

Ex-post-Evaluierung Schirmprogramm (UPNRM), Indien

Titel	Schirmprogramm zum Management natürlicher Ressourcen - NABARD, Phase 1 + 2
Sektor und CRS-Schlüssel	31193 Landwirtschaftliche Finanzdienste
BMZ-Nummer	Phase 1: 2005 66 646 (Inv.) und 2007 70 263 (BM) Phase 2: 2011 65 380, 2011 65 372 (beide Inv.) und 2011 70 224 (BM)
Auftraggeber	Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ)
Empfänger und Träger	National Bank for Agriculture and Rural Development (NABARD)
FZ-Finanzierungsvolumen und -instrument	Phase 1: Inv. 16,3 Mio. EUR (15 Mio. EUR FZ-Darlehen, 1,3 Mio. EUR Zuschuss), BM 3 Mio. EUR (Zuschuss) Phase 2: Inv. 52 Mio. EUR (42 Mio. EUR Zinsverbilligung und 10 Mio. IDA-Darlehen), BM 2 Mio. EUR (Zuschuss)
Projektlaufzeit	2007-2022 Berichtsjahr 2025 Stichprobenjahr 2025

Ziele und Umsetzung des Vorhabens

Das Ziel auf Outcome-Ebene war es, die betriebswirtschaftliche Tragfähigkeit kreditfinanzierter Projekte im Bereich des Naturressourcenmanagements zu demonstrieren. Auf übergeordneter entwicklungspolitischer Ebene sollte das Vorhaben zu einem verbesserten Ressourcenmanagement und Einkommenssteigerungen in den geförderten Gebieten beitragen. Insgesamt wurden landesweit 334 Einzelprojekte in 10 breit gefassten Sektoren mit Krediten gefördert.

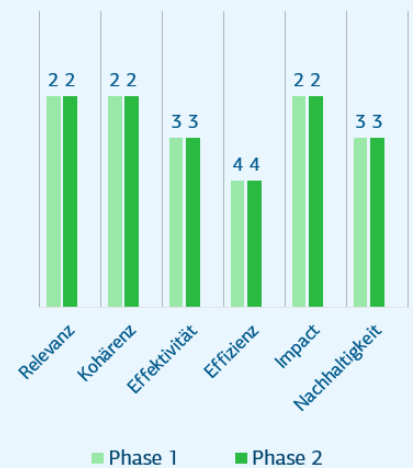
Wichtige Ergebnisse

Das Vorhaben war eingeschränkt erfolgreich. Folgende Punkte waren für die Bewertung besonders relevant:

- Das Vorhaben verfolgte einen entwicklungspolitisch ganzheitlichen Ansatz, der mehrere strukturelle Probleme gleichzeitig anging (Ressourcendegradation, mangelnde finanzielle Inklusion, mangelnde soziale Teilhabe) und damit eine Vorreiterrolle im indischen Kontext einnahm.
- Viele der geförderten Einzelprojekte waren einzelwirtschaftlich rentabel und führten teilweise zu signifikanten Einkommenssteigerungen bei den Endkreditnehmern. Darüber hinaus wurde die finanzielle Inklusion gestärkt.
- Die Datenlage zu den ökologischen Wirkungen ist unzureichend. Anekdotische Evidenz legt nahe, dass punktuelle Verbesserungen beim Ressourcenmanagement erreicht wurden.
- Das Vorhaben war aber gesamtwirtschaftlich nicht tragfähig. NABARD entstanden hohe Verluste während der Umsetzung. Hauptursächlich hierfür waren kostenspielige Prozesse für das Management und die Abwicklung notleidender Kredite und hohe Kosten zur Währungsabsicherung. Dies beeinträchtigte die Effektivität, Effizienz und Nachhaltigkeit des Vorhabens.
- In einigen nationalen Programmen wurden Elemente des Vorhabens übernommen. Es gibt gegenwärtig aber kein Programm, das den Vorhabenansatz einer kreditfinanzierten Förderung partizipativer Naturressourcenmanagement-Ansätze fortführt.

Gesamtbewertung (beide Phasen)

eingeschränkt erfolgreich (3)



1: sehr erfolgreich – 6: gänzlich erfolglos

Schlussfolgerungen

- Eine Kreditfinanzierung für partizipative Naturressourcenmanagementansätze ist grundsätzlich möglich – vorwiegend für Investitionen mit wirtschaftlicher Zielsetzung und weniger für vorrangig ressourcenschutzorientierte Investitionen. Eine wirtschaftlich tragfähige Kreditvergabe scheint nur dann realistisch, wenn begleitend Zuschüsse und Beratungsleistungen bereitgestellt werden.
- Landwirtschaftliche Produzentenorganisationen haben ein intrinsisches Interesse am Erfolg der Kreditprogramme und sind mit den Herausforderungen kleinbäuerlicher Betriebe bestens vertraut. Sie eignen sich daher besonders gut als Implementierungspartner.

Inhalt

Abkürzungsverzeichnis	3
Übersicht	4
Rahmenbedingungen und Einordnung des Vorhabens	4
Kurzbeschreibung	4
Aufschlüsselung der Gesamtkosten	4
Karte der Projektregion	5
Stärken und Schwächen des Vorhabens	6
Projektübergreifende Lessons Learned	6
Bewertung nach OECD DAC-Kriterien	8
Relevanz	8
Kohärenz	10
Effektivität	11
Effizienz	15
Impact	16
Nachhaltigkeit	17
Gesamtbewertung	19
Beitrag zur Agenda 2030	19
Methodik	20
Evaluierungsmethodik	20
Bewertungsmethodik	22
Impressum	22
Anlagen	

Abkürzungsverzeichnis

AK	Abschlusskontrolle
BIP	Bruttoinlandsprodukt
BM	Begleitmaßnahme
BMZ	Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
DAC	Development Assistance Committee
EPE	Ex-post-Evaluierung
EUR	Euro
EZ	Entwicklungszusammenarbeit
FI	Finanzinstitution
FZ	Finanzielle Zusammenarbeit
FZ E	FZ Evaluierung
GIZ	Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit
Inv	Investition
IP	Implementierungspartner
IWMP	Integrated Watershed Management Programme
MFI	Mikrofinanzinstitution
MV	Modulvorschlag
NABARD	National Bank for Agriculture and Rural Development
NPA	Non-Performing Assets
NRLM	National Rural Livelihoods Mission
NRM	Natürliches-Ressourcen-Management
NRO	Nichtregierungsorganisation
OECD	Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
PO	Produzentenorganisation
PODF	Producer Organisation Development Fund
PP	Projektprüfung
PV	Projektvorschlag
PwC	PriceWaterhouseCoopers
UPNRM	Umbrella Programme for Natural Resources Management
TZ	Technische Zusammenarbeit
USD	US Dollar

Übersicht

Rahmenbedingungen und Einordnung des Vorhabens

Das hier evaluierte, zweiphasige Schirmprogramm zum Management natürlicher Ressourcen (UPNRM, Abkürzung der englischen Bezeichnung *Umbrella Programme for Natural Resources Management*) war zu Beginn seiner Implementierung die erste Initiative dieser Art in Indien. Es baute auf die langjährige Zusammenarbeit zwischen NABARD (National Bank for Agriculture and Rural Development), Indiens größter landwirtschaftlicher Entwicklungsbank, und der deutschen Entwicklungszusammenarbeit (EZ) bei der Umsetzung von Programmen im Bereich NRM. UPNRM sollte die traditionelle Denkweise zuschussorientierter Entwicklungsansätze durchbrechen und demonstrieren, dass partizipative, gemeinschaftlich verwaltete Ansätze im Bereich Naturressourcenmanagement (NRM) auch über eine Kreditfinanzierung möglich und (betriebs)wirtschaftlich tragfähig sind.

Die erste Phase des Vorhabens (UPNRM I) wurde im Jahr 2007 geprüft und von 2008 bis 2012 umgesetzt. Die zweite Phase (UPNRM II) baute unmittelbar auf die Vorgängerphase auf und lief von 2013 bis 2018. Sie strebte eine Skalierung der in Phase I entwickelten Projekttypen und eine Weiterentwicklung des Portfolios an. Die Abschlusskontrolle wurde erst vier Jahre nach Implementierungsende durchgeführt. Aufgrund der engen inhaltlichen Verknüpfung der beiden Phasen erfolgt eine gemeinsame Evaluierung und Bewertung.

Kurzbeschreibung

Das Schirmprogramm zum Management natürlicher Ressourcen (UPNRM) in Indien förderte kreditbasierte, partizipative Ansätze im Naturressourcenmanagement (NRM) für benachteiligte ländliche Gruppen (Zielgruppe). Über die Nationale Bank für Landwirtschaft und ländliche Entwicklung (NABARD) - Träger des Vorhabens - wurden landesweit 334 Einzelprojekte in 10 Sektoren gefördert, darunter Viehhaltung, Landwirtschaft, Agroforstwirtschaft, effiziente Bewässerungssysteme, Vermarktung und ökologische Landwirtschaft. Die Umsetzung erfolgte über NROs, Kooperativen und Produzentenorganisationen. Die geförderten Projekte umfassten Investitionen zur Einkommensschaffung, Förderung lokaler Wertschöpfung und Schutzmaßnahmen, wobei die Kreditvergabe mit Zuschüssen und begleitenden Beratungs- und Trainingsmaßnahmen kombiniert wurde. Das Vorhaben sollte demonstrieren, dass partizipative, gemeinschaftlich verwaltete Ansätze im Bereich Naturressourcenschutzmanagement auch dann wirtschaftlich tragfähig sind, wenn sie über Kredite statt über Zuschüsse finanziert werden. Das Vorhaben war das erste dieser Art in Indien und hatte somit einen pionierhaften Charakter.

Aufschlüsselung der Gesamtkosten

Die Kostenaufschlüsselung zeigt die geplanten und tatsächlichen Kosten für die Investitionsmaßnahmen (Inv.) und Begleitmaßnahmen (BM) der beiden Vorhabenphasen. Der hier ausgewiesene Eigenbeitrag NABARDs i.H.v. 12,9 Mio. EUR für die Investitionskosten der 2. Phase sind die über beide Phasen kumulierten Verluste, die NABARD aus dem Vorhaben entstanden sind. Die ursprünglich vorgesehenen Eigenbeiträge von NABARD i.H.v. 7,1 Mio. EUR für investive Maßnahmen wurden angesichts der hohen Verluste nicht eingebracht.

	Phase 1 Inv. (Plan)	Phase 1 Inv. (Ist)	Phase 1 BM (Plan)	Phase 1 BM (Ist)	Phase 2 Inv (Plan)	Phase 2 Inv (Ist)	Phase 2 BM (Plan)	Phase 2 BM (Ist)
Investitionskosten (gesamt) in Mio. EUR	19,4	19,68	3,0	3,0	59,0	64,9	2,0	1,34
Eigenbeitrag in Mio. EUR	3,0	3,37	0	0	7,0	12,9*	0	0
Externe Finanzierung in Mio. EUR	16,4	16,31	3,0	3,0	52,0	52,0	2,0	1,34
davon BMZ-Mittel in Mio. EUR	16,4	16,31	3,0	3,0	14,41	14,41	2,0	1,34

Tabelle 1: Kostenaufschlüsselung

Karte der Projektregion

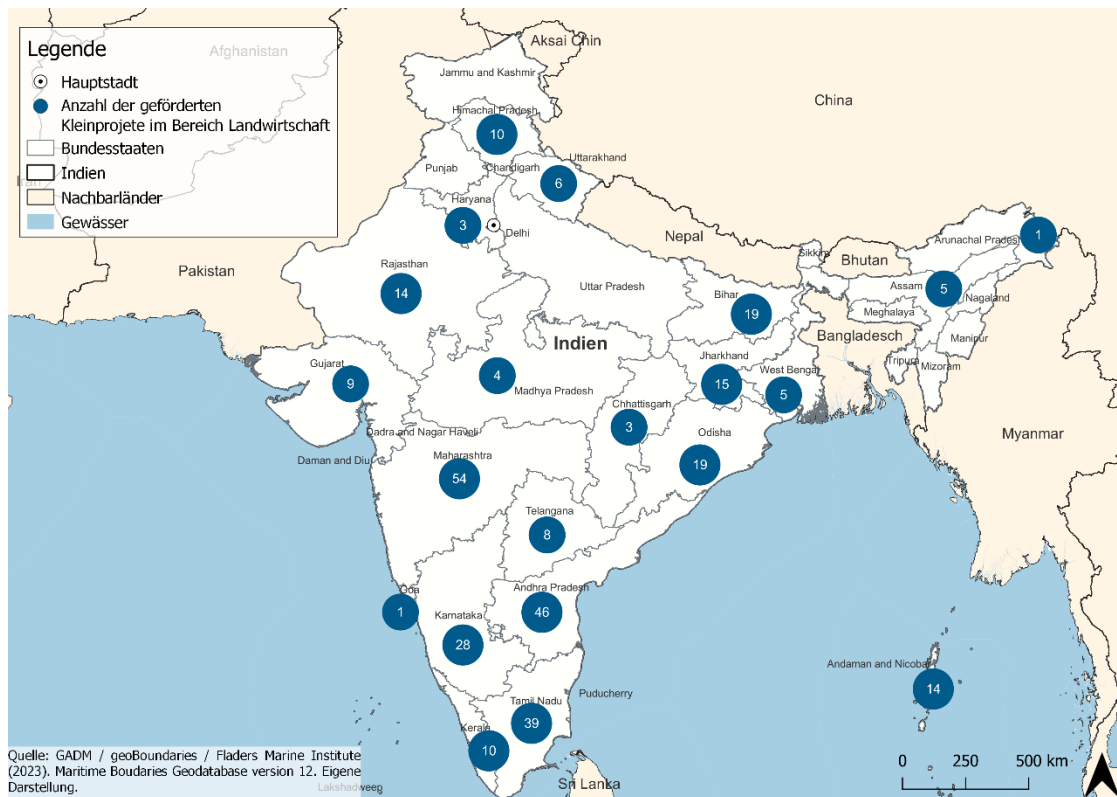


Abbildung 1: Landeskarte mit Anzahl der geförderten Kleinprojekte.

Quelle: Abschlusskontrollbericht. Zusätzlich wurden 21 Projekte staatenübergreifend umgesetzt.

Stärken und Schwächen des Vorhabens

Zu den Stärken zählen insbesondere:

- Das Vorhaben nahm mit der darlehensbasierten Finanzierung von partizipativen Naturressourcenmanagement-Projekten eine Pionierrolle in Indien ein und entfaltete Breitenwirksamkeit. Dabei verfolgte es einen entwicklungspolitisch ganzheitlichen Ansatz, der mehrere strukturelle Herausforderungen gleichzeitig adressierte (Ressourcendegradation, mangelnde finanzielle Inklusion, mangelnde soziale Teilhabe) und dabei den Willen zeigte, innovative Lösungsansätze zu erproben.
- Das Vorhaben war eine konsequente Weiterentwicklung des vorherigen Engagements der deutschen EZ. Während der Implementierungsphase wurden Lernerfahrungen aus Zwischenevaluierungen für Anpassungen genutzt.
- Viele der geförderten Einzelprojekte waren einzelwirtschaftlich rentabel und führten zu erheblichen Einkommenssteigerungen bei den Endkreditnehmern.
- Das Vorhaben zeichnete sich durch eine enge, komplementäre Zusammenarbeit zwischen deutscher TZ, FZ und dem Träger aus. Die flankierende Unterstützung der Implementierungspartner und Zielgruppe im Zuge der Begleitmaßnahme und des Trägers durch die TZ stärkte deren Umsetzungskapazitäten und war ein erfolgskritischer Faktor. Besonders relevant waren dabei Schulungen im Finanzmanagement für Implementierungspartner, die zuvor in weiten Teilen wenig Erfahrung in diesem Bereich hatten.
- Eine starke Beteiligung und Eigenverantwortung der Gemeinschaft sowie die Rolle der Implementierungspartner bei der Unterstützung der Landwirtinnen und Landwirte in technischer, wirtschaftlicher und finanzieller Hinsicht waren besonders wichtig für den Erfolg des Vorhabens.
- Durch die langjährige Zusammenarbeit im Rahmen verschiedener Projekte konnte NABARD eine sorgfältige Auswahl der Implementierungspartner treffen. Die Zusammenarbeit mit bekannten und vertrauenswürdigen Partnern erscheint besonders wichtig, gegeben dass das NABARD nach Kreditbereitstellung keinen Einfluss auf die Qualität und die Ergebnisse der einzelnen NRM-Projekte hatte.
- Die Einbindung lokaler Finanzinstitute zur Abwicklung der Kreditrückzahlungen entlastete Implementierungspartner und bot Kreditnehmern die Möglichkeit, ihre Kreditwürdigkeit unter Beweis zu stellen und somit eine Kredithistorie aufzubauen. Dadurch konnte die finanzielle Inklusion erhöht werden.

Zu den Schwächen zählen insbesondere:

- NABARD entstanden hohe Kosten aufgrund von Kreditausfällen, hohen Rückstellungen sowie zur Absicherung von Wechselkursrisiken. Dadurch war der Vorhabenansatz für NABARD wirtschaftlich nicht tragfähig.
- Eine konzeptionelle Schwäche des Vorhabens war eine zu geringe Risikovorsorge im Hinblick auf Kreditausfälle und Wechselkursabsicherung.
- Dem Evaluierungsteam wurden keine ausreichenden Informationen bereitgestellt, um die Ursachen der Kreditausfälle umfassend zu bewerten. NABARD selbst scheint diese nur in geringem Maße zu analysieren, obwohl ein besseres Verständnis große Relevanz für die Risikobewertung und die Weiterentwicklung der NRM-Finanzierung haben.
- Restriktive Vorgaben hinsichtlich der Rentabilitätserwartung und geringere Zuschussmittel gingen zu Lasten innovativer und primär ressourcenschutzorientierter Projekte.
- Aufgrund der eingeschränkten Flexibilität bei der Margengestaltung, hatten einige Implementierungspartner nicht die notwendigen finanziellen Ressourcen, um das benötigte Personal oder den erforderlichen Leistungsumfang zur Stärkung der Erfolgsaussichten der jeweiligen Projekte bereitzustellen..

Projektübergreifende Lessons Learned

- Das Vorhaben hat gezeigt, dass eine Kreditfinanzierung für partizipative Naturressourcenmanagementansätze grundsätzlich möglich ist. Dies galt im Vorhabenkontext vorwiegend für Investitionen mit primär wirtschaftlicher Zielsetzung und weniger für vorrangig ressourcenschutzorientierte Investitionen. Begleitende Zuschüsse und Beratungsleistungen, die flexibel an die projektspezifischen Bedürfnisse angepasst werden können, sind wichtig, um eine nachhaltige und tragfähige Kreditvergabe sicherzustellen.
- Bei der Förderung kreditfinanzierter NRM-Projekte ist bei der Auswahl der Implementierungspartner darauf zu achten, dass sie neben der Fähigkeit, Vertrauen aufzubauen und Menschen zu mobilisieren, auch Erfahrungen im Bereich des Finanz- und

Kreditmanagements mitbringen. Wenn sie diese Erfahrungen nicht mitbringen, sind Kooperationen mit Finanzinstitutionen, die die notwendigen Erfahrungen einbringen können, sinnvoll.

- Zu restriktive und unflexible Vorgaben bezüglich der Margen, die Implementierungspartner bei den Kreditnehmern zusätzlich erheben dürfen, können den Projekterfolg gefährden, wenn dadurch keine notwendigen zusätzlichen personellen Ressourcen aufgebaut werden können.
- Die starke Beteiligung und Eigenverantwortung der Gemeinschaft sowie die Rolle von Produzentengruppen (POs) und Genossenschaften bei der Unterstützung der Landwirtinnen und Landwirte in technischer, wirtschaftlicher und finanzieller Hinsicht waren besonders wichtig für den Erfolg des Programms. Es erscheint daher sinnvoll, in vergleichbaren Ansätzen Kleinbauern darin zu unterstützen, lokale Produzentengemeinschaften zu organisieren. Diese erlauben ihnen, Wissen und Ressourcen aufzubauen und zu bündeln und ihre Interessen gegenüber Finanzinstitutionen und Abnehmer ihrer Produkte zu vertreten.
- Die Rentabilität von Projekten im Bereich Naturressourcenmanagement, insbesondere bei landwirtschaftlichem Schwerpunkt, hängt auch von unbeeinflussbaren Wetterereignissen ab und ist daher besonders risikobehaftet. Um bei kreditfinanzierten Ansätzen die Ausfallrisiken zu mindern und somit die wirtschaftliche Tragfähigkeit für Kreditnehmer und -geber zu stärken, bietet sich eine Kombination des Kredits mit einer Klimaversicherung an. Klimaversicherungen und Darlehensstundungen können die wirtschaftlichen Risiken für Begünstigte mindern und ihre Rückzahlungsfähigkeit verbessern.
- Das Vorhaben hat gezeigt, dass die Kosten der Währungsabsicherung den Erfolg eines darlehenfinanzierten Entwicklungsprojekts erheblich beeinträchtigen können. Diesem Risiko kann durch die Finanzierung in Lokalwährung vorgebeugt werden.
- Die Digitalisierung bietet zusätzliche Chancen, die Produktivität von Investitionen zu erhöhen und Kreditausfallrisiken zu mindern. (Beispiel: In einem Milchviehprojekt wurde eine Maschine angeschafft, die Menge und Fettgehalt der Milch misst und den Kaufpreis berechnet). Bei einer Neuauflage eines kreditfinanzierten NRM-Förderprogramms könnten die Potenziale neuer Technologien als zusätzliches Auswahlkriterium berücksichtigt werden. Als Nationale Kooperationspartner böten sich hier für NABARD die National Innovation Foundation und die Indian Institutes of Management an.

Bewertung nach OECD DAC-Kriterien

Relevanz

1. Ausrichtung an Politiken und Prioritäten

Zum Zeitpunkt der Vorhabenprüfung im Jahr 2007 lebten 57,7 % der indischen Bevölkerung unterhalb der Armutsgrenze). In den ländlichen Gebieten, in denen damals ca. 71 % der Bevölkerung lebten, war die Armut noch stärker ausgeprägt. Bereits zu jener Zeit bedrohten die fortschreitende Landdegradation und Umweltverschmutzung die Lebensgrundlage der ländlichen Bevölkerung (Weltbank). Nach Schätzungen der FAO waren zum Prüfungszeitpunkt mehr als 60 % der landwirtschaftlichen Nutzfläche von Bodenerosion und Verwüstung betroffen. Um diesen Herausforderungen zu begegnen, maß und misst die indische Regierung der Förderung eines sowohl ökologisch als auch wirtschaftlich nachhaltigen Managements natürlicher Ressourcen (NRM) große Bedeutung bei. Der Finanzierungsbedarf im NRM-Sektor war zu jener Zeit gemäß MV zwei- bis dreimal höher als die allozierten finanziellen Mittel. Staatliche Förderprogramme waren zudem überwiegend ineffizient und nur selten mit nachhaltigen Komponenten zur Steigerung der landwirtschaftlichen Produktion verknüpft. Vielfach dominierten Transfers anstelle von Investitionen; die Programme erzielten nur kurzfristig armutsmindernde Wirkungen. Vor diesem Hintergrund forderte die nationale Planungskommission hohe Investitionen in die Produktivitätssteigerung degradierter Flächen und ein Durchbrechen der Dominanz staatlicher Subventionen durch eine stärkere Kreditfinanzierung produktiver Investitionen.

Auch zum Zeitpunkt der Evaluierung stellt die nachhaltige Entwicklung des ländlichen Raums eine der entwicklungspolitischen Prioritäten Indiens dar. Die indische Regierung hat mehrere Politiken und Maßnahmen eingeführt, um nachhaltige landwirtschaftliche Praktiken und ein nachhaltiges NRM zu fördern, darunter die *National Mission for Sustainable Agriculture*, die *National Agroforestry Policy*, und den *National Biodiversity Action Plan*.

Die Hauptziele von UPNRM – die Armutsbekämpfung und der Umwelt und Ressourcenschutz – sind zentrale Anliegen und wesentliche Qualitätsmerkmale der deutschen Entwicklungszusammenarbeit (EZ). UPNRM zielte ebenso auf die Förderung der Geschlechtergleichberechtigung. Diese ist spätestens seit Verabschiedung der Strategie zur feministischen Entwicklungspolitik im Jahr 2022 eine zentrale Säule der deutschen EZ. Somit war das Vorhaben an den Politiken und Prioritäten Indiens und der deutschen EZ ausgerichtet.

2. Ausrichtung an Bedürfnissen und Kapazitäten der Beteiligten und Betroffenen

Als Kernproblem wurde bei der Prüfung die unzureichende und nicht-nachhaltige Entwicklung des ländlichen Raums in Indien identifiziert, die gekennzeichnet war durch die Dominanz einer zuschussfinanzierten Förderung oftmals unproduktiver Investitionen bei gleichzeitig fehlenden Finanzierungsmöglichkeiten für die ländliche Bevölkerung zu erschweringlichen Bedingungen. Die Subventionsdominanz führte zu Fehlanreizen und einer Vernachlässigung der sozialen Beteiligung, der Qualität und der finanziellen Nachhaltigkeit der Interventionen.

Zielgruppe des Vorhabens waren ländliche Arme, insbesondere indigene und andere benachteiligte Bevölkerungsgruppen, deren primäre Einkommensquelle die landwirtschaftliche Produktion war. Diese hatte keinen oder einen nur eingeschränkten Zugang zu formalen Finanzdienstleistungen. Gründe hierfür sind u.a. fehlende Sicherheiten (z.B. Landtitel oder Vermögensgegenstände) und eine begrenzte oder gänzlich fehlende Kredithistorie, die als Reputationsnachweis dienen könnte. Der unzureichende Zugang zu Finanzprodukten ist auch der risikobehafteten Natur der Landwirtschaft geschuldet, denn die landwirtschaftliche Produktion ist anfällig gegenüber extremen Wetterereignissen, zunehmender Bodenerosion und steigenden Produktionskosten. Private Banken und andere Finanzinstitute waren und sind daher häufig nicht bereit, der armen Landbevölkerung Kredite zu gewähren, obwohl der Bedarf an und die Bereitschaft für Investition in produktivere und einkommensdiversifizierende Aktivitäten groß ist. Zur Zeit der Prüfung standen der Zielgruppe meist nur Kredite aus informellen Quellen für kurzfristige und kleinere Investitionen zu sehr hohen Zinsen zur Verfügung (z. T. über 20 % wöchentlich).

Darüber hinaus zählten NABARD sowie politische Entscheidungsträger im Bereich der Landwirtschaftsförderung zur weiteren Zielgruppe. Ihnen sollte demonstriert werden, dass eine darlehensbasierte NRM-Förderung auch aus Sicht einer Förderbank tragfähig ist. Angesichts knapper öffentlicher Mittel bei einem hohen Finanzierungsbedarf für NRM hat die Förderung finanziell tragfähiger Ansätze durch Kreditprogramme seit der Vorhabenkonzeption nicht an Relevanz eingebüßt. Zusätzlich verknappt sich zusehends das Angebot an Zuschussfinanzierungen aus internationalen Quellen. Im Jahr 2024 gingen die internationalen Entwicklungsgelder (Official Development Assistance) um 7,1 % zurück, für das Jahr 2025 wird ein weiterer Rückgang von 9 % bis 17 % prognostiziert.

Das Problem mangelnder Kreditwürdigkeit und des fehlenden Kreditzugangs der Zielgruppe bei gleichzeitig knappen Fördermitteln erforderte die Entwicklung neuer, kreditfinanzierter Finanzierungsmodelle für die Zielgruppe. Gleichzeitig erforderte die

zunehmende Ressourcendegradation die Förderung nachhaltiger NRM-Ansätze. Die Konzeption und Zielsetzung des Vorhabens setzten somit an der richtigen Stelle an.

3. Angemessenheit der Konzeption

Die Konzeption von UPNRM beruhte auf folgender, bei EPE rekonstruierter Wirkungslogik: Menschen entwickeln Geschäftsmodelle im Bereich des NRM und erhalten im Rahmen des Programms zinsverbilligte Darlehen und kreditbegleitende Schulungsmaßnahmen (Hauptaktivitäten). Die Auswahl der zu fördernden Ansätze erfolgt auf Grundlage multidimensionaler Kriterien und unter Berücksichtigung übergreifender Grundsätze¹, die die Förderung der gewünschten Zielgruppe und Prinzipien gewährleisten. Durch Schulungen sollten die Umsetzungskapazitäten der Zielgruppe und Implementierungspartner (IP) auf lokaler Ebene gestärkt werden. Mit den Krediten sollten Investitionen in ökologisch und ökonomisch nachhaltige Aktivitäten im Bereich des NRM getätigt werden. Daraus resultierende Produktivitätssteigerungen führen zu höheren Erträgen, mit denen die Kreditzinsen zurückgezahlt werden können und gleichzeitig die lokalen Einkommen steigen. Dies wiederum demonstriert die wirtschaftliche Tragfähigkeit des Ansatzes (Outcome). Erfolgreiche Ansätze sollten über weitere Kreditvergabe skaliert werden.² Der positive Demonstrationseffekt führt zu einer Ausweitung des Kreditangebots für die Zielgruppe im Bereich des NRM (höhere Outcome-Ebene). Durch ökologisch nachhaltige Praktiken wird der Bodenschutz und das Wassermanagement verbessert und die Klimaresilienz erhöht. Die verbesserte Ressourcenausstattung sowie Produktivitätssteigerungen in Folge der Investitionen sichern die Lebensgrundlage der Zielgruppe und verbessern deren Lebensverhältnisse (Impact-Ziel).

Der Großteil der Zielgruppe hatte bis dato nur geringe oder keine Erfahrungen mit der Aufnahme und Rückzahlung von Krediten und der Umsetzung neuer Geschäftsmodelle. Um diese Lücke zu schließen, und um die Kreditvergabe effizient abzuwickeln, sollten Nichtregierungsorganisationen (NROs), Produzentengruppen (POs) oder andere Organisationen als Implementierungspartner die Zielgruppe bei der Entwicklung und Umsetzung der Geschäftsideen unterstützen und gleichzeitig als Bindeglied zu NABARD fungieren. Diese Entscheidung ist auch rückblickend nachvollziehbar und angemessen.

Grundsätzlich ist die Wirkungslogik des Vorhabens plausibel. Allerdings muss rückblickend kritisch konstatiert werden, dass der Risikovorworge in der Konzeption zu wenig Beachtung geschenkt wurde. NABARD hatte bis zum Zeitpunkt der Prüfung noch keine Erfahrungen mit kreditbasierten Programmen für NRM. Hohe Kreditausfallraten wurden erst im MV der zweiten Phase³ des Vorhabens explizit als Risiko genannt. Diesem sollte durch die Unterstützung der Zielgruppe im Rahmen der Begleitmaßnahme entgegengewirkt werden. Rückblickend zeigt sich, dass diese Maßnahmen nicht ausreichten. Das Risiko zu hoher Kosten und einer geminderten betriebswirtschaftlichen Tragfähigkeit durch die Absicherung von Wechselkursrisiken wurde zur Prüfungszeit nicht erkannt. Rückblickend war dies ein Versäumnis mit erheblichen negativen finanziellen Konsequenzen für den Träger.

In den Projektdokumenten sind die Angaben zur übergeordneten Zielsetzung nicht immer kohärent. Zum Prüfungszeitpunkt der ersten Phase wurde als übergeordnete Zielsetzung die Verbesserung der Lebensverhältnisse der armen Landbevölkerung definiert. Diese Zielsetzung ist aus damaliger und heutiger Sicht angemessen und wurde im Rahmen der EPE leicht modifiziert übernommen. Das ursprüngliche Indikatorensystem deckte in seiner Gesamtheit die Zielsetzung auf Outcome-Ebene ab, wurde im Rahmen der EPE aber an einigen Stellen angepasst, da sich nicht alle Indikatoren auf der richtigen Wirkungsebene befanden. Auf Impact-Ebene wurden keine Indikatoren formuliert. Angesichts der Tatsache, dass die Kreditvergabe an Kleinbauern Neuland für den Träger war und auch die Begünstigten und viele IP keine oder kaum Erfahrung mit der Umsetzung kreditfinanzierter Projekte hatte, war das Anspruchsniveau des Vorhabens äußerst ambitioniert und mutig. Insbesondere, da die Ansätze auch möglichst partizipativ und ökologisch nachhaltig sein sollten. Die Konzeption des Vorhabens basierte auf einem ganzheitlichen Entwicklungsverständnis und war darauf ausgerichtet, alle drei Dimensionen nachhaltiger Entwicklung zu befördern.

4. Reaktion auf Veränderungen/Anpassungsfähigkeit

Auf Basis der erworbenen Erkenntnisse und Erfahrungen der Phase 1 des Schirmprogramms wurden die Umsetzungsmodalitäten von Phase 2 angepasst, u. a. durch eine stärkere Diversifizierung von Projekttypen und eine strengere Fokussierung auf partizipative Ansätze. Ebenso wurden die Auswahlkriterien für Projekte im Lichte der Erfahrungen der ersten Phase überarbeitet.⁴ Zudem wurde die Kreditvergabe an Projekte ohne unmittelbaren NRM-Bezug nur bei überwiegender Förderung von Landlosen zulässig.

Als sich die Anzahl notleidender Kredite ab 2013 häufte, wurden Zuschussmittel aus Phase 1, die ursprünglich für die Förderung ressourcenschutzorientierter Ansätze gedacht waren, der Risikorücklage zugeführt, um die wachsende Anzahl von Kreditausfällen abzufedern.

Zusammenfassende Bewertung der Relevanz: erfolgreich (2 – beide Phasen)

¹ Diese waren: Armutsorientierung, Sicherstellung der ökologischen Nachhaltigkeit, Partizipation, Subsidiaritätsprinzip bei Entscheidungsfindung

² Die Differenz aus den zwischen NABARD und Kreditnehmern vereinbarten Zinsen und den tatsächlichen Gesamtkosten der Kapitalbereitstellung sollte dem Programm fortlaufend wieder zugeführt werden, um weitere Maßnahmen finanzieren zu können.

³ Zum Zeitpunkt der Prüfung der zweiten Phase (März 2012) war der gesamte Darlehensbetrag aus Phase 1 ausgeschöpft, die Rückzahlungsquote der Kreditnehmer lag damals noch bei 100 %.

⁴ Zum Beispiel sollten nur noch darlehensfinanzierte Tierhaltungsprojekte gefördert werden, wenn sie einen ganzheitlichen Ansatz verfolgen, der integrierten Futteranbau und Nutzungsvereinbarungen für gemeinschaftliche Weideflächen umfasst.

UPNRM setzte an zentralen Herausforderungen ländlicher Entwicklung an und verfolgte dabei einen innovativen, bedarfsorientierten und hochrelevanten Ansatz. Eine konzeptionelle Schwäche des Vorhabens war eine zu geringe Risikoversorge im Hinblick auf Kreditausfälle und Wechselkursabsicherungskosten. Diese mindert die ansonsten hohe Relevanz.

Kohärenz

5. Interne Kohärenz

Das Vorhaben war Teil des EZ-Förderschwerpunkts „Management natürlicher Ressourcen“ mit dem Gesamtziel, die natürliche Ressourcenbasis zu verbessern, Risiken des Klimawandels zu minimieren und die Produktivität und Einkommen in ländlichen Gebieten zu steigern. Das Vorhaben fügte sich sinnvoll in das Programm und trug zu dessen Zielsetzung bei.

Im Rahmen von UPNRM erfolgte eine enge, komplementäre Zusammenarbeit zwischen der deutschen TZ und FZ. Die TZ unterstützte NABARD bei der Produktentwicklung, der Gewährleistung eines ausbalancierten Portfolios, der Überarbeitung der Leitlinien und Prüfungskriterien, der Überarbeitung standardisierter Projektanträgen und der Entwicklung von Modellprojekten zur vereinfachten Replizierung, der Entwicklung von Qualitätssicherungssystemen, der Vermarktung von Finanzprodukten und der allgemeinen Kapazitätsbildung.

Ferner unterstützte die TZ im Bereich des Informations- und Wissensmanagements (z.B. bei der Entwicklung des Wirkungsmonitoring), der allgemeinen Kapazitätsentwicklung für Implementierungspartner (NRO und andere Kreditnehmer) auf Programmebene (z.B. in den Bereichen Finanzmanagement, Dokumentation, Wertschöpfung, Qualitätssicherungssysteme, Marketing), um die Kapazität von Schlüsselpartnern für NABARD langfristig zu gewährleisten.

Darüber hinaus förderte die TZ die Einspeisung von Lernerfahrungen in nationale und bundesstaatliche Politiken, Strategien und Programme, und die Öffentlichkeitsarbeit zur Erhöhung der politischen Sichtbarkeit des Ansatzes des Schirmprogramms.

Das Vorhaben baute auf den Erfahrungen aus vorherigen FZ-Projekten zur Rehabilitierung von Wassereinzugsgebieten und zur Förderung benachteiligter Gruppen (Adivasi-Vorhaben) auf. Diese haben u.a. wichtige Faktoren für den nachhaltigen Projekterfolg demonstriert; darunter die Entwicklung partizipativer Ansätze, die Zusammenarbeit mit qualifizierten NROs und der konsequente Fokus auf eine verantwortungsvolle und nachhaltige Nutzung natürlicher Ressourcen. Darüber hinaus haben Aktivitäten zur Förderung des ländlichen Finanzwesens gezeigt, dass marktnahe Zinskonditionen und die Möglichkeit der Konvergenz mit anderen staatlichen Programmen notwendig sind, um die Nachhaltigkeit der Projekte zu gewährleisten. Diese Erkenntnisse wurden in der Gestaltung von UPNRM berücksichtigt.

UPNRM ist konsistent mit den internationalen Normen und Standards, zu denen sich die deutsche Entwicklungszusammenarbeit (EZ) bekennt, indem es auf ökologische Nachhaltigkeit, soziale Teilhabe und Armutsbekämpfung fokussiert. Auch der verfolgte gemeindebasierte Ansatz mit enger Einbindung der Zielgruppe in Entscheidungsprozesse entspricht den Prinzipien der nachhaltigen Entwicklung und der sozialen Verantwortung, die in internationalen Standards verankert sind.

6. Externe Kohärenz

Das Vorhaben wurde als bilaterales, politikbasiertes Programm konzipiert und bot die Möglichkeit, innovative Finanzierungsmodelle zu entwickeln und die geförderten Ansätze in die politischen Rahmenbedingungen und das nationale Förderinstrumentarium zu integrieren. Es handelte sich um das erste Vorhaben dieser Art. Nach den vorliegenden Informationen boten keine weiteren Finanzinstitute (weder formelle noch informelle) oder internationalen Geber zum Zeitpunkt der Umsetzung der armen ländlichen Bevölkerung Kredite zu günstigen Konditionen an. Somit gab es keine direkten negativen Auswirkungen auf alternative Anbieter von Finanzdienstleistungen. Auch NABARD hatte zuvor noch keine Erfahrung mit der Vergabe von Krediten im ländlichen Raum. Das Vorhaben übernahm somit eine Pionierrolle.

In manchen der Vorhabengebieten wurden während und nach der Umsetzung von UPNRM zusätzlich staatliche Programme, Entwicklungsprojekte und Aktivitäten im Rahmen des Gesetzes über soziale Verantwortung von Unternehmen (CSR) umgesetzt. Einen systematischen Informationsaustausch und andere Formen der Koordination zwischen UPNRM und diesen Ansätzen gab es nicht. Ob dadurch möglich Synergien unrealisiert blieben, ließ sich im Rahmen der Evaluierung nicht beantworten. Angesichts der weiterhin großen Bedarfe und Anforderungen in den Vorhabengebieten ist das Risiko ineffizienter Überschneidungen zwar recht gering, dennoch lassen sich Formen der Ineffizienzen nicht ausschließen.

Zusammenfassende Bewertung der Kohärenz: erfolgreich (2 – beide Phasen)

Die interne Kohärenz des Vorhabens ist hoch, da Synergien zwischen TZ und FZ realisiert wurden und das Vorhaben auf Erfahrungen aus früheren FZ-Vorhaben aufbaute. Das Vorhaben war ferner innovativ und integrierte sich gut in bestehende politische Rahmenbedingungen. Parallel zu UPNRM wurden weitere nationale Programme im Bereich NRM implementiert. Einen

systematischen Erfahrungsaustausch gab es aber nicht. Ob dadurch Synergien unausgeschöpft blieben, lässt sich nicht abschließend beurteilen. Die externe Kohärenz wird mit noch erfolgreich bewertet.

Effektivität

7. Erreichung der Ziele

Ziel des Vorhabens auf Outcome-Ebene war es zu demonstrieren, dass kreditfinanzierte Projekte im Bereich des Managements natürlicher Ressourcen (NRM) betriebswirtschaftlich tragfähig sind.

Zur Messung des Outcome-Ziels wurden folgende Indikatoren herangezogen:

Indikator	Status bei Prüfung	Zielwert bei Prüfung	Istwert bei AK	Istwert bei EPE
(1) NABARD führt nach Vorhabenende mindestens ein darlehensbasiertes NRM-Programm fort.	n.a.	Mind. 1 Programm ⁵	Kurzzeitig gegründetes Programm wurde ausgelagert. Entsprach danach nicht mehr dem Grundansatz von UP-NRM.	Zielwert nicht erreicht
(2) Anteil der geförderten Projekte, die zu Einkommenssteigerungen bei den Kreditnehmern geführt haben. (in %)	n.a.	>= 70 %	>=70 % auf Basis einer Stichprobe von 35 besuchten Einzelprojekten	Auf Basis der Angaben aus der AK und qualitativen Eindrücken bei Vor-Ort-Besuchen. Zielwert erreicht
(3) Anteil der geförderten Projekte, die ökologisch nachhaltige Praktiken verfolgen. (in %)	n.a.	>= 90 %	Ca. 75 % Basis einer Stichprobe von 35 besuchten Einzelprojekten	Auf Basis der Angaben aus der AK und qualitativen Eindrücken bei Vor-Ort-Besuchen. Zielwert teilweise erreicht
(4) Anteil der geförderten Projekte, die auf einem gemeindebasierten Ansatz basieren. (in %)	n.a.	>= 70 %	Erreicht - auf Basis einer Stichprobe von 35 besuchten Einzelprojekten	Auf Basis der Angaben aus der AK und qualitativen Eindrücken bei Vor-Ort-Besuchen. Zielwert erreicht
(5) Anteil zeitgerecht und vollständig zurückgezahlten der Darlehen. (in %)	n.a.	>= 90 %	Erreicht ca. 94 % Projekte	Genaue Angaben zur Anzahl notleidender Projekte und dem Ausfallvolumen lagen bei EPE nicht vor. Daten unzureichend

Tabelle 2: Outcome-Zielerreichung

Quelle: AK-Bericht, Externe Evaluierung durch PwC (2021), Qualitative Erkenntnisse aus EPE-Mission.

Die Beurteilung der Zielerreichung basiert auf qualitativen Interviews mit Vertretern von NABARD und Implementierungspartnern sowie der stichprobenhaften Untersuchung von 35 Einzelprojekten im Rahmen einer externen Evaluierung aus dem Jahr 2021 von PwC und 6 Einzelprojekten im Zuge der vorliegenden EPE. Da die Stichprobe klein ist und die Angaben zu Einkommenssteigerungen nicht auf Messungen, sondern selbstberichteten Einschätzungen basieren, sind die daraus abgeleiteten Folgerungen mit Unsicherheit behaftet.

Indikator 1: NABARD hatte am Ende der ersten Phase des Vorhabens ein eigenes NRM-Direktkreditgeschäftsfeld etabliert und u.a. mit dem Producer Organisation Development Fund (PODF) dieses weiter ausgebaut. Im Jahr 2017 lagerte NABARD das Direktkreditgeschäft dauerhaft an seine Tochtergesellschaft NABKISAN aus. Der PODF wurde zwar anschließend fortgeführt, entspricht inhaltlich aber nicht dem UPNRM-Ansatz.

Indikator 2: Gemäß der externen Evaluierungsstudie von PwC aus dem Jahr 2021 erzielten 74 % der geförderten Projekte Einkommenssteigerungen. Durchschnittlich lagen diese bei knapp 50 %. Erträge verdoppelten sich in vielen Fällen, besonders in der Landwirtschaft und verwandten Bereichen. Zudem gaben 63 % der Befragten an, dass ihre Projekte positive Beschäftigungseffekte hatten. Bei den Vorort-Besuchen im Rahmen der EPE wurde dieses positive Bild bestätigt. In fünf von sechs besuchten

⁵ Ein Programm bildet einen Rahmen für folgende Aspekte: Art der NRM-Investition bzw. den Sektor, Auswahlkriterien, Finanzierungsvolumen und Finanzierungsbedingungen.

Projekten berichteten Begünstigte produktivitäts- und einkommenssteigernde Effekte. Ferner wurde deutlich, dass durch die Investitionen zusätzlichen Einkommensquellen entstanden, etwa durch Milchviehhaltung. Diese Diversifizierung hilft finanzielle Risiken effektiv zu mindern.

Indikator 3: Die ökologische Nachhaltigkeit der finanzierten Projekte sollte durch entsprechende Auswahlkriterien gewährleistet werden. Die geförderten Projekte wurden als ökologisch nachhaltig betrachtet, wenn sie: (i) den Boden- und Wasserschutz förderten, (ii) den Einsatz chemischer Mittel reduzierten und organische Praktiken unterstützten, (iii) die Biodiversität und die Klimaanpassungsfähigkeit verbesserten, oder (iv) eine langfristige Ressourcenerneuerung sicherstellten. Untersuchungen von PWC ergaben, dass ca. dreiviertel der besuchten Vorhaben gem. Projektdefinition ökologisch nachhaltig waren. Im Rahmen der EPE-Mission wurden sechs Projekte besucht, 5 davon genügten mind. einem der ökologischen Auswahlkriterien.

Indikator 4: Die Mehrheit der Projekte wiesen eine gemeinschaftsbasierte Managementstruktur auf. Es ist davon auszugehen, dass die Zielmarke von 70 % erreicht wurde.

Indikator 5: Zum Zeitpunkt der Abschlusskontrolle im Jahr 2022 waren gem. AK-Bericht 20 Projekte mit einem Volumen von ca. 4,3 Mio. EUR als notleidendes Darlehen (NPA, engl. Abkürzung für *non-performing asset*) eingestuft. NABARD gab im Rahmen der EPE-Mission an, dass die tatsächliche Zahl höher liegt, konnte (oder wollte) aber keine exakten Angaben zur Anzahl und Höhe der Kreditausfälle machen. Insgesamt war das Vorhaben aber ein Verlustgeschäft für NABARD.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass trotz einzelwirtschaftlicher Rentabilität vieler Kleinprojekte das Vorhaben wirtschaftlich nicht tragfähig war und somit die Zielsetzung verfehlt wurde.

8. Beitrag zur Erreichung der Ziele

Landesweit wurden im Rahmen des Vorhabens insgesamt 334 Einzelprojekte (113 aus Phase 1, 221 aus Phase 2) in 10 verschiedenen (breit gefassten) Sektoren (siehe Tabelle 3) zu einem durchschnittlichen Zinssatz von 10 % gefördert (Output 1). Das Vorhaben zielte darauf ab, den Kreditzugang für NRM-Projekte zu erleichtern, nicht jedoch die Zinssätze zu subventionieren. Daher wurden Kredite zu marktüblichen Konditionen angeboten, mit dem Ziel ein späteres Upscaling durch weitere Finanzinstitute zu ermöglichen. Insgesamt profitierten laut AK rund 300.000 Menschen von den Projekten. Die Auswahl der Projekte erfolgte – wie bei PP vorgesehen – durch NABARD in einem mehrstufigen Verfahren auf Basis (i) ihrer Konformität mit NABARDs NRM-Politik, (ii) der Erfüllung von Grundprinzipien (siehe Relevanz), (iii) Leistungsfähigkeit der Kreditnehmer, (iv) technische Machbarkeit und (v) finanzielle Tragfähigkeit. Die Projekte mussten eine klare Marktstrategie und ein nachhaltiges Geschäftsmodell aufweisen, um die Aussicht auf ausreichend Einnahmen für die Rückzahlung der Kredite zu gewährleisten. Zudem wurde Wert auf und die Einbeziehung sozial und wirtschaftlich benachteiligter Gruppen gelegt.

Rund dreiviertel der geförderten Ansätze waren landwirtschaftliche oder landwirtschaftsnahe Vorhaben (Sektoren 1-4 und 6 in Tabelle 3). Ferner dominierten bei den Projekttypen Investitionen in den Bereichen Einkommensgenerierung und Förderung der kommunalen Wertschöpfung deutlich gegenüber ressourcenschutzorientierten Interventionen. Angesichts des Erfordernisses, eine ausreichende Rendite für die Rückzahlung der Kredite erwirtschaften zu müssen, ist dies zumindest rückblickend nicht verwunderlich. Dieser Trend hat sich in der zweiten Phase aufgrund der noch marktnäheren Konditionen und des geringeren Zuschusses (die Zuschussquote verringerte sich von 20 % auf 3,85 %) verstärkt.⁶ Tendenziell haben sich Finanzierungsbedingungen für die Endkreditnehmer und somit auch die Kreditnachfrage und Innovationsfreude über den Implementierungszeitraum verschlechtert. Gründe hierfür waren die generelle Marktentwicklung, steigende Kosten zur Risikoabsicherung (siehe unten) und höhere Kapitalkosten für NABARD. Dies verdeutlicht den Zielkonflikt zwischen Innovationsfähigkeit und finanzieller Nachhaltigkeit.

Die geförderten Projekte wurden über mehr als 200 unterschiedliche IPs umgesetzt. Zur Stärkung der technischen und finanziellen Fähigkeiten der Zielgruppe und der IPs wurden flankierend zur Finanzierung der Einzelprojekte Schulungen und Workshops durchgeführt (Output 3). Die Trainings- und Beratungsbedarfe wurden vorab auf Seiten der IP erhoben, um eine bedarfsgerechte Unterstützung gewährleisten zu können. Die Ergebnisse der externen Evaluierung von PwC ergaben, dass die begleitenden Unterstützungsmaßnahmen die Umsetzungskapazitäten der Endkreditnehmer und IP qualitativ verbessert und insgesamt erfolgreich waren. Allerdings wurde auch deutlich, dass mitunter die Unterstützungsbedarfe noch größer waren als das Angebot.

Die IPs waren mehrheitlich NROs (58 %), gefolgt von Kooperativen (18 %), Produzentenorganisationen (8 %), privaten Unternehmen und anderen. Mit vielen der NRO hatte NABARD bereits im Zuge vorangegangener FZ-Vorhaben zusammengearbeitet. Die lokale Präsenz der NROs und ihre Mobilisierungsfähigkeiten waren nach Einschätzung von NABARD wichtige Voraussetzungen für eine erfolgreiche Umsetzung des Vorhabens. Allerdings stellte sich im Verlauf der Umsetzung heraus, dass viele NROs gerade im Bereich des Finanz- und Kreditmanagement schwache Umsetzungspartner waren. Enge Vorgaben des Vorhabens hinsichtlich der

⁶ Die Zinskosten für NABARD waren in Phase 2 höher als in Phase 1, da es sich bei dem FZ-Darlehen in Phase 2 mehrheitlich um ein zinssubventioniertes Darlehen handelte, und nicht um ein Darlehen zu IDA-Konditionen (Phase 1).

Margen, die NROs für die Umsetzung erheben durften, erlaubten gerade kleineren NROs nicht immer im ausreichenden Umfang, zusätzliches Personal zu rekrutieren.⁷

Die Auswahl der IPs war nach Einschätzung von NABARD und Kreditnehmern und weiteren Befragten erfolgskritisch. Die IPs identifizierten tragfähige NRM-Investitionen, wählten kreditwürdige Landwirte aus, klärten über Kreditkonditionen auf und organisierten Schulungen zum finanziellen Management und zur produktiven Nutzung der Investitionen. IP mit längerer Zusammenarbeit mit NABARD erzielten meist bessere Ergebnisse. Auch zeigen die Vorhabenerfahrungen, dass POs oder landwirtschaftliche Genossenschaften als IPs besonders gut geeignet sind. Häufig fungierten diese auch als Aufkäufer der durch die Projektkredite geförderten landwirtschaftlichen Erzeugnisse. In einigen Fällen traten sie selbst als Kreditnehmer auf. Daher hatten diese IPs ein starkes Eigeninteresse an einer erfolgreichen Umsetzung und Rückzahlung. Sie etablierten zudem effiziente Mechanismen zur Durchsetzung der Rückzahlungen, beispielsweise durch den Abzug der Tilgungsrate von den Erlösen, die die Bauern für den Verkauf ihrer Ernte an die POs erhielten.

	Sektor	Anzahl	%
1	<i>Viehhaltung</i>	98	29
2	<i>Landwirtschaft</i>	62	19
3	<i>Agroforstwirtschaft /Verarbeitung von Agrarprodukten</i>	42	13
4	<i>Effiziente Bewässerungssysteme</i>	38	11
5	<i>Marketing von Produkten</i>	28	8
6	<i>Ökologische Landwirtschaft</i>	12	4
7	<i>Fischerei</i>	10	3
8	<i>Trinkwasser</i>	9	3
9	<i>Abfallmanagement</i>	3	1
10	<i>Sonstige</i>	32	10
	Gesamt	334	100

Tabelle 3: Sektorale Verteilung und Häufigkeit der geförderten Einzelprojekte

Quelle: AK-Bericht

Die Indikatoren zur Messung der Zielerreichung stehen in unmittelbarem Zusammenhang mit den Förder- und Unterstützungsaktivitäten des Vorhabens. Da es kaum alternative Finanzierungsmöglichkeiten für die Zielgruppe gab, ist es plausibel, die erzielten wirtschaftlichen (Indikator 2), ökologischen (Indikator 3) und sozialen (Indikator 4) Erfolge auf die Finanzierung und kapazitätssteigernden Maßnahmen von UPNRM zurückzuführen. UPNRM ist es dabei gelungen, lokale Gemeinschaften in den Mittelpunkt der Entwicklungsprozesse zu stellen und ihnen die Werkzeuge und das Wissen an die Hand zu geben, um ihre eigenen Lebensbedingungen zu verbessern. Dies wird als ein Erfolgsfaktor des Vorhabens betrachtet.

Den positiven sozio-ökonomischen Wirkungen erfolgreicher Ansätze stehen Kreditausfallraten von mindestens 6 % des Portfolios gegenüber (Indikator 5). Die Ursachen hierfür waren unterschiedlicher Natur (z. B.: Unwetterereignisse, mangelnde Managementfähigkeiten). Zum Teil wurden beim Auswahlprozess aber auch Rentabilitäts- und Liquiditätsengpässe in den Businessplänen der betroffenen Projekte nicht ausreichend beachtet.

Mit der Zunahme notleidender Kredite und Kreditausfällen passte NABARD das Risikomanagement sukzessive an. So wurden bspw. die Rückzahlungspläne flexibilisiert und stärker an die tatsächlichen Cashflows der Projekte angepasst, um so die finanzielle Stabilität zu erhöhen und die Rückzahlungsfähigkeit zu verbessern. Ferner wurden verstärkt lokale Finanzinstitute bei der Implementierung eingebunden. Für Endkreditnehmer hatte dies den zusätzlichen Vorteil, dass sie bei den Finanzinstituten eine Kredithistorie aufbauen und darüber den Zugang zu formalen Krediten verbessern konnten. Die Verschärfung des

⁷ Den IP war es erlaubt, eine Marge von maximal 3-5 % über die von NABARD gewährten Zinssätze zu erheben.

Risikomanagements war notwendig, um höhere Verluste für NABARD zu verhindern und führte zu einer Reduktion der Kreditausfälle. Sie ging aber auch zu Lasten der Innovationsfähigkeit, der Ressourcenschutzzorientierung der geförderten Maßnahmen und der Attraktivität des Vorhabens aus Sicht der Kreditnehmenden. Zudem erschweren NABARDs hohe Rating-Anforderungen die Finanzierung von NRM-Projekten, da Kreditausfälle das Rating und die Refinanzierungskonditionen stark beeinträchtigen können. Rückblickend muss konstatiert werden, dass das Risiko des Vorhabenansatzes mit NABARDs Strukturen nicht gut vereinbar ist.⁸

Für NABARD war das Vorhaben rein betriebswirtschaftlich ein Verlustgeschäft. Bis zum Zeitpunkt der AK im Jahr 2022 lagen die kumulierten Verluste bei mindestens 12,9 Mio. EUR. Ursächlich hierfür waren neben den zu bildenden Rückstellungen für die Kreditausfälle und den Verwaltungskosten vor allem steigende Kosten zur Währungsabsicherung (hedging costs). Die „Hedging-Kosten“ haben die Finanzierungskosten für NABARD gemäß Angaben in der AK nahezu verdoppelt. Eine detaillierte Kostenaufschlüsselung liegt nicht vor, weshalb die „genuinen“ Kosten ohne vermeidbare Hedging-Kosten nicht beziffert werden können.

Trotz der Verluste hebt NABARD hervor, dass das Vorhaben einen Paradigmenwechsel in seinem Portfolio von subventions- zu kreditbasierter Finanzierung mit folgenden Entwicklungen unterstützt habe: (i) höherer Anteil kreditgebundener Projekte, (ii) verstärkte Nutzung von Mischfinanzierungen (Kredit plus Zuschüsse) und (iii) mehr Unterstützung für Kreditlinien von POs und ländlichen Unternehmen. Die genauen Portfoliopropportionen sind nicht öffentlich. NABARD sieht seine Rolle in der Steuerung und Pilotierung neuer Ansätze, während die dauerhafte Umsetzung nach erfolgreicher Pilotierung bei staatlichen und privatwirtschaftlichen Banken liegt.

Das Vorhaben hat strukturelle Wirkungen entfalten können. Es ist gelungen, ein politisches Bewusstsein für die Relevanz nachhaltiger Finanzierungsansätze für das NRM zu stärken. Die Erkenntnisse aus dem Vorhaben haben mehrere politische Initiativen im Agrar- und ländlichen Entwicklungssektor beeinflusst. Zu den wichtigsten gehören:

- (1) Micro-Irrigation Fund: Der indische Micro-Irrigation Fund (MIF) wurde 2019 von der Indischen Regierung eingerichtet, um die Verbreitung von Mikro-Bewässerungstechnologien in der Landwirtschaft zu fördern. Der MIF stellt in erster Linie günstige Kredite bereit, um die Installation von Mikro-Bewässerungssystemen zu fördern. Die Einrichtung des MIF baute auf den Erfahrungen von UPNRM auf. Die Einführung effizienter Kleinbewässerungssysteme im Rahmen einiger NRM-Projekte hatte sich als erfolgreiche Investition erwiesen. NABARD ist zuständig für die Verwaltung und Umsetzung des MIF.
- (2) Dairy Processing and Infrastructure Development Fund (DPIDF): Der DPIDF wurde 2018 gegründet mit dem Ziel die Milchverarbeitungskapazitäten in Indien zu erhöhen, die Qualität der Milchprodukte zu verbessern und die Einkommenssituation von Milchbauern zu stärken. NABARD ist zuständig für die Verwaltung und Umsetzung des DPIDF. Der DPIDF integriert einige der grundlegenden Prinzipien und Ansätze des UPNRM, darunter fallen die nachhaltige Ressourcennutzung, die Integration von Gemeinschaften in die Entscheidungsfindung und Ressourcennutzung, der Kapazitätsaufbau der Mittelempfänger, und die Einführung von technologischen Innovationen.
- (3) PODF: Im Rahmen von UPNRM haben sich Produzentengruppen, die i.d.R. für die Weiterverarbeitung und das Marketing (landwirtschaftlicher) Produkte zuständig sind, als besonders erfolgreiche Kreditnehmer bewiesen. Daher wurde im Laufe von UPNRM, im Jahr 2012, der Producer Organisation Development Fund (PODF) von NABARD eingerichtet, um die Gründung und Entwicklung von landwirtschaftlichen Genossenschaften in Indien zu unterstützen. Er unterstützte Produzentengruppen mit Krediten und technischer Beratung. 2017 wurde der Fund an NABARDs Tochtergesellschaft NABKISAN ausgelagert. NABKISAN ist im Direktkreditgeschäft tätig und bietet landwirtschaftliche Genossenschaftskredite an.

Im Jahr 2015 erhielt das Vorhaben mit dem "Best Innovations for Financial Services Award" auf der 5. Global Sustainable Finance Conference in Karlsruhe, Deutschland, externe Anerkennung für die Förderung innovativer Finanzierungsprodukte im Agrarsektor.

UPNRM zielte unter anderem auf eine inklusive Teilhabe der armen und ländlichen Bevölkerung sowie benachteiligter Gruppen ab und förderte die Geschlechtergleichberechtigung. Über 78 % der Projektteilnehmenden stammten aus benachteiligten Bevölkerungsgruppen. Insgesamt waren 44 % der Teilnehmenden weiblich. Aufgrund fehlender genderbezogener Berichterstattung und eingeschränkter Erkenntnisse der Evaluierungsmission vor Ort zu frauenspezifischen Auswirkungen des Programms lassen sich keine verlässlichen Aussagen darüber treffen, ob die Förderung der Geschlechtergleichberechtigung tatsächlich erreicht wurde.

9. Qualität der Implementierung

Aus den Berichten (UNPRM final Report) geht hervor, dass das Monitoring der NRM-Projekte ausbaufähig war. NABARD-Personal verfügte zunächst nicht über ausreichende Ressourcen, um Leistungsabweichungen der Kreditnehmer frühzeitig zu erkennen und Rückzahlungsdefizite zu verhindern, besonders in Phase 1. In Phase 2 wurden Schulungen zur Stärkung der Überwachung eingeführt, was die Anzahl notleidender Kredite verringerte, aber gleichzeitig die Zahl neu genehmigter Projekte stark reduzierte und

⁸ Gleichzeitig hätte es vermutlich dennoch keinen anderen Träger gegeben, mit dem dieses Vorhaben erfolgreicher hätte umgesetzt werden können.

damit den ursprünglichen Zweck des UPNRM unterminierte. Die Qualität der IPs war gemischt: Ihre lokale Präsenz und Mobilisierungsfähigkeit waren wichtig, doch viele zeigten Schwächen im Finanz- und Kreditmanagement aufgrund fehlender Erfahrung mit darlehensbasierten Projekten.

10. Nicht-intendierte Wirkungen (positiv oder negativ)

Es gibt keine Hinweise auf positive oder negative nicht-intendierte Effekte. Ein Risiko des Ansatzes bestand darin, dass Kreditausfälle soziale Probleme verursachen könnten. Sozialer Druck im Zusammenhang mit Kreditausfällen, besonders bei gemeinschaftlichen Krediten und Mikrofinanzprogrammen, ist in Indien ein bedeutendes Problem. Er kann zu Scham, Isolation und einer Schuldenfalle führen, wenn Kreditnehmer neue Kredite aufnehmen, um alte zu begleichen. Dies destabilisiert nicht nur Einzelne, sondern auch ganze Gemeinschaften und beeinträchtigt das Vertrauen in Kreditprogramme.

Im Rahmen von UPNRM I und II liegen dem Evaluierungsteam jedoch kaum Informationen zu sozialem Druck vor. Vor Ort wurde sozialer Druck als kein wesentliches Thema genannt, da jeder Begünstigte für seinen Kredit selbst verantwortlich war. Allerdings konnten Projekte mit notleidenden Krediten nicht besucht werden, sodass die sozialen und wirtschaftlichen Folgen von Kreditausfällen nicht umfassend analysiert werden konnten. Ohne diese Einblicke bleibt die Bewertung der Relevanz sozialen Drucks im Projektkontext unvollständig.

Zusammenfassende Bewertung der Effektivität: **eingeschränkt erfolgreich (3 – beide Phasen)**

Das Vorhaben hat gezeigt, dass eine Kreditfinanzierung für partizipative Ansätze im Naturressourcenmanagement grundsätzlich möglich ist. Die geförderten Projekte ermöglichten den Kreditnehmern Einkommenssteigerungen, neue Beschäftigungsmöglichkeiten und entsprachen mehrheitlich den ökologischen Nachhaltigkeitskriterien. Die Investitions- und Zinskosten der NRM-Projekte amortisierten sich im Regelfall schon kurz- bis mittelfristig, und entfalteten zum Teil langfristig bedeutende direkte und indirekte zusätzliche (ökonomische) Vorteile. Insofern ist es mit Unterstützung des Vorhabens grundsätzlich gelungen, kreditbasierte NRM-Ansätze zu entwickeln, die einzelwirtschaftlich tragfähig sind.

Für NABARD - und somit die Finanzierungsseite – war das Vorhaben hingegen ein Verlustgeschäft. Die Zinserträge reichten nicht aus, um die Kosten zu decken. Das Ziel der wirtschaftlichen Tragfähigkeit wurde daher trotz vieler positiver Wirkungen verfehlt. Durch eine Finanzierung in Lokalwährung wären die Kosten für NABARD deutlich geringer ausgefallen. Unter Berücksichtigung der positiven Wirkungen auf Ebene der Endkreditnehmer und der strukturellen Wirkungen, die erzielt wurden, wird die Effektivität dennoch als noch eingeschränkt erfolgreich bewertet.

Effizienz

11. Produktionseffizienz

Die Kosten der ersten Phase inklusive Begleitmaßnahmen (3,0 Mio. EUR) wurden bei Prüfung auf 22,4 Mio. EUR geschätzt. Tatsächlich lagen sie mit 22,6 Mio. EUR marginal höher. Die Mehrkosten trug NABARD. Von den Gesamtausgaben gingen 18,3 Mio. EUR in darlehensfinanzierte Investitionen, 0,31 Mio. in zuschussfinanzierte, schutzorientierte Investitionen und 1,0 Mio. EUR in den Risk Mitigation Fund, der zur Abfederung von Kreditausfällen gegründet wurde. Die verbleibenden 3,0 Mio. wurden wie geplant für begleitende Maßnahmen ausgegeben. Dabei floss ein Großteil dieser Mittel in Schulungen und den Kapazitätsaufbau bei den IP (2,91 Mio. EUR).

In der zweiten Phase lagen die tatsächlichen Kosten mit 53,34 Mio. EUR deutlich unter den Plankosten i. H. v. 61,14 Mio. EUR. In beiden Phasen wurden die FZ-Mittel weitestgehend ausgeschöpft (siehe Tabelle 1). Die Kostenunterschreitung ist in diesem Fall aber kein Zeichen hoher Effizienz, sondern dem Umstand geschuldet, dass NABARD den ursprünglich geplanten Eigenbeitrag von 7,14 Mio. EUR nicht leistete, und stattdessen die in Phase I und II aufgelaufenen Verluste von rund 12,9 Mio. EUR (teil)kompensierte. Die Eigenmittel NABARDs waren bei Prüfung ursprünglich für weitere Kredite und Zuschüsse vorgesehen.

Die ursprünglich geplante Aufteilung des Budgets zwischen Investitionsausgaben und Ausgaben für Begleitmaßnahmen wurde in Phase 1 eingehalten. In der zweiten Phase wurden von den vorgesehenen 2,0 Mio. EUR etwa 1,3 Mio. EUR für Begleitmaßnahmen ausgegeben, was sich ebenfalls in niedrigeren Gesamtausgaben für Phase 2 niederschlägt. Phasenübergreifend lagen die Investitionsausgaben bei 71,7 Mio. EUR und machten somit 94,3 % der Ausgaben aus. Davon gingen 67 Mio. EUR in kreditbasierte Investitionen (88,1 % der Gesamtmittel).

Grundsätzlich wurden die verfügbaren Mittel sparsam eingesetzt. Dies zeigt sich auch an der sehr hohen Investitionsquote. Einige IPs, insbesondere NROs, betonten während der Evaluierungsmission allerdings, dass ihre Vergütung sehr knapp bemessen wurde und kaum die Kosten für ihre Tätigkeiten deckten.

Ausschlaggebend für die Bewertung der Produktionseffizienz sind aber die enormen Verluste, die NABARD durch das Vorhaben entstanden sind. Diese lagen bei Projektabschluss im Jahr 2022 bei 12,9 Mio. EUR. Die mit zunehmender Implementierungsdauer

wachsenden Kosten für Verwaltung, Rückstellungen und Absicherung der Wechselkursrisiken erforderten eine sukzessive Erhöhung der Zinssätze für Endkreditnehmer: In der ersten Phase lagen sie zwischen 8 % und 10 %, in Phase 2 zwischen 10 % und 12 %. Dieser Anstieg, gekoppelt mit einem rückläufigen Marktzins, beeinträchtigte die Attraktivität der NRM-Finanzierung für Endabnehmer stark.

Die Anzahl der genehmigten Projekte hat sich in Phase 2 gegenüber der ersten Phase erheblich verringert. Dies lag u.a. an den höheren Zinskosten und gestiegenen Monitoring-Ansprüchen NABARDs. Gleichzeitig gab es in Phase 2 einen Anstieg der Projekte, die als "slow-moving", "withdrawn" oder "non-starter" klassifiziert wurden. Diese Verzögerungen waren teilweise auf unkontrollierbare externe Faktoren wie Dürre und ein ungünstige Marktumfeld zurückzuführen. Die daraus resultierende Notwendigkeit, zusätzliche Mittel für die Unterstützung von notleidenden Projekten bereitzustellen hat die Gesamtkosten des Programms weiter erhöht bzw. den Spielraum für die Kreditvergabe mit Zuschusselementen deutlich eingeschränkt.

Der Implementierungszeitraum und insbesondere der Projektabschluss erfolgten -u.a. aufgrund der COVID-19-Pandemie- erheblich später als geplant. Dies hatte aber keine nennenswerten Auswirkungen auf die Kosten.

12. Allokationseffizienz

Auf Basis der Umsetzungserfahrungen kann rückblickend festgehalten werden, dass ein signifikanter Teil der Verluste für NABARD durch eine Refinanzierungsmöglichkeit in Lokalwährung hätten vermieden und somit die wirtschaftliche Tragfähigkeit (Outcome-Ziel) hätte erhöht werden können. Die Verluste für NABARD konnten nur durch eine Anhebung der Zinssätze gesichert werden. Steigende Zinssätze beeinträchtigten jedoch die Attraktivität und Tragbarkeit der Finanzierung für Begünstigte.

Zudem legen die Erkenntnisse nahe, dass flexiblere Margen für Implementierungspartner, eine stärkere Zusammenarbeit mit Produzentenorganisationen und eine engere Einbindung von Finanzinstitutionen vermutlich das Kreditausfallrisiko reduziert und somit die Wirksamkeit des Vorhabens erhöht hätten.

Zusammenfassende Bewertung der Effizienz: **eher nicht erfolgreich (4 – beide Phasen)**

Die hohen Verluste von NABARD beeinträchtigen die Effizienz des Vorhabens, insbesondere die Produktionseffizienz, erheblich.

Impact

13. Übergeordnete entwicklungspolitische Veränderungen

Das Ziel auf Impact-Ebene war eine Verbesserung der Lebensbedingungen der armen Landbevölkerung in den geförderten Gebieten. Des Weiteren sollte eine Verbesserung des Ressourcenmanagements erreicht werden.

Im Rahmen der Projektprüfung wurden keine Indikatoren zur Messung der Zielerreichung auf Impact-Ebene formuliert. Im Hinblick auf die ökologische Zielsetzung gestaltet sich dies auch rückwirkend aufgrund fehlender Sekundärdaten als schwierig. Entsprechend wird diese im Wesentlichen auf Basis qualitativer Eindrücke und Plausibilitätserwägungen beurteilt. Zur Beurteilung der Veränderung der Lebensverhältnisse wird die Entwicklung der Armutsinzidenz im ländlichen Indien herangezogen.

Indikator	Status bei Prüfung	Zielwert bei EPE	Istwert bei AK	Istwert bei EPE
(1) Armutsinzidenz in ländlichen Indien	26,3 % (in 2011)	Rückgang der Armutsinzidenz	11,6 % (2019)	5,3 % (2022) ⁹ Zielwert erreicht

Tabelle 4: Impact-Zielerreichung

Quelle: Weltbank, 2025.

Insgesamt ist nach Angaben der Weltbank die extreme Armut (Armutslinie bei 3 USD pro Tag) im ländlichen Indien zwischen 2011 und 2022, dem letzten Jahr für das Daten vorliegen von 26,3 % auf 5,3 % zurückgegangen (Weltbank, 2025). Hinsichtlich der Verbesserung der Lebensbedingungen wurde die Zielsetzung somit erreicht.

14. Beitrag zu übergeordneten intendierten entwicklungspolitischen Veränderungen

Die Produktivitäts-, Einkommens- und Beschäftigungseffekte vieler der geförderten Projekte (siehe Effektivität, Abschnitt 8) lassen den Schluss zu, dass das Vorhaben die wirtschaftliche Entwicklung an den Projektstandorten befördert und somit zu einer

⁹ Es liegen keine aktuelleren Daten vor.

Verbesserung der Lebensverhältnisse beigetragen hat. Diese Verbesserungen wurden in einer Zeit erzielt, in der Indien hohe Wachstumsraten und einen signifikanten Rückgang der extremen Armut in ländlichen Gebieten verzeichnete.

Gleichzeitig wurden im Rahmen des Vorhabens die Entwicklung und Dokumentation innovativer Technologien und traditioneller Kenntnisse gefördert, was zur Stärkung des ländlichen Unternehmertums beiträgt. Mit der Unterstützung von Projekten in verschiedenen Sektoren hat das Vorhaben zudem die Diversifizierung und Resilienz des ländlichen Sektors erhöht. Weltbank-Analysen zeigen, dass der starke Rückgang der ländlichen Armut eng mit einem Anstieg der Selbstbeschäftigung assoziiert ist (Weltbank, 2025).

In den Austauschen mit ehemaligen Projektbegünstigten vor Ort während der EPE-Mission wurde häufiger vermerkt, dass das Projekt ihnen half, eine positive Kredithistorie aufzubauen und ihre Kreditwürdigkeit zu verbessern. Schulungen zur finanziellen Bildung stärkten ihre Kompetenzen im Umgang mit Krediten. Zudem wurden Netzwerke zwischen Begünstigten und Finanzinstitutionen gefördert, die den Zugang zu Krediten erleichtern. So konnten viele ehemalige Begünstigte auch nach Projektende weitere Kredite zu guten Konditionen erhalten. Die positiven Wirkungen haben nach Aussage der Befragten auch das Interesse weiterer Personen (Nicht-Begünstigte) an ähnlichen Investitionen geweckt, die in Teilen auch verwirklicht wurden. Allerdings muss auch hier betont werden, dass nicht die Möglichkeit bestand, Projekte mit Schwierigkeiten bzw. NPA zu besuchen; und die wesentlichen Gründe für und Auswirkungen von NPA weiter nicht ausreichend bekannt sind.

Es war vorgesehen, dass 90 % der finanzierten Projekte ökologisch nachhaltige Ansätze umsetzen (siehe Effektivität). Allerdings fehlen quantitative Daten zur Entwicklung des Bestands und Zustands der natürlichen Ressourcen in den geförderten Gebieten. Zudem wurde der Begriff „natürliche Ressourcenmanagement“ sowie das damit verbundene Ambitionsniveau nicht ausreichend definiert. Die geförderten Ansätze konzentrierten sich überwiegend auf wirtschaftliche Ziele und führten mehrheitlich zu einer nur punktuellen Reduktion der Bodenerosion und einem verbesserten Wassermanagement.

Angaben aus einer externen Abschlussevaluierung des Projekts durch PwC sowie Beobachtungen aus der Evaluierungsmission zeigen, dass die positiven Wirkungen auf den Bestand der natürlichen Ressourcen je nach Projekt sehr unterschiedlich ausfallen. Manche Projekte verbesserten das Management knapper Wasserressourcen, oder den Rückgang des Einsatzes von Pestiziden für den landwirtschaftlichen Anbau. Andere hatten geringfügigere positive Wirkungen auf den Bestand natürlicher Ressourcen, dafür wurden zum Beispiel einkommensschaffende Aktivitäten oder die Gesundheit der Zielgruppe priorisiert. Damit übereinstimmend wurde in der PwC-Studie vermerkt, dass der Anteil der ökologisch nachhaltigen Projekte besonders hoch in den Sektoren Bewässerung, Fischerei und nachhaltige Landwirtschaft (100 % der untersuchten Projekte) sowie im Bereich Viehhaltung (90 %), etwas geringer dagegen bei den Landwirtschaftsprojekten (43 %) und eher gering bei Maßnahmen zur verbesserten Vermarktung (33 %) sei. In der PwC-Studie wird die Methodik zur Messung des Kriteriums „ökologische Nachhaltigkeit“ jedoch ebenfalls nicht im Detail dargestellt. Die im Rahmen der EPE-Mission besuchten Vorhaben trugen insgesamt nur in begrenztem Umfang zu einer verbesserten ökologischen Nachhaltigkeit bei. Die Vorteile der Projekte äußerten sich stärker in wirtschaftlichen Faktoren (wie Verbesserungen in der Produktivität und im Einkommen). Insgesamt kann die ökologische Zielerreichung des Vorhabens nur mit eingeschränkter Sicherheit bewertet werden. Auf Grundlage der verfügbaren Daten scheint es plausibel, dass das Vorhaben zu einer Verbesserung des NRM beigetragen hat, aber nur im begrenzten Maße.

15. Beitrag zu übergeordneten nicht-intendierten entwicklungspolitischen Veränderungen

Dem Evaluierungsteam sind keine positiven oder negativen nicht-intendierten entwicklungspolitischen Veränderungen im Zusammenhang mit dem Vorhaben bekannt.

Zusammenfassende Bewertung des Impacts: erfolgreich (2 – beide Phasen)

Das Vorhaben hat durch Produktivitäts-, Einkommens- und Beschäftigungseffekte zu einer Verbesserung der Lebensbedingungen in den Projektgebieten beigetragen. Zudem wurde ein Bewusstsein für nachhaltige Finanzierungsansätze geschaffen und politische Initiativen angestoßen. Die Förderung innovativer Technologien und die Stärkung landwirtschaftlicher Wertschöpfungsketten haben zur Diversifizierung und Resilienz des ländlichen Sektors beigetragen. Mangels aussagekräftiger Daten können nur eingeschränkt Aussagen über die ökologischen Wirkungen des Vorhabens getroffen werden. Einige Projekte haben punktuell zu einem verbesserten Wassermanagement und Erosionsschutz beigetragen. Wir schätzen die ökologischen Wirkungen des Vorhabens als begrenzt ein. Insgesamt bewerten wir den Impact als noch erfolgreich.

Nachhaltigkeit

16. Kapazitäten der Beteiligten und Betroffenen

Da viele der geförderten Projekte wirtschaftlich erfolgreich waren und auch (in begrenztem Maße) ökologische Wirkungen entfaltet haben, ist davon auszugehen, dass die Begünstigten heute überwiegend besser dastehen als vor Projektstart. Detaillierter

Angaben zu den gegenwärtigen Kapazitäten der Betroffenen oder der Implementierungspartner lassen sich mangels verfügbarer Informationen nicht machen.

17. Beitrag zur Unterstützung nachhaltiger Kapazitäten

Die lokalen Implementierungspartner –vielfach NROs – profitierten von projektfinanzierten Schulungen zur Stärkung der technischen Fähigkeiten, Managementkapazitäten und der Verbesserung der Kenntnisse im finanziellen Management. Während der EPE-Mission lobten interviewte IPs die Qualität der Schulungen und unterstrichen ihre Relevanz für den nachhaltigen Projekterfolg.

Auch viele Endkreditnehmer profitierten von den Schulungs- und Begleitmaßnahmen, indem sie neues Wissen und Praktiken für die verfolgten NRM-Aktivitäten akquirierten. Darüber hinaus konnten sie ihre Kompetenzen im Bereich finanzielles Management durch das Schulungsangebot erweitern und den Zugang zu Finanzprodukten verbessern. Die NRM-Investitionen führten in vielen Fällen zu einer Steigerung der Produktion und des Einkommens der Zielgruppe. Häufig wurde eine Diversifizierung der Einkommensquellen angestrebt. Einschränkend ist festzuhalten, dass sich aufgrund fehlender Informationen keine Aussagen über die Situation der Endkreditnehmer treffen lässt, deren Projekte gescheitert sind und die nicht zur Kreditrückzahlung fähig waren (NPA).

Das Vorhaben hat bei NABARD einen Paradigmenwechsel von subventionsbasierten zu kreditbasierten Finanzierungen angestoßen und zur Einrichtung mehrerer Fonds zur Förderung nachhaltiger landwirtschaftlicher Praktiken geführt. Durch die Programmförderung haben sich landwirtschaftliche Start-up-Unternehmen erfolgreich auf dem Markt etablieren können. Insbesondere POs haben sich hierbei als besonders erfolgsversprechend erwiesen. Mit dem PODF wurde zeitweise ein Instrument zur Förderung der POs eingerichtet. Als ein weiteres (indirektes) Ergebnis des Vorhabens wurde NABFINS Limited, eine Tochtergesellschaft von NABARD gegründet. NABFINS bietet Mikrokredite durch Gruppenfinanzierungsansätze auf lokaler Ebene an. Sowohl NABFINS als auch PODF (gefördert durch NABKISAN) operieren heute noch.

18. Dauerhaftigkeit der Wirkungen

Dank der erworbenen technischen und finanziellen Kapazitäten bei den IPs und Begünstigten und den Produktivitätssteigerungen auf lokaler Ebene ist davon auszugehen, dass die erzielten Wirkungen auf Zielgruppenebene nachhaltig sind. Ein verbesserter Zugang zu Kapital ermöglicht es Teilen der Zielgruppe zudem, weitere produktive und nachhaltige Investitionen aus eigener Initiative zu tätigen. Die Situation ist für NPA-Projekte wahrscheinlich anders. Aufgrund fehlender Daten und Informationen zu NPA-Projekten kann dies jedoch nicht überprüft werden.

Das größte Nachhaltigkeitsrisiko besteht darin, dass die kreditfinanzierte Förderung von Naturressourcenschutzbvorhaben nicht fortgeführt wird. Durch das Vorhaben wurden 15 replizierbare Geschäftsmodelle entwickelt, die auf nachhaltige Praktiken und die Verbesserung der wirtschaftlichen Situation der Begünstigten abzielen.¹⁰ Die entwickelten Geschäftsmodelle wurden und werden weiterhin im Rahmen verschiedener nationaler Projekte und Programme angewendet, darunter folgende: National Rural Livelihoods Mission (NRLM), Soil Health Management Programme, National Biogas and Manure Management Programme, Integrated Watershed Management Programme (IWMP). Die Programme arbeiten aber nicht mit Darlehen, sondern mit Zuschüssen.

Anders als bei Prüfung erhofft, wird der UPNRM-Ansatz bislang nach vorliegendem Kenntnisstand weder von nationalen Programmen noch international-finanzierten Vorhaben weitergeführt. Lediglich NABKISAN setzt ihn durch die Kreditvergabe an Produzentengruppen in Teilen fort. Dabei liegt der Fokus jedoch weder zwingend auf einem verbesserten Management natürlicher Ressourcen noch auf der gezielten Einbeziehung ärmerer Bevölkerungsschichten.

Angesichts knapper öffentlicher Mittel und hoher Investitionsbedarfe im Bereich des nachhaltigen Ressourcenmanagements besteht nach wie vor die Notwendigkeit für NABARD und andere nationale Finanzinstitutionen Indiens, verstärkt in die kreditbasierte Finanzierung zu gehen. Im Zuge des Vorhabens wurden wichtige Lernerfahrungen gesammelt. Diese können bei der Ausgestaltung zukünftiger Ansätze genutzt werden, um Ausfallrisiken zu mindern, die Produktivität und Wirksamkeit der Einzelmaßnahmen weiter zu steigern und somit die wirtschaftliche Tragfähigkeit zu verbessern. Zu den erprobten Ansätzen zur Minderung der Ausfallrisiken bzw. dem geeigneten Umgang damit gehören u.a. die Einrichtung eines Risikominderungsfonds, die frühzeitige Einbindung von Finanzinstitutionen bei der Durchführung der Einzelprojekte, eine flexiblere Anpassung der Rückzahlungsforderungen an den Cash-Flow, mehr Flexibilität für die Implementierungspartner bei der Margengestaltung und eine verstärkte Zusammenarbeit mit POs. Hohe Hedging-Kosten lassen sich durch die Finanzierung in Lokalwährung vermeiden.

Zusätzlich stehen weitere Mechanismen und Technologien zur Minderung des Kreditausfalls und für Produktivitätssteigerungen zur Verfügung, die zu Beginn des Vorhabens teilweise noch nicht zur Verfügung standen oder die nötige Marktreife besaßen.

¹⁰ Die 15 Geschäftsmodellen umfassen folgende Themengebiete: 1. Tropfbewässerungssysteme, 2. Farmforstwirtschaft und Agroforstwirtschaft, 3. Integrierte Tierhaltung, 4. Erneuerbare Energien, 5. Kleinbiogasanlagen, 6. Energieeffiziente Pumpensysteme, 7. Ökologischer Landbau, 8. Nachhaltige medizinische Pflanzenkultivierung, 9. Bienenhaltung (Apikultur), 10. Fasertextur aus Bananen-Pseudostämmen, 11. Möbelherstellung aus Kokosfasern, 12. System der Reisintensivierung (SRI), 13. Ökotourismus, 14. Wasserbewirtschaftung, 15. Vermicomposting.

Hierzu zählen Klimarisikoversicherungen, die Kreditnehmer besser gegen Ernteaussfälle und somit auch gegen Kreditausfallrisiken absichern.

Zusammenfassende Bewertung der Nachhaltigkeit: eingeschränkt erfolgreich (3 - beide Phasen)

Viele geförderte NRM-Projekte waren wirtschaftlich erfolgreich und erzielten ökologische Wirkungen, sodass die Begünstigten bis heute überwiegend von einer verbesserten Situation profitieren. Durch den Aufbau technischer und finanzieller Kapazitäten sowie einem verbesserten Zugang zu Krediten wurden Voraussetzungen geschaffen, um die wirtschaftliche Lage der Begünstigten langfristig zu stärken. Zudem hat das Vorhaben strukturell gewirkt. Viele Implementierungspartner haben wertvolle Erfahrungen in der Umsetzung kreditfinanzierter Vorhaben gesammelt und konnten ihr Know-How in diesem Bereich ausbauen. Es wurden verschiedene tragfähige Geschäftsmodelle entwickelt und wichtige Lernerfahrungen gesammelt, die sich heute in unterschiedlichen nationalen Programmen wiederfinden. Eines der wesentlichen Ziele des Vorhabens wurde aber verfehlt: Bis heute gibt es kein umfangreiches, nationales Programm zur kreditfinanzierten Förderung partizipativer NRM-Ansätze.

Gesamtbewertung: eingeschränkt erfolgreich (3 – beide Phasen)

Das Vorhaben war innovativ, hatte einen hohen entwicklungspolitischen Anspruch und nahm im indischen Kontext eine Pionierrolle ein. Mit der Bekämpfung der Ressourcendegradation und Armut und der Förderung der finanziellen Inklusion adressierte es zentrale, weiterhin bestehende Entwicklungsherausforderungen mit einem innovativen Ansatz, der auf Inklusion und Partizipation setzte, und auf einem ganzheitlichen Entwicklungsverständnis beruhte. Der gewählte Ansatz war und ist von hoher Relevanz. Das Vorhaben zeichnet sich durch eine interne Kohärenz aus, gestützt durch die enge Zusammenarbeit mit der deutschen TZ und der kontinuierlichen Verbesserung des Projektansatzes basierend auf Lernerfahrungen. Innovationspotenzial und gute Einbindung in politische Rahmenbedingungen sind weitere Stärken. Die zentrale Schwäche des Vorhabens sind die hohen Verluste, die NABARD während der Umsetzung in Folge von Kreditausfällen und hohen Kosten der Währungssicherung entstanden. Obwohl viele der geförderten Einzelprojekte positive Einkommens- und Beschäftigungseffekte hatten und einzelwirtschaftlich rentabel waren, war der Gesamtansatz rein wirtschaftlich nicht tragfähig. Die Verluste mindern auch die Effizienz des Vorhabens. Erforderliche Einsparungen angesichts einer wachsenden Anzahl notleidender Kredite gingen zu Lasten zuschussfinanzierter Begleitmaßnahmen der Implementierungspartner, der Innovationsfreude und der Ressourcenschutzorientierung.

Trotz der Verluste konnte das Vorhaben entwicklungspolitische Wirkungen entfalten. Für viele Endkreditnehmer hat sich die wirtschaftliche Situation und der Zugang zu Finanzdienstleistungen in Folge des Vorhabens verbessert. Zudem wurden in begrenztem Maße ökologische Erfolge erzielt. Es wurden verschiedene tragfähige Geschäftsmodelle entwickelt und wichtige Lernerfahrungen gesammelt, die sich heute in unterschiedlichen nationalen Programmen wiederfinden. Ein wesentliches Ziel des Vorhabens wurde aber verfehlt: Bis heute gibt es kein umfangreiches, nationales Programm zur kreditfinanzierten Förderung partizipativer NRM-Ansätze.

Beitrag zur Agenda 2030

Gemeinsame Verantwortung: Das Vorhaben steht im Einklang mit den Grundprinzipien der Agenda 2030 und trägt sowohl mittel als auch unmittelbar zu deren Umsetzung bei. Ein primärer Beitrag wurde zur Reduktion der Armut (SDG 1), sowie zum Schutz der Ökosysteme und der Biodiversität geleistet (SDG 15). Ferner hat das Vorhaben zu einer verbesserten Ernährungssicherheit (SDG 2) sowie zu einer stärkeren Resilienz der Zielgruppe gegenüber dem Klimawandel beigetragen (SDG 13). Vereinzelt NRM-Projekte haben ebenso zur Verbesserung der Trinkwasserversorgung beigetragen (SDG 6). Die Umsetzung des Vorhabens erfolgte durch lokale Organisationen und griff auf bestehende Entwicklungspläne und erprobte Ansätze zurück. Replizierbare Geschäftsmodelle und allgemeine Lernerfahrungen wurden im nationalen Kontext verbreitet und genutzt.

Zusammenspiel ökologischer, ökonomischer und sozialer Entwicklung: Das Vorhaben folgte einem ganzheitlichen Entwicklungsansatz. Im Vordergrund stand die Förderung ökologisch nachhaltiger und wirtschaftlich ertragsbringender Aktivitäten.

Inklusion/Niemanden zurücklassen: Durch den Fokus auf die arme, ländliche Bevölkerung und die spezielle Förderung landloser, sowie durch die enge Einbindung der Zielgruppe bei der Umsetzung der Maßnahmen beförderte das Vorhaben auch die soziale Entwicklung und wurde zugleich dem Anspruch der Agenda 2030 gerecht, „Niemanden zurückzulassen“. Auch wurden eine partizipative und gemeinschaftliche Umsetzung der Einzelvorhaben gezielt gefördert.

Methodik

Evaluierungsmethodik

Die Ex-post-Evaluierung folgt der Methodik eines Rapid Appraisal, d.h. einer datengestützten, qualitativen Kontributionsanalyse und stellt ein Expertenurteil dar. Dabei werden dem Vorhaben Wirkungen durch Plausibilitätsüberlegungen zugeschrieben, die auf der sorgfältigen Analyse von Dokumenten, Daten, Fakten und Eindrücken beruhen. Dies umschließt – wenn möglich – auch die Nutzung digitaler Datenquellen und den Einsatz moderner Techniken (z.B. Satellitendaten, Online-Befragungen, Geocodierung). Ursachen für etwaige widersprüchliche Informationen wird nachgegangen, es wird versucht, diese auszuräumen und die Bewertung auf solche Aussagen zu stützen, die – wenn möglich – durch mehrere Informationsquellen bestätigt werden (Triangulation).

Der Analyse der Wirkungen liegen angenommene Wirkungszusammenhänge zugrunde, dokumentiert in der bereits bei Projektprüfung entwickelten und ggf. bei Ex-post-Evaluierung aktualisierten Wirkungsmatrix. Im Evaluierungsbericht werden Argumente dargelegt, warum welche Einflussfaktoren für die festgestellten Wirkungen identifiziert wurden und warum das untersuchte Projekt vermutlich welchen Beitrag hatte (Kontributionsanalyse). Der Kontext der Entwicklungsmaßnahme wird hinsichtlich seines Einflusses auf die Ergebnisse berücksichtigt. Die Schlussfolgerungen werden ins Verhältnis zur Verfügbarkeit und Qualität der Datengrundlage gesetzt. Eine Evaluierungskonzeption ist der Referenzrahmen für die Evaluierung.

Die Methode bietet für Projektevaluierungen ein – im Durchschnitt - ausgewogenes Kosten-Nutzen-Verhältnis, bei dem sich Erkenntnisgewinn und Evaluierungsaufwand die Waage halten, und über alle Projektevaluierungen hinweg eine systematische Bewertung der Wirksamkeit der Vorhaben der FZ erlaubt. Die einzelne Ex-post-Evaluierung kann daher nicht den Erfordernissen einer wissenschaftlichen Begutachtung im Sinne einer eindeutigen Kausalanalyse Rechnung tragen.

Das Ziel der Evaluierungen (Erkenntnisinteresse) besteht vor allem darin, Wirkungen zu messen, Rechenschaft abzulegen, Transparenz zu fördern und institutionelles Lernen zu ermöglichen.

Typ der Evaluierung:

Reise ins Projektgebiet

Kernfragen der Evaluierung gemäß der Evaluierungskonzeption:

- Welche Relevanz hatte der Ansatz damals und heute? Warum Förderung gemeindebasierte Ansätze und nicht von Einzelakteuren?
- Hätten hohe Ausfallrisiken und negative Konsequenzen für NABARB bei PP besser antizipiert und entsprechend mitigierende Maßnahmen ergriffen werden sollen?
- Welche Art von Aus- und Fortbildungsmaßnahmen erhielten IP und Zielgruppe? Was waren Inhalte? Wurden diese als nützlich empfunden? [Bedarfsabfrage, überwiegend positive Bewertung]
- Wie viele Einzelprojekte waren nicht in der Lage, die Kredite zurückzuzahlen? Wie hoch waren die Verluste, die NABARD dadurch entstanden sind? Welche Maßnahmen wurden ergriffen, um die Anzahl notleidender Kredite zu reduzieren und wie beeinflusst dies die Gesamteffektivität des Vorhabens?
- Konnten durch die Maßnahmen strukturelle Wirkungen entfaltet werden? Geben NABARD oder andere Banken heute verstärkt Kredite für NRM-Vorhaben aus?
- Privatverschuldung teilnehmender Bauern als negativer nicht-intendierter Effekt?
- Effizienz: Warum erfolgte AK erst 5 Jahre nach Ende der Fördermaßnahmen?
- Erstmalig Direktbankgeschäft: Ist NABARD noch heute im Direktbankgeschäft tätig? (ggf. auch strukturelle Wirkung unter Impact)
- Existiert NRM-Geschäftsfeld bei NABARD noch immer? Wie haben sich Angebot und Nachfrage entwickelt?
- Werden entwickelte Geschäftsmodelle heute noch nachgefragt?

Nicht-öffentliche (interne) Dokumente

interne Projektdokumente, sekundäre Fachliteratur, Strategiepapiere, vergleichbare Evaluierungen, Zwischenevaluierung durch externen Berater aus dem Jahr 2017, externe Evaluierung durch PwC (Price Waterhouse Coopers) im Jahr 2021

Verzeichnis öffentlicher Quellen

World Bank (2025). *India Poverty and Equity Brief : October 2025 (English)*. Poverty and Equity Brief Washington, D.C. : World Bank Group. <http://documents.worldbank.org/curated/en/099722104222534584>

Datenquellen und Analysetools

Monitoringdaten des Partners, PwC Evaluierungsstudie 2021, Qualitative Eindrücke vor Ort

Besuchte Projektstandorte

Es wurden 6 („Biogas“ in Kudal, „Mikro-Bewässerung“ in Kolhapur, „Unterstützung der armen Landbevölkerung für eine bessere Lebensgrundlage durch verbessertes NRM im Bezirk Annamyya“, „Sahaja Samruddha – Bio-Zertifizierung“, Umkehrosmose Wasseraufbereitungsanlage“ und „Milchverarbeitungsbetrieb einer bäuerlichen Erzeugergemeinschaft“) von insgesamt 335 Einzelprojekten besucht.

Interviewpartner und -modalität (persönlich, virtuell/telefonisch, schriftlich)

Projekträger (virtuell), Zielgruppe (persönliche Gespräche), GIZ (virtuell), Implementierungsorganisationen.

Folgende Aspekte limitierten die Evaluierung

Die Evaluierung erfolgte erst 7 Jahre nach Implementierungsende, insbesondere weil die Abschlusskontrolle erst im Jahr 2022 durchgeführt wurde. Aufgrund von Zuständigkeitswechsel seitens NABARDs konnte das institutionelle Wissen NABARDs nur begrenzt abgerufen werden und auch nach Ende der EPE-Mission blieben manche Fragen ungeklärt. Dem Evaluierungsteam lagen z.B. keine finalen Angaben seitens des Trägers zur genauen Anzahl notleidender Kredite und den daraus resultierenden Gesamtverlusten für NABARD vor. Aufgrund der enormen Distanzen zwischen den geförderten Einzelprojekten konnten im Zuge der Evaluierung nur 6 Projekte vor Ort besucht werden. Bei der externen Evaluierung im Jahr 2021 durch PwC wurden 35 Einzelprojekte besucht. Im zugrundeliegenden Bericht wird nicht erläutert, wie die untersuchten Einzelprojekte ausgewählt wurden und ob die Stichprobe repräsentativ war. Das heißt, die qualitativen Einschätzungen zu den ökologischen und ökonomischen Wirkungen des Vorhabens basieren auf einer nur kleinen Stichprobe und sind entsprechend mit Unsicherheit behaftet. Hinzu kommt, dass während der Evaluierungsmission nur ein begrenztes Verständnis darüber gewonnen werden konnte, warum einige Projekte „erfolgreich“ waren und ihre Darlehen vollständig und rechtzeitig zurückzahlten, während dies bei anderen nicht der Fall war. Dies lag u.a. daran, dass ausschließlich erfolgreiche Projekte besucht wurden, obwohl zuvor angefragt wurde, auch „non-performant“ Projekte im Reiseprogramm aufzunehmen. Dies konnte nach Angaben von NABARD aufgrund eines mangelnden Kontakts bzw. fehlender Ansprechpartner zu diesen Projekten nicht umgesetzt werden.

Bewertungsmethodik

Zur Beurteilung des Vorhabens nach den OECD DAC-Kriterien wird mit Ausnahme des Nachhaltigkeitskriteriums eine sechsstufige Skala verwandt. Die Skalenwerte sind wie folgt belegt:

- Stufe 1** sehr erfolgreich: deutlich über den Erwartungen liegendes Ergebnis
- Stufe 2** erfolgreich: voll den Erwartungen entsprechendes Ergebnis, ohne wesentliche Mängel
- Stufe 3** eingeschränkt erfolgreich: liegt unter den Erwartungen, aber es dominieren die positiven Ergebnisse
- Stufe 4** eher nicht erfolgreich: liegt deutlich unter den Erwartungen und es dominieren trotz erkennbarer positiver Ergebnisse die negativen Ergebnisse
- Stufe 5** überwiegend nicht erfolgreich: trotz einiger positiver Teilergebnisse dominieren die negativen Ergebnisse deutlich
- Stufe 6** gänzlich erfolglos: das Vorhaben ist nutzlos bzw. die Situation ist eher verschlechtert

Die Gesamtbewertung auf der sechsstufigen Skala wird aus einer projektspezifisch zu begründenden Gewichtung der sechs Einzelkriterien gebildet. Die Stufen 1–3 der Gesamtbewertung kennzeichnen ein „erfolgreiches“, die Stufen 4–6 ein „nicht erfolgreiches“ Vorhaben. Dabei ist zu berücksichtigen, dass ein Vorhaben i. d. R. nur dann als entwicklungspolitisch „erfolgreich“ eingestuft werden kann, wenn sowohl die Zielerreichung auf Outcome-Ebene (Effektivität) und Impact-Ebene als auch die Nachhaltigkeit mindestens als „eingeschränkt erfolgreich“ (Stufe 3) bewertet werden.

Impressum

Verantwortlich: Evaluierungsabteilung der KfW Entwicklungsbank

FZ-Evaluierung@kfw.de

Kartografische Darstellungen dienen nur dem informativen Zweck und beinhalten keine völkerrechtliche Anerkennung von Grenzen und Gebieten. Die KfW übernimmt keinerlei Gewähr für die Aktualität, Korrektheit oder Vollständigkeit des bereitgestellten Kartenmaterials. Jegliche Haftung für Schäden, die direkt oder indirekt aus der Benutzung entstehen, wird ausgeschlossen.

KfW Bankengruppe
Palmengartenstraße 5-9
60325 Frankfurt am Main, Deutschland

Anlagenverzeichnis

Anlage: Zielsystem und Indikatoren (Outcome Ebene)	2
Anlage: Zielsystem und Indikatoren (Impact Ebene)	4
Anlage: Projektmaßnahmen und Ergebnisse	5
Anlage: Umsetzungsstand der Betriebsempfehlungen	6
Anlage: Ex-post-Evaluierungsmatrix	7

Anlage: Zielsystem und Indikatoren (Outcome Ebene)

Outcome Ebene

Ziel und Indikatoren	Bei Prüfung	Bewertung der Angemessenheit (Ziel, Indikatoren, Zielwert) und Nutzung in EPE	Bei EPE (falls modifiziert)
Outcome-Ziel	Politikern, Regierung der Unionsstaaten, Banken, NROs und anderen Sektorakteuren wird demonstriert, dass Vorhaben im NRM-Sektor durch Kredite sozio-ökonomisch nachhaltig und betriebswirtschaftlich tragfähig finanziert werden können	Das Modulziel ergibt sich schlüssig aus der Problemanalyse und befindet sich auf der richtigen Ebene. Allerdings hat es inhaltliche und formalistische Schwachstellen: Zum einem beschreibt das Ziel einen Prozess (das Demonstrieren bzw. die Bewusstseinsbildung von Schlüsselakteuren). Gem. aktueller BMZ Verfahrensinformation VI083 soll die Zielformulierung einen zukünftigen, positiven, erreichten Zustand abbilden. Ferner handelt es sich um einen zusammengesetzten Sachverhalt, der sowohl die nachhaltige und betriebswirtschaftlich tragfähige Finanzierung von NRM-Sektorvorhaben umfasst, als auch das „Demonstrieren“ der solchen an weitere Akteure (Politiker, Banken usw.). Dies entspricht ebenso nicht den Vorgaben der aktuellen BMZ Verfahrensinformation VI083. Zusätzlich ist nicht eindeutig verständlich, wie sich die nachhaltige von der betriebswirtschaftlich tragfähigen Finanzierung abgrenzt. Entsprechend wird im Rahmen der EPE die Zielformulierung so angepasst, dass sie im Einklang mit der VI083 steht.	Das Vorhaben hat erfolgreich demonstriert, dass kreditfinanzierte Projekte im Bereich des NRM betriebswirtschaftlich tragfähig sind.
Indikator 1	NABARD integriert den Ansatz des Schirmprogramms in ihr NRM-Produktportfolio, nachweisbar anhand (i) der Etablierung einer voll funktionsfähigen Unter-Abteilung (Business Unit) für Direktkreditvergabe im NRM-Sektor sowie (ii) Einführung neuer darlehensbasierter NRM- Programme	Der Indikator ist realistisch, terminiert und grundsätzlich messbar. Er umfasst aber eine Doppelzielsetzung: Etablierung einer Unterabteilung (Output-Ebene) und Einführung neuer Programme (strukturelle Wirkung, die sich in Folge der erreichten Zielsetzung ergeben könnte). Allerdings ist der Indikator nicht spezifisch genug, da er als Prozess und nicht als Ergebnis formuliert wurde. Sowohl für die Etablierung der Unterabteilung als auch für die Einführung der darlehensbasierten Programme ist nicht eindeutig definiert, ab welchem Schritt beide Prozesse als „abgeschlossen“ bzw. erfüllt gelten. Ferner wurde die Einführung neuer darlehensbasierter Programme nicht quantifiziert. Der Indikator wurde für die EPE daher marginal angepasst.	Indikator (1): NABARD führt nach Vorhabenende mindestens ein darlehensbasiertes NRM-Programm fort.
Indikator 2	Entwicklung innovativer, betriebswirtschaftlich tragfähiger Finanzprodukte im Ressourcenmanagement	Der Indikator beschreibt kein Ergebnis, sondern eine Voraussetzung für die Modulziel-erreichung bzw. einen Output. Der Indikator wird daher nicht für die Bestimmung der Zielerreichung verwendet.	
Indikator 3	90 % aller finanzierten Projekte sind ökologisch nachhaltig	Der Indikator ist messbar, erreichbar und terminiert. Allerdings ist er nicht spezifisch, da keine detaillierte Definition vorliegt und die Methodik zur Messung des Kriteriums „ökologische Nachhaltigkeit“ nicht vorab definiert wurde. Der Indikator ist für das Vorhaben relevant, aber nicht für die Modulzielebene sondern die Impact-Ebene. Der Indikator wird daher zur Erfolgsmessung auf dieser Ebene genutzt.	Indikator 3: Anteil der geförderten Projekte, die ökologisch nachhaltige Praktiken verfolgen. Zielwert: >= 90 %

		Für die EPE erfolgt eine Umformulierung gem. aktueller BMZ-Vorgaben (VI083).	
Indikator 4	Erheblicher Einkommensanstieg der teilnehmenden Kleinst- und Kleinbauern	Der Indikator ist relevant, erreichbar, terminiert und grundsätzlich messbar. Der Indikator ist ferner auf der richtigen Wirkungsebene und erfasst einen wesentlichen Aspekt des Zielsystems, da er Auskunft über die wirtschaftliche Tragfähigkeit aus Kreditnehmerperspektive informiert. Passt gleichzeitig auch auf die Impact-Ebene. Allerdings ist der Indikator nicht spezifisch genug. Der erhebliche Einkommensanstieg müsste präzisiert werden. Für die EPE erfolgt eine Umformulierung gem. aktueller BMZ-Vorgaben (VI083). Da weder geeigneten Referenzdaten noch nachprüfbare Ergebnisdaten vorliegen, wird auf eine Quantifizierung der Höhe des Einkommensanstiegs verzichtet.	Indikator 2: Anteil der geförderten Projekte, die zu Einkommenssteigerungen bei den Kreditnehmern geführt haben. (in %) $\geq 70\%$
Indikator 5	Bei Projekten mit direkten Beschäftigungsmöglichkeiten (z. B. in der Weiterverarbeitung), sind mindestens 50 % der Beschäftigten Landlose oder sonstige benachteiligte Haushalte.	Der Indikator ist spezifisch, erreichbar, messbar und terminiert. Allerdings trägt er nicht zur Messung des Modulziels bei. Er leitet sich auch nicht aus der Wirkungslogik des Projekts ab. Spezielle Quote war auch nicht Teil der formalen Förderkriterien. Daher ist seine Relevanz nicht gegeben.	
Indikator 6	70 % aller durch NRO implementierten oder unterstützten Projekte basieren auf einem „community-based approach“ (Einbeziehung in Entscheidungsprozesse, Auswahl der Nutznießer, Vereinbarungen hinsichtlich gerechter Gewinnverteilung)	Der Indikator ist spezifisch, erreichbar, messbar, relevant und terminiert. Für die EPE erfolgt eine Umformulierung gem. aktueller BMZ-Vorgaben (VI083).	Indikator 4: Anteil der geförderten Projekte, die auf einem gemeindebasierten Ansatz basieren.
Indikator 7	Über 90 % aller Darlehen werden zeitgerecht und vollständig zurückgezahlt	Angemessen. SMART-Kriterien erfüllt. Für die EPE erfolgt eine Umformulierung gem. aktueller BMZ-Vorgaben (VI083).	Indikator 5: Anteil der zeitgerecht und vollständig zurückgezahlten Darlehen.

Tabelle 4: Zielsystem und Indikatoren (Outcome Ebene)

Anlage: Zielsystem und Indikatoren (Impact Ebene)

Impact Ebene

Ziel und Indikatoren	Bei Prüfung	Bewertung der Angemessenheit (Ziel, Indikatoren, Zielwert) und Nutzung in EPE	Bei EPE (falls modifiziert)
Impact-Ziel	Phase I: NABARD implementiert erfolgreich seine NRM-Policy mit dem Ziel einer Verbesserung der Lebensverhältnisse der armen ländlichen Bevölkerung durch ein verbessertes Management natürlicher Ressourcen.	Das bei MV formulierte Oberziel entspricht nicht mehr den heutigen BMZ-Vorgaben für die Formulierung von Zielen gem. Verfahrensinformation VI083. Das Zielformulierung ist verschachtelt und enthält Mittel-Ziel-Verwendungen. Die Implementierung einer NRM-Policy und die daraus resultierende Verbesserung des NRM sind hier Mittel, eine Verbesserung der Lebensbedingungen das Ziel. Letzteres befindet sich auf der richtigen Wirkungsebene. Als zusätzliches Ziel wird für die EPE eine Verbesserung der Ressourcenbasis hinzugenommen.	
Indikator 1	Für das Vorhaben wurden keine spezifischen Indikatoren auf Impact-Ebene definiert. Im Rahmen der EPE wird die Entwicklung der Armutsinzidenz in Indien zur Beurteilung der sozio-ökonomischen Zielsetzung herangezogen.		Armutsinzidenz im ländlichen Indien (in %) Zielwert: Rückgang, ohne Quantifizierung.

Tabelle 5: Zielsystem und Indikatoren (Impact Ebene)

Anlage: Projektmaßnahmen und Ergebnisse

Die Maßnahmen bestanden im Wesentlichen in der Vergabe von Krediten. Details hierzu finden sich im Hauptbericht unter Effektivität.

Anlage: Umsetzungsstand der Betriebsempfehlungen

Bei AK wurden keine Betriebsempfehlungen ausgesprochen.

Anlage: Ex-post-Evaluierungsmatrix

Relevanz

Evaluierungsfrage	Betrachtung der Frage in EPE	Optional: Konkretisierung der Frage für das Vorhaben	Bewertung	Gewichtung (- o +)	Begründung für Gewichtung
1. Ausrichtung an Politiken und Prioritäten			2		
1.1. Sind die Ziele der Maßnahme an den (globalen, regionalen und länderspezifischen) Politiken und Prioritäten, insbesondere der beteiligten und betroffenen (entwicklungspolitischen) Partner und des BMZ, ausgerichtet?	☒ Frage wird betrachtet ☐ Frage wird nicht betrachtet, da nicht relevant. Optional Begründung:				
1.2. Berücksichtigen die Ziele der Maßnahme die relevanten politischen und institutionellen Rahmenbedingungen (z.B. Gesetzgebung, Verwaltungskapazitäten, tatsächliche Machtverhältnisse (auch bzgl. Ethnizität, Gender, etc.))?	☒ Frage wird betrachtet ☐ Frage wird nicht betrachtet, da nicht relevant. Optional Begründung:				
2. Ausrichtung an Bedürfnissen und Kapazitäten der Beteiligten und Betroffenen			2		
2.1. Sind die Ziele der Maßnahme auf die entwicklungspolitischen Bedürfnisse und Kapazitäten der Zielgruppe ausgerichtet? Wurde das Kernproblem korrekt identifiziert?	☒ Frage wird betrachtet ☐ Frage wird nicht betrachtet, da nicht relevant. Optional Begründung:				

Evaluierungsfrage	Betrachtung der Frage in EPE	Optional: Konkretisierung der Frage für das Vorhaben	Bewertung	Gewichtung (- o +)	Begründung für Gewichtung
2.2. Wurden dabei die Bedürfnisse und Kapazitäten besonders benachteiligter bzw. vulnerabler Teile der Zielgruppe (mögliche Differenzierung nach Alter, Einkommen, Geschlecht, Ethnizität, etc.) berücksichtigt? Wie wurde die Zielgruppe ausgewählt?	☒ Frage wird betrachtet ☐ Frage wird nicht betrachtet, da nicht relevant. Optional Begründung:				
2.3. Hätte die Maßnahme (aus ex-post Sicht) durch eine andere Ausgestaltung der Konzeption weitere nennenswerte Genderwirkungspotenziale gehabt? (FZE spezifische Frage)	☒ Frage wird betrachtet ☐ Frage wird nicht betrachtet, da nicht relevant. Optional Begründung:				
3. Angemessenheit der Konzeption			2		
3.1. War die Konzeption der Maßnahme angemessen und realistisch (technisch, organisatorisch und finanziell) und grundsätzlich geeignet zur Lösung des Kernproblems beizutragen?	☒ Frage wird betrachtet ☐ Frage wird nicht betrachtet, da nicht relevant. Optional Begründung:				
3.2. Ist die Konzeption der Maßnahme hinreichend präzise und plausibel (Nachvollziehbarkeit und Überprüfbarkeit des Zielsystems sowie der dahinterliegenden Wirkungsannahmen)?	☒ Frage wird betrachtet ☐ Frage wird nicht betrachtet, da nicht relevant. Optional Begründung:				

Evaluierungsfrage	Betrachtung der Frage in EPE	Optional: Konkretisierung der Frage für das Vorhaben	Bewertung	Gewichtung (- o +)	Begründung für Gewichtung
3.3. Waren die gewählten Indikatoren und deren Wertbestückung in ihrer Gesamtheit angemessen (zur Beantwortung eine der folgenden Angaben auswählen: Indikatoren und Wertbestückung waren angemessen/teilweise angemessen/nicht angemessen)? Die Begründung erfolgt differenziert nach Indikatoren (FZE spezifische Frage)	☒ Frage wird betrachtet ☐ Frage wird nicht betrachtet, da nicht relevant. Optional Begründung:				
3.4. Bitte Wirkungskette beschreiben, einschl. Begleitmaßnahmen, ggf. in Form einer grafischen Darstellung. Ist diese plausibel? Sowie originäres und ggf. angepasstes Zielsystem unter Einbezug der Wirkungsebenen (Outcome- und Impact) nennen. Das (angepasste) Zielsystem kann auch grafisch dargestellt werden.	☒ Frage wird betrachtet ☐ Frage wird nicht betrachtet, da nicht relevant. Optional Begründung:				
3.5. Inwieweit ist die Konzeption der Maßnahme auf einen ganzheitlichen Ansatz nachhaltiger Entwicklung (Zusammenspiel der sozialen, ökologischen und ökonomischen Dimensionen der Nachhaltigkeit) hin angelegt?	☒ Frage wird betrachtet ☐ Frage wird nicht betrachtet, da nicht relevant. Optional Begründung:				

Evaluierungsfrage	Betrachtung der Frage in EPE	Optional: Konkretisierung der Frage für das Vorhaben	Bewertung	Gewichtung (- o +)	Begründung für Gewichtung
3.6. Bei Vorhaben im Rahmen von EZ-Programmen: ist die Maßnahme gemäß ihrer Konzeption geeignet, die Ziele des EZ-Programms zu erreichen? Inwiefern steht die Wirkungsebene des FZ-Moduls in einem sinnvollen Zusammenhang zum EZ-Programm (z.B. Outcome-Impact bzw. Output-Outcome)? (FZ E spezifische Frage)	☒ Frage wird betrachtet ☐ Frage wird nicht betrachtet, da nicht relevant. Optional Begründung:				
4. Reaktion auf Veränderungen/Anpassungsfähigkeit			2		
4.1. Wurde die Maßnahme im Verlauf ihrer Umsetzung auf Grund von veränderten Rahmenbedingungen (Risiken und Potentiale) angepasst?	☒ Frage wird betrachtet ☐ Frage wird nicht betrachtet, da nicht relevant. Optional Begründung:				

Kohärenz

Evaluierungsfrage	Betrachtung der Frage in EPE	Optional: Konkretisierung der Frage für das Vorhaben	Bewertung	Gewichtung (- o +)	Begründung für Gewichtung
5. Interne Kohärenz (Arbeitsteilung und Synergien der deutschen EZ)			2	o	
5.1. Inwiefern ist die Maßnahme innerhalb der deutschen EZ komplementär und arbeitsteilig konzipiert (z.B. Einbindung in EZ-Programm, Länder-/Sektorstrategie)?	☒ Frage wird betrachtet ☐ Frage wird nicht betrachtet, da nicht relevant. Optional Begründung:				
5.2. Greifen die Instrumente der deutschen EZ im Rahmen der Maßnahme konzeptionell sinnvoll ineinander und werden Synergien genutzt?	☒ Frage wird betrachtet ☐ Frage wird nicht betrachtet, da nicht relevant. Optional Begründung:				
5.3. Ist die Maßnahme konsistent mit internationalen Normen und Standards, zu denen sich die deutsche EZ bekennt (z.B. Menschenrechte, Pariser Klimaabkommen etc.)?	☒ Frage wird betrachtet ☐ Frage wird nicht betrachtet, da nicht relevant. Optional Begründung:				
6. Externe Kohärenz (Komplementarität und Koordinationsleistung im zum Zusammenspiel mit Akteuren außerhalb der dt. EZ)			3	-	Keine anderen Geber im Themenfeld tätig.
6.1. Inwieweit ergänzt und unterstützt die Maßnahme die Eigenanstrengungen des Partners (Subsidiaritätsprinzip)?	☒ Frage wird betrachtet ☐ Frage wird nicht betrachtet, da nicht relevant. Optional Begründung:				

Evaluierungsfrage	Betrachtung der Frage in EPE	Optional: Konkretisierung der Frage für das Vorhaben	Bewertung	Gewichtung (- o +)	Begründung für Gewichtung
6.2. Ist die Konzeption der Maßnahme sowie ihre Umsetzung mit den Aktivitäten anderer Geber abgestimmt?	☐ Frage wird betrachtet ☐ Frage wird nicht betrachtet, da nicht relevant. Optional Begründung:				
6.3. Wurde die Konzeption der Maßnahme auf die Nutzung bestehender Systeme und Strukturen (von Partnern/anderen Gebern/internationalen Organisationen) für die Umsetzung ihrer Aktivitäten hin angelegt und inwieweit werden diese genutzt?	☐ Frage wird betrachtet ☐ Frage wird nicht betrachtet, da nicht relevant. Optional Begründung:				
6.4. Werden gemeinsame Systeme (von Partnern/anderen Gebern/internationalen Organisationen) für Monitoring/Evaluierung, Lernen und die Rechenschaftslegung genutzt?	☐ Frage wird betrachtet ☐ Frage wird nicht betrachtet, da nicht relevant. Optional Begründung:				

Effektivität

Evaluierungsfrage	Betrachtung der Frage in EPE	Optional: Konkretisierung der Frage für das Vorhaben	Bewertung	Gewichtung (- o +)	Begründung für Gewichtung
7. Erreichung der Ziele			3		
7.1. Wurden die (ggf. angepassten) Ziele der Maßnahme erreicht (inkl. PU-Maßnahmen)? Indikatoren-Tabelle: Vergleich Ist/Ziel	☒ Frage wird betrachtet ☐ Frage wird nicht betrachtet, da nicht relevant. Optional Begründung:				
8. Beitrag zur Erreichung der Ziele			3		
8.1. Inwieweit wurden die Outputs der Maßnahme wie geplant (bzw. wie an neue Entwicklungen angepasst) erbracht? (Lern-/Hilfsfrage)	☒ Frage wird betrachtet ☐ Frage wird nicht betrachtet, da nicht relevant. Optional Begründung:				
8.2. Werden die erbrachten Outputs und geschaffenen Kapazitäten genutzt?	☒ Frage wird betrachtet ☐ Frage wird nicht betrachtet, da nicht relevant. Optional Begründung:				
8.3. Inwieweit ist der gleiche Zugang zu erbrachten Outputs und geschaffenen Kapazitäten (z.B. diskriminierungsfrei, physisch erreichbar, finanziell erschwinglich, qualitativ, sozial und kulturell annehmbar) gewährleistet?	☒ Frage wird betrachtet ☐ Frage wird nicht betrachtet, da nicht relevant. Optional Begründung:				
8.4. Inwieweit hat die Maßnahme zur Erreichung der Ziele beigetragen?	☒ Frage wird betrachtet ☐ Frage wird nicht betrachtet, da nicht relevant. Optional Begründung:				

Evaluierungsfrage	Betrachtung der Frage in EPE	Optional: Konkretisierung der Frage für das Vorhaben	Bewertung	Gewichtung (- o +)	Begründung für Gewichtung
8.5. Inwieweit hat die Maßnahme zur Erreichung der Ziele auf Ebene der intendierten Begünstigten beigetragen?	☒ Frage wird betrachtet ☐ Frage wird nicht betrachtet, da nicht relevant. Optional Begründung:				
8.6. Hat die Maßnahme zur Erreichung der Ziele auf der Ebene besonders benachteiligter bzw. vulnerabler beteiligter und betroffener Gruppen (mögliche Differenzierung nach Alter, Einkommen, Geschlecht, Ethnizität, etc.), beigetragen?	☒ Frage wird betrachtet ☐ Frage wird nicht betrachtet, da nicht relevant. Optional Begründung:				
8.7. Welche projektinternen Faktoren (technisch, organisatorisch oder finanziell) waren ausschlaggebend für die Erreichung bzw. Nicht-Erreichung der intendierten Ziele der Maßnahme? (Lern-/Hilfsfrage)	☒ Frage wird betrachtet ☐ Frage wird nicht betrachtet, da nicht relevant. Optional Begründung:				
8.8. Welche externen Faktoren waren ausschlaggebend für die Erreichung bzw. Nicht-Erreichung der intendierten Ziele der Maßnahme (auch unter Berücksichtigung der vorab antizipierten Risiken)? (Lern-/Hilfsfrage)	☒ Frage wird betrachtet ☐ Frage wird nicht betrachtet, da nicht relevant. Optional Begründung:				

Evaluierungsfrage	Betrachtung der Frage in EPE	Optional: Konkretisierung der Frage für das Vorhaben	Bewertung	Gewichtung (- o +)	Begründung für Gewichtung
9. Qualität der Implementierung			3		
9.1. Wie ist die Qualität der Steuerung und Implementierung der Maßnahme (z.B. Projektträger, Consultant, Berücksichtigung von Ethnizität und Gender in entscheidungsfindenden Gremien) im Hinblick auf die Zielerreichung zu bewerten?	☒ Frage wird betrachtet ☐ Frage wird nicht betrachtet, da nicht relevant. Optional Begründung:				
9.2. Wie ist die Qualität der Steuerung, Implementierung und Beteiligung an der Maßnahme durch die Partner/Träger zu bewerten?	☐ Frage wird betrachtet ☐ Frage wird nicht betrachtet, da nicht relevant. Optional Begründung:				
9.3. Wurden Gender Ergebnisse und auch relevante Risiken im/durch das Projekt (genderbasierte Gewalt, z.B. im Kontext von Infrastruktur oder Empowerment-Vorhaben) während der Implementierung regelmäßig gemonitort oder anderweitig berücksichtigt? Wurden entsprechende Maßnahmen (z.B. im Rahmen einer BM) zeitgemäß umgesetzt? (FZE spezifische Frage)	☐ Frage wird betrachtet ☐ Frage wird nicht betrachtet, da nicht relevant. Optional Begründung:				

Evaluierungsfrage	Betrachtung der Frage in EPE	Optional: Konkretisierung der Frage für das Vorhaben	Bewertung	Gewichtung (- o +)	Begründung für Gewichtung
10. Nicht-intendierte Wirkungen (positiv oder negativ)			-		
10.1. Sind nicht-intendierte positive/negative direkte Wirkungen (sozial, ökonomisch, ökologisch sowie ggf. bei vulnerablen Gruppen als Betroffene) feststellbar (oder absehbar)?	☐ Frage wird betrachtet ☐ Frage wird nicht betrachtet, da nicht relevant. Optional Begründung:				
10.2. Welche Potentiale/Risiken ergeben sich aus den positiven/negativen nicht-intendierten Wirkungen und wie sind diese zu bewerten?	☒ Frage wird betrachtet ☐ Frage wird nicht betrachtet, da nicht relevant. Optional Begründung:				
10.3. Wie hat die Maßnahme auf Potentiale/Risiken der positiven/negativen nicht-intendierten Wirkungen reagiert?	☒ Frage wird betrachtet ☐ Frage wird nicht betrachtet, da nicht relevant. Optional Begründung:				

Effizienz

Evaluierungsfrage	Betrachtung der Frage in EPE	Optional: Konkretisierung der Frage für das Vorhaben	Bewertung	Gewichtung (- o +)	Begründung für Gewichtung
11. Produktionseffizienz			4	0	
11.1. Wie verteilen sich die Inputs (finanziellen und materiellen Ressourcen) der Maßnahme (z.B. nach Instrumenten, Sektoren, Teilmaßnahmen, auch unter Berücksichtigung der Kostenbeiträge der Partner/Träger/andere Beteiligte und Betroffene, etc.)? (Lern- und Hilfsfrage)	☒ Frage wird betrachtet ☐ Frage wird nicht betrachtet, da nicht relevant. Optional Begründung:				
11.2. Inwieweit wurden die Inputs der Maßnahme im Verhältnis zu den erbrachten Outputs (Produkte, Investitionsgüter und Dienstleistungen) sparsam eingesetzt (wenn möglich im Vergleich zu Daten aus anderen Evaluierungen einer Region, eines Sektors, etc.)? Z.B. Vergleich spezifischer Kosten.	☒ Frage wird betrachtet ☐ Frage wird nicht betrachtet, da nicht relevant. Optional Begründung:				
11.3. Ggf. als ergänzender Blickwinkel: Inwieweit hätten die Outputs der Maßnahme durch einen alternativen Einsatz von Inputs erhöht werden können (wenn möglich im Vergleich zu Daten aus anderen Evaluierungen einer Region, eines Sektors, etc.)?	☒ Frage wird betrachtet ☐ Frage wird nicht betrachtet, da nicht relevant. Optional Begründung:				
11.4. Wurden die Outputs rechtzeitig und im vorgesehenen Zeitraum erstellt?	☒ Frage wird betrachtet ☐ Frage wird nicht betrachtet, da nicht relevant. Optional Begründung:				

Evaluierungsfrage	Betrachtung der Frage in EPE	Optional: Konkretisierung der Frage für das Vorhaben	Bewertung	Gewichtung (- o +)	Begründung für Gewichtung
11.5. Waren die Koordinations- und Managementkosten angemessen? (z.B. Kostenanteil des Implementierungsconsultants)? (FZE spezifische Frage)	☒ Frage wird betrachtet ☐ Frage wird nicht betrachtet, da nicht relevant. Optional Begründung:				
12. Allokationseffizienz			3	o	
12.1. Auf welchen anderen Wegen und zu welchen Kosten hätten die erzielten Wirkungen (Outcome/Impact) erreicht werden können? (Lern-/Hilfsfrage)	☒ Frage wird betrachtet ☐ Frage wird nicht betrachtet, da nicht relevant. Optional Begründung:				
12.2. Inwieweit hätten – im Vergleich zu einer alternativ konzipierten Maßnahme – die erreichten Wirkungen kostenschonender erzielt werden können?	☒ Frage wird betrachtet ☐ Frage wird nicht betrachtet, da nicht relevant. Optional Begründung:				
12.3. Ggf. als ergänzender Blickwinkel: Inwieweit hätten – im Vergleich zu einer alternativ konzipierten Maßnahme – mit den vorhandenen Ressourcen die positiven Wirkungen erhöht werden können?	☒ Frage wird betrachtet ☐ Frage wird nicht betrachtet, da nicht relevant. Optional Begründung:				
12.4. In welcher Hinsicht war der Einsatz öffentlicher Mittel finanziell additional?	☒ Frage wird betrachtet ☐ Frage wird nicht betrachtet, da nicht relevant. Optional Begründung:				

Impact

Evaluierungsfrage	Betrachtung der Frage in EPE	Optional: Konkretisierung der Frage für das Vorhaben	Bewertung	Gewichtung (- o +)	Begründung für Gewichtung
13. Übergeordnete entwicklungspolitische Veränderungen			2	o	
13.1. Sind übergeordnete entwicklungspolitische Veränderungen, zu denen die Maßnahme beitragen sollte, feststellbar? (bzw. wenn absehbar, dann möglichst zeitlich spezifizieren)	☒ Frage wird betrachtet ☐ Frage wird nicht betrachtet, da nicht relevant. Optional Begründung:				
13.2. Sind übergeordnete entwicklungspolitische Veränderungen (sozial, ökonomisch, ökologisch und deren Wechselwirkungen) auf Ebene der intendierten Begünstigten feststellbar? (bzw. wenn absehbar, dann möglichst zeitlich spezifizieren)	☒ Frage wird betrachtet ☐ Frage wird nicht betrachtet, da nicht relevant. Optional Begründung:				
13.3. Inwieweit sind übergeordnete entwicklungspolitische Veränderungen auf der Ebene besonders benachteiligter bzw. vulnerabler Teile der Zielgruppe, zu denen die Maßnahme beitragen sollte, feststellbar (bzw. wenn absehbar, dann möglichst zeitlich spezifizieren)	☒ Frage wird betrachtet ☐ Frage wird nicht betrachtet, da nicht relevant. Optional Begründung:				

Evaluierungsfrage	Betrachtung der Frage in EPE	Optional: Konkretisierung der Frage für das Vorhaben	Bewertung	Gewichtung (- o +)	Begründung für Gewichtung
14. Beitrag zu übergeordneten intendierten entwicklungspolitischen Veränderungen			2	o	
14.1. In welchem Umfang hat die Maßnahme zu den festgestellten bzw. absehbaren übergeordneten entwicklungspolitischen Veränderungen (auch unter Berücksichtigung der politischen Stabilität), zu denen die Maßnahme beitragen sollte, tatsächlich beigetragen?	☒ Frage wird betrachtet ☐ Frage wird nicht betrachtet, da nicht relevant. Optional Begründung:				
14.2. Inwieweit hat die Maßnahme ihre intendierten (ggf. angepassten) entwicklungspolitischen Ziele erreicht? D.h. sind die Projektwirkungen nicht nur auf der Outcome-Ebene, sondern auch auf der Impact-Ebene hinreichend spürbar? (z.B. Trinkwasserversorgung/Gesundheitswirkungen)	☒ Frage wird betrachtet ☐ Frage wird nicht betrachtet, da nicht relevant. Optional Begründung:				
14.3. Hat die Maßnahme zur Erreichung ihrer (ggf. angepassten) entwicklungspolitischen Ziele auf Ebene der intendierten Begünstigten beigetragen?	☒ Frage wird betrachtet ☐ Frage wird nicht betrachtet, da nicht relevant. Optional Begründung:				

Evaluierungsfrage	Betrachtung der Frage in EPE	Optional: Konkretisierung der Frage für das Vorhaben	Bewertung	Gewichtung (- o +)	Begründung für Gewichtung
14.4. Hat die Maßnahme zu übergeordneten entwicklungspolitischen Veränderungen bzw. Veränderungen von Lebenslagen auf der Ebene besonders benachteiligter bzw. vulnerabler Teile der Zielgruppe (mögliche Differenzierung nach Alter, Einkommen, Geschlecht, Ethnizität, etc.), zu denen die Maßnahme beitragen sollte, beigetragen?	☒ Frage wird betrachtet ☐ Frage wird nicht betrachtet, da nicht relevant. Optional Begründung:				
14.5. Welche projektinternen Faktoren (technisch, organisatorisch oder finanziell) waren ausschlaggebend für die Erreichung bzw. Nicht-Erreichung der intendierten entwicklungspolitischen Ziele der Maßnahme? (Lern-/Hilfsfrage)	☒ Frage wird betrachtet ☐ Frage wird nicht betrachtet, da nicht relevant. Optional Begründung:				
14.6. Welche externen Faktoren waren ausschlaggebend für die Erreichung bzw. Nicht-Erreichung der intendierten entwicklungspolitischen Ziele der Maßnahme? (Lern-/Hilfsfrage)	☒ Frage wird betrachtet ☐ Frage wird nicht betrachtet, da nicht relevant. Optional Begründung:				

Evaluierungsfrage	Betrachtung der Frage in EPE	Optional: Konkretisierung der Frage für das Vorhaben	Bewertung	Gewichtung (- 0 +)	Begründung für Gewichtung
14.7. Entfaltet das Vorhaben Breitenwirksamkeit? Inwieweit hat die Maßnahme zu strukturellen oder institutionellen Veränderungen geführt (z.B. bei Organisationen, Systemen und Regelwerken)? (Strukturbildung) War die Maßnahme modellhaft und/oder breitenwirksam und ist es replizierbar? (Modellcharakter)	☒ Frage wird betrachtet ☐ Frage wird nicht betrachtet, da nicht relevant. Optional Begründung:				
14.8. Wie wäre die Entwicklung ohne die Maßnahme verlaufen? (entwicklungspolitische Additionalität)	☐ Frage wird betrachtet ☒ Frage wird nicht betrachtet, da nicht relevant. Optional Begründung:				
15. Beitrag zu übergeordneten nicht-intendierten entwicklungspolitischen Veränderungen			-		
15.1. Inwieweit sind übergeordnete nicht-intendierte entwicklungspolitische Veränderungen (auch unter Berücksichtigung der politischen Stabilität) feststellbar (bzw. wenn absehbar, dann möglichst zeitlich spezifizieren)?	☒ Frage wird betrachtet ☐ Frage wird nicht betrachtet, da nicht relevant. Optional Begründung:				
15.2. Hat die Maßnahme feststellbar bzw. absehbar zu nicht-intendierten (positiven und/oder negativen) übergeordneten entwicklungspolitischen Wirkungen beigetragen?	☒ Frage wird betrachtet ☐ Frage wird nicht betrachtet, da nicht relevant. Optional Begründung:				

Evaluierungsfrage	Betrachtung der Frage in EPE	Optional: Konkretisierung der Frage für das Vorhaben	Bewertung	Gewichtung (- o +)	Begründung für Gewichtung
15.3. Hat die Maßnahme feststellbar (bzw. absehbar) zu nicht-intendierten (positiven oder negativen) übergeordneten entwicklungspolitischen Veränderungen auf der Ebene besonders benachteiligter bzw. vulnerabler Gruppen (innerhalb oder außerhalb der Zielgruppe) beigetragen (Do no harm, z.B. keine Verstärkung von Ungleichheit (Gender/Ethnie, etc.)?	☒ Frage wird betrachtet ☐ Frage wird nicht betrachtet, da nicht relevant. Optional Begründung:				

Nachhaltigkeit

Evaluierungsfrage	Betrachtung der Frage in EPE	Optional: Konkretisierung der Frage für das Vorhaben	Bewertung	Gewichtung (- o +)	Begründung für Gewichtung
16. Kapazitäten der Beteiligten und Betroffenen			3	-	Vorhaben hat kaum Einfluss auf gegenwärtige Kapazitäten
16.1. Sind die Zielgruppe, Träger und Partner institutionell, personell und finanziell in der Lage und willens (Ownership) die positiven Wirkungen der Maßnahme über die Zeit (nach Beendigung der Förderung) zu erhalten?	☒ Frage wird betrachtet ☐ Frage wird nicht betrachtet, da nicht relevant. Optional Begründung:				
16.2. Inwieweit weisen Zielgruppe, Träger und Partner eine Widerstandsfähigkeit (Resilienz) gegenüber zukünftigen Risiken auf, die die Wirkungen der Maßnahme gefährden könnten?	☒ Frage wird betrachtet ☐ Frage wird nicht betrachtet, da nicht relevant. Optional Begründung:				
17. Beitrag zur Unterstützung nachhaltiger Kapazitäten			3		
17.1. Hat die Maßnahme dazu beigetragen, dass die Zielgruppe, Träger und Partner institutionell, personell und finanziell in der Lage und willens (Ownership) sind die positiven Wirkungen der Maßnahme über die Zeit zu erhalten und ggf. negative Wirkungen einzudämmen?	☒ Frage wird betrachtet ☐ Frage wird nicht betrachtet, da nicht relevant. Optional Begründung:				

Evaluierungsfrage	Betrachtung der Frage in EPE	Optional: Konkretisierung der Frage für das Vorhaben	Bewertung	Gewichtung (- o +)	Begründung für Gewichtung
17.2. Hat die Maßnahme zur Stärkung der Widerstandsfähigkeit (Resilienz) der Zielgruppe, Träger und Partner, gegenüber Risiken, die die Wirkungen der Maßnahme gefährden könnten, beigetragen?	☒ Frage wird betrachtet ☐ Frage wird nicht betrachtet, da nicht relevant. Optional Begründung:				
17.3. Hat die Maßnahme zur Stärkung der Widerstandsfähigkeit (Resilienz) besonders benachteiligter Gruppen, gegenüber Risiken, die die Wirkungen der Maßnahme gefährden könnten, beigetragen?	☒ Frage wird betrachtet ☐ Frage wird nicht betrachtet, da nicht relevant. Optional Begründung:				
18. Dauerhaftigkeit der Wirkungen			3		
18.1. Wie stabil ist der Kontext der Maßnahme) (z.B. soziale Gerechtigkeit, wirtschaftliche Leistungsfähigkeit, politische Stabilität, ökologisches Gleichgewicht) (Lern-/Hilfsfrage)	☒ Frage wird betrachtet ☐ Frage wird nicht betrachtet, da nicht relevant. Optional Begründung:				
18.2. Inwieweit wird die Dauerhaftigkeit der positiven Wirkungen der Maßnahme durch den Kontext beeinflusst? (Lern-/Hilfsfrage)	☒ Frage wird betrachtet ☐ Frage wird nicht betrachtet, da nicht relevant. Optional Begründung:				
18.3. Inwieweit sind die positiven und ggf. negativen Wirkungen der Maßnahme als dauerhaft einzuschätzen?	☒ Frage wird betrachtet ☐ Frage wird nicht betrachtet, da nicht relevant. Optional Begründung:				

Evaluierungsfrage	Betrachtung der Frage in EPE	Optional: Konkretisierung der Frage für das Vorhaben	Bewertung	Gewichtung (- o +)	Begründung für Gewichtung
18.4. Inwieweit sind die Gender-Ergebnisse der Maßnahme als dauerhaft einzuschätzen (Ownership, Kapazitäten, etc.?) (FZE-spezifische Frage)	☒ Frage wird betrachtet ☐ Frage wird nicht betrachtet, da nicht relevant. Optional Begründung:				