

TANZANIAS BANK FÖR LANDSBYGDS-
UTVECKLING

En nordisk utvärdering i samman-
fattning

1975 03 04

Resultatvärdering 13

Report of a Nordic Mission to Tanzania Rural Development
Bank by Knud Erik Svendsen, Danmark; Henrik Westman,
Finland; Rolf Sjørum, Norge och Lennart Wohlgemuth, .
Sverige. November 1974

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

		<u>Sid</u>
I	FÖRORD	1
II	UTVECKLINGEN INOM LANDSBYGDSSSEKTORN 1971 - 74	3
III	BANKENS ARBETE 1971 - 74	6
IV	SLUTSATSER EFTER DE FÖRSTA ÅREN 1971 - 74	10
V	BANKENS FRAMTID: PROBLEM OCH PLANER	12
VI	REKOMMENDATIONER TILL DE NORDISKA REGERINGARNA	16
VII	TRE EXEMPEL PÅ LÅN OCH DERAS BEHANDLING	17
	1. Majsprogrammet i Ismani	17
	2. Njombe Distrikts utvecklingsbolag - Mjölkkoprojekt	19
	3. Kipengere Ujamaa-by, Njombe District - Mjölkkoprojekt	22

I

FÖRORD

Fyra representanter för de nordiska ländernas biståndsorgan gjorde gemensamt en utvärdering av Tanzania Rural Development Bank under ett tre-veckors besök i landet hösten 1974. Denna skrift är en sammanfattning av den utvärderingsrapport som blev resans resultat.

Tanzania Rural Development Bank, TRDB, bildades 1971. Mellan 1972 och 1974 tecknade samtliga nordiska regeringar avtal med Tanzanias regering om stöd till banken. (Summorna varierade från två miljoner Fmk från Finland, 18,5 miljoner Nkr från Norge, 15 miljoner Skr från Sverige till 30 miljoner Dkr från Danmark). Ett studium av banken diskuterades mellan de nordiska biståndsorganen. Man enades om att göra en utvärdering tillsammans för att inte belasta banken och andra myndigheter i Tanzania mer än nödvändigt.

Under 1973 och 1974 diskuterade de nordiska biståndsorganen ett ökat informellt samarbete och informationsutbyte på utvärderingssidan. Diskussionerna resulterade i ett nordiskt seminarium kring resultatvärderingsfrågor i Oslo i oktober 1974. Ett praktiskt uttryck för nordiskt samarbete på området blev den gemensamma utvärderingsresan till Tanzania Rural Development Bank.

Utvärderingsgruppens rapport har flera intressanta drag. Den skildrar inte bara bankens interna administration utan i minst lika hög grad dess roll i Tanzanias allmänna politik för landsbygdens utveckling. Banken drivs i en miljö som påverkas och inspireras av den politik för landsbygdsutveckling som Tanzanias regering för. Gruppen såg som sin uppgift att studera krediternas roll i landsbygdsutvecklingen.

Utvärderingsgruppen koncentrerar sin framställning till de förändringar banken genomgått de tre första åren 1971-74 och till en diskussion av de framtida perspektiven för banken. Banken tycks nu vara på väg in i en ny fas; den kommer utan tvivel att förändras och utvecklas under de närmaste åren.

I rapportens bilagor finns bland annat korta fallstudier av ett par typiska låneansökningar och en beskrivning av hur de behandlas. Det framgår av bilagorna att bankens rapportering är fyllig och i hög grad läsvärd. Den som vill studera bankens verksamhet mer ingående har mycket att hämta ur de långa utdrag ur rapporterna som presenteras i bilagorna.

Gruppen drar slutsatsen att banken fungerar väl som institution och fyller sin funktion inom ramen för landsbygdsutvecklingen i Tanzania. Gruppen rekommenderar fortsatt nordiskt stöd till banken på generösa villkor och obundet till specificerad användning. Med tanke på kvaliteten på bankens rapportering behöver de nordiska myndigheterna inte begära särskild rapportering över användningen av nordiska medel.

Begäran om personalbistånd till banken bör övervägas i positiv anda. Gruppen påvisar några fall där sådant bistånd är viktigt för banken och även för dess utbildningsinstitut. Vidare är stöd till bankens kundkrets önskvärt särskilt i fråga om den kooperativa rörelsen. Gruppen pekar i detta sammanhang på den vikt det nordiska stödet till Kooperationen har för utvecklingen på landsbygden i Tanzania.

Det finns starka skäl både av ekonomisk och social natur att stödja banken. Livsmedelproduktionen är för närvarande mycket viktig för landet och politiken i detta avseende går ut på att mer och mer stödja småböndernas produktion. Här bör banken få en ökad betydelse och förväntningarna på den är stora.

En viktig fråga utanför bankens direkta påverkan gäller dock bankens effektivitet i förhållande till andra institutioner som också är viktiga för att utveckling på landsbygden skall komma till stånd. Om banken utvecklas snabbare än de andra institutionerna uppkommer en obalans, som diskuteras i rapporten. En andra stor fråga är om krediter är ett verksamt medel att bidra till landsbygdsutveckling. Gruppen tillråder stor försiktighet och menar att medan krediter i vissa fall kan vara en bra form för utvecklingsstöd kan de i andra fall snarast ha negativ verkan.

Ernst Michanek

Ernst Michanek

Själva idén med en institution av TRDBs typ kan sägas vara detsamma idag som 1971. Men i vissa avseenden har bankens omgivning förändrats så radikalt under de senaste åren att man utan överdrift kan säga att banken trätt in i en ny fas i sin korta historia: omfattande förändringar har skett i hela organisationsstrukturen bakom landsbygdsutvecklingen, samtidigt som landet drabbats av ett allvarligt livsmedelsunderskott och kraftiga prisstegringar inträffat på produktionsmedel inom jordbrukssektorn.

Bakgrunden till TRDBs tillkomst 1971 var således den starka tonvikt på landsbygdsutveckling som allmänpolitiskt formulerades 1967 (Arusha-deklarationen) och som vidareutvecklades i den andra femårsplanen från 1969. Banken var en av många former för strävandena att förbättra jordbruksproduktionen och höja levnadsnivån på landsbygden.

Det stipulerades tydligt och klart att TRDB skulle agera som en bank. Allmänt uttryckt skulle den stimulera användningen av krediter som medel att nå ut till småbönderna, antingen de arbetar individuellt eller kollektivt. Men banken skulle också ge ett visst överskott, åtminstone på sikt; den skulle bara arbeta med ekonomiskt livskraftiga projekt, lånen skulle betalas tillbaka och räntan täckas av den ökning i jordbruksproduktionen som lånen skulle ge upphov till. Inom dessa ramar förväntades banken stödja regeringens långsiktiga politiska och sociala mål - förbättra småböndernas ställning och stimulera dem till samarbete både i produktion och marknadsföring. Men för att nå dessa mål fick banken alltså inte göra förluster.

TRDB övertod och fortsatte åtskilliga aktiviteter som hade påbörjats av föregångaren National Development Credit Agency. Denna organisation var präglad av den tidigare produktionsstrukturen med betoning på exportgrödor och stora producenter. En sådan struktur kan inte förändras utan vidare (om man vill ha en fortgående produktionsökning), och därför finns fortfarande i TRDBs utlåning en tonvikt på export, trots att betydande förändringar skett.

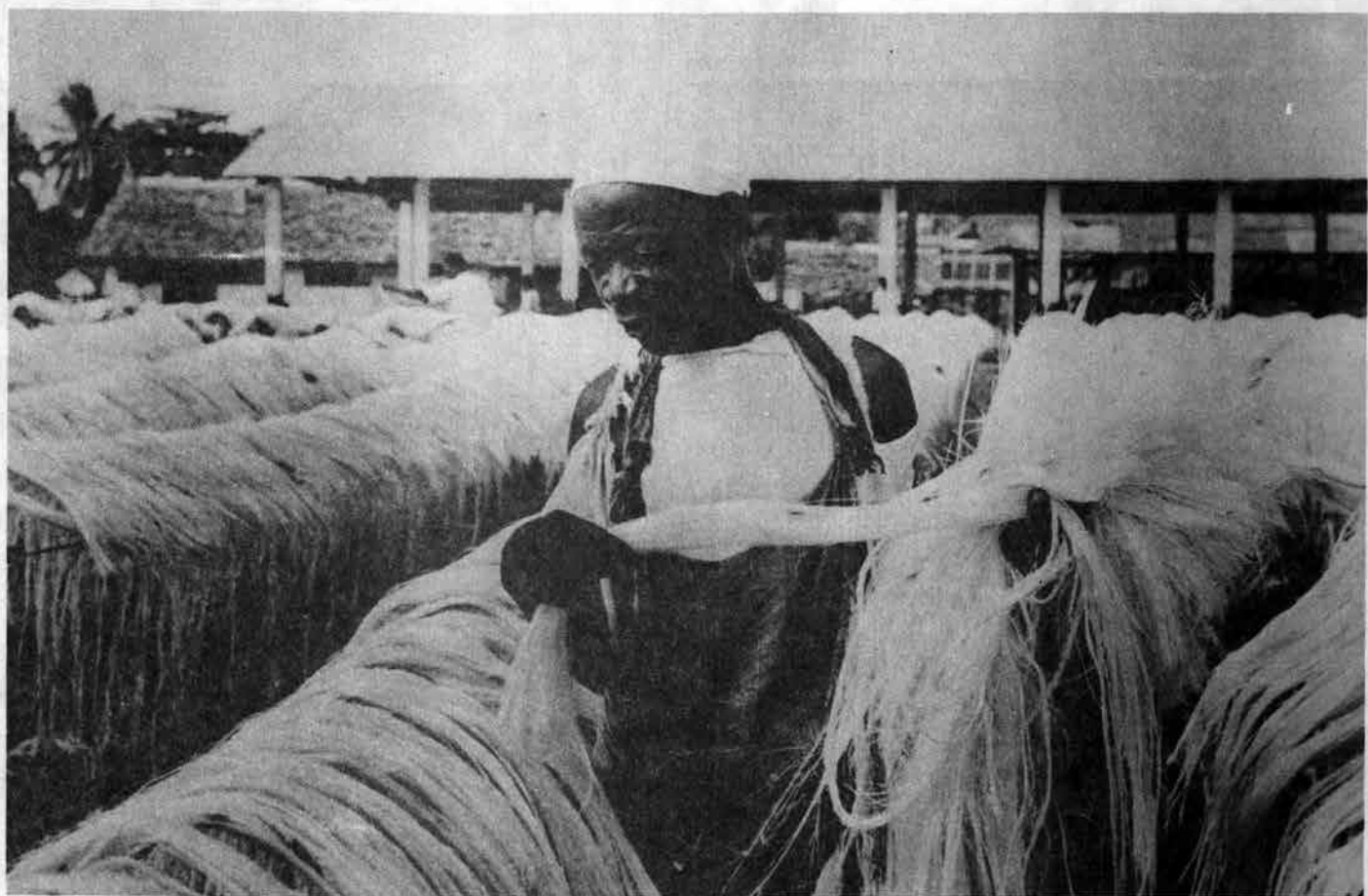
När banken startade 1971 hade framväxten av ujamaa-byar börjat på allvar i flera landsbygdsregioner. I slutet av 1970 bodde omkring en halv miljon människor i ujamaa-byar varefter antalet steg kontinuerligt till cirka 2,3 miljoner i början av 1974. Detta innebar bland mycket annat att TRDB fick börja arbeta med en ny typ av kunder - hela ujamaabyar, vars kreditvärdighet skulle bedömas när de ansökte om lån.

Man bör hålla i minnet att byarna befann sig, och fortfarande befinner sig, på mycket olika stadier av kooperativ organisation. Bara ett mindre antal började på ett stadium där alla ekonomiska aktiviteter var gemensamma och uppfyllde villkoren för att registreras som fullvärdiga kooperativa föreningar och därmed bli kvalificerade kreditmottagare.

Ujamaa-byarnas framväxt var en sida av strävandena att skapa ett nytt organisationsmönster för landsbygdsutvecklingen. En annan var den decentralisering av regeringsmaskineriet som genomfördes under våren 1972 och kom att påverka banken på många sätt. Tanken på decentralisering härrörde från översynsarbetet på den andra femårsplanen, då man märkte att det inte gått att flytta utvecklingsresurserna till landsbygdsändamål så bra som planen hade förutsett. Inte heller servicen för att höja jordbruksproduktionen hade svarat mot förväntningarna. Därför beslöt regeringen att kraftigt stärka den regionala administrationen och ge den en egen budget och planering. Hundratals tjänstemän flyttades från huvudstaden till regioner och distrikt och systemet började fungera under budgetåret 1972/73.

För bankens del innebar detta att den fick sätta upp regionala kontor där sådana inte redan fanns, och dessutom att den fick en ny typ av intressenter att ta hänsyn till: de styrande på regional- och distriktsnivå, ofta ivriga att få större och flera lån från banken till det egna området. De regionala organen gav vidare hög prioritet åt de s k District Development Corporations (distriktsutvecklingsbolagen) som skapats parallellt med den pågående decentraliseringen för att investera i ekonomiskt livskraftiga projekt på landsbygden. Denna nya kund med stort politiskt stöd skapade tryck från en ny typ av låntagare.

Ett par andra händelseförlopp omkring ett år efter att banken bildades förtjänar också att nämnas. De kooperativa förbunden "regionaliserades" 1972, d v s man beslöt att låta deras gränser vara samma som regionernas gränser, vilket skapade övergångsproblem av olika slag. De kooperativa förbunden har hand om marknadsföring och vidareförädling av export- och andra grödor åt primärföreningarna och är bankens viktigaste låntagare, dels för egna ändamål (transport o dyl), dels för vidareutlåning till primärföreningarna. Dessa förbund hade på sina mångfaldiga uppgifter och en kronisk brist på väl utbildad personal haft problem ända sedan Tanzanias självständighet och svårigheterna minskade inte efter omläggningen.



Under 1972 försökte också Tanzanias enhetsparti TANU aktivt påverka jordbrukets produktionsproblem. I ett frankt och mycket spritt uttalande ("Siasa ni Kilimo" = "Politik är jordbruk") pekade man på att jordbrukets tillväxt hade släpat efter i flera år. Modernare och bättre metoder var nödvändiga, särskilt för småbönderna. Produktiviteten måste ovillkorligen ökas - den låga jordbrukstillväxten bestämmer landets allmänna ekonomiska utveckling genom jordbrukets dominerande betydelse för personliga inkomster, valutaintäkter och statliga medel.

Från mitten av 1972 och under 1973 genomfördes vidare den massiva kampanjen "Operation Kigoma", en direkt fortsättning av den tidigare kampanjen, "Operation Dodoma", en väldig omflyttning av ungefär 24.000 familjer till nybildade byar. Regeringen har därefter med stöd från Världsbanken startat Kigomas integrerade landsbygdsprojekt, där tonvikten ligger på att bilda och stödja nya byar.

Dessa interna tanzanska händelseförlopp, organisatoriska och andra, vilka radikalt förändrat organisationsstrukturen för landsbygdsutvecklingen i Tanzania, har hittills påverkat TRDB i ganska begränsad utsträckning. Förändringarna i landets ekonomiska ställning gentemot omvärlden har däremot haft större omedelbar betydelse. Produktionen av de exportgrödor som mest behöver stöd från Banken, te och tobak, har ökat, vilket ställt större krav på banken; regeringens resurser och valutaintäkterna var hårt ansatta under utvecklingsansträngningarna, och terms of trade (bytesförhållandena i utrikeshandeln) hade försämrats under större delen av sextio- och början av sjuttio-talet.

I mitten av 1973 var landets ekonomiska läge ändå i relativt god balans. Stora ansträngningar i fråga om skatteindrivning hade givit resultat, liksom försök att begränsa importen och mobilisera resurser från utlandet. Men redan i slutet av samma år hade läget försämrats drastiskt genom torka och de väldiga prisökningarna på oljeprodukter och konstgödsel. Torkan fortsatte under första hälften av 1974, bland annat i områden som normalt hörde till landets "kornbodar", och Tanzania blev starkt importberoende samtidigt som livsmedelspriserna på världsmarknaden steg starkt.

För banken fick detta två konsekvenser. För det första har det resulterat i ökat tryck på banken att öka takten i sin långivning och effektivisera den till förmån för både exportproduktionen och livsmedelsgrödorna. Banken har därför ibland fått gå utanför en banks normala arbetsområde, som när regeringen 1974 startade ett stort upplagt majsprogram - TRDB hjälpte då till med organisationen, dvs med inköp av konstgödsel, transport därav etc, men inte med finansieringen.

För det andra påverkades de för banken tillgängliga resurserna negativt. Inflationen minskade starkt realvärdet på bankens fonder. Torkan försvårade i många fall återbetalningarna. Den ansträngda regeringsbudgeten påverkade naturligtvis också bankens möjligheter att få större fonder från regeringen.

I slutet av 1973 offentliggjorde presidenten partiets beslut att landsbygdsbefolkningen senast under 1976 ska ha flyttat ihop i utvecklingsbyar. Beslutet har åtföljts av väldiga folkomflyttningar, ofta under avsevärt tryck från lokala tjänstemän och politiker. Målet med flyttningarna har varit att skapa en bättre organisatorisk grund för lokalstyrelse och social service, att bättre kunna utnyttja regeringens tekniska hjälp och kunna använda krediter effektivare i produktionen.

En bedömning av bankens verksamhet under de tre första åren och av dess framtidsplaner och utsikter måste baseras på de stora samhällsförändringar som ägt rum sedan den bildats. Därför tar den nordiska gruppen hänsyn till sådana faktorer som livsmedelsunderskott, prisökningar och förändringar i landsbygdens organisatoriska struktur när den i kommande avsnitt undersöker bankens arbete 1971-74 och dess framtidsutsikter.

III BANKENS ARBETE 1971 - 74

Bankens organisation

Tanzania Rural Development Bank inledde sin verksamhet den 1 maj 1971. I lagen om TRDB från samma år fick den sina viktigaste uppgifter definierade: att göra finansiella medel tillgängliga för landsbygdsutvecklingen - att tillhandahålla teknisk hjälp och rådgivning för samma ändamål - att finansiera köp av produktionsmedel för jordbruket, både genom lån och genom att själv inköpa och försälja jordbruksförnödenheter på kreditvillkor.

Från sin föregångare National Development Credit Agency ärvde TRDB både personal, utrustning och vissa låneprogram och fordringar.

Banken står direkt under regeringen (finansministeriet) och har fyra huvudavdelningar: finansavdelningen som skaffar fram bankens resurser, utvecklingsavdelningen som handlägger forskning, utbildning och viss projektvärdering, en operativ avdelning som sköter låneansökningar och påbörjade projekt, och en internadministrativ avdelning. Därtill finns en av styrelsen utsedd lånekommitté. Den dagliga verksamheten leds av en verkställande direktör.

Banken har regionala kontor i arton av landets tjugo provinser. Kontoren rapporterar utförligt till huvudkontoret över sin fältkontakt med projekt och låntagare, och regionala kommittéer med noggrannt definierad sammansättning ansvarar för granskningen av ansökningar. Kommittéerna har sedan 1973/74 blivit beslutande, i och med att lån under 50.000 shilling numera får avgöras på regional nivå.

Bankens resurser

Bankens verksamhet finansieras dels med budgetmedel och dels med kapital från utlandet. Överföringarna från regeringen har flera olika former och det externa kapitalet utgörs av lån och gåvor från utländska regeringar, från Världsbanken/IDA och från Internationella Kaffeorganisationen (ICO).

Den sista juni 1974 hade banken från regeringen mottagit 113 miljoner shilling mot 57 miljoner shilling ett år tidigare, medan lånen utifrån som administrerades av banken uppgick till 291 miljoner shillings (137 miljoner ett år tidigare), av vilka 85 miljoner hade betalats ut. Banken har varit ganska långsam i utnyttjandet av vissa lån. Två nya större krediter är under förhandling med Världsbanken och USA.

Banken har möjlighet att bilda speciella fonder för krediter till särskilda ändamål, med mildare kreditvillkor än normalt. Hittills har en sådan fond satts upp, the Ujamaa Development Fund.

Förutom kapital från regeringen och utlandet ska banken använda sitt eget överskott. Om hänsyn tas till ännu icke utbetalade lån från utlandet, för bankens åtaganden och säsongvariationer visar en ögonblicksbild i mitten av 1974 att bankens likviditet är låg. I nödfall kan banken dra på en checkräkningskredit som den har tillgång till.

Bankens dagliga räkenskaper, som bedrivs centralt, är snabba och fylliga, medan däremot kapaciteten för finansiella analyser är otillräcklig.

Utlåningen

TRDB ger korta och medellånga lån mot en ränta av 8,5% och långa lån mot 7,5 %. Återbetalningstiderna beror på den produktiva livslängden på det som lånet finansierat. Korta och medellånga lån ska återbetalas på ett, respektive fem år, medan långa lån till tunga investeringar som byggnader, lagerhus och téfabriker har en återbetalningstid på femton år.

Låntagarna är som regel antingen kooperativa förbund och föreningar, distriktsutvecklingsbolag, ujamaa-byar eller registrerade sammanslutningar av olika slag. Mera sällan lånar enskilda personer från banken. Den sammanlagda summan av bankens utestående lån var i slutet av juni 1974 154 miljoner shilling. Vid samma tid 1971, strax efter bankens start, var den 66 miljoner.

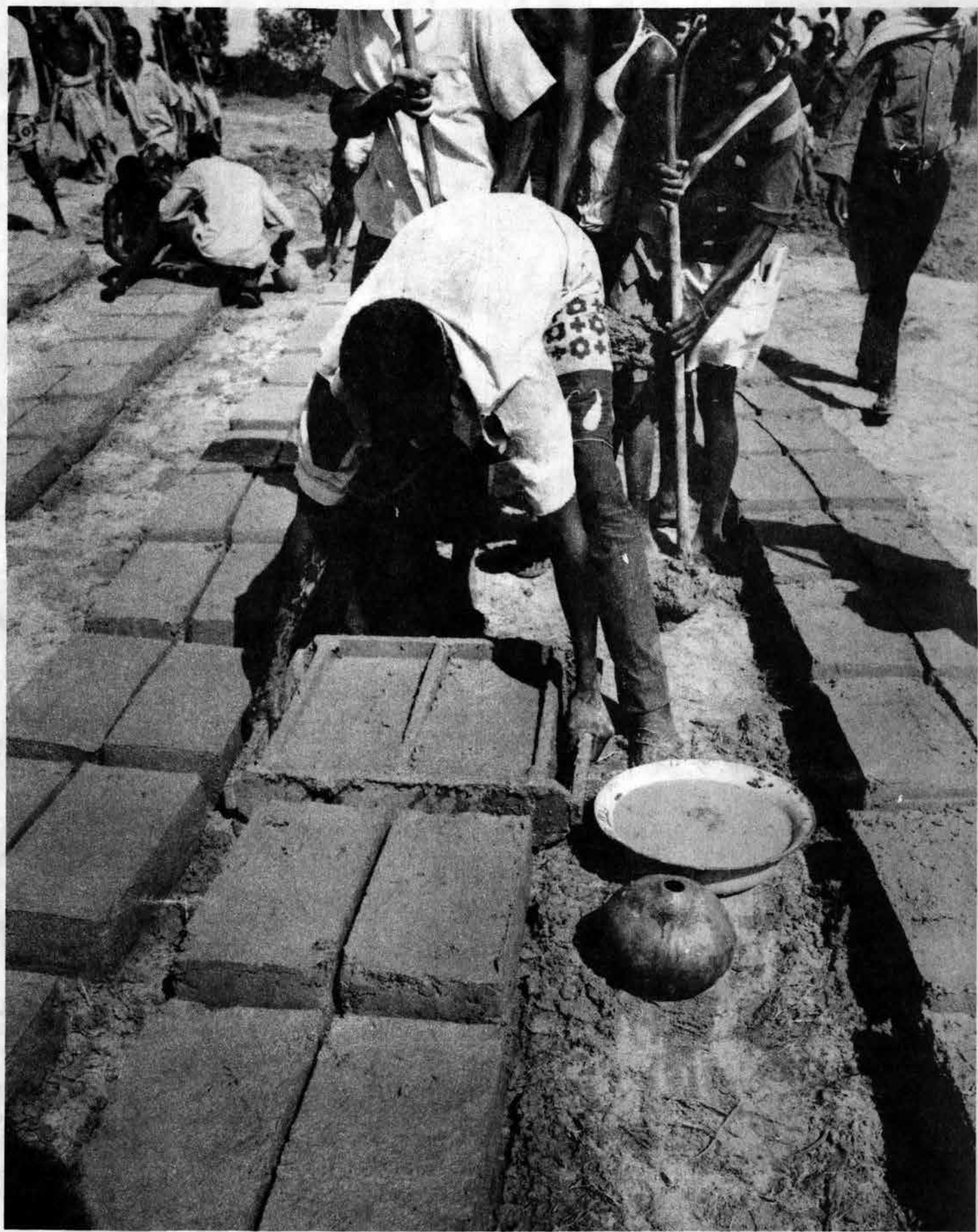
Antalet beviljade lån har ökat snabbt (1973/74 var de 219 stycken); samtidigt har prisökningarna på nästan alla varor och tjänster banken tillhandahåller varit mycket stora. I fråga om innehållet i de program som beviljats lån dominerar tobaksodlingen starkt, med bortåt hälften av den beviljade lånesumman 1973/74, medan bomull, te och boskap ligger runt 10-15% vardera. Fördelningen mellan landets olika regioner är mycket ojämn: vissa regioner har inga eller mycket få lån, medan de viktigaste tobaks- och téregionerna (Iringa, Tabora och Mbeya) svarar för ca 60% av lånesumman.

Över bankens tre första år har förekommit tydliga förändringar i fördelningen av beviljade lån. Boskapsprogrammets andel har ökat, medan lagring har blivit mera sällan förekommande än tidigare. Kooperativa föreningar och ujamaakooperativ har gått ner något och kooperativa förbund ganska mycket medan distriktsutvecklingsbolag, andra bolag och sammanslutningar har tredubblat sina andelar. Banken försöker lägga ökad vikt vid stöd till kooperativt organiserade småbönder, men siffrorna visar att den fortfarande satsar på ökad jordbruksproduktion också genom större privata odlare.

Osäkra fordringar

Under bankens första år har en konstant ökning av de osäkra fordringarna ägt rum. De ökade framförallt under 1973/74 och har delvis orsakats av torkan i landet. En del fordringar har också övertagits från bankens föregångare, NDCA. I slutet av juni 1974 uppgick de osäkra fordringarna till 23% av utestående lån.

Det finns en viss information om fordringarnas fördelning och orsaker men mer detaljerad analys behövs av problemkomplexet för att de rätta slutsatserna, för hur banken skall agera i sin långivning i framtiden, skall kunna dras. Särskilt gäller detta för de kooperativa förbunden och distriktsutvecklingsbolagen som är de största "syndarna". Banken arbetar aktivt för att förbättra återbetalningen i framtiden genom olika åtgärder: stärkande av personalen som sysslar med kreditöversyn, återtagande av varor och material samt restriktioner för ny långivning till låntagare som redan ligger efter med återbetalningarna.



Bankens tjänster åt låntagarna

De olika tjänster banken tillhandahåller till sina kunder går långt utöver vad som är normalt för en bank. Detta är dock naturligt för en utvecklingsbank och överensstämmande med bankens stadgar. Under sitt besök i Iringa Region fick utvärderingsgruppen en klar överblick över de många och ofta mycket praktiska serviceformer låntagarna önskade få del av och som också bankens tjänstemän fann riktigt att tillhandahålla.

Bankens engagemang i projekten blir ofta djupt, från förberedelsestadiet och genomförandet ända ner till övervakningen av dem. Detta gäller både den lokala nivån och den centrala. Tjänsterna sträcker sig från "teoretisk" projektvärdering till praktisk inköps- och transportorganisation. Även om detta förefaller föga banksmässigt kan det naturligtvis ses som ett resultat av TRDBs intresse som bank av att försäkra sig om framgång för de projekt den finansierar. Särskilt på den lokala nivån bidrar detta till att banken engagerar sig med omfattande tjänster utöver finansieringen.

Just nu förefaller det klart att många av bankens kunder, framförallt i de nya byarna och i de kooperativa föreningarna saknar kapacitet att själva ta hand om ett programs alla aspekter, men å andra sidan tyder mycket på att satsningen på att decentralisera den statliga administrationen har lett till att motsvarande tjänster i ökad utsträckning kunnat tillhandahållas från den offentliga sidan. Detta skulle på litet sikt, kunna möjliggöra för banken att i högre grad ägna sig åt de rena bankaspekterna av verksamheten.

Personal

Alltsedan sin start har TRDB lagt ner mycken tid på att rekrytera och utbilda sin personal. I slutet av 1974 var av samtliga 183 etablerade poster endast 5% obesatta, vilket får anses vara en bra siffra, eftersom rekryteringspolitiken har många svårigheter att kämpa med. Av dessa poster hålles endast fem av utlänningar.

Personalens lönekostnader var under 1973/74 ungefär 2,1 miljoner shilling, vilket motsvarar 40% av bankens förvaltningskostnader och 26% av den ränta som flöt in från utestående lån. Dessa kostnader och proportioner avspeglar de många olika slag av tjänster som banken tillhandahåller och som beskrivits ovan. Banken har vidare haft en ganska god förmåga efter tanzanska mått att hålla kvar sina tjänstemän, vilket ju är befrämjande för kontinuitet och kunskap.

Den viktigaste förändringen i personalstrukturen under bankens existens har varit personalökningen på den regionala nivån. Detta beror dels på att de regionala kontorens antal ökat (från tolv till arton), dels på decentraliseringen av beslut till regionerna och slutligen på att bristerna i återbetalning av lånen har nödvändiggjort en ingående granskning och uppföljning av projekten.

Den nordiska utvärderingsgruppen bedömer bankens personalsituation som bättre än på de flesta tanzanska institutioner. Banken har visat flexibilitet och förmåga att möta förändringar och växlande behov och personalen är angelägen om att ytterligare förbättra bankens arbete genom att tillvarata bankens korta erfarenhet och personligen skaffa sig ökade kvalifikationer.

Personalutbildningssidan är högt prioriterad hos banken och därför också väl tillgodosedd. En mängd kurser, seminarier och specialutbildning har anordnats, såväl inom banken som på andra institutioner. I samband med att banken startades lades en mycket ambitiös utbildningsplan upp, vilken också i stort kunnat följas. Förutom åt bankens egen utbildning ägnades ungefär 185 manmånader åt utbildning på andra tanzanska institutioner och 40 manmånader utomlands.

IV SLUTSATSER EFTER DE FÖRSTA ÅREN 1971 - 74

Värderingsgruppen konstaterar att bankens räkenskaper och rapportering är av god klass. I fråga om räkenskaperna uppnås dock detta genom en viss överbelastning av bankens finansavdelning som knappast kan fortgå utan personalförstärkning. Den skriftliga rapporteringen är snabb och fyllig, såväl års- och kvartalsvis som på regional och central nivå. Vad som behöver förstärkas är den finansiella analysen i syfte att öka kunskaperna om den väntade låneefterfrågan i förhållande till tillgängliga resurser, de osäkra fordringarna och dylikt.

Ökningen av bankens utlåning har varit imponerande. Det är dock svårt att veta om expansionen har varit för långsam eller för snabb, om man betänker alla de komplimentära faktorer som avgör krediternas effekt på landsbygdsutvecklingen. Det står emellertid klart att bankens resursutnyttjande är ojämnt. Stora delar av de specialdestinerade pengarna har inte utnyttjats, medan det kapital banken har friare tillgång till - inkluderande det nordiska biståndet - är hårt ansträngt. Man kan också påstå att alltför stora utbetalningar ibland gjorts, framförallt till de kooperativa förbunden och distriktutvecklingsbolagen, eftersom de osäkra fordringarna för dessa klienter har blivit så stora.

Takten i bankens behandling av låneansökningar är acceptabel. Visserligen förekommer låneansökningar som bearbetats i ett halvt eller till och med ett år, men det övervägande flertalet klaras av inom ett kvartal. De låneansökningar som kräver längre tid för behandling är koncentrerade till vissa projektområden, såsom boskapsuppfödning, och tyder på personalbrist för behandling av sådana projekt.

Några frågeställningar pockar på snabba lösningsförsök från bankens sida. Ett antal kooperativa föreningar och distriktutvecklingsbolag har en alltför svag administration för att vara goda samarbetspartners och behöver därför stärkas. Banken måste bedriva en bättre upplysningsverksamhet för sina kunder om vad erhållande av kredit innebär. Vidare behöver bankens utlåning för den rena livsmedelsförsörjningen ökas för att man snarast möjligt ska kunna komma tillrätta med det allvarliga livsmedelsunderskottet.

Utvecklingen på personalsidan har varit mycket uppmuntrande. Detta beror delvis på att regeringen prioriterat bankens behov av personal högt men också på att banken själv visat smidighet i personalfrågor och på bankens goda utbildningssatsning.

TRDB förefaller vara väl integrerad i Tanzanias allmänna organisatoriska system för utveckling av landsbygden. Det är tänkbart att dess roll kommer att förändras något när den tredje femårsplanen antagits i juni 1975 och landets utvecklingsprioriteter specificerats ytterligare. Det förefaller finnas ett behov av stöd åt banken från andra utvecklingsinstitutioner genom att dessa avlyfter från banken ett antal uppgifter, som en bank normalt inte tar på sig, så att banken kan koncentrera sig på att utveckla själva låneverksamheten. Nu utför banken många tjänster som exempelvis beror på allmänna distributions- och transportproblem i landet, vilket bör kunna göras av starkare regionala organ, särskilda transportbolag eller de kooperativa förbunden.

Sammantaget förefaller bankens effektivitet vara ganska god, särskilt med hänsyn till att den bara verkat i ett fåtal år. Trots höga initialkostnader, framförallt för utbildning av personal, täcks utgifterna för närvarande av inkomsterna. Många av de problem som har uppstått, som exempelvis de ökande osäkra fordringarna, beror inte så mycket på banken själv som på utifrån kommande tryck på banken, eller på missuppfattningar bland andra institutioner om krediternas roll i utvecklingen.

Utlåningen

Hur bankens framtida utlåning kommer att utvecklas är naturligtvis svårt att veta exakt. I fråga om en av de viktigaste låntagargrupperna, kooperativen, står det dock klart att en förstärkning behövs av förbundens och föreningarnas administrativa kapacitet. Banken har i ökande grad gått förbi förbunden och direkt till föreningarna, på grund av många förbunds ineffektivitet. Detta är kanske på kort sikt en lösning men på längre sikt bör banken arbeta med både förbund och föreningar, när de förra vuxit sig starkare. Därför anser värderingsgruppen att ett fortsatt nordiskt stöd till Kooperationen i Tanzania är nödvändigt, ungefär enligt de linjer Tanzania har föreslagit i en framställning till de nordiska länderna.

Om utvecklingen fortlöper enligt TANUs och regeringens planer kan de nybildade byarna bli en avgörande faktor i fråga om styrning av bankens utlåning till småbönderna. När bönderna bor tillsammans i stället för utspridda över stora områden kommer alla offentliga aktiviteter och all teknisk hjälp att bli lättare att genomföra. Det är viktigt för banken att byarna får effektiva organisations- och styrelseformer så att kreditgivningen kan effektiviseras och bli smidigare: byarna måste registreras som potentiella kollektiva lånsökare (kooperativa föreningar); de måste kunna behandlas som helheter i lagens mening. Den nya plan som finslipas i maj och juni 1975 kommer att innehålla utvecklingsprogram inriktade på att hjälpa dessa byar och detta kommer att i hög grad påverka bankens arbete.

Också distriktutvecklingsbolagen har blivit viktiga kunder hos TRDB. Deras ringa erfarenhet och den stora politiska vikt som fästs vid dem har ibland orsakat problem för banken. Samtidigt är dessa bolags projekt ofta just av den typ banken bör finansiera och inom områden där få andra kunder finns tillgängliga. Banken bör dock iaktta en viss försiktighet och förutsätta en miniminivå av god skötsel hos dessa bolag, eventuellt med utbildningsassistans från bankens sida. För bankens samtliga kunder gäller att försiktighet iakttas så att ej krediter ges till institutioner som ej hunnit konsolideras och bygga upp en god ledning.

En viktig fråga för framtiden är i vilken utsträckning den starka officiella betoningen på livsmedelsproduktion kommer att påverka banken. Hittills har dess arbete i fråga om livsmedelsgrödor varit litet jämfört med exportgrödorna. Det förefaller högst troligt att banken bör gå hårdare in för stöd åt

småböndernas livsmedelsproduktion och bryta dominansen av exportgrödor och större producenter. En kombination av krediter och renodlade statliga subsidier kan vara lämplig.

Ett ökat stöd åt småböndernas livsmedelsproduktion betyder att nya system för återbetalning behöver utvecklas. I fråga om exportgrödorna säljs hela produktionen via särskilda institutioner för varje gröda och återbetalningen är lätt kontrollerbar; livsmedelsgrödorna går däremot delvis utanför marknaderna och nya metoder bör prövas för att öka förståelsen bland småbönderna för krediternas användning och återbetalning. För de nya byarna kan olika system behövas i framtiden i stället för de automatiska återbetalningsscheman som använts i fråga om exportgrödorna.

Det finns också vissa idéer utarbetade för att mobilisera småbrukarfamiljernas sparande - penningmedel som annars kommer att "ligga under madrassen". Här kan olika stimulanser åt småbrukarna vara lämpliga, genom exempelvis kombinationer av eget sparande och nya krediter. Banken planerar sätta upp en särskild avdelning för inlåning. Med tanke på att andra institutioner redan arbetar på detta fält och den ytterligare belastning på bankens knappa resurser detta innebär, föreslås att banken snarare skall satsa på de försök som görs utanför bankens ram.

I fråga om proportionerna mellan korta lån och mellanlånga och långa krediter är det både troligt och önskvärt med en ökad andel längre lån. De senaste låneansökningarna antyder att en sådan utveckling kommer. Många framställningar gäller bevattnings, transport, kvarnar och andra relativt stora program som kommer att arbetas in i den tredje femårsplanen.

Frågorna om de särskilda fondernas framtid och om osäkra fordringar är svåra att överblicka. De särskilda fondernas användning har bara ägnats marginell uppmärksamhet hittills av banken och en klarare policy kommer möjligen att utarbetas. I fråga om de osäkra fordringarna förefaller det som om finansministeriet är emot avskrivningar av dessa. Viktigt är emellertid att eftersläpningarnas orsaker bestäms noga så att banken inte vägrar fortsätta lån till organisationer som kanske har passerat det svåra inledningsstadiet och börjat återhämta sig finansiellt.

Den nordiska gruppen förutser att bankens hittills ganska goda finansiella resursbas kommer att vändas i sin motsats om inte nya fonder och nytt kapital skjuts till. Efterfrågan på lån ökar samtidigt som regeringens kassa är hårt ansträngd. Visserligen finns resurser kvar i de fonder som är knutna till speciella program, framförallt de världsbanksstödda programmen för särskilda exportgrödor, men det kapital som skjuts till av de nordiska och tanzanska regeringarna kommer snart att bli knappt. Dessutom har prisökningarna gått hårt åt fonderna, vars värde reducerats med kanske 40% under de senaste två åren. En grov uppskattning visar att en fördubbling av inflödet av nytt kapital krävs inom de närmaste 2-3 åren - enbart för att upprätthålla den hittillsvarande tillväxten i utlåningen.

Tjänster åt låntagarna

Allmänt sett kommer banken säkerligen att också i fortsättningen bli engagerad i många olika typer av understöd för att hjälpa fram projekt som finansierats av banken. Men det står klart att i det långa loppet, allt eftersom bankens låneprogram utvecklas, kan den inte fortsätta att vara inblandad på en lika detaljerad och praktisk nivå i projekten.

Att stärka alla de andra organ som förutom banken deltar i utvecklingen av landsbygden kommer att ta lång tid. För de närmaste 2-5 åren behöver banken utveckla en strategi för vilka tjänster banken i första hand skall ställa till förfogande och vilka som så småningom måste planas ut, särskilt med tanke på att den ska klara sina kostnader med de egna inkomsterna. För att denna strategi skall kunna göras upp måste dock ytterligare forskning göras för att finna ut hur utvecklingen på landsbygden exakt skall gå till. Banken har planer på att igångsätta sådan forskning (en utvärdering över resultatet av kreditgivningen i en region under de senaste åren), vilket bör stödjas.

Gruppen rekommenderar en förstärkning av bankens regionala kontor, en linje som TRDB själv är inne på. Man bör då söka särskilja de olika arbetsuppgifterna så väl som möjligt (projektförberedelser, uppköp och transporter av produktionsmedel, kreditöversyn etc), och skaffa personal där flaskhalsarna finns. För närvarande gäller detta särskilt organisationen av inköp och transporter. En del personal måste möjligen rekryteras externt, vilket kan medföra svårigheter, men lösningen bör ändå övervägas.

Detta är relativt kortsiktiga aspekter. Den långsiktigare överblicken får inte släppas ur sikte och där framstår utveckling och förstärkning av bankens kunder och samarbetspartners som mycket viktig. Detta gäller särskilt Kooperationen, inklusive de nybildade byarna.

Personal och utbildning

Den tredje femårsplanen väntas öka efterfrågan på lån från TRDB. Höga krav kommer att ställas på banken också genom decentraliseringen och den ökande tonvikten på de regionala kontoren. Detta kommer att förstärka behoven av kvalificerad personal till banken.

Personalutvecklingsprogrammen kommer att revideras på basis av de regionala planerna som i sin tur ligger till grund för femårsplanen. I väntan på att denna process löpt färdigt har personalutvecklingsprogrammen reviderats i vissa detaljer och några nyckelposter har besatts eller befinner sig under rekrytering.

Finansavdelningen kommer att spela en mycket viktig roll i bankens närmaste utveckling, bland annat beroende på att knappa kapitalresurser kommer att bli ett problem i motsatt till vad som varit fallet under bankens inledande år. Detta gör att flera viktiga poster inom finansavdelningen måste fyllas och ges hög prioritet. Tills tanzanier finns tillgängliga för dessa platser behöver de besättas med utländsk personal. Detsamma gäller ett antal områden inom den operativa avdelningen för framförallt personal med erfarenhet av granskning av boskapsuppfödningssprojekt.

Erfarenheten hittills visar som tidigare sagts att det krävs utbildning för kundernas personal. Detta gäller kooperativa förbund och föreningar, inklusive de nybildade byarna och distriktutvecklingsbolag. Detta förefaller särskilt gälla områdena projektvärdering, projektledning och räkenskaper. Utbildning av kundernas personal bör naturligtvis normalt ses som en uppgift för andra institutioner än TRDB, men för närvarande finns starka skäl för banken att agera på detta område. Det kommer dock att öka bankens kostnader och andra finansieringskällor för detta måste därför på sikt undersökas. Vad gäller internutbildning satsar TRDB ännu mer än hittills och ökar därför den ansvariga personalen för denna verksamhet från en till tre personer. Vad man alldeles speciellt vill satsa på är specialutbildning i jordbrukskredit. Både i fråga om kundernas och bankens egen personalutbildning kommer "Institute of Finance Management" att ha en central roll och externt stöd åt denna institution kan därför bli värdefullt även för TRDB.

REKOMMENDATIONER TILL DE NORDISKA REGERINGARNA

Evalueringsgruppen avslutar sin rapport med ett antal slutsatser och rekommendationer till de nordiska myndigheterna angående fortsatt stöd till TRDB. Rekommendationerna är i något avkortat skick följande:

1. Gruppen anser att banken spelar en viktig och växande roll för Tanzanias landsbygdsutveckling. Den arbetar med tillfredsställande och ökande effektivitet. Gruppen rekommenderar nordiskt stöd till banken även i fortsättningen, stöd som bör lämnas till bankens verksamhet i allmänhet och inte vara bundet till specificerad användning.
2. Det finns starka skäl både av ekonomisk och social natur att stödja banken. Livsmedelsproduktionen är för närvarande mycket viktig för landet och politiken i detta avseende går ut på att mer och mer stödja småböndernas produktion. Här bör banken spela en ökande roll och förväntningarna på den är stora.
3. Banken har utvecklat stringenta metoder för sin verksamhet och lagt ner mycket arbete på personalens utveckling. Därför är gruppen övertygad om att nordiskt stöd bör utgå i så flexibel och obunden form som möjligt. Några särskilda nordiska initiativ för verksamheten tycks inte behövas, och stödet bör tillåta banken att finansiera inte bara lån utan också den utbildning och forskning/utvärdering som banken bedriver.
4. De nordiska myndigheterna behöver inte begära särskild rapportering över användningen av nordiska medel. Bankens årsrapporter och den interna kvartalsrapporteringen räcker för att på ett tillfredsställande sätt kunna följa bankens utveckling.
5. Gruppen väntar att efterfrågan på ytterligare kapital hos banken kommer att öka snabbt i framtiden. Dessutom bör tilläggas att de redan beslutade nordiska överföringarna till banken har fått ett starkt minskat realvärde på grund av världsinflationen.
6. Begäran om tekniskt bistånd till banken bör övervägas i mycket positiv anda. Gruppen har påvisat några fall där tekniskt bistånd är viktigt för banken och ett av dess utbildningsinstitut, Institute for Finance Management. Vidare är stöd till bankens kundkrets önskvärt, särskilt i fråga om den kooperativa rörelsen. Därför bör de nordiska myndigheterna söka undvika en fördröjning eller minskning av sitt stöd till denna.

1. Majsprogrammet i IsmaniBakgrund

Ismani-dalen är ett av de viktigaste majsproduce-
rande områdena i Tanzania. Sedan slutet av fyrtio-
talet har majs odlats i Ismani-dalen och närbelägna
områden av folk som säsongmässigt flyttat till dalen
från de södra högländerna. Vattenbristen i trakten
hindrade folk från att slå sig ner där året runt.
Efter självständigheten drogs en rörledning till
dalen, delvis finansierad av svenskt bistånd, vil-
ket möjliggjorde permanent bebyggelse av avsevärd
omfattning.

I enlighet med TANU-partiets och regeringens ujamaa-
politik började man i slutet av sextiotalet vidta
mått och steg för att öka jämlikheten i området, ge-
nom att hejda den exploatering som produktionsför-
hållandena medförde. Etablerandet av ujamaa-byar i
dalen uppmuntrades medan utvecklingen av indivi-
duella bondgårdar baserade på hyrd arbetskraft
hölls tillabaka.

Majsprogrammet i Ismani igångsattes på så sätt som
en del av försöken att uppmuntra och bistå nybil-
dade ujamaa-byar att öka sin majsproduktion, både
för föda och försäljning.

Lånet

Majsprogrammet grundades på ett lån om 1,8 miljoner
shilling som godkändes 1972. Sammanlagt deltog 30
byar i programmet. Alla dessa erhöll årligen till-
gång på konstgödsel och säd. Tio byar ansågs till-
räckligt utvecklade för att erhålla lån till inköp
av traktorer. De övriga 20 byarna fick i gengäld
hyra traktorer som köpts med medel som ingick i
programmet. Programmet finansierades dels med hjälp
av ett kortsiktigt lån för anskaffning av produk-
tionsmedel och dels med ett mellanlångt lån för in-
köp av traktorer.

Programmet kan brytas ner i följande komponenter;

1) Alla trettio byarna delade på

konstgödsel	685.000
säd	25.000
transportkostnader	10.000

Projektet

Målet är att bilda en 2 000 acre farm vid Ikanga, cirka 65 kilometer öster om Njombe stad, med till en början 50 mjölkkor och senare 150. Områdets kapacitet uppskattas till 338 djur och man planerar att så småningom uppnå detta antal genom att utnyttja återväxten av kvigor och ungtjurar.

Projektplanerna omfattar inköp av djur, inhägnad, farmbyggnader, faciliteter för att handha boskapen, vattentillförsel, vägkonstruktion, förbättrade betesmarker samt förebyggande åtgärder för skogsbrand.

Organisation och företagsledning

Det har föreslagits att projektet skall ligga under Njodecos direkta ledning. En mejeridirektör kommer att rekryteras av bolaget. Denne förutsätts vara väl bevandrad i skötsel av mjölkkor; antingen en Assistent Field Officer eller en veterinär med tonvikt på mjölkproduktion är önskvärd.

Då projektet uppnår full produktion avser man anställa tre boskapsskötare, fyra personer som ansvarar för mjölkhanteringen samt en chaufför.

Projektet kommer att då så är befogat få råd och assistans av ansvariga myndigheter på distrikts- och regionnivå.

Bankens bedömning

Banken anser att projektet bör startas eftersom:

- a) det är finansiellt bärkraftigt med en internränta på 34% och en nytto-kostnadskvot på 2,0.
- b) det är ekonomiskt önskvärt av följande skäl:
 - (i) sysselsättningseffekten i landsbygdsområdet,
 - (ii) mjölkförsörjning av hög kvalitet till invånarna i Njombe. Mjölkproduktionen för avsalu kommer att ligga mellan 153.400 liter och 231.280 liter när projektet nått full kapacitet,
 - (iii) området prioriteras i det nationella programmet för mjölkproduktion.

Projektet kommer att fylla behovet av kvalitetskvigor i projektområdets grannskap.

Lånet

Banken har bestämt sig för ett investeringslån på 296.475, det vill säga 75% av den totala investeringskostnaden. Räntan är 7,5% och lånet skall återbetalas på 4 år, med en betalningsfrist på 2 år. Ett kortsiktigt lån på 83.000 för löpande utgifter begärdes också av Njodeco. Banken beslöt dock att hänvisa kunden till statsbudgeten.

Utvärderingsgruppens kommentarer

När gruppen besökte projektet höll byggnadsverksamheten på att avslutas. Den första gruppen mjölkkor hade beställts från en närbelägen statsfarm (Kitulo), och enda problemet var att boskapen på grund av risk för mul- och klövsjukan måste genomgå karantän, vilket hade försenat leveransen av denna hjord.

Arbetet leddes av verkställande direktören för Njodeco, som gjorde intryck av att vara en kompetent man. Ledningen av själva projektet avses skötas av en man som speciellt rekryterades för ändamålet. Alla försök att rekrytera en sådan person hade dock hittills misslyckats, varför man föreslagit att tills vidare anskaffa någon från distriktsadministrationen som interimdirektör.

Den situation i vilken projektet befann sig pekar tydligt på vikten av en skicklig ledning av distriktutvecklingsbolagen. I detta fall ansvarade den verkställande direktören, vid sidan om skötseln av bolagets redan etablerade aktiviteter, också för den detaljerade ledningen av projektet, just när detta skulle sättas igång på allvar. En sådan situation kan inte bestå någon längre tid utan allvarliga men för både den tidigare och den nya verksamheten.

Ett annat problem kom upp i förbigående i ett yttrande som Njodecos verkställande direktör fällde då han påpekade att han, eftersom han varit i Njombe ett par år, väntade sig att inom kort bli förflyttad.

Kostnadsökningen tycktes också innebära problem för projektets fullbordande. Bankens regionala representant uppskattade att projektkostnaderna hade ökat med 10-12% sedan projektet ursprungligen kostnadsberäknades år 1973.

3. Kipengere Ujamaa-by, Njombe District - Mjölkkoprojekt

Kunden (år 1973)

Kipengere Ujamaa Kooperativa förening ligger sydväst om Njombe stad i Njombe distrikt. Ujamaabyn registrerades som kooperativ förening 1971. Byn har en storlek på cirka 115.200 acres och den totala befolkningen i området uppgår till över 1.000 familjer. Antalet bybor som tillhör föreningen är emellertid endast 631 och av detta antal är ungefär 300 personer aktiva medlemmar.

Kipengeres ekonomi, liksom hela Njombedistriktets, baseras på jordbruk. Under 1969/70 odlade byn 10 hektar majs och 34 hektar vete. Under 1971/72 odlades 73 hektar majs vilket gav 1.833 säckar och 180 hektar vete som gav 1.295 säckar. Den uppskattade skörden 1972/73 är 3.000 säckar majs, 950 säckar vete och 15.400 kg pyrethrum. Under 1973/74 avser byn att beså 100 hektar med majs, 150 hektar med vete och 80 hektar med pyrethrum.

Förutom dessa livsmedelsgrödor har byn några få biffkor, 30 grisar och inom kort kommer en fiskdamm att ha anlagts.

Byn har tre traktorer med full utrustning. En överlämnades av regeringen år 1970, den andra finansierades med ett TRDB-lån 1972 och den tredje är en gåva från missionärerna i Njombe.

Projektet

Befolkningens huvudsakliga föda utgörs av majs och vete. Den nuvarande boskapshjorden producerar inte mjölk, vilket behövs för att förbättra bybornas hälsa. Byns förslag är att upprätta en hjord av mjölkkor på Ludodolelo, som är en högplatå omkring 10 km från byns centrum. Platsen är idealisk för boskapsutveckling, med vidsträckta betesmarker och en källa som är vattenförande året runt. Områdets vegetation domineras av nyttiga gräsarter. Den naturliga betesmarken har en hög potential som kan utnyttjas genom planmässig förflyttning av boskapen. Den genomsnittliga regnmängden per år är 1.000 millimeter.

Femtio mjölkkor av aryshire-ras och två tjurar kommer att anskaffas. De högavkastande korna väntas förbättra mjölkdieten både för byborna och för kolket i de närbelägna byarna och i staden. På lång sikt läggs genom korna grunden till en ytterligare ökning av mjölkproduktionen i området.

Den regionala administrationen rekommenderar arylshirekor som de mest lämpliga för området. Den föreslagna platsen för projektet ligger omkring 10 km från byns högkvarter och kan lätt nås därifrån. Ungefär 600 hektar anses tillfyllest för hjordens storlek.

Området har rikligt med naturligt gräs som inte ens torkar under torrtiden. Tillförseln av vete- och majsavfall möjliggör en välavvägd diet för mjölk-korna och deras kalvar.

Organisation och Ledning

Liksom alla andra ujamaabyar i landet leds Kipengere av en folkvald verkställande kommitté, som i sin tur utsett en ordförande, assisterad av en sekreterare. De dagliga sysslorna leds av ordföranden. Sekreteraren ansvarar för korrespondens till och från byn och även för byns bokföring. För närvarande besitter han inte tillräcklig erfarenhet för att kunna utföra sina plikter till full belåtenhet och därför ombesörjer kooperativa förbundet i regionen bokföringen.

Det föreslagna mjölkkopprojektet kommer att ledas av byborna själva. Emellertid finns det inte någon kvalificerad och erfaren medlem som kan axla huvudansvaret för projektet. Man har därför tänkt sig att skicka en medlem till Sao Hill uppfödningsscenter för att studera mjölkkoskötsel. Vidare har man föreslagit att premiärministerns kansli tillsätter en person med goda insikter i boskapsskötsel för att ta hand om projektet de första åren innan byn själv klarar av skötseln.

Bankens kommentarer till ansökningsen

Bankens personal sammanfattade sin bedömning av projektet på följande sätt:

Projektets berättigande ligger huvudsakligen på det sociala planet eftersom det kan förse landsbygdsbefolkningen med fullvärdig kost. Projektet kommer att lägga grunden till mejeriutveckling i grannbyarna, i synnerhet utmed Tazara-vägen. Med tanke på den talrika befolkningen runt om Kipengerebyn är det uppenbart att mer än dubbla bybefolkningen kommer att få nytta av projektet. Så småningom kommer projektet att integreras med jordbruksutvecklingsprogrammet inte bara för Kipengere utan också för många andra byar i Njombe-distriktet och i Iringa-regionen i stort. Projektet är socialt önskvärt och finansiellt och ekonomiskt bärkraftigt. Det har en nytto-kostnadskvot på 1,8 och en internränta på 25%.

Den promemoria som förberetts av Banken för beslut i dess lånekommitté innehåller följande rekommendationer:

TRDB rekommenderar att projektet finansieras. Man bör försäkra sig om att projektet får en person som är väl insatt i mejerihantering. Invånarna bör undervisas om hur krediten skall användas, framför allt vad gäller återbetalningsskyldigheten. Vidare anbefalls byn att öppna ett särskilt konto för projektet i National Bank of Commerce och avhålla sig från att använda pengarna som flyter in på detta konto till andra aktiviteter.

Lånet

Banken rekommenderar ett kortfristigt lån på 23.649 och ett långsiktigt lån på 176.318 för byn - det senare att återbetalas på 5 år med en betalningsfrist på 3 år. Byn skall i största möjliga utsträckning återbetala lånet in natura, t ex i kvigor.

Byns bidrag uppgår till 85.190. Detta bidrag består av 52.910 i form av arbete och 32.280 till löner och arvoden. Summan representerar ungefär 30% av projektets totala kostnader.

Utvärderingsgruppens kommentarer

Vid tiden för gruppens besök hade lånet godkänts och projektbyggnaderna var under uppförande. Byn hade fått vissa problem i samband med leveranser av byggnadsmaterial. Den regionala representanten för TRDB, som åtföljde gruppen till byn, lovade att veckan därpå återkomma och medföra det önskade materialet. Besöket till Kipengere åskådliggjorde tydligt omfattningen av bankens engagemang när det gäller anskaffning av material för de projekt banken stöder. Avståndet från det regionala huvudkvarteret i Iringa till Kipengere Ujamaa by är inte mindre än 250 kilometer.

Under sitt korta besök fick gruppen ett mycket fördelaktigt intryck av byns ledarskap. Ordföranden föreföll vara en duglig och kraftfull person som visade en lagom grad av aggressivitet gentemot bankpersonalen, vilket resulterade i den service byn var i behov av.

Byns aktiviteter är av mångskiftande slag, vilket innebär en press på dess ledning. Byn har förmanen att ha flera av administrationen utsedda specialister till sitt förfogande, av vilka några bor i själva byn. Alla försök att skaffa en ansvarig för själva mjölkkoprojektet har emellertid hittills slagit slint. Det är uppenbart att skicklig specialiserad ledning är en förutsättning för projektets framgång, i synnerhet som mjölkhantering är en ny verksamhet i området.

Nedan följer en förteckning över resultatvärderingsstudier utgivna i serien "Meddelande från Utredningsbyrån"

- 1) Sammanfattning av en studie över genomförande och kontroll av ett decentraliserat program för hälsocentraler på landsbygden i Tanzania. Förf.: William P. Mayer (1974 08 02)
- 2) Sammanfattning av 1974 års utvärderingsrapport om CADU och EPID i Etiopien. Förf.: Dagnachew Yirgou et al. (1974 08 30)
- 3-5) Vattenförsörjning i Östafrika - Tre vetenskapliga studier i sammandrag (1974 09 15)
 - 3) Preliminary Results of an Impact of Rural Water Supply Schemes Built by Self-help. Förf.: G. Tschannerl och M. Mujwahuzi, Dar es Salaam
 - 4) Evaluation of the Development Impact of Rural Water Supply Projects in East African Villages Förf.: Dennis Warner
 - 5) Impact and Economics of Community Water Supply. A Study of Rural Water Investment in Kenya. Förf.: I.D. Carruthers
- 6) Personalbistånd i Tanzania. Effektivitet och utländsk personal inom det tanzaniska vattenförsörjningsprogrammet. Förf.: Göran Hydén, Pius H. Mallya, Ngasamiaku Mtalo och Habib J. Nyundo (1974 10 30)
- 7) Bönderna i Mpiji-dalen. Kibaha Farmers' Training Centre. Tanzanias Kustregion 1965-68. Förf.: Anita Francke. (1974 11 14)
- 8) Sammanfattning av en preliminär rapport om Mtu ni Afya, masshälsokampanjen i Tanzania. Förf.: Budd L. Hall och C. Zikambona (1974 12 02)
- 9) Finansiering av småindustriutveckling. Forskningsprojekt utfört av Världsbanken i samarbete med SIDA (1975 01 22) Förf.: D Kochav, H Bohlin, K DiTullio, I Roostal, N Wahl.
- 10) Landsbygdsutveckling i Bangladesh, Kommenterad sammanfattning av aktuella skrifter och utredningar. Förf.: Bo Kage Carlson (1975 02 28)
- 11) Aktionsevaluering - en alternativ evalueringsmetod inom småindustriprogrammet i Kenya. Förf.: Hans Kristensen, Institutet för Utvecklingsforskning i Köpenhamn. (1975 03 04)
- 12) Konflikter inom landsbygdsutvecklingen i Etiopien - sammanfattning av Ethiopia Political Contradiction in Agricultural Development. Förf.: Michael Ståhl. 1974. (1975 03 04)
- 13) Tanzanias bank för landsbygdsutveckling - en nordisk utvärdering i sammanfattning, november 1974. (1975 03 04). Förf.: K E Svendsen, H Westman, R Sörum, L Wohlgenuth.