

1862

EIDGENÖSSISCHES DEPARTEMENT  
FÜR AUSWÄRTIGE ANGELEGENHEITEN

3. November 1982

Finanzhilfe und technische Unterstützung von Fr. 16'000'000.-- an  
Indien als Beitrag zur Errichtung eines Ausbildungszentrums für  
Genossenschaftskader (IRMA)

Departement für auswärtige Angelegenheiten. Antrag vom  
18. Oktober 1982 (Beilage)  
Finanzdepartement. Mitbericht vom 27. Oktober 1982 (Zustimmung)  
Volkswirtschaftsdepartement. Mitbericht vom 28. Oktober 1982  
(Zustimmung)

Antragsgemäss hat der Bundesrat

b e s c h l o s s e n :

1. Ein nicht-rückzahlbarer Beitrag von Fr. 16'000'000.-- wird für  
das Projekt "Institute of Rural Management, Anand" in Indien  
bewilligt.
2. Die Verpflichtung erfolgt zulasten des Rahmenkredites für  
technische Zusammenarbeit und Finanzhilfe von 1,65 Mia. Franken  
gemäss Bundesbeschluss vom 8. Dezember 1980. Die sich aus  
dieser Verpflichtung ergebenden Zahlungen sind zulasten des  
Voranschlagkredits, Rubrik 202.493.01/1, vorzunehmen.

Protokollauszug an:

- EDA 6 zum Vollzug
- EFD 7 zur Kenntnis
- EVD 7 (GS 5, BAWI 2) zur Kenntnis
- EFK 2 " "
- FinDel 2 " "

Für getreuen Auszug,  
der Protokollführer:





EIDGENÖSSISCHES DEPARTEMENT  
FÜR AUSWÄRTIGE ANGELEGENHEITEN

Distribuée:

Fera l'objet d'un  
communiqué de presse  
après la signature  
de l'Accord

AN DEN BUNDESRAT

Finanzhilfe und technische Unterstützung von Fr. 16'000'000.- an  
Indien als Beitrag zur Errichtung eines Ausbildungszentrums für  
Genossenschaftskader (IRMA).

INHALTSVERZEICHNIS UND ABKUERZUNGEN

1. EINLEITUNG
  - 1.1 Allgemeines
  - 1.2 Die Wirtschaftslage Indiens
  - 1.3 Die schweizerisch-indische Zusammenarbeit
2. DER ALLGEMEINE RAHMEN
  - 2.1 Der Bedarf an ländlichen Führungskräften
  - 2.2 Notwendigkeit praxisorientierter Ausbildung
3. DAS GENOSSENSCHAFTSMODELL VON ANAND UND DESSEN AUSBREITUNG
  - 3.1 Entstehung und Aufbau
  - 3.2 Die Instrumente der Multiplikation des Anand-Genossenschaftsmodells
  - 3.3 Die Stellung der Milchgenossenschaften im 6. Fünfjahresplan  
(1980-1985)
4. DAS "INSTITUTE OF RURAL MANAGEMENT, ANAND" (IRMA)
  - 4.1 Vorgeschichte
  - 4.2 Zielsetzung von IRMA
  - 4.3 Status von IRMA
  - 4.4 Organisatorischer Aufbau
  - 4.5 Das Ausbildungsprogramm
  - 4.6 Selektion der Studenten
  - 4.7 Das IRMA-Potential an Lehrkräften
  - 4.8 Infrastrukturen und bisheriges Programm
5. ZIELSETZUNGEN DER FINANZIELLEN UND TECHNISCHEN ZUSAMMENARBEIT
6. INHALT UND DAUER DER ZUSAMMENARBEIT

7. GESAMTKOSTEN UND FINANZIERUNG
  - 7.1 Ueberblick
  - 7.2 Der Beitrag der Schweiz
    - 7.21 Finanzhilfe
    - 7.22 Technische Unterstützung
8. PROJEKTDURCHFUEHRUNG
  - 8.1 Verantwortliche Institutionen
  - 8.2 Beschaffung von Gütern und Dienstleistungen; Bauvergaben
  - 8.3 Zahlungsabwicklung
  - 8.4 Projektüberwachung und -evaluation
9. BEDINGUNGEN DES BEITRAGES
10. WUERDIGUNG
11. STELLUNGNAHMEN
12. ANTRAG

- ANHAENGE :
- I Situation économique de l'Inde
  - II Die schweizerisch-indische Zusammenarbeit
  - III Uebersichtskarte zum indischen Subkontinent
  - IV Aufbau und Ausbreitung des Anand Genossenschaftsmodelles
  - V Der Lehrplan des IRMA

- ABKUERZUNGEN :
- DDA = DEH = Direktion für Entwicklungszusammenarbeit und humanitäre Hilfe
- FMI = Fonds Monétaire International
- IDA = International Development Agency
- IDC = Indian Dairy Corporation
- IRMA = Institute of Rural Management, Anand
- NDDB = National Dairy Development Board
- OF-I/II = Operation Flood I/II (landesweites Milchvermarktungsprogramm)

WECHSELKURS : (per September 1982)

1 sFr. = 4.3 Rs. (indische Rupie)

## 1. EINLEITUNG

### 1.1 Allgemeines

Im vorliegenden Kreditantrag wird empfohlen, Indien bei der Schaffung der Rahmenbedingungen für einen erfolgreichen Betrieb des IRMA<sup>1)</sup> zu unterstützen, und zwar durch Mitfinanzierung der Gebäude und Einrichtungen einerseits (nicht rückzahlbare Finanzhilfe) und durch technische Unterstützung des Lehrbetriebes andererseits (nicht rückzahlbare Technische Unterstützung). Das eigentliche Ziel des IRMA, das innerhalb des indischen Fünfjahresplanes wichtiger Bestandteil des weiteren Ausbaues der ländlichen Genossenschaften ist, besteht hauptsächlich in der Ausbildung von jungen Universitätsabsolventen zu ländlichen Führungskräften vor allem im genossenschaftlichen Milchproduktions- und -vermarktungswesen. IRMA hat in provisorischen Räumen seine Ausbildungs- und Forschungstätigkeit bereits aufgenommen und stellt dabei seine Praxis-Bezogenheit ins Zentrum.

Während das Finanzhilfeprogramm bis März 1985 dauert, ist die Technische Zusammenarbeit bis Anfang 1987 geplant, wobei eine gemeinsame Evaluation im Verlaufe der Projektzeit die konkreten Stärken und Schwächen von IRMA aufzeigen soll.

Die Mitwirkung in diesem Projekt ist für die Schweiz von besonderem Interesse, knüpft sie doch an eine langjährige schweizerisch-indische Zusammenarbeit in der Viehzucht und in der ländlichen Entwicklung an, und birgt sie die grosse Chance in sich, ähnliche Zusammenarbeitsprogramme mit andern Ländern der Dritten Welt zu befruchten.

### 1.2 Die Wirtschaftslage Indiens

Eine Zusatzbeschreibung findet sich in Anhang I. Zusammenfassend sei hier auf die Hauptmerkmale der heutigen indischen Wirtschaftslage hingewiesen:

- a) Indien ist trotz frühen Anstrengungen im Industriebereich primär ein Agrarstaat, der über 70 % der arbeitsfähigen Bevölkerung in der Landwirtschaft beschäftigt. Während die Industrie rund 25 % zum Bruttosozialprodukt beiträgt, macht der entsprechende Anteil der Landwirtschaft 40 % aus.
- b) Bei einem jährlichen Bevölkerungswachstum von etwa 2 % wird Indiens Bevölkerung für 1981 auf 683 Millionen Menschen geschätzt. Deren durchschnittliches Pro-Kopf-Einkommen von 180 \$ ist wenig aussagekräftig, ist die indische Gesellschaft doch durch krasse wirtschaftlich-soziale Unterschiede gekennzeichnet. Ausserdem gibt es beträchtliche wirtschaftliche Divergenzen zwischen den indischen Gliedstaaten.

1) Nachfolgend wird stets diese Abkürzung, IRMA, verwendet, die für den in Indien registrierten Namen des privatrechtlichen Ausbildungszentrums für Genossenschafts-Führungsleute steht: Institute of Rural Mananagement Anand.

- c) In diesem Zusammenhang zeigt sich Indien ganz als Land der Extreme: Während es über modernste Industriekomplexe, Universitäten und Kommunikationssysteme verfügt, wird das Leben des Durchschnitts-Inders noch immer vom traditionellen Wirtschaftssektor geprägt: bäuerliche Kleinbetriebe, saisonbedingte Gelegenheitsarbeiten, Handwerk etc. Frappant auch die Tatsache, dass ein Drittel der ärmsten Menschen der Welt in Indien lebt.
- c) Im Vergleich mit anderen Ländern der Dritten Welt nimmt sich Indien grosso modo trotzdem gut aus. Das jährliche Wachstum des realen Bruttosozialproduktes betrug in den vergangenen 5 Jahren durchschnittlich 4,1 %. Gegenüber 1979/80 nahm im letzten Jahr die landwirtschaftliche Produktion um rund 4 %, die industrielle gar um 8 % zu, was eine starke Erholung vom Schock vorangegangener Trockenperioden und drastischer Oelpreiserhöhungen darstellt. Die Jahresinflation dürfte zur Zeit um 10 % betragen. Positiv fällt der relativ geringe Verschuldungsgrad des Landes ins Gewicht. Indiens eigenständige Entwicklungsanstrengungen sind denn auch enorm, und man schätzt, dass nur etwa 6-8 % des jährlichen Entwicklungsbudgets durch externe Hilfe finanziert wird.

Im Lichte des Obgesagten wird es einleuchtend, wenn die Zusammenarbeit mit Indien prioritär nach den Bedürfnissen der ärmsten Bevölkerungsschichten auszurichten hat und sich somit in erster Linie auf den ländlichen Bereich konzentriert.

### 1.3 Die schweizerisch-indische Zusammenarbeit

Die schweizerisch-indische Zusammenarbeit ist stark geprägt durch Schwerpunktbildung, und zwar sektoriell wie auch geographisch. In folgenden Sektoren besteht eine langjährige Zusammenarbeit:

- a) Viehzucht zur Verbesserung der Milchleistung;
- b) Technisch-wissenschaftlicher Bereich: angewandte, praxisorientierte Forschung;
- c) Ländliche Entwicklung: Bewässerung und ländliche Wasserversorgung, Aufbau ländlicher Infrastrukturen, Kreditwesen, etc.;
- d) Funktionelle Aus- und Weiterbildung (techn. Berufsrichtung).

Geographisch gesehen konzentrierte sich bisher die schweizerische Unterstützung auf Projekte in den Staaten Kerala, Punjab, Andhra Pradesh, Karnataka.

Auch in Zukunft soll diese Prioritätensetzung beibehalten werden, mit verstärkten Anstrengungen im Bereich der ländlichen Entwicklung (ärmste Bevölkerungsschichten) sowie einer Ausweitung auf die ärmsten Staaten Orissa und Tamil-Nadu.

Die weiteren Einzelheiten zur schweizerisch-indischen Zusammenarbeit sind in Anhang II enthalten.

## 2. DER ALLGEMEINE RAHMEN

### 2.1 Der Bedarf an ländlichen Führungskräften

Planung und Durchführung von ländlichen Projekten sind meist sehr anspruchsvoller Natur, wenn sie dazu angetan sein sollen, die Lebensverhältnisse der einbezogenen Bevölkerung grundlegend zu verbessern.

Während es Indien in der Industrie recht gut gelang, Führungskader aufzubauen, weist der primäre Sektor diesbezüglich ein verhängnisvolles Manko auf. Noch heute, in der Nachahra der sog. grünen Revolution, werden praktisch 50 % der vorwiegend landwirtschaftlichen Bevölkerung von der Entwicklung übergangen. Die Ueberwindung ländlicher Armut ist aber (nebst anderem) davon abhängig, inwieweit es gelingt, genügend qualifizierte Fachkräfte und Leitungskader für ländliche Entwicklungsprogramme auszubilden und zu mobilisieren.

Um den gewaltigen Problemen der ländlichen Arbeitslosigkeit und Armut entgegenzuwirken, erhöhte Indien seine Investitionen hiefür laufend. Eine grosse Anzahl ländlicher\*marginale Bevölkerungsgruppen und Regionen, sind in den letzten Jahren insbesondere im genossenschaftlichen Bereich geplant worden und im Aufbau begriffen. Als Folge davon ist der Bedarf an einheimischen Führungskräften stark gestiegen. Die Planungskommission hat die Zahl des erforderlichen qualifizierten Führungspersonals für Entwicklungsprojekte und -programme in Landwirtschaft, Genossenschaften, Klein- und Heimindustrie für den sechsten Fünfjahresplanes auf 17'000 geschätzt.

\* Entwicklungsprojekte, ausgerichtet auf die Bedürfnisse

### 2.2 Notwendigkeit praxisorientierter Ausbildung

In Indien existieren verschiedene Management-Schulen für die Bedürfnisse der Privatindustrie und der öffentlichen Verwaltung, so z.B. die bekannten "Indian Institute of Management" in Ahmedabad, Calcutta und Bangalore .

Die Ausbildung bereitet aber nicht primär auf eine Tätigkeit im ländlichen Bereich vor, sondern sie ist meist theoretisch und stadtbezogen. Was in Indien fehlt, sind praxis-orientierte Ausbildungsmöglichkeiten für Führungskräfte, die in ländlichen Unternehmen und Genossenschaften dringend benötigt werden.

## 3. DAS GENOSSENSCHAFTSMODELL VON ANAND UND DESSEN AUSBREITUNG

### 3.1 Entstehung und Aufbau

Das Genossenschaftsmodell Anand<sup>1)</sup>, das heute Modellcharakter für die Milchversorgung Indiens hat, datiert zurück in das Jahr 1946. Damals gelang es Bauern zweier Dörfer in der Nähe von Anand, die Monopolstellung von Zwischenhändlern zu brechen, die als Preisdrücker und Milchverwässerer sowohl Produzenten wie Konsumenten schädigten, und eine breitangelegte Milchversorgung verunmöglichten.

Aus kleinen Umsätzen entwickelte sich in der Folge die "Kaira District Cooperative Milk Producers Union" mit Sitz in Anand, die heute rund

1) Anand ist eine Kleinstadt im Kaira Distrikt des indischen Staates Gujarat (siehe Karte in Anhang III).

750'000 Liter Milch von über 300'000 Genossenschaftsbauern verarbeitet und vermarktet. Dank den Erfolgen in Anand bildeten sich andernorts in Gujarat weitere Dorfgenossenschaften, die sich wiederum zu Unionen zusammenschlossen. Da auch andere Gliedstaaten nachfolgten, gründeten die Distrikt-Genossenschaftsunionen sog. Föderationen auf der Ebene des Staates. Das Anand Genossenschaftsmodell ist somit dreiteilig (Dorfgenossenschaft der Milchproduzenten, Union der Dorfgenossenschaften auf Distriktebene und Föderationen) und beinhaltet Milchproduktion -verarbeitung und -vermarktung neben einer ganzen Palette von Dienstleistungen und Beratungen insbesondere für den einzelnen Genossenschaftler.

Gemeinsam ist allen drei Ebenen, dass sie unabhängig von der öffentlichen Verwaltung oder Zentralregierung arbeiten und ihre Entscheidungen nach demokratischen Prinzipien weitgehend unabhängig von politischen Einflüssen treffen können.

### 3.2 Die Instrumente der Multiplikation des Anand-Genossenschaftsmodell

Basierend auf den Anand-Erfolgen beschloss 1965 die indische Zentralregierung, das Genossenschaftsmodell sukzessive auf ganz Indien auszuweiten. Als Instrumente hierfür wurden 1965 der National Dairy Development Board (NDDB)\* geschaffen. Während NDDB, Anand, neue Genossenschaften plant, aufbaut, betreibt und berät, ist IDC, Baroda, für die finanziellen Aspekte von Grossinvestitionen verantwortlich. Beide Institutionen wurden zu Trägern eines der grössten Programme Indiens im Genossenschaftssektor, "Operation Flood I" (1970-1981) und "Operation Flood II" (1981-1988), das eine ambitiöse aber gemessen an den bisherigen Resultaten nicht utopische Zielsetzung verfolgt (Nachfolgend die Ziele von Operation Flood II, basierend auf dem heutigen Istzustand):

- Erhöhung der Mitglieder von Milchgenossenschaften von einer auf zehn Millionen;
- Ausweitung der Milchproduktion und -vermarktung von bisher 10 auf 17 Gliedstaaten;
- Bildung von 151 Unionen in 151 Distrikten, zusammengefasst in 25 Föderationen;
- Steigerung der Milchproduktion von bisher 3 auf rund 12 Mio. Liter pro Tag (inkl. Milch aus EWG-Milchpulverlieferungen);
- Ausbau der Verarbeitungskapazitäten und Infrastrukturen;
- die gesamte produzierte Milchmenge soll einen durchschnittlichen Pro-Kopf-Konsum von 180 Gramm Milch täglich ermöglichen.

Die Kosten von "Operation Flood II" belaufen sich auf rund 4,9 Mia. Rs, die zu 35 % von der Weltbank, zu 48 % aus der Vermarktung von EWG-Milchpulver und zu 17 % von der Zentralregierung finanziert werden.

Das den Gegenstand dieses Kreditantrages bildende Ausbildungsprojekt IRMA ist Bestandteil von Operation Flood II, und zwar gewachsen aus der Einsicht, dass die rasche Expansion des Anand Modelles (u.a. auch in die diversifizierte Bereiche von Oelsamen- und Baumwollproduktion sowie Fischerei) ohne die dringend benötigten Genossenschafts-Kaderleute nicht zum Tragen kommen kann.

Detailliertere Ausführungen zum Anand Genossenschaftsmodell sowie erzielte Ergebnisse und aufgetretene Probleme sind in Anhang IV enthalten.

\* und 1970 die Indian Dairy Corporation (IDC)

### 3.3 Die Stellung der Milchgenossenschaften im 6. Fünfjahresplan (1980 - 1985)

Gemessen an den immensen Grössenordnungen und Bedürfnissen Indiens kommt der Entwicklung und Ausbreitung der Milchproduktion und -vermarktung innerhalb des laufenden Fünfjahresplanes hohe Priorität zu, wie folgende Zahlen ausweisen:

Vorgesehene Investitionen in Landwirtschaft: Rs 56,95 Mia.  
 - hievon für Viehzucht und Milch-  
 wirtschaft Rs 8,52 Mia. (15 %)  
 - davon allein für die Operation  
 Flood II ca. Rs 4,0 Mia.

## 4. DAS "INSTITUTE OF RURAL MANAGEMENT, ANAND" (IRMA)

### 4.1 Vorgeschichte

Nachfolgend die wichtigsten Etappen in der Vorbereitung des Projektes, IRMA:

- a) Die im vorangehenden Kapitel beschriebene nationale Ausbreitung der Milchgenossenschaften verursacht einen rasch wachsenden Bedarf nach mittlerem und höherem Kader, kompetent und willens, in ländlichen Gegenden zu arbeiten. NDDDB schätzt, dass es ab 1982 jährlich rund 400 Kaderposten im Milchsektor und weitere 200 Posten in diversifizierten neuen Genossenschaftsbereichen (Oelsamen, Baumwolle, Fischerei) zu besetzen gilt.
- b) Wohl bildete NDDDB einen Teil des für "Operation Flood I" (1970-81) benötigten Kadern selber aus, doch obgenannter Bedarf sprengt nun die NDDDB-Kapazitäten. Rechtzeitig konzipierte deshalb NDDDB 1977 ein autonomes ländliches Ausbildungszentrum, das dann nebst komplementären Ausbildungsaktivitäten Eingang fand in den indischen 6. Fünfjahresplan (1980 - 1985).
- c) Indien nahm 1978 erstmals Kontakt auf mit der Schweiz betreffs einer möglichen finanziellen Unterstützung beim Aufbau eines solchen Institutes, unterbreitete aber ein offizielles Finanzierungsgesuch unter anderem wegen Verzögerungen von "Operation Flood I" erst am 17. April 1982. In der Folge überprüfte ein schweizerisches Team (je ein Vertreter der DEH-Zentrale in Bern und des Koordinationsbüros in Delhi) das Projekt auf seine Konformität mit schweizerischen Anforderungen und brachte die essentiell wichtigen Daten à jour.
- d) Unter dem Bedarfsdruck wurde IRMA im Jahre 1979 formell gegründet und rechtlich als nicht-profitorientierter Verein registriert. Vorsitzender des IRMA-Aufsichtsrates, dem auch Vertreter der öffentlichen Verwaltung und der Planungskommission angehören, wird Dr. Kurien, "Vater" des Anand-Genossenschaftsmodells. Mit NDDDB-Vorfinanzierung begannen 1980 die Bauarbeiten, und gleichzeitig trat die erste Gruppe von 44 Studenten ihre zweijährige Managerausbildung in provisorischen Räumlichkeiten an. Besonders positiv fällt die Standortwahl für IRMA (in Anand) auf, die getreu den Genossenschaftsprinzipien und analog zu NDDDB wirklichkeitsnah und praxisbezogen den ländlichen Kontext der indischen Grossstadt vorzog.



## 4.2 Zielsetzung von IRMA

Satzungsgemäss verfolgt IRMA folgende Zielsetzung:

- a) Ausbildung und Schulung junger Universitätsabsolventen in Aufbau und Leitung primär von Milchproduktions- und-vermarktungsgenossenschaften;
- b) Weiterbildung von erfahrenen Führungskräften des Genossenschaftswesens und von Leitern ländlicher Unternehmungen;
- c) Forschungstätigkeit im Bereich ländlicher Genossenschaften und der Ergebnisse in geplante und laufende Projekte sowie in die Lehrtätigkeit von IRMA;
- d) Beratung von Genossenschaften und ländlichen Unternehmungen zur Verbesserung derer betrieblichen Effizienz und Wirksamkeit.

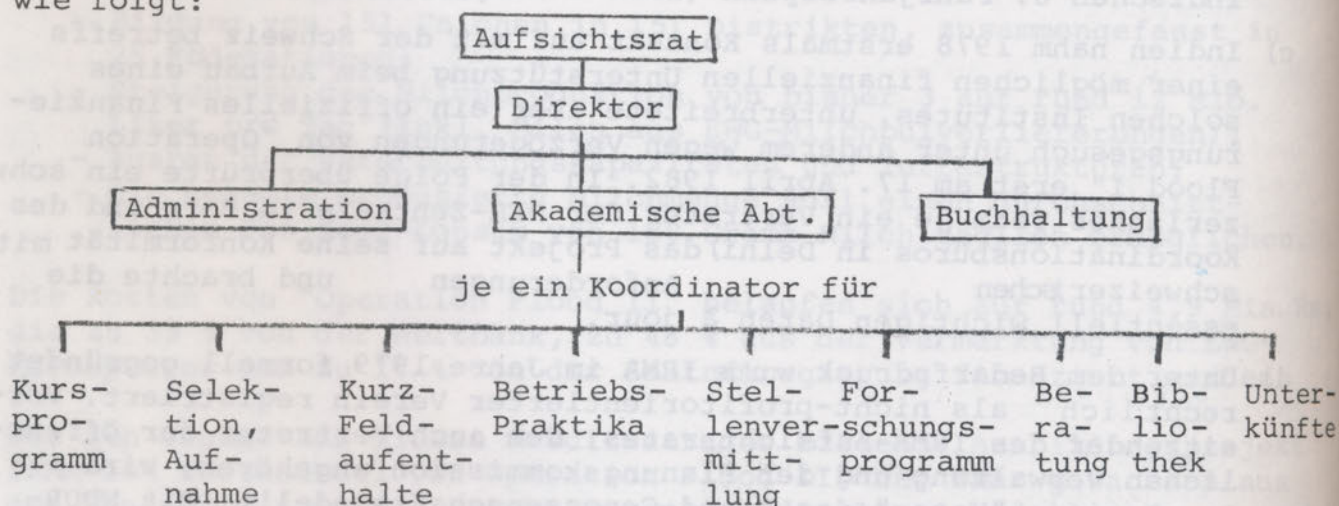
## 4.3 Status von IRMA

Die formelle Oberaufsicht über IRMA liegt beim technischen Landwirtschaftsministerium, solange öffentliche Mittel benötigt werden. Die Investitionskosten figurieren deshalb im indischen Entwicklungsplan. Für den Betrieb ist IRMA im Rahmen der Gründungsurkunde und Vereinsstatuten allerdings autonom.

Diese Regelung hat gegenüber einer völligen Unabhängigkeit von der öffentlichen Hand den Vorteil, dass die indische Regierung gewisse Verantwortungen tragen muss (z.B. längerfristig-finanzieller Natur, zielkonforme und optimale Verwendung der eingesetzten Mittel), und IRMA somit weniger von Einzelpersonen abhängt.

## 4.4 Organisatorischer Aufbau

Das Organigramm von IRMA, das mit zunehmenden Erfahrungen im administrativ-akademischen Bereich überholt und gestrafft wird, zeigt sich wie folgt:



\* "feedback"

Der Aufsichtsrat ist für Grundsatzfragen zuständig und besteht aus 11 Mitgliedern (Vertreter der Zentral- und Gliedstaatsregierungen, Forschungs- und Ausbildungsanstalten, Zentralbank, Privatwirtschaft). Er wird von Dr. Kurien präsiert, der ebenfalls als Vorsitzender von NDDB und IDC die Ausrichtung des IRMA auf die Genossenschaftsbedürfnisse sicherstellt. Für den administrativ-akademischen Betrieb des IRMA ist sein Direktor (ex officio Sekretär des Aufsichtsrates) zuständig, der via drei funktionale Abteilungen (Administration, akademische Abteilung und Buchhaltung) die verschiedenen Aufgaben seinen 9 Koordinatoren überträgt.

Dem Aufsichtsrat beigegeben ist die dreiköpfige Personalkommission, welche den Aufsichtsrat vor allem in Fragen der Berufung und Weiterbildung von Lehrkräften, im Beizug von Beratern und Gastprofessoren berät.

#### 4.5 Das Ausbildungsprogramm

Alternativ zum herkömmlichen theoretischen Ausbildungsmuster in Indien qualifiziert sich das IRMA-Ausbildungsprogramm hauptsächlich durch drei Charakteristika:

- IRMA kombiniert fachliche Weiterbildung in Anand mit Training im praktischen Feld der zukünftigen Betätigung des jungen Managers und bringt in Anand erfahrene Manager und motivierte Hochschulabsolventen in Dialog und Lernprozess.
- Der Zweijahreskurs der jungen Hochschulabsolventen besteht aus einem ausgewogenen 10-wöchigen Turnus zwischen intensivem theoretischem Studium, Feldaufenthalt (2x) und Betriebspraktikum (2x) im Genossenschaftswesen irgendwo in Indien.
- Bei klaren Zielsetzungen bleibt dennoch Raum für allfällig notwendige Anpassungen des Lehrplanes.

Vor Beginn des Studiums haben sich die Studenten<sup>1)</sup> auf drei Jahre hinaus zur Mitarbeit im Genossenschaftswesen zu verpflichten (Bond), ansonsten ihnen kein Stipendium erteilt wird. Von den bisher in den Jahren 1980, 1981 und 1982 aufgenommenen 150 Studenten hat bislang erst ein einziger diese Verpflichtung ausgeschlagen.

In den Gesprächen des DEH-Abklärungsteams mit den Studenten des dritten "Jahrganges" zeigte sich durchgehend deren hohe Motivation und Bereitschaft, auch längerfristig im ländlichen Genossenschaftswesen zu arbeiten. Von den diplomierten Erstabsolventen (1980-82) wurden alle von Genossenschaften absorbiert, allein deren 12 von NDDB.

Inwieweit die IRMA-Kaderleute positiv auf ihr neues Arbeitsfeld Einfluss nehmen und zugunsten der individuellen Kleinbauern wirken können (Frage des Impakts), lässt sich noch nicht beurteilen. IRMA ist interessiert daran, in zwei, drei Jahren insbesondere diesen Aspekt gemeinsam zu evaluieren.

Interesse und Bereitschaft zeigt IRMA ebenfalls, einige Studienplätze in Zukunft auch für Studenten aus anderen Entwicklungsländern offenzuhalten.

Die Details des Lehrplanes können Anhang V entnommen werden.

---

1) IRMA's Jahreskapazität ist auf 100 Kaderleute ausgerichtet

#### 4.6 Selektion der Studenten

Um den hohen Anforderungen zu entsprechen, die an das heutige Genossenschaftskader im ländlichen Umfeld zu stellen sind, lässt das IRMA nur bestens ausgewiesene und für ländliche Belange überzeugend motivierte Hochschulabsolventen zum Nachdiplomstudium zu. Hiefür schreibt es jährlich die Studienplätze öffentlich aus, prüft nach einer ersten Triage die qualifizierten Bewerber in 10 Städten und Orten des Landes und interviewt schliesslich einen engeren Kreis von Kandidaten, um sich über die Eignung eines jeden zu versichern.

Zahlenmässig zeigte sich für den ersten Jahrgang (1980-82) folgendes Bild:

- Anzahl der eingereichten Bewerbungen:	16'535
- Zulassung zur Aufnahmeprüfung:	8'000
- Zahl der persönlich interviewten Bewerber:	450
- Zahl der schliesslich zugelassenen Nachdiplomstudenten:	44

Zulassungsbeschränkungen für gewisse akademische Richtungen kennt IRMA nicht; wobei heute unter den Studenten die technischen Sparten leicht überwiegen (Veterinäre, Ingenieure). Das Durchschnittsalter liegt bei 23 Jahren. Rund ein Fünftel der bisherigen drei Jahrgänge verfügte über praktische Berufserfahrung.

#### 4.7 Das IRMA-Potential an Lehrkräften

Heute umfasst IRMA 12 qualifizierte Professoren und 6 Assistenten, die bis 1985 auf 30 bzw. 10 Posten aufgestockt werden sollen. Das älteste Fakultätsmitglied ist 61, das jüngste 26 Jahre alt (der Durchschnitt liegt um 33).

Von den heute 18 Lehrern haben deren 6 einen technisch orientierten und 12 einen Abschluss in Oekonomie, Soziologie oder Psychologie. 5 Lehrer verfügen über Erfahrungen nur in Verwaltung und Privatwirtschaft, 6 nur im Lehr- und Forschungsbereich und 7 Lehrer waren sowohl als auch tätig. Dieser Erfahrungsreichtum, gekoppelt mit den für die kommenden Jahre geplanten Weiterbildungskursen im In- und Ausland (sog. Faculty Development) sollte eine der zentralen Voraussetzungen für den Erfolg von IRMA erfüllen können.

Das auf den ersten Blick ungünstige Verhältnis zwischen maximal zu betreuenden Studenten (200 pro Jahr) und Lehrkräften von 5 zu 1 erklärt sich wie folgt:

- praxisorientierte Ausbildung verlangt vom Lehrkörper intensive Vorbereitung;
- 14 verschiedene Fächer werden angeboten;
- die Betreuung der Studenten während den praktischen Feldeinsätzen und Betriebspraktika bei den Genossenschaften ist intensiv;
- neben der Studentenausbildung wird ein vielschichtiges Sortiment an Kursen, Seminaren, Beratungen etc. (für Genossenschaften) angeboten.

#### 4.8 Infrastrukturen und bisheriges Programm

Wie in Kapitel 4.1 erwähnt, haben wir es bei IRMA nicht mit einer mehr oder weniger umrissenen Projektidee sondern mit einem Ausbildungszentrum zu tun, das baulich fortgeschritten und betriebsmässig in Aktion ist.

Für Planung und Erstellung des Zentrums (Gebäulichkeiten, Ausrüstungen, Ver- und Entsorgung), hat IRMA das NDDB beauftragt. Die Leistungen und Prozeduren dieses "Turn-Key -Projekt" haben diese beiden Organisationen in einem Vertrag geregelt.

NDDB finanziert die Baukosten vor und erhält vom Auftraggeber IRMA tranchenweise Rückerstattungen. Aus den gegenüber Baufirmen und Ingenieurbüros eingegangenen Verpflichtungen zahlte NDDB bis Ende September 1982 rund 15,5 Mio. Rs, wovon IRMA 7,5 Mio. RS zurückerstatten konnte. Dieser Betrag setzt sich zusammen aus je einem Beitrag von IDC (5,0 Mio. Rs.) und der Zentralregierung (2,5 Mio Rs.) an IRMA. Vorderhand muss NDDB die weiteren Firmenleistungen bevorzugen, mit stillschweigendem Einverständnis der Zentralregierung.

Das IRMA-Ausbildungsprogramm, das in den von NDDB zur Verfügung gestellten Räumen abläuft, wird von IDC via "Operation Flood II" finanziert. Vorderhand sind 12,9 Mio. Rs. bewilligt, wovon per 31. März 1982 rund 3,1 Mio Rs. ausgegeben worden sind.

Der Baufortschritt betrug Ende September etwa 40 %, und es ist vorgesehen, dem IRMA das Zentrum schlüsselfertig auf Ende 1984 zu übergeben.

#### 5. ZIELSETZUNG DER FINANZIELLEN UND TECHNISCHEN ZUSAMMENARBEIT

Die Zielsetzung soll bestehen in der Schaffung der Rahmenbedingungen, damit das IRMA langfristig seine Aufgabe erfüllen kann, und zwar durch

- a) die Finanzierung der Gebäude, Ausrüstungen sowie Ver- und Entsorgung (Finanzhilfeprogramm);
- b) den Aufbau des Lehrbetriebes und des Lehrkörpers (Technisches Zusammenarbeitsprogramm).

#### 6. INHALT UND ZEITDAUER DER ZUSAMMENARBEIT

Das Projekt der Zusammenarbeit setzt sich aus folgenden Komponenten zusammen:

##### KOMPONENTE A (Finanzhilfeprogramm):

##### Al: Gebäude, Einrichtungen, Ver- und Entsorgung:

- a) Vollständig eingerichtete Unterkünfte für 200 Studenten, die während den Feld- und Betriebsaufenthalten von Kurs- und Seminarteilnehmern benutzt werden können.
- b) Unterkünfte für den Lehrkörper und die IRMA-Leitung. Diese werden nach indischer Usanz gegen Abzug von 10 Prozent des Salärs zur freien Verfügung gestellt, was angesichts

des speziellen Standorts des IRMA besonders gerechtfertigt ist. Die guten Unterkünfte sollen mit ein Anreiz sein, dass sich hochqualifizierte Lehrkräfte anstellen lassen.

- c) Akademischer Komplex bestehend aus dem Verwaltungsgebäude, den Lehr- und Forschungsgebäuden, der Aula, der Bibliothek und einem Erfrischungsraum.
- d) Kantine mit Küche und 100 Sitzplätzen.
- e) Land und Erschliessung.
- f) Wasser- und Stromversorgung, sanitäre Anlagen, Telefon, Klimaanlagen (in Bibliothek und Forschungsräumen), solare Wasseraufbereitung.

Die Planung und Bauüberwachung erfolgt durch die "Engineering Division" des NDDB mit gezieltem Beizug indischer Beratungsbüros für Spezialaufgaben (Architekturfragen, Bodenmechanik, Statik etc.).

Die Gebäude sind auf einen langfristigen Gebrauch aber nicht luxuriös ausgerichtet und erlauben die hundertprozentige Verwendung von lokalem Baumaterial durch indische Baufirmen und Unternehmen. Die hohen Qualitätsanforderungen sollen den späteren Unterhalt des Komplexes möglichst einfach und gering halten. NDDB verfügt im Bauwesen über 15-jährige landesweite Erfahrungen.

A2: siehe nachfolgende Seite - 10a -.

#### KOMPONENTE B: Technisches Zusammenarbeitsprogramm

##### B1: Aufbau des Lehrkörpers und Managements

Folgende Massnahmen sind in Verlaufe der kommenden 4 Jahre vorgesehen:

- a) Mehrmonatige Trainingsaufenthalte in ausgewählten ausländischen und indischen Instituten und Organisationen;
- b) Teilnahme an Konferenzen, Seminaren und Kursen sowohl im Ausland als auch in Indien;
- c) Beizug (kurz- und längerfristig) administrativer und akademischer Berater aus dem Ausland und aus Indien. Hier zeichnen sich Möglichkeiten ab, dass schweizerische Fachleute aber auch Experten aus ähnlichen/ verwandten Projekten schweizerischer Zusammenarbeit praktisch mitwirken können.
- d) Durchführung von speziellen Seminarien und Konferenzen sowie von Programm-Evaluationen. Das IRMA ist durchaus bereit, solche Evaluationen zur Bewertung seiner eigentlichen Aktivitäten gemeinsam mit der DEH durchzuführen.

B2: Beschaffung der Bücher, Zeitschriften etc. für die Bibliothek

##### KOMPONENTE C: Ausbildung und Forschung

Diese Komponente stellt die eigentliche Arbeit des IRMA dar:

- zweijähriges Nachdiplomstudium für zukünftige Genossenschaftskaderleute;
- Kurse und Seminare für praktizierendes Genossenschaftskader;
- praxisorientierte Forschung sowie Beratertätigkeit

Während Komponente A bis März 1985 dauert, wird Komponente B anfangs 1987 abgeschlossen sein, sodass Komponente C ohne ausländische Unterstützung langfristig weitergehen kann.

## GRANTKOSTEN UND FINANZIERUNG

## A2: Beschaffung spezieller Ausrüstungsgüter

- 
- Importgüter (z.B. Kopiergeräte, technische Unterrichtsmittel wie Projektoren, Video etc.)
  - Lokal erhältliche Ausrüstung für Büros, Bibliothek und Küche
  - Fahrzeuge (v.a. die Lokalmarke "Ambassador").

Komponenten	Gesamtkosten (in Mio. Rs)	Finanzierung (in Mio. Rs)		
		Schweiz	Indien	Ford Found.
<u>Finanzhilfeprogramm</u>				
- Autos/Einrichtungen	(70,2)	(56,43)	(11,77)	---
- Land/Veranschlagung	5,5	2,5	3,0	---
- Gebäude und Einrichtungen	58,38	51,38	7,0	---
- WHO-Konmission	3,77	---	3,77	---
- externe Spezialleistungen	2,55	2,55	---	---
<u>Spezialausrüstung</u>				
- Importierte Güter	(3,61)	(2,38)	(1,23)	---
- Lokalhergest. Güter	1,62	0,89	0,73	---
- Fahrzeuge	1,49	0,99	0,5	---
- Fahrzeugersatzteile	0,5	0,5	---	---
- Fahrzeugversicherung	1,39	1,39	---	---
<b>Total Komponente A</b>	<b>75,2</b>	<b>60,2</b>	<b>15,0</b>	<b>---</b>
<u>Techn. Zusammenarbeit</u>				
- Aufbau Lehrkörper (Faculty Development)	7,4	3,1	4,3	1,78
- Einrichtung Bibliothek	3,0	2,46	0,5	0,24
- Fahrzeugersatzteile	1,04	1,04	---	---
<b>Total Komponente B</b>	<b>11,44</b>	<b>6,6</b>	<b>4,84</b>	<b>2,0</b>
<u>Ausbildungsprogramm</u>				
1979-31.3.1982	3,1	---	3,1	---
1982-31.3.1987	18,35	---	18,35	---
- Fahrzeugersatzteile	2,55	---	2,55	---
<b>Total Komponente C</b>	<b>24,0</b>	<b>---</b>	<b>24,0</b>	<b>---</b>
<b>Total Projekt (A+B+C)</b>	<b>110,64</b>	<b>66,8</b>	<b>39,84</b>	<b>2,0</b>
<b>Finanzierung</b>	<b>100,0 %</b>	<b>62,2 %</b>	<b>36,0 %</b>	<b>2,0 %</b>

## 7. GESAMTKOSTEN UND FINANZIERUNG

## 7.1 Ueberblick

Die gemeinsam mit Indien im September 1982 revidierte Kostenschätzung und -aufteilung auf die drei Finanzgeber Schweiz, Indien (z.T. Zentralregierung, z.T. Genossenschaftswesen: NDDB) und Ford Foundation zeigt sich wie folgt:

Komponenten	Gesamtkosten (in Mio. Rs)	Finanzierung (in Mio. Rs)		
		Schweiz	Indien	Ford Found.
<b>A</b> <u>Finanzhilfeprogramm</u>				
A1 Bauten/Einrichtungen	(70,2)	(56,43)	(13,77)	
- Land/Erschliessung	5,5	2,5	3,0	
- Gebäude und Einrichtungen	58,38	51,38	7,0	
- NDDB-Kommission	3,77	---	3,77	
- externe Ingenieurbüros	2,55	2,55	---	
A2 <u>Spezialausrüstung</u>	(3,61)	(2,38)	(1,23)	
- Importierte Güter	1,62	0,89	0,73	
- Lokalprodukte	1,49	0,99	0,5	
- Fahrzeuge	0,5	0,5	---	
Unvorhergesehenes (physisch)	1,39	1,39	---	
<b>Total Komponente A</b>	<b>75,2</b>	<b>60,2</b>	<b>15,0</b>	<b>----</b>
<b>B</b> <u>Techn. Zusammenarbeitsprogr.</u>				
B1 Aufbau Lehrkörper (Faculty Development)	7,4	5,1	0,54	1,76
B2 Einrichtung Bibliothek	3,0	2,46	0,3	0,24
Unvorhergesehenes	1,04	1,04	---	
<b>Total Komponente B</b>	<b>11,44</b>	<b>8,6</b>	<b>0,84</b>	<b>2,0</b>
<b>C</b> <u>Ausbildungsprogramm</u>				
C1 1979-31.3.1982	3,1	---	3,1	---
C2 1982-31.3.1987	18,35	---	18,35	---
Unvorhergesehenes	2,55	---	2,55	---
<b>Total Komponente C</b>	<b>24,0</b>		<b>24,0</b>	
<b>Total Projekt (A+B+C)</b>	<b>110,64</b>	<b>68,8</b>	<b>39,84</b>	<b>2,0</b>
<b>Finanzierung</b>	<b>100,0 %</b>	<b>62,2 %</b>	<b>36,0 %</b>	<b>1,8 %</b>

Die Schätzung der Kosten unter Komponente A stützt sich auf das Volumen der bereits von NDDB vergebenen Bau- und Lieferaufträge (rund 40 Mio. Rs per Ende September 1982) sowie auf Vergleiche mit aktuellen ähnlichen Aufgaben in Indien, und schliesst auf den vergebenen und noch ausstehenden Aufträgen eine genügende (für Fertigstellung der Bauten), vom Finanzministerium gutgeheissene, Inflationsreserve ein. Komponenten B und C sind ebenfalls zu laufenden Kosten (also mit Inflationsreserve) geschätzt worden.

Unter Komponente A1 fallen maximum 10 % als indirekte Devisenkosten (Import gewisser Rohmaterialien und Spezialteile) an; in Komponente B beträgt dieser Anteil (inkl. direkte Devisenkosten) rund 50 %.

In Komponente B entstehen rund 65 % der Kosten in Fremd- und 35 % in Lokalwährung. Komponente C umfasst ausschliesslich Lokalkosten.

Berücksichtigen wir den rund US \$ 200'000 umfassenden Beitrag der Ford Foundation (nur für Komponente B), so finanziert die Schweiz 62,2 % und Indien 36,0 % der Gesamtkosten, die bis März 1985 (Komponente A) bzw. März 1987 (Komponenten B und C) anfallen.

Dieses Finanzierungsverhältnis ist für die spezielle Situation angebracht und gerechtfertigt:

- IRMA ist als Ausbildungszentrum kein gewinnorientiertes Unternehmen und richtet seine Aktivitäten auf die Bedürfnisse der ländlichen Genossenschaften aus;
- der von IRMA induzierte Ausbildungseffekt kommt via verbesserte Genossenschaftsführung dem einzelnen Genossenschafter, dem Kleinbauern, zugute, der zum jetzigen Zeitpunkt nicht zur Mitfinanzierung von IRMA-Investitionskosten beigezogen werden sollte;
- hingegen werden, so der Aufsichtsrat-Vorsitzende, die Genossenschaften längerfristig an den IRMA-Betriebskosten mittragen (durch formelle Mitgliedschaften, direkte Kostenbelastungen, freie Beiträge etc.).

## 7.2 Der Beitrag der Schweiz

Er beträgt insgesamt Fr. 16,0 Mio. und setzt sich aus einem Teil "Finanzhilfe" (Fr. 14,0 Mio.) und einem Teil "Technische Unterstützung" (Fr. 2,0 Mio.) zusammen.

### 7.21 Finanzhilfe

Umgerechnet zum Kurs von 1 Fr. = 4,3 Rs beträgt der Schweizer Beitrag Fr. 14,0 Mio. oder 80 % der Kosten aus Komponente A. Wie in Kapitel 4.8 angetönt, sind per Ende September 1982 bereits rund 15,5 Mio. Rs durch NDDB an Baufirmen ausbezahlt worden; das sind 3,5 Mio. Rs mehr als Indien finanziell zur Komponente A beisteuert (ohne Landkosten). Auch wenn nicht NDDB sondern IRMA, das bislang nurmehr 7,5 Mio. Rs verausgabte, Partner der DEH wird, so handelt es sich bei einem Teil des Schweizer Beitrages um eine Rückfinanzierung, die sich aber wie folgt rechtfertigen lässt:



- das Projekt an sich ist unterstützungswürdig und auch für die schweizerische Entwicklungszusammenarbeit in diesem traditionellen Sektor prioritär;
- seit 1979 ist die DEH in die Diskussion über die Errichtung eines solchen Instituts einbezogen;
- die Bau- und Betriebskosten von IRMA liegen gemäss Finanzministerium vergleichsweise im Rahmen; es sind keine Luxusbauten vorgesehen;
- die von NDDB angewandten Prozeduren und Ueberwachungen sind auch von der Weltbank akzeptiert.

#### 7.22 Technische Unterstützung (1.11.82-31.3.87)

Die schweizerische Mitwirkung an der Realisierung von Komponente B, und somit ein Mitbestimmen von IRMA's Zukunft, ist in diesem Projekt essentiell und für die schweizerische Zusammenarbeit mit andern Ländern und Projekten höchst interessant. Diese Unterstützung setzt sich in etwa wie folgt zusammen (muss im Detail noch mit Indien verhandelt werden):

10	Expertenkosten (55 Mann-Monate)	Fr. 550'000.-
30	Stipendien (Weiterbildung in Indien und im Ausland)	" 450'000.-
40/50	Materialeinkauf in Indien oder in einem Drittland (v.a. Bücher)	" 570'000.-
70	Betriebskosten (eigene Seminare und Konferenzen)	" 130'000.-
80	Missionen, Evaluationen	" 300'000.-
		<hr/>
	Total Technische Zusammenarbeit	Fr.2'000'000.-

=====

### 8. DURCHFUEHRUNG DES PROJEKTES

#### 8.1 Verantwortliche Institutionen

Schweizerischerseits ist die DEH für die Durchführung des Projektes verantwortlich. Verhandlungspartner für die noch abzuschliessenden zwei Abkommen (siehe Kapitel 9) ist indischerseits das Finanzministerium, und das Landwirtschaftsministerium wird die technische Oberaufsicht übernehmen. Die Projektrealisierung wird praktisch und in den Abkommen so geregelt, dass für das Finanzhilfeprogramm (Komponente A) sowohl IRMA als auch NDDB, für das technische Zusammenarbeitsprogramm (Komponente B) und die Ausbildung (Komponente C) aber allein IRMA als ausführende Instanzen (executing agencies) bezeichnet werden.

## 8.2 Beschaffung von Gütern und Dienstleistungen; Bauvergaben

Bezüglich Komponente A wendet NDDDB seine üblichen Beschaffungsprozeduren an, d.h. nach stattgefundenener Ausschreibung (gezielt mittels "short list" erfahrener Unternehmer) oder direkter Offerteinholung (in Ausnahmefällen) ist je nach Auftragsvolumen die entsprechende Instanz für die Vergabe zuständig: bis 100'000 Rs der Abteilungschef, bis 2,5 Mio. Rs der Direktor NDDDB und darüber der NDDDB-Aufsichtsrat (jeweils auf Antrag des Einkaufs-Komitees). Während der DEH zu allen bereits vergebenen Aufträgen Kopien übergeben werden, ist für zukünftige Verpflichtungen für die DEH ein Genehmigungsrecht vorgesehen. Grundlage hierfür ist einerseits der globale Operationsplan und andererseits das detaillierte Jahresbudget, das NDDDB (via IRMA) der DEH zur Genehmigung vorlegen muss.

Die Abwicklung von Komponente B ist im Detail noch mit IRMA zu regeln, doch dürfte sie sich nach folgenden Prinzipien richten:

- IRMA erstellt jährliche Aktionspläne und halbjährliche Budgets, die anlässlich regelmässig stattfindender Besuche des DEH-Koordinationsbüros (review-meetings) diskutiert und der DEH zur Genehmigung vorgelegt werden.
- Von Fall zu Fall wird entweder die DEH/Koordinationsbüro oder IRMA rekrutieren und beschaffen, stets nach Massgabe der im Abkommen zu stipulierenden Grundsatzregeln.

## 8.3 Zahlungsabwicklung

Nach Unterzeichnung der beiden Abkommen wird für die Mittel der Finanzhilfe und lautend auf das indische Finanzministerium, IRMA-Projekt, bei der Schweizerischen Nationalbank (SNB) ein Konto eröffnet. Tranchenüberweisungen (via Eidgenössisches Kassa- und Rechnungswesen) richten sich nach dem Projektverlauf. Indien wird das SNB-Konto nur belasten können, wenn insbesondere folgende Bedingungen erfüllt und durch die DEH überprüft sind:

### a) 1. Transfer nach Abkommensunterzeichnung auf Vorlage

- eines ausserordentlichen Revisionsberichtes (zu erstellen durch ein gemeinsam zu bestimmendes, privates Revisionsbüro);
- eines ausserordentlichen Zwischenberichtes zum Stand des Projektes;
- je einer Kopie der bisher von NDDDB zu diesem Projekt abgeschlossenen Verträge.

### b) regelmässige, halbjährliche Transfers, die Rückzahlungen der von IRMA/NDDDB verausgabten Kosten darstellen (reimbursement) auf Vorlage

- des halbjährlichen Projektberichts (progress and financial status report);
- des Halbjahresbudgets;
- des jährlichen Revisionsberichts.

c) Schlusszahlung (im Verlaufe des Jahres 1985) aufgrund

- des Schlussberichtes;
- einer Kopie des Uebergaberapportes;
- eines konsolidierten Revisionsberichtes.

Die Zahlungsabwicklung für Komponente B richtet sich nach den allgemeinen Grundsätzen und Vorschriften des Bundes für die technische Zusammenarbeit.

#### 8.4 Projektüberwachung und -evaluation

Die DEH wird das Finanzhilfeprogramm (Komponente A) nach den obgenannten Mechanismen und Prozeduren überwachen

Von der direkten Entwicklungsarbeit und -problematik her gesehen ist dagegen Komponente B und C weit interessanter. Hier sind substantielle Beiträge durch die DEH erwünscht und angesichts ihrer langjährigen Erfahrungen in Viehzucht und Ausbildung auch sinnvoll. Eine praktische, kontinuierliche Mitwirkung, die mit dem recht eigenständigen IRMA zwar noch definiert werden muss, liesse sich z.B. in der Ausbildung der Lehrkräfte vorstellen. Die Aufnahme in den Aufsichtsrat von IRMA ist ausgeschlossen und wäre auch wenig ergiebig, sodass vorderhand an regelmässige (z.B. halbjährliche) Kontakte durch das Koordinationsbüro in Delhi (inkl. externe Experten) gedacht wird.

Neben einer umfassenden, gemeinsamen Evaluation des Projektes in zwei oder drei Jahren sollte IRMA auch ein Instrument erhalten, die Auswirkungen seines Lehr-, Forschungs- und Beratungsprogrammes aussagekräftig und regelmässig zu bewerten (z.B. Eigenevaluationen, Fallstudien).

#### 9. BEDINGUNGEN DES BEITRAGES

Die beiden Abkommen mit Indien (betreffs finanzieller und technischer Zusammenarbeit mit IRMA) sind gleichzeitig und nicht etwa zeitlich gestaffelt zu unterzeichnen (sog. cross effectiveness).

In Anbetracht von Natur und Zielsetzung des Projektes sowie des Umstandes, dass Indien zu den ärmsten Ländern der Welt zählt, ist der Beitrag der Schweiz nicht rückzahlbar.

#### 10. WUERDIGUNG

IRMA ist optimal darauf ausgerichtet und konzipiert, in die bisherige Lücke bei der raschen Expansion des indischen Genossenschaftswerkes einzuspringen: es bildet in ländlichem Kontext dringend benötigte Kader aus und leistet somit auch einen indirekten Beitrag zur Verbesserung der sozio-oekonomischen Lage des Genossenschafters. Diese Ausgangslage verhilft IRMA denn auch zum nötigen Rückhalt in der indischen Gesamtplanung.

IRMA stellt eine echte Alternative zum herkömmlichen Ausbildungsmuster indischer Institute dar. Es ist praxisorientiert und in intensiver Beziehung zum ländlichen Genossenschaftswesen. Auch von den Infrastrukturen, dem erstklassigen Lehrkörper, dem Lehrplan und der Kandidatenselektion hergesehen dürften die Bedingungen optimal sein, gut motiviertes und fachlich hervorragend vorbereitetes Kader aus IRMA hervorzubringen. Vielversprechend machen sich auch die Möglichkeiten eines internationalen Erfahrungs- und Studentenaustausches aus.

Die heute erkennbaren Schwachstellen des IRMA sind zweifacher Natur. Sie liegen einerseits in der administrativ-akademischen Führung des Institutes, die (im Rahmen der technischen Zusammenarbeit) der Unterstützung bedarf. Andererseits können aus verständlichen Gründen heute keine verlässlichen Aussagen darüber gemacht werden, wie sich die jungen IRMA-Absolventen in ihre neue Arbeitswelt einfügen können und diese positiv zu beeinflussen vermögen. Kommende Evaluationen haben insbesondere dieser Frage nachzugehen.

## 11. STELLUNGNAHME

- Das Koordinationsbüro in New Delhi empfiehlt Zustimmung zu diesem Projekt.
- Eidg. Volkswirtschaftsdepartement: *d'accord*
- Eidg. Finanzdepartement: *d'accord*

## 12. ANTRAG

Aufgrund der vorstehenden Ausführungen wird vom Eidgenössischen Departement für auswärtige Angelegenheiten

b e a n t r a g t ,

für das Projekt "Institute of Rural Management, Anand" in Indien einen nicht-rückzahlbaren Beitrag von Fr. 16'000'000.- zu bewilligen.

Die Verpflichtung erfolgt zulasten des Rahmenkredites für technische Zusammenarbeit und Finanzhilfe von 1,65 Mia. Franken gemäss Bundesbeschluss vom 8. Dezember 1980. Die sich aus dieser Verpflichtung ergebenden Zahlungen sind zulasten des Voranschlagkredits, Rubrik 202.493.01/1, vorzunehmen.

EIDGENOESSISCHES DEPARTEMENT  
FÜR AUSWAERTIGE ANGELEGENHEITEN

Extrait du Procès-verbal :

- EDA 6 pour exécution
- EDF 7 pour connaissance
- ED 7 (GS 5, BAWI 2) pour connaissance
- EFK 2 pour connaissance
- FinDel 2 pour connaissance

Pierre Aubert