projektes als soziales Mikrokreditprogramm vernachlässigt (Weltbank – UNDP, 2012; Reszkető-Váradi, 2012). Laut beiden Studien wäre eine längere Pilotphase (d. h. mindestens drei oder vier Jahre) von Vorteil gewesen. Außerdem hätten weniger ehrgeizige Ergebnisindikatoren zur Entwicklung hochwertigerer Dienstleistungen zur Unternehmensförderung geführt. Die Studien merken zudem an, dass man die Ausstiegsstrategien der Teilnehmer und ein klares allmähliches Auslaufen der Unterstützung in stärkerem Maße hätte berücksichtigen sollen.

In Bezug auf die Kostenwirksamkeit vergleicht die Weltbank – UNDP (2012) das *Kiútprogram* mit öffentlichen Arbeitsprogrammen. Sie schätzten die monatlichen Kosten ähnlich hoch ein (2010 EUR pro Monat und Klient), doch wurde angemerkt, dass es dem *Kiútprogram* besser gelingen könnte, die Aussichten der Klienten auf eine abhängige oder selbstständige Erwerbstätigkeit zu erhöhen.

## Voraussetzungen für die Übertragung

Dieses Projekt bietet ein Beispiel dafür, wie die am stärksten benachteiligten Mitglieder der Gesellschaft durch das Unternehmertum unterstützt werden können. Die Erfahrung enthält viele Erkenntnisse für ähnliche Initiativen:

1. *Sicherstellung leistungsfähiger Außendienstmitarbeiter*. Die Außendienstmitarbeiter erwiesen sich als die Schlüsselakteure in der Umsetzungsphase. Aus dem *Kiútprogram* lassen sich hilfreiche Erkenntnisse für die Auswahl der Außendienstmitarbeiter und die Diversifizierung ihrer Aufgaben ziehen. Die gleichzeitig übernommene Rolle eines Sozialarbeiters und eines Kreditsachbearbeiters und die Komplexität der damit zusammenhängenden Dienstleistungen könnten sich als Hindernis herausstellen. Daher ist es unter Umständen erforderlich, die Aufgaben aufzuteilen und Mitarbeiter einzustellen, die nur auf jeweils eine Rolle spezialisiert sind.
2. *Nutzung einer intensiven Kontaktarbeit*. Die Absicht des Programms ist es, benachteiligten Gruppen in benachteiligten Gebieten zu helfen. Der Schlüssel, um diese Gruppe zu erreichen und sie auf die verfügbare Unterstützung aufmerksam zu machen, liegt darin, sie vor Ort aufzusuchen und direkt mit ihnen zu interagieren. Dies hat außerdem den Vorteil, dass die Außendienstmitarbeiter dabei potenzielle Kandidaten identifizieren und ein Vertrauensverhältnis zu den Klienten aufbauen können.
3. *Realistische Zielsetzung*. Dieses Programm musste während der Pilotphase stark angepasst werden, als klar wurde, dass es zu ehrgeizig und zu selektiv war. Im Ergebnis änderte sich das Profil der Zielklienten, und viele der sozialen Ziele wurden gefährdet. Es ist wichtig, eine *Ex-ante*-Evaluierung durchzuführen, um sicherzustellen, dass die Projektkonzeption den Zielen entspricht.
4. *Sicherstellung geeigneter Darlehen*. Die Höhe des angebotenen Darlehens sollte auf das Geschäftsumfeld und die Bedürfnisse der Unternehmen der Teilnehmer zugeschnitten sein. Dies bedeutet ein höheres Startkapital in europäischen Ländern als im Kontext der Entwicklungsländer, wo diese Art von Ansatz ursprünglich entstand.

### *Literatur*

Budapest Institute (2011), „The efficiency of municipal public work programmes“, Budapest Institute. Budapest, verfügbar unter: *www.budapestinstitute.eu/uploads/BI_efficiency_publicworks_summary1.pdf*

Majtényi, B. (Hrsg.) (2009), *Lejtős pálya – Antidiszkrimináció és esélyegyenlőség*, Földrész Könyvek, L'Harmattan Kiadó.

Molnár, G. (2012), „Kiútprogram - Way out from poverty: Lessons of an Employment-Generating, Social Microlending Programme“, Bratislava.

OECD (2015), „Innovation Policies for Inclusive Development: Scaling up inclusive innovations“, verfügbar unter: *www.oecd.org/innovation/inno/scaling-up-inclusive-innovations.pdf*.

Reszkető, P. und B. Váradi (2012), „Evaluation of the Hungarian Microfinance Programme – Kiútprogram“, Budapest Institute.

Weltbank (2013), „Kiútprogram Social Microcredit Programme, Case Study“, Weltbank.

Weltbank – UNDP (2012), „Reducing Vulnerability and Promoting the Self-Employment of Roma in Eastern Europe through Financial Inclusion“, Weltbank, verfügbar unter: *http://documents.worldbank.org/curated/en/2012/09/16706486/reducing-vulnerability-promoting-self-employment-roma-eastern-europe-through-financial-inclusion*.

**From:**
## Inclusive Business Creation
Good Practice Compendium

**Access the complete publication at:**
https://doi.org/10.1787/9789264251496-en

**Please cite this chapter as:**

OECD/European Union (2016), "Kiútprogram, Ungarn", in *Inclusive Business Creation: Good Practice Compendium*, OECD Publishing, Paris.

DOI: https://doi.org/10.1787/9789264261402-14-de

Das vorliegende Dokument wird unter der Verantwortung des Generalsekretärs der OECD veröffentlicht. Die darin zum Ausdruck gebrachten Meinungen und Argumente spiegeln nicht zwangsläufig die offizielle Einstellung der OECD-Mitgliedstaaten wider.

This document and any map included herein are without prejudice to the status of or sovereignty over any territory, to the delimitation of international frontiers and boundaries and to the name of any territory, city or area.

You can copy, download or print OECD content for your own use, and you can include excerpts from OECD publications, databases and multimedia products in your own documents, presentations, blogs, websites and teaching materials, provided that suitable acknowledgment of OECD as source and copyright owner is given. All requests for public or commercial use and translation rights should be submitted to rights@oecd.org. Requests for permission to photocopy portions of this material for public or commercial use shall be addressed directly to the Copyright Clearance Center (CCC) at info@copyright.com or the Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC) at contact@cfcopies.com.

OECD