

Evaluierung der Operationen

Tätigkeitsbericht 2014-2015
und Arbeitsprogramm 2016-2018

März 2016

VORWORT

2015 beging die EIB den 20. Jahrestag der Einrichtung einer eigenständigen Evaluierungsfunktion sowie das Internationale Jahr der Evaluierung.

Bei dieser Gelegenheit wurde die Bedeutung der Evaluierung auf den höchsten Ebenen der Bank gewürdigt. EIB-Präsident Hoyer betonte die wichtige Rolle, die Evaluierungen zukommt, um die Leistungen der Bank sowie weiteres Verbesserungspotenzial aufzuzeigen. EIB-Vizepräsident Baranyay unterstrich, dass die Bank „durch die Einrichtung der Abteilung Evaluierung der Operationen noch mehr Verantwortung dafür übernahm, die versprochenen Ergebnisse zu erreichen. Die Evaluierung hilft der Bank maßgeblich dabei, sich dieser Verantwortung zu stellen.“ Die stellvertretende Generalsekretärin Marjut Santoni setzte den Schlussakzent mit dem Hinweis darauf, dass „es zur zweiten Natur der Bank und Teil ihrer institutionellen DNA werden sollte“, sich auf den Nutzen und die Langzeiteffekte ihrer Tätigkeit zu konzentrieren.

Seit ihrer Einrichtung im Jahr 1995 ist die Evaluierungsfunktion der EIB einen weiten Weg gegangen. Damals konzentrierten sich die Evaluierungen vornehmlich auf die von der EIB finanzierten Projekte, und bei den Berichten der EV handelte es sich um eine Zusammenstellung der Projektergebnisse. Heute sind die Projektevaluierungen nur ein Bestandteil komplexerer Evaluierungen, und in themenspezifischen Berichten wird eher die Leistung der Bank als die der Projekte bewertet. 1995 wurden die Mitarbeiter der EV aus anderen Dienststellen der Bank rekrutiert. Sie verfügten, wenn überhaupt, nur über wenige Kenntnisse und Erfahrungen auf dem Gebiet der Evaluierung. Heute besteht die EV aus einem Team professioneller Mitarbeiter, die sowohl über eine solide Kenntnis der Struktur der Bank und ihrer Tätigkeit als auch über profundes Fachwissen im Bereich der Evaluierung verfügen. Darüber hinaus erstattet die EV seit 2009 dem Verwaltungsrat Bericht. Dies verdeutlicht, wie sich die Tätigkeit der Bank, ihre Rolle, die sie in der EU und darüber hinaus spielt, und die Erwartungen, die ihre Interessenträger an sie stellen, entwickelt haben. Ferner zeigen sich daran auch mehrere generelle Trends, die weltweit im Evaluierungsbereich zu beobachten sind. Dies bestätigte auch Professor Elliot Stern in seinem Vortrag bei einer der Jubiläumsveranstaltungen der EV im vergangenen November (einer Diskussion zum Thema „Warum sind Ergebnisse wichtig“).

Die Abteilung EV arbeitet kontinuierlich daran, den Evaluierungsprozess zunehmend transparent und kollaborativ zu gestalten, um die Evaluierungskultur in der EIB-Gruppe zu verankern und die Evaluierung zu einem Anliegen zu machen, das alle angeht. Obwohl die EV im Vergleich zu den Evaluierungsabteilungen anderer vergleichbarer Einrichtungen klein ist, baut sie ihre Kapazitäten und ihr Know-how weiter aus, bleibt engagiert und leistet einen wichtigen Beitrag zur EIB-Gruppe und darüber hinaus.

Auch nach zwanzig Jahren entwickelt sich die EV mit der EIB-Gruppe weiter und leistet ihr gute Dienste. Mit jeder Evaluierung erweitert sie ihren Korpus an Nachweisen für die Leistungen der Bank und des EIF und stärkt das Bewusstsein dafür, dass man von der rein quantitativen Ergebnismessung abrücken und sich verstärkt auf den Nutzen und die Langzeiteffekte konzentrieren muss. 2016 wird sich die EV mit einer Reihe von Themen beschäftigen, die für die Bank von Bedeutung sind. So wird sie u. a. eine Halbzeitbewertung des EFSI und der Mandate und Partnerschaften der EIB vornehmen und eine Evaluierung der Aktivitäten des EIF bei der Verbriefung von KMU-Darlehen in den letzten zehn Jahren abschließen.

Generalinspektor

Jan Willem van der Kaaij

Leiterin der EIB-Abteilung Evaluierung der Operationen

Ivory Yong-Prötzel

INHALTSVERZEICHNIS

ZUSAMMENFASSUNG	I
1. DIE AKTIVITÄTEN DER EV IN DEN JAHREN 2014 UND 2015	1
1.1 Fertiggestellte Evaluierungen und Studien	1
1.2 Follow-up der Evaluierungsempfehlungen.....	4
1.3 Die berufliche Weiterentwicklung des EV-Teams	4
1.4 Zusammenarbeit mit Peer-Organisationen	5
1.5 Wissensaustausch und Sensibilisierung.....	7
Exkurs 1: Zwanzig Jahre EV - ein bedeutsamer Jahrestag	8
Exkurs 2: Zwanzig Jahre eine Wissensquelle	9
2. WICHTIGE ASPEKTE	10
2.1 Schwerpunkt Nutzenmessung.....	10
2.2 Beitrag zur Strategiebestimmung	11
2.3 Neue Produkte für neue Bedürfnisse.....	12
2.4 Unabhängigkeit	12
2.5 Kontakte innerhalb der EIB-Gruppe.....	13
2.6 Referenzstelle für Evaluierung in der EIB-Gruppe	14
3. ARBEITSPROGRAMM	15
3.1 Erstellung des Arbeitsprogramms der EV	15
3.2 Arbeitsprogramm 2016.....	16
3.3 Arbeitsprogramm 2017-2018.....	17
Anhänge	20
Anhang A: Der Evaluierungsprozess	20
Anhang B: Themenspezifische Evaluierungen (1995-2015)	21

ZUSAMMENFASSUNG

2014 und 2015 hat die Abteilung Evaluierung der Operationen (EV) ihr Arbeitsprogramm erfolgreich umgesetzt. Ferner hat sich die Abteilung mit der Bitte des Verwaltungsrats um mehr Informationen über die Umsetzung der Empfehlungen der EV befasst. Sie hat außerdem die professionelle Kompetenz ihres Teams sowie die Kooperation mit vergleichbaren Einrichtungen weiter ausgebaut und mehr unternommen, um den Wissensaustausch in der EIB-Gruppe zu stärken und die Mitarbeiter zu sensibilisieren.

Ende 2015 beging die EV den 20. Jahrestag ihres Bestehens und führte eine Bestandsaufnahme des Wissens durch, das sie in ihren 54 themenspezifischen Evaluierungen und 772 Projektevaluierungen sammelte.

Fertiggestellte Evaluierungen und Studien in 2014 und 2015

- eine themenspezifische Evaluierung der Klimaschutzaktivitäten der EIB in der EU, deren Erkenntnisse in die interne strategische Überprüfung der Klimaschutzstrategie der Bank einfließen, die im Vorfeld der UN-Klimakonferenz Anfang 2015 vorgenommen wurde (COP 21),
- eine themenspezifische Evaluierung des Beitrags der EIB-Gruppe zur Wissenswirtschaft in Europa,
- themenspezifische Evaluierung der technischen Hilfe der EIB für Länder außerhalb der EU,
- Evaluierung der Rolle der EIB bei der Umsetzung des Kreditgarantieinstruments für TEN-V-Projekte (LGTT), einer gemeinsamen Initiative mit der Europäischen Kommission,
- Bestandsaufnahme der Mikrofinanzaktivitäten des EIF.

Sonstige Aktivitäten

2014 und 2015 hat die Abteilung EV eine Reihe zusätzlicher Aufgaben wahrgenommen, von denen einige zu einem wichtigen Element ihrer Tätigkeit geworden sind. Das herausragendste Beispiel ist das Follow-up des Prozesses zur Umsetzung der EV-Empfehlungen, der in den letzten Jahren kontinuierlich verbessert wurde. Damit kam die EV der Bitte des Verwaltungsrats nach, mehr Informationen über diesen Aspekt zu erhalten.

Die Abteilung EV hat ferner die professionelle Kompetenz ihres Teams weiterentwickelt. So hat sie Themen sondiert, die in den kommenden Jahren an Bedeutung gewinnen könnten (wie beispielsweise die Gleichstellung der Geschlechter in den Operationen der Bank und bei der Evaluierung). Außerdem hat sie „Crashkurse“ organisiert, die von Mitarbeitern der EIB und des EIF zu Themen gehalten werden, die für laufende und bevorstehende Evaluierungen von Interesse sind.

Die EV hat ihre Kontakte zu vergleichbaren Einrichtungen und professionellen Evaluierungsgesellschaften fortgesetzt, um auf dem aktuellen Stand der Diskussionen und jüngsten Entwicklungen im Evaluierungsbereich zu bleiben und diese beeinflussen zu können.

Und schließlich hat die EV ihre Maßnahmen zum Wissensaustausch und zur Sensibilisierung in der EIB-Gruppe verstärkt. Der 20. Jahrestag des Bestehens der Abteilung EV bot hierzu eine gute Gelegenheit, etwa durch eine Reihe von Veranstaltungen wie die Diskussion zum Thema „Warum sind Ergebnisse wichtig“, die allen Mitarbeitern offen stand, und einen „Crashkurs“ zur Evaluierungstätigkeit der EIB.

Wichtige Aspekte

Durch ihre Evaluierungen und Studien und durch ihre anderen Aktivitäten macht die EV deutlich, wie wichtig eine bessere Nutzenmessung und die Entwicklung weiterer und noch besserer Strategien sind.

Bei der Nutzenmessung hält die EV es für wesentlich, a) den erwarteten Nutzen direkt zu Beginn einer Operation anhand einer expliziten Interventionslogik klar zu definieren, b) den definierten Nutzen anhand geeigneter Indikatoren systematisch zu überwachen und c) den Prozess umfassend zu dokumentieren.

Im Hinblick auf Strategien hat die EV wiederholt empfohlen, dass die Bank mehr Instrumente/Unterlagen erarbeiten sollte, die die allgemeinen Ziele der EU mit den konkreten operativen Entscheidungen der Bank im Tagesgeschäft in Zusammenhang stellt.

Die EV will ferner sicherstellen, dass ihre Evaluierungen und Studien für die Bank nützlich sind und in den Entscheidungsprozess der Bank einfließen. Um dieses Ziel zu erreichen, entwickelt die EV neue Produkte, die den Erfordernissen der Bank besser gerecht werden. Die Abteilung arbeitet ferner in allen Phasen einer Evaluierung mit Kollegen in der EIB-Gruppe zusammen. Dabei bewahrt sie ihre Unabhängigkeit und dient in der EIB-Gruppe als Referenzstelle für die Evaluierung. Um dieser Rolle gerecht zu werden, muss die EV (insbesondere wenn sie durch ihre Evaluierungserkenntnisse und –empfehlungen Hilfestellung bei der Entscheidungsfindung leistet) jedoch rechtzeitig über geplante neue oder zu ändernde Strategien der Bank informiert werden.

Arbeitsprogramm

Die EV entwickelt ihr Arbeitsprogramm kontinuierlich weiter. Dafür wendet sie ein Verfahren an, das die Aktivitäten der Bank und des EIF, den Auftrag der EV in Bezug auf Rechenschaftspflicht und Erkenntnisgewinn und die Bedürfnisse der verschiedenen Interessenträger der Bank und des EIF (Dienststellen, Management und Leitungsorgane) berücksichtigt.

2016 wird sich die EV folgenden Aufgaben widmen:

- Evaluierung der Aktivitäten des EIF bei der Verbriefung von KMU-Darlehen,
- Evaluierung der Durchleitungsdarlehen aus Mitteln der Investitionsfazilität für KMU

und/oder Midcap-Unternehmen in AKP-Ländern,

- Halbzeitbewertung des EFSI,
- Halbzeitbewertung von Partnerschaften und Mandaten der EIB.

Je nach den verfügbaren Ressourcen wird auch eine Evaluierung der Reaktion der Bank auf Krisensituationen erwogen.

In Abhängigkeit von den Ergebnissen weiterer Gespräche mit Interessenträgern der Bank und des EIF sowie von der Genehmigung des Verwaltungsrats wird die EV in den Jahren 2017 und 2018 folgende Aufgaben durchführen:

- die abschließende Evaluierung des EFSI,
- eine Evaluierung der Aktivitäten der Bank im Verkehrsbereich,
- eine Evaluierung von „schnell entwickelten“ Instrumenten oder Sonderinitiativen,
- eine Evaluierung der Aktivitäten der Bank im Bereich Energie,
- eine Evaluierung der Aktivitäten der Bank im Bereich Stadtentwicklung,
- eine Evaluierung der Querschnittsmaßnahmen der Bank in Bezug auf den sozialen und wirtschaftlichen Zusammenhalt,
- Evaluierungen von ausgewählten Fällen, bei denen Mittelquellen kombiniert wurden, und von Beratungstätigkeiten.

1. DIE AKTIVITÄTEN DER EV IN DEN JAHREN 2014 UND 2015

Die EV konnte in den Jahren 2014 und 2015 gute Fortschritte verzeichnen. Neben der Fertigstellung von acht Evaluierungen und Studien (1.1) ist die Abteilung der Bitte des Verwaltungsrats um mehr Informationen über die Umsetzung der Evaluierungsempfehlungen (1.2) nachgekommen. Sie hat das Team beruflich weiterentwickelt (1.3), die Zusammenarbeit mit vergleichbaren Einrichtungen (1.4) ausgebaut und dabei gleichzeitig ihre Aktivitäten zum Wissensaustausch und zur Sensibilisierung in der EIB-Gruppe verstärkt (1.5).

1.1 Fertiggestellte Evaluierungen und Studien

2014 und 2015 hat die EV das vom Verwaltungsrat genehmigte Arbeitsprogramm erfolgreich umgesetzt. Im Folgenden die wichtigsten Ergebnisse:

1. Themenspezifische Evaluierung der Klimaschutzaktivitäten der EIB in der EU

2015 sollte eine Evaluierung der Klimaschutzaktivitäten der EIB in der EU beginnen. Sie wurde so angelegt, dass ihre Ergebnisse in die Überprüfung der Klimaschutzstrategie der Bank, die Anfang 2015 im Vorfeld des UN-Klimagipfels begonnen wurde (COP21), einfließen konnten.

Die Evaluierung konzentrierte sich auf das Thema der Bekämpfung des Klimawandels und bezog sich auf ein Darlehensvolumen von insgesamt 75 Milliarden Euro. Dabei wurde beleuchtet, was die von der EIB finanzierten Klimaschutzprojekte bewirken und wie der Klimaschutz systematisch in der Bank berücksichtigt wird.



Die Evaluierung ergab, dass die Bank ihre Zielvorgabe von 25 Prozent erreicht hat. Ihr Beitrag zur Bekämpfung des Klimawandels war insbesondere im Bereich der Stromerzeugung durch erneuerbare Energien bedeutend. Allerdings leisten andere Klimaschutzbereiche, die die Bank in der Vergangenheit massiv unterstützt hat (z. B. im Automobilsektor) einen geringeren Beitrag zur Bekämpfung des Klimawandels.

Die Evaluierung ergab einige zukünftige Herausforderungen für die Bank. Erstens: Die EIB sollte sich in Anbetracht der ehrgeizigeren Klimaziele der EU (EU2030, EU2050) verstärkt auf die Langzeiteffekte ihrer Finanzierungen konzentrieren. Zweitens: Die Bank sollte die Bedürfnisse der Mitgliedstaaten, insbesondere im Bereich Energieeffizienz, zukünftig stärker berücksichtigen. Drittens: Bestimmte stärker vertretene Sektoren im Portfolio könnten rückläufig sein, was eine Hinwendung zu anderen Sektoren mit kleineren Volumina bedingen würde. Und letztlich sollte die Bank bewerten, wie sich der Europäische Fonds für strategische Investitionen auf ihre Klimafinanzierungen auswirken wird.

2. Themenspezifische Evaluierung des Beitrags der EIB-Gruppe zur Wissenswirtschaft in Europa

Die Evaluierung für den Bereich wissensbasierte Wirtschaft erstreckte sich auf die Aktivitäten der EIB-Gruppe in drei Sektoren: Forschung, Entwicklung und Innovation (FEI), Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT) sowie allgemeine und berufliche Bildung. Eine der wichtigsten Komponenten der Evaluierung war die eingehende Analyse von 58 Operationen im Bereich wissensbasierte Wirtschaft, die im Zeitraum 2007-2013 realisiert wurden. Der Analysekorpus war damit größer als sonst bei der EV üblich. Damit lag ein aussagekräftiger Informationskorpus für die Schlussfolgerungen und Empfehlungen der Evaluierung vor. Gleichzeitig allerdings mussten die EV und ihre Partner dafür auch mehr Ressourcen einsetzen.

Die wichtigste Schlussfolgerung dieser Evaluierung war, dass die EIB-Gruppe auf das neue EU-Ziel des Aufbaus einer Wissenswirtschaft insgesamt rasch, effektiv und effizient reagiert hat.

Was die Maximierung und den besseren Nachweis des Beitrags der Gruppe zur Wissenswirtschaft betrifft, besteht allerdings Raum für Verbesserungen. Dazu muss sie vor allem frühzeitig mit den Projektträgern zusammenarbeiten, um den erwarteten Nutzen (nicht nur die quantitativen Ergebnisse) zu definieren und bessere Möglichkeiten zu finden, um die Erreichung dieses Nutzens zu überwachen und zu messen. Der Beitrag der EIB zur Wissenswirtschaft in Europa könnte auch durch folgende Maßnahmen verstärkt werden: verstärkte organisatorische Koordination innerhalb der Gruppe im Bereich Wissenswirtschaft, Abstimmung der verfügbaren Ressourcen und Anreize auf die Ziele der Wissenswirtschaft und Fortsetzung der aktiven Suche nach neuen Kunden und neuen Geschäftsarten.

Ein fortlaufender Prozess

In den vergangenen Jahren hat die Bank verschiedene Schritte unternommen, um ihre Systeme zur Definition und Messung von Ergebnissen zu verbessern. Die Abteilung EV geht davon aus, dass - wenn diese Werkzeuge konsequent eingesetzt werden - bei künftigen Evaluierungen die Zahl der Empfehlungen zur Maximierung und zu einem besseren Nachweis des Beitrags der Bank zu bestimmten Operationen und Sektoren rückläufig sein wird.

3. Themenspezifische Evaluierung der technischen Hilfe der EIB für Länder außerhalb der EU

Diese Evaluierung wurde auf Wunsch der Dienststellen der Bank in das Arbeitsprogramm der EV aufgenommen. Dabei wurden 35 der 350 TH-Operationen der EIB im Zeitraum 2003-2013 in 42 Ländern außerhalb der EU mit einem Volumen von insgesamt 319 Millionen Euro eingehend analysiert.

Bei der Evaluierung wurde festgestellt, dass die technische Hilfe zu einer besseren Vorbereitung und Durchführung von EIB-Projekten beigetragen hat. Allerdings stellt die Effizienz der TH-Operationen weiterhin eine große Herausforderung dar, insbesondere bei komplexen Investitionsvorhaben. Eine weitere Erkenntnis der Evaluierung war, dass die Nachhaltigkeit der Ergebnisse der technischen Hilfe maßgeblich dadurch beeinträchtigt wird, dass der Projektträger oder der Empfänger der technischen Hilfe über unzureichende personelle und institutionelle Ressourcen verfügt.

Die Empfehlungen der Evaluierung kamen genau zum richtigen Zeitpunkt, da die Bank dabei war, ihre Beratungsdienste neu zu strukturieren. Die Empfehlungen enthielten Vorschläge für die Weiterentwicklung einer kohärenten Strategie für die technische Hilfe in den Regionen außerhalb der EU, für ein besseres Verständnis der Bedeutung von technischer Hilfe, für einen besseren Überblick über die Ressourcen der EIB, die für technische Hilfe außerhalb der EU eingesetzt werden, für eine bessere Überwachung und für die Verwertung der bisherigen Erfahrungen. Rund zwei Drittel der Empfehlungen aus der Evaluierung wurden bis Ende 2015 umgesetzt; die Umsetzung des verbleibenden Drittels ist im Gang.

4. Evaluierung der Rolle der EIB bei der Umsetzung des Kreditgarantieinstruments für TEN-V-Projekte (LGTT), einer gemeinsamen Initiative mit der Europäischen Kommission

Bei der Evaluierung wurden alle Aspekte dieses innovativen Instruments bewertet, das Mittel der EIB und der Europäischen Kommission kombiniert. Sie umfasste auch die eingehende Bewertung von fünf der sieben Operationen, bei denen es eingesetzt wurde.

Dabei stellte sich heraus, dass das LGTT den Operationen einen Nutzen brachte, obwohl die Zahl der geförderten Operationen niedriger war, als ursprünglich beabsichtigt. Insgesamt jedoch hat das LGTT die Ziele einer umfangreicheren Beteiligung des Privatsektors und einer schnelleren allgemeinen Umsetzung des TEN-V-Programms im Wesentlichen nicht erreicht. Dennoch hat das LGTT gezeigt, dass die Europäische Kommission und die EIB gemeinsam komplexe Finanzierungsinstrumente ausarbeiten können, mit denen der Privatsektor

stärker an der Finanzierung von TEN-V-Projekten beteiligt wird.

Die Abteilung EV empfahl, dass künftige vergleichbare Instrumente kürzere Vorlaufzeiten haben und strikteren Vorabbewertungen unterzogen werden sollten. Sie regte ferner an, stärkere Produktleitlinien für Kunden zu entwickeln, innerhalb der EIB eindeutiger Anweisungen zum Einsatz des Instruments zu geben und Wege zu suchen, um die Verfügbarkeit und Qualität der Informationen über die Kostendeckung zu verbessern. Mit einer Ausnahme wurden alle Evaluierungsempfehlungen bis Ende 2015 umgesetzt.



5. Bestandsaufnahme der Mikrofinanzaktivitäten des EIF

Im Juli 2014 bat das Management des EIF die Abteilung EV um eine Evaluierung der Mikrofinanzaktivitäten des EIF. Da diese Aktivitäten in den letzten Jahren bereits mehrfach evaluiert wurden (vornehmlich im Auftrag der Europäischen Kommission), entschied die EV, dass eine Analyse dieser Studien nützlicher wäre als eine erneute Evaluierung. Die Bestandsaufnahme sollte es ermöglichen, die Erkenntnisse und Lehren besser zu verwerten, und so dazu beitragen, das Management der Mikrofinanzaktivitäten des EIF auf strategischer und auf operativer Ebene zu stärken.



Die Bestandsaufnahme hat ergeben, dass es dem EIF gelingt, Produkte anzubieten, die auf die Bedürfnisse vieler verschiedener Finanzintermediäre an unterschiedlichen europäischen Märkten zugeschnitten sind. Zu den Bereichen, die Verbesserungen erfordern, zählen die Berichterstattung über soziale Auswirkungen und die Beibehaltung der Synergien mit den Mikrofinanzaktivitäten der EIB. Dies kann beispielsweise durch die Entwicklung einer Mikrofinanzstrategie der EIB-Gruppe erreicht werden. Was zwischengeschaltete Institute betrifft, könnte der EIF nach Möglichkeiten suchen, um deren operative Kosten zu verringern und ihnen zu Anreize bieten, mehr Zielgruppen zu erreichen und die Langzeiteffekte zu verbessern. Schließlich ermunterte die EV den EIF, die verschiedenen Evaluierungsstudien über seine Mikrofinanzaktivitäten weiter zu berücksichtigen.

1.2 Follow-up der Evaluierungsempfehlungen

2013 forderte der Verwaltungsrat der EIB eine regelmäßigere und substantziellere Berichterstattung über die Umsetzung der Empfehlungen. Diese Aufgabe ist in den letzten zwei Jahren zu einem wichtigen Bestandteil der Tätigkeit der EV geworden. Die EV und die Dienststellen arbeiten beim Follow-up der Empfehlungen eng zusammen. Während die Dienststellen für die Umsetzung der Empfehlungen zuständig sind, kontrolliert die EV die entsprechenden Fortschritte der Bank und erstattet dem Direktorium und dem Verwaltungsrat Bericht.

Das Follow-up-Verfahren wurde kontinuierlich verbessert. Zu seinen wichtigsten Merkmalen gehören: die Erarbeitung spezifischer Aktionspläne für die Umsetzung jeder einzelnen Empfehlung auf der Grundlage der Stellungnahme des Managements, vierteljährliche Gespräche mit den Dienststellen über die Fortschritte sowie die regelmäßige Berichterstattung an das Direktorium (vierteljährlich) und den Verwaltungsrat (halbjährlich). Eine weitere Verbesserung ist die Entwicklung eines IT-Systems, das demnächst eingeführt wird und mit dem die Dienststellen Daten direkt in die Datenbank eingeben können. Dadurch können Informationen schneller mit der EV ausgetauscht werden.

Ein gemeinsames Interesse

Es liegt im gemeinsamen Interesse aller vergleichbaren Einrichtungen, die gewonnenen Evaluierungserkenntnisse bei neuen Operationen und Strategien zu berücksichtigen. In den letzten zwei Jahren haben mehrere Gastredner ihr Wissen an die EV weitergegeben:

- Kevin Williams, Evaluierungsleiter bei der OECD,
- Bridget Dillon, zur Europäischen Kommission (GD DEVCO) abgeordnete Hauptberaterin für Evaluierung und Qualitätssicherung im britischen Ministerium für Internationale Entwicklung (DFID),
- Keith Leonard, stellvertretender Evaluierungsleiter bei der EBWE,
- Ruben Lamdany, stellvertretender Direktor beim Unabhängigen Evaluierungsbüro des Internationalen Währungsfonds.

Die EV hat ihre Erfahrungen auch über die Teilnahme an verschiedenen Fachgremien der Evaluierungs-Kooperationsgruppe (ECG) Empfehlungen, die Stellungnahmen des Managements und Feedbackschleifen eingebracht. Ab 2016 wird die EV die neu eingerichtete Taskforce der ECG zu diesem Thema leiten.

1.3 Die berufliche Weiterentwicklung des EV-Teams

Das Evaluierungsteam ist bestrebt, seine Fähigkeiten kontinuierlich zu verbessern, sowohl in Bezug auf die Evaluierungsmethoden als auch im Hinblick auf die Evaluierungsgegenstände. Zu den Highlights der Jahre 2014 und 2015 zählen:

- Die Untersuchung von Themen, die in den kommenden Jahren voraussichtlich an Bedeutung gewinnen werden, wie beispielsweise die Einbeziehung der Frage der Geschlechtergleichstellung in die Operationen der Bank. Die EV hat eine Untersuchung zur geschlechtersensiblen Evaluierung angestellt. Das Ergebnis wurde dem EV-Team präsentiert und in einem Arbeitspapier festgehalten. Die Untersuchung stützte sich auf andere theoretische und praktische Forschungsarbeiten, die von Peer-Organisationen wie zum Beispiel der EBWE durchgeführt wurden;
- Die Gründung eines „Alumni-Netzes“ der EV, dem alle ehemaligen Mitarbeiter der Abteilung angehören. Alumni, und zwar insbesondere die, die noch in anderen Abteilungen der Bank arbeiten, stellen für die EV eine ideale Möglichkeit dar, sich über die Arbeit anderer Direktionen auf dem neuesten Stand zu halten und zu erfahren, wie

Das Team der Abteilung EV

Die Abteilung Evaluierung der Operationen hat insgesamt 14 Mitarbeiter: 1 Abteilungsleiter, 3 leitende Evaluierungsexperten (Funktion C), 7 Evaluierungsexperten (Funktion D-E-F) und 3 operative Assistenten (Funktion G). Die Mitarbeiterzahl ist seit 2011 stabil. In den letzten zwei Jahren entfielen 80 Prozent der Arbeitszeit der Evaluierungsexperten auf praktische Tätigkeiten. In einem so kleinen Team erschweren bereits geringfügige Engpässe die Bewältigung des Arbeitsprogramms erheblich.

sie der Bank noch bessere Dienste leisten kann. Die erste Veranstaltung des Netzes fand im Dezember 2014 statt;

- Veranstaltung einer Reihe von „Crashkursen“ zur Vorbereitung bevorstehender Evaluierungen. Die Kurse, bei denen es sich größtenteils um Einführungskurse handelt, werden von Mitarbeitern der EIB-Gruppe gehalten und decken Themen wie Kreditderivate, Beteiligungs- und Finanzierungsfonds, Anleihen usw. ab. Die Kurse stehen nicht nur den Mitarbeitern der Abteilung EV offen. Die Mehrzahl der Kurse stieß auf größeres Interesse als erwartet, und es fanden lebhaftere Fragerunden statt. Dies legt den Schluss nahe, dass ein echter Bedarf bei den Kollegen besteht, mehr über diese höchst relevanten Themen zu erfahren;
- Teilnahme eines neu eingestellten EV-Mitarbeiters am „European Programme for Development Evaluation Training“ (EPDET) in Bratislava im Jahr 2014.

1.4 Zusammenarbeit mit Peer-Organisationen

Die EV pflegt regelmäßige Kontakte zu Peer-Organisationen und professionellen Evaluierungsgesellschaften, um auf dem aktuellen Stand der Diskussionen und jüngsten Entwicklungen im Evaluierungsbereich zu bleiben und diese beeinflussen zu können. Durch die Teilnahme an solchen Veranstaltungen stellt die EV sicher, dass sie in Einklang mit der bestmöglichen Praxis arbeitet. Einige der wichtigeren Netze, in denen die EV aktiv ist, sind:

Evaluierungs-Kooperationsgruppe (ECG)

Die ECG ist ein Forum, das sich der Harmonisierung der Evaluierungstätigkeit der multilateralen Entwicklungsbanken (MDB) widmet. Erreicht werden soll die Harmonisierung unter anderem durch den verstärkten Einsatz von Evaluierungen, die Entwicklung harmonisierter Evaluierungsmethoden und -ansätze, die Verbesserung der Professionalität der Evaluierung sowie durch Unterstützung beim Aufbau von Evaluierungskompetenzen. Einige Höhepunkte der Teilnahme der EIB an der ECG in den Jahren 2014 und 2015 waren:

- Teilnahme an zwei Podiumsdiskussionen zu Empfehlungen, Stellungnahmen des Managements und Feedbackschleifen, in denen die EIB Gelegenheit hatte, ihre Erfahrungen weiterzugeben;
- Vorträge und Erfahrungsaustausch zu den jüngsten Evaluierungen von KMU-Fördermaßnahmen der EIB, der Weltbank (WB) und der Afrikanischen Entwicklungsbank (AfDB);
- eine offene Sitzung zum Thema Klimaschutz, die ein Forum für angeregte Diskussionen über verschiedene innovative Ansätze für Klimaschutzmaßnahmen und deren Evaluierung bot;
- eine Sitzung zum Thema, wie Evaluierungen zur Geschlechtergleichstellung beitragen und wie internationale Finanzierungsinstitutionen ihre noch am Anfang stehenden Bemühungen in dieser Frage verbessern können



Europäische Kommission

Die EV ist Mitglied des Evaluierungsnetzes der GD REGIO und nimmt gegebenenfalls an den halbjährlichen Treffen teil. Im März 2014 hat die EV die Ergebnisse der KMU-Evaluierung vorgestellt; in der folgenden Diskussion wurde u. a. diskutiert, wo die Schwierigkeiten bei der Beurteilung der Ergebnisse und des Nutzens von Programmen und Operationen liegen, die über Finanzintermediäre abgewickelt werden. Die GD DEVCO verfügt ein vergleichbares Netz, dem die Leiter der Evaluierungsabteilungen nationaler Entwicklungsagenturen angehören und an dem sich die EV regelmäßig beteiligt.

2014 und 2015 nahm die EV für die EIB an der Referenzgruppe für die Evaluierung der EU-Hilfe für den Verkehrssektor in Afrika (2005-2013) teil, die von der GD DEVCO geleitet wird. Die EV steuerte Informationen zum Aufbau des Wissenskorpas sowie methodische Anregungen zur Stärkung der Evaluierungsfunktion bei. Ferner fungierte die EV auch als gemeinsamer Ansprechpartner für die GD DEVCO und die Dienststellen der Bank

Evaluierungsarbeitsgruppe der „Mutual Reliance“-Initiative (MRI)

Die EV hat mit den Evaluierungsdiensten der Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) und der Agence Française de Développement (AFD) zusammengearbeitet, um die MRI-Evaluierungsleitlinien zu erarbeiten und zu operationalisieren. Unter der Federführung der AFD wurde ein Pilotprojekt evaluiert, um diese Leitlinien zu entwickeln und zu testen. Dieser Prozess wurde Ende 2015 abgeschlossen. Die Arbeitsgruppe stellte für die drei Einrichtungen außerdem ein hervorragendes Forum dar, durch den Informationsaustausch über die verschiedenen Ansätze und Verfahren eine gemeinsame Grundlage zu schaffen. Um den Austausch von Methoden und bewährten Vorgehensweisen auf einer formaleren Basis zu betreiben, soll ein Workshop mit Beteiligung der Evaluierungsteams durchgeführt werden.

Evaluierungsgesellschaften

Die EV nahm an der halbjährlichen Konferenz der Europäischen Evaluierungsgesellschaft (EES) in Dublin (2014) teil. Mitarbeiter der EV präsentierten drei kürzlich abgeschlossene Evaluierungen. Die Veranstaltung bot den teilnehmenden Mitarbeitern die Gelegenheit, ihre Kenntnisse etwa über die Beitragsanalyse und die Verwendung eines Methodenmix für die Evaluierung zu erweitern und zu vertiefen.

Die Mitarbeiter der EV wirkten aktiv an verschiedenen Initiativen der luxemburgischen Evaluierungsgesellschaft SOLEP (Société Luxembourgeoise de l'Evaluation et de la Prospective) mit. Indem die EV solche Veranstaltungen besucht und/oder organisiert, trägt sie zum Aufbau einer Evaluierungskultur innerhalb der Bank und in ihrem unmittelbaren Umfeld bei. So wurde in einem gut besuchten und lebhaften Workshop die Frage behandelt, wie Evaluierungsergebnisse und Empfehlungen in verschiedenen Organisationen weiter verfolgt werden und wie sie genutzt werden können, um künftige Interventionen und Strategien zu verbessern.



1.5 Wissensaustausch und Sensibilisierung

Das wichtigste Medium der EV für den Wissensaustausch sind ihre Berichte. Die themenspezifischen Berichte werden im Internet veröffentlicht und sind somit für die Öffentlichkeit zugänglich. Die EV stellt ihre Berichte häufig ad hoc oder offiziell in der Bank vor, etwa in Kompetenzzentren, Arbeitsgruppen, informellen Arbeitsmittagessen usw. Seit 2015 wird für jeden fertiggestellten Evaluierungsbericht ein kurzer Kommunikationsplan erstellt, um sicherzustellen, dass der Bericht so weit wie möglich und über alle geeigneten Medien verbreitet wird.

Die Abteilung EV denkt außerdem darüber nach, wie sie ihr Wissen den Kollegen in der Gruppe noch besser vermitteln kann. Mögliche Optionen sind:

- die Nebenprodukte einer Evaluierung (z. B. die umfassenden Strategie- und Portfolioprüfungen) einem breiteren Kreis in der Bank und im EIF zugänglich zu machen,
- sicherzustellen, dass die relevanten Dokumente, die die EV im Laufe einer Evaluierung gesammelt hat, anderen Dienststellen der Bank zur Verfügung stehen,
- auf der Grundlage abgeschlossener Evaluierungen häufiger Syntheseberichte zu erstellen.

Außer den Präsentationen und Veranstaltungen, die mit konkreten Evaluierungen in Verbindung stehen, organisiert die EV in der Bank auch allgemeine Veranstaltungen zur Sensibilisierung, wie zum Beispiel im April 2014 das Seminar für den Verwaltungsrat über Zweck und Praxis der Evaluierung in der EIB-Gruppe.

Mit anderen Worten...



Mit Berichten kann man nur dann etwas erreichen, wenn sie gut verständlich und empfängergerecht geschrieben sind. Die EV-Mitarbeiter nehmen deshalb regelmäßig an Coaching- und Schulungsmaßnahmen usw. teil, um ihre Schreib- und Kommunikationsfähigkeiten zu verbessern.

Seit 2015 erstellt die EV für jede größere Evaluierung, die sie veröffentlicht, auch eine kurze Zusammenfassung („Evaluation Brief“). Darin wird die jeweilige Evaluierung in einfacher Sprache vorgestellt.

EXKURS 1: ZWANZIG JAHRE EV - EIN BEDEUTSAMER JAHRESTAG

Der 20. Jahrestag der Einrichtung der EV stellte eine gute Gelegenheit dar, die wichtige Rolle von Evaluierungen bei der Verbesserung der Rechenschaftslegung und der Erfahrungsverwertung hervorzuheben. Er trug ferner dazu bei, die Kollegen mit der Arbeit der Abteilung EV vertraut zu machen. Außerdem bot sich die Möglichkeit, auf die Bedeutung der Nutzenmessung und darauf hinzuweisen, wie die Bank diese Aufgabe am besten wahrnehmen kann. Dazu wurden mehrere Veranstaltungen organisiert.

Öffentliche Diskussion: Warum Ergebnisse zählen

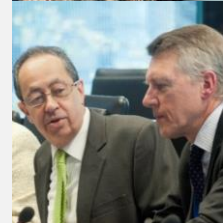
Im Anschluss an die einführenden Bemerkungen des EIB-Vizepräsidenten Baranyay betonte Marjut Santoni (stellvertretende Generalsekretärin der EIB), welche Bedeutung die Messung und die Darstellung der Ergebnisse für die EIB hat und welche Rolle die EV dabei spielen kann. Nicholas Martyn (stellvertretender Generaldirektor der GD REGIO der Europäischen Kommission) stellte die jüngsten Erfahrungen der Europäischen Kommission mit dem ergebnisbezogenen Management und mit den Leistungsrahmen für Kohäsionsprogramme der EU vor. Die Einführung dieser Instrumente war eine direkte Reaktion auf die bisherigen Erfahrungen mit Programmen, die sich auf die eingesetzten Ressourcen und nicht auf die Ergebnisse konzentrierten. Elliot Stern (Professor emeritus der Universität Lancaster) brachte eine umfassendere Perspektive in die Debatte ein, indem er einige Haupttrends in der Evaluierungspraxis skizzierte, darunter den Trend zu einem stärkeren Fokus auf den Nutzen und die Langzeiteffekte.

Crashkurs: Die EV in Kürz

Mitarbeiter des EV-Teams führten eine Schulung zum Thema Evaluierung in der EIB durch. Sie erläuterten, wie die EV die Aktivitäten der EIB-Gruppe unabhängig evaluiert, um die Rechenschaftslegung zu verbessern und Lehren daraus abzuleiten. Sie hoben ferner hervor, dass die EV inzwischen über einen wahren Schatz an Informationen über die früheren und laufenden Aktivitäten der Bank verfügt. Dadurch kann die Abteilung der Bank eine vorgelagerte methodische Beratung anbieten, sie kann über ihre Tätigkeit besser reflektieren und sie kann ihre Ergebnisse kommunizieren.

EV-Ausstellung und Vernissage-Cocktail

Die EV-Ausstellung wurde im November und Dezember 2015 für einige Wochen in der Hauptlobby der EIB gezeigt. Sie bestand aus einer Infografik des Evaluierungsprozesses, einem Kurzvideo über die Evaluierungsfunktion bei der EIB, einem statistischen Überblick über die



zwanzigjährige Tätigkeit der EV, dem Flussdiagramm einer Interventionslogik usw. Zum Abschluss der Veranstaltungen zum 20. Jahrestag des Bestehens der EV begrüßte Jan Willem van der Kaaij (Generalinspektor, EIB) Präsident Hoyer, Vizepräsidenten, Kollegen und Freunde zur Vernissage der Ausstellung. Bei dieser Gelegenheit zündete die EIB eine Fackel an, die als Symbol des Internationalen Jahres der Evaluierung 2015 rund um die Welt geschickt wurde.

EXKURS 2: ZWANZIG JAHRE EINE WISSENSQUELLE

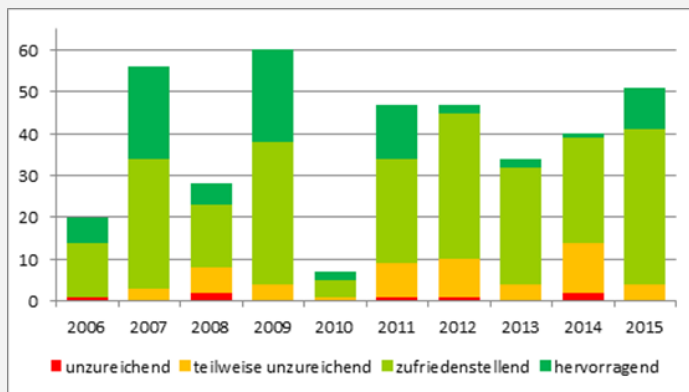
In den 20 Jahren ihres Bestehens führte die EV 54 themenspezifische Evaluierungen auf der Grundlage von 772 Projektevaluierungen durch. Wie aus den unten stehenden Grafiken ersichtlich wird, deckten die evaluierten Projekte 17 Sektoren und 81 Länder ab.



Der mittlerweile aufgebaute Bestand an themenspezifischen Evaluierungen und Projektevaluierungen enthält eine Fülle von Informationen über die Leistung der Bank. Einige wichtige statistische Fakten zu den Evaluierungen seit dem Jahr 2006 werden im Folgenden zusammenfassend dargestellt.

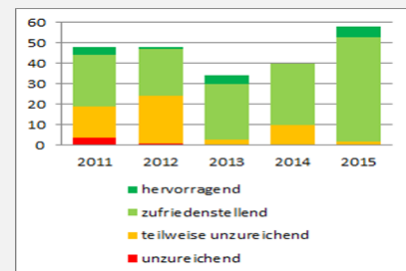
Allgemeine Projektleistung

Die Grafik stellt die allgemeine Leistung der 390 Einzeloperationen dar, die seit 2006* hinsichtlich ihrer Relevanz, Wirksamkeit, Effizienz und Nachhaltigkeit eingehend beurteilt wurden. Bei 63 Prozent dieser Operationen war die Leistung zufriedenstellend und bei 22 Prozent hervorragend. Nur bei einigen wenigen Operationen wurde die Leistung als unzureichend betrachtet (sieben Operationen in einem Zeitraum von zehn Jahren), und 13 Prozent der Operationen wurde als nur teilweise unzureichend bewertet.



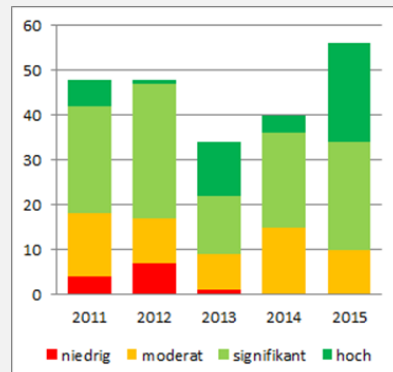
Management des Projektzyklus

Die EV stufte das Management des Projektzyklus durch die EIB bei drei Viertel der 228 seit 2011 bewerteten Operationen als gut oder sehr gut ein. Nur fünf Projekte wurden als unzureichend bewertet, wobei alle in der frühen Phase dieses Zeitraums durchgeführt wurden (siehe Grafik*).



Beitrag der EIB

Der Beitrag der EIB zu den 228 Operationen, die seit 2011 nach diesem Kriterium bewertet wurden, wurde in 70 Prozent aller Fälle als signifikant oder hoch eingestuft. In 5 Prozent der Fälle war der Beitrag der Bank gering; in den übrigen 25 Prozent der Fälle war er moderat*. Neueste Evaluierungen deuten darauf hin, dass der Beitrag der Bank bei Operationen, die in Krisenzeiten finanziert wurden, am höchsten war. Dies wurde in der jüngsten Evaluierung zur wissensbasierten Wirtschaft (fertiggestellt im Jahr 2015) bestätigt, die viele Operationen enthielt, die auf dem Höhepunkt der Finanz- und Wirtschaftskrise unterzeichnet wurden.



* Die Jahre auf der x-Achse der Grafiken sind die Jahre, in denen eine Operation evaluiert wurde.

2. WICHTIGE ASPEKTE

Bei der Wahrnehmung ihrer Aufgaben konzentriert sich die EV auf verschiedene Ziele und Grundsätze, die für die Erfüllung ihres Mandats wichtig sind: Unterstützung der EIB-Gruppe bei der Verbesserung ihrer operativen Leistung, Rechenschaftslegung und Transparenz. Die Evaluierungsergebnisse der EV haben bisher wiederholt auf bestimmte Aspekte hingewiesen, die den Schluss nahe legen, dass die Bank den Nutzen ihrer Projekte besser messen (2.1) und mehr und bessere Strategien (2.2) entwickeln muss. Um den Bedürfnissen der Bank besser gerecht zu werden, passt die EV ihre Produkte regelmäßig an (2.3), bewahrt ihre Unabhängigkeit (2.4), arbeitet mit anderen Dienststellen zusammen (2.5) und dient in der EIB-Gruppe als Referenzstelle für die Evaluierung (2.6).

2.1 Schwerpunkt Nutzenmessung

Mit der zunehmenden Zahl von Aktivitäten, die bei der EIB und dem EIF in den letzten Jahren zu verzeichnen waren und von denen viele in Partnerschaft mit anderen Institutionen wahrgenommen wurden, ging auch eine verstärkte Überwachung durch eine Reihe von Interessenträgern einher. Als an politischen Vorgaben orientierte Einrichtungen müssen die EIB und der EIF nachweisen, dass ihre Investitionen und Aktivitäten nicht nur finanziell solide sind, sondern dass sie auch den erwarteten Nutzen für die Gesellschaft bringen und zu den übergeordneten Zielen der EU beitragen. Um dies überzeugend belegen zu können, sind mehrere Bausteine nötig:

- Definition des beabsichtigten Nutzens in einer expliziten Interventionslogik von Anfang an,
- genaue Festlegung, wie der Nutzen gemessen und systematisch verfolgt werden soll,
- Dokumentation des Prozesses.

Interventionslogiken

Eine Interventionslogik (auch Theorie des Wandels, Logikmodell oder logischer Rahmen genannt) ist ein Instrument, um die logischen Beziehungen zwischen Ressourcen, Aktivitäten, erwarteten Ergebnissen, erwartetem Nutzen, erwarteten Auswirkungen und Annahmen eines Projekts oder Programms zu beschreiben.

Die Interventionslogik sollte in der Planungsphase einer Operation erarbeitet werden. Dabei muss vorausdenkend einbezogen werden, wie die Aktivitäten zu den unmittelbaren Projektergebnissen führen sollen, wie diese Projektergebnisse den erwarteten Nutzen für die Zielgruppen bringen werden, wie sich dieser Nutzen in Langzeiteffekten niederschlagen soll und welche Annahmen diesen Wechselwirkungen zugrunde liegen. Wird die Interventionslogik zu Beginn einer Operation oder eines Programms festgelegt, ergibt sich ein klarer „Fahrplan“ für alle Beteiligten. Sie liefert auch die Grundlage für eine schlüssige Begründung einer Finanzierung. Wenn von Anfang an eine Interventionslogik vorhanden ist, können die Ergebnisse der Operation daran gemessen werden und nicht mehr an einem im Nachhinein festgelegten Rahmen, der unvollständig oder ungenau sein könnte.

Die EV intensiviert ihre Bemühungen, die Mitarbeiter mit diesem Instrument vertraut zu machen und sie zu ermuntern, es bei ihrer täglichen Arbeit einzusetzen. In einigen neueren Programmen setzt die Bank dieses Instrument bereits ein. Der Crashkurs, der im Rahmen des 20. Jahrestags des Bestehens der EV für alle Mitarbeiter organisiert wurde und der regelmäßig wiederholt werden soll, war ein weiterer Schritt in diese Richtung.

Ergebnisverfolgung

In den letzten Jahren hat die Bank mehrere Maßnahmen zur Verbesserung der Ergebnisverfolgung (quantitative Projektergebnisse und Nutzen für die Zielgruppen) ergriffen. Die neueste Version des 3-Säulen-Bewertungssystems (3PA) für Operationen innerhalb der EU sieht die Möglichkeit vor, auf Ebene der Projektergebnisse und des Nutzens für die Zielgruppe Indikatoren mit entsprechenden Zielvorgaben und Benchmarks zu verwenden. Dies ist eine deutliche Verbesserung im Vergleich zu früheren Versionen dieses Systems. Auch der Rahmen für die Ergebnismessung (REM) für Operationen außerhalb der EU enthält solche Indikatoren. Neben der Messung zu Beginn und am Ende einer Operation werden diese Indikatoren bei

einigen Operationen auch drei Jahre nach Abschluss erneut gemessen. Die beiden Systeme (3PA und REM) sowie die jüngst eingeführte EFSI-Bewertungsmatrix werden derzeit harmonisiert und konsolidiert. Es wird erwartet, dass dieser Prozess die Grundlage für weitere Verbesserungen bei der Nutzenverfolgung darstellen wird.

Die EV ist Mitglied der Taskforce, die an der Zusammenführung der beiden Systeme arbeitet, und bietet methodische Beratung zur Definition tragfähiger Indikatoren.

Dokumenten- und Informationsmanagementsysteme

Je besser die Informationen sind, die aus dem systematischen und verlässlichen Nutzenverfolgungssystem hervorgehen, umso leichter kann die Bank über ihre Leistung berichten.

Die Dokumenten- und Informationsmanagementsysteme der EIB und des EIF wurden kontinuierlich verbessert. In den frühen Jahren enthielten die Evaluierungen der EV häufig Empfehlungen zur zentralen Archivierung, Kennzeichnung und Klassifikation von Informationen. In der Zwischenzeit ist die Notwendigkeit für solche Empfehlungen stark zurückgegangen. Dennoch bedeutet die exponentielle Zunahme verfügbarer Informationen, dass bessere Konzepte für deren Verwaltung erforderlich sind. Die Informationen sollen für die Teams, die unterschiedliche Arten der Analyse, einschließlich Evaluierungen, vornehmen, leicht auffindbar und nutzbar sein.

2.2 Beitrag zur Strategiebestimmung

Zum Mandat der EV gehört es, zum strategischen Entscheidungsprozess der EIB beizutragen. Folgende Beispiele aus den vergangenen zwei Jahren zeigen, wie dies erreicht werden kann:

- Im September 2015 diskutierte der Verwaltungsrat zeitgleich die Evaluierung der Klimafinanzierungen und den Entwurf der Klimastrategie der EIB. Die Verwaltungsratsmitglieder zeigten sich zufrieden darüber, dass ihnen die Evaluierungsergebnisse zur Verfügung standen. Auf dieser Grundlage konnten sie sich eine fundiertere Meinung bilden und sich bei der Diskussion auf konkrete Fakten stützen. Die Evaluierung der Klimafinanzierungen war Teil des Arbeitsprogramms der EV und sollte Anfang 2015 beginnen. Allerdings führte die Entscheidung der Bank, eine Befragung der Öffentlichkeit vorzunehmen und eine Strategie zu diesem Thema zu erarbeiten, dazu, dass der Aufbau der Evaluierung geändert werden musste. Damit wurde sichergestellt, dass die Ergebnisse rechtzeitig vorlagen, um noch in die Strategie einfließen zu können;

Die Notwendigkeit expliziterer Strategien

Die EV hat der Bank wiederholt empfohlen, ihre Aktivitäten strategischer zu fokussieren. Auch das zunehmend komplexe Umfeld der Bank und das Netzwerk von Partnerschaften erfordert die Erarbeitung bankspezifischer Strategien. Diese würden den Bogen zwischen den übergeordneten politischen Zielen der EU und den konkreten operativen Entscheidungen im Tagesgeschäft der Bank schlagen.

Diese Empfehlungen gehen auf die Beobachtung zurück, dass die Bank Projekte finanziert, solange sie bestimmte Förderkriterien erfüllen und eine gute inhärente Qualität aufweisen (d. h. solange sie „tragfähig“ sind). Dieser Ansatz stellt sicher, dass die Projekte der Bank von Anfang an von guter Qualität sind. Er lässt aber nur wenig Raum für die Finanzierung von Projekten, die einen größeren Beitrag zu strategischeren Zielen leisten könnten.

- Die Bank konnte einige Erkenntnisse aus den Evaluierungen der EV beim Aufbau von Partnerschaften, insbesondere mit anderen europäischen Einrichtungen, nutzen. So flossen die Empfehlungen aus der Evaluierung des Kreditgarantieinstruments für TEN-V-Projekte (LGTT) in das Konzept für die neue Connecting-Europe-Fazilität ein. In ähnlicher Weise hatten die Empfehlungen der Evaluierung der Fazilität für

Finanzierungen auf Risikoteilungsbasis (RSFF) Einfluss auf ihr Nachfolgeprogramm InnovFin;

- Die Empfehlungen der TH-Evaluierung flossen in die Diskussionen über die Neuorganisation der Hauptabteilung Beratungsdienste ein, und einige dieser Empfehlungen wurden sogar über das ursprünglich geplante Maß hinaus umgesetzt (TH-Operationen außerhalb von Europa);
- Die im Laufe von Evaluierungen mit der EV geführten Diskussionen führten häufig dazu, dass die Dienststellen rasch Problempunkte bearbeiteten, die bei der Evaluierung ermittelt worden waren. In diesen Fällen war die Wirkung der Evaluierung bereits spürbar, bevor die Berichte fertiggestellt waren.

All diese Beispiele zeigen, dass die EV einen positiven Beitrag zum Entscheidungsprozess der Bank leisten kann und bereits geleistet hat. Um diese Rolle besser wahrnehmen zu können, muss die EV jedoch frühzeitig über geplante neue oder zu ändernde Strategien der Bank in Kenntnis gesetzt werden. Ein solches „Frühwarn“-System würde es der EV ermöglichen, ihre Evaluierungen so zu planen und durchzuführen, dass sie mit Blick auf die Strategiediskussionen rechtzeitig Schlussfolgerungen und Empfehlungen liefern kann.

2.3 Neue Produkte für neue Bedürfnisse

Umfang und Art der Aktivitäten der Bank entwickeln sich ständig weiter, ebenso wie die Wünsche nach mehr Möglichkeiten, aus den jüngsten Erfolgen und Herausforderungen zu lernen und diese Lektionen anzuwenden, um das Management der Operationen zu verbessern. Um diesen neuen Bedürfnissen gerecht zu werden, arbeitet die EV daran, neben den traditionellen Evaluierungen der früheren Jahre stärker diversifizierte Produkte anzubieten.

2014 führte die EV neue Formen evaluierender Studien ein: zum Beispiel die Verfahren der Bestandsaufnahme. Diese wurden von den Dienststellen und dem Management als nützlich befunden. Sie bauen auf bestehenden Analysen auf und bieten eine Reihe von Vorteilen, darunter:

- Beitrag zur Wissensverwertung und Nutzung von Evaluierungsergebnissen,
- kürzere Bearbeitungszeit für die Evaluierungsfragen der EV,
- Verringerung der Gefahr der Evaluierungsmüdigkeit bei Kunden, Begünstigten und Bankmitarbeitern.

Mit der Nutzung sekundärer anstelle primärer Quellen sind generell Risiken verbunden, doch die EV arbeitet aktiv daran, diese auf ein Minimum zu begrenzen und die Verlässlichkeit und Transparenz der Ergebnisse zu gewährleisten.

Die EV bereitet sich ferner auf eine neue Welle von Halbzeitüberprüfungen vor. Evaluierungen zeigen ihren Nutzen, wenn sie über den gesamten Interventionszyklus durchgeführt werden: sobald alle Systeme installiert sind und laufen, sobald sich erste Ergebnisse zeigen und am Ende, aber auch darüber hinaus. Halbzeitüberprüfungen stärken die Komponente des „Echtzeit“-Lernens durch Evaluierungen und verbessern somit ihre direkte Verwertbarkeit durch die operativen Mitarbeiter.

2.4 Unabhängigkeit

Die Unabhängigkeit spielt eine wichtige Rolle für Evaluierungen, damit die Evaluierungsexperten die verfügbaren Daten objektiv prüfen, neutrale Schlussfolgerungen ziehen und gegebenenfalls auch drastische Empfehlungen aussprechen können.

Diese Unabhängigkeit kann in vielerlei Hinsicht sichergestellt werden. Die meisten internationalen Finanzierungsinstitutionen (IFI) haben die Definition übernommen, die in den Standards zur bewährten Praxis der ECG dargelegt ist. Darin geht es um Aspekte wie das Mandat und die Beaufsichtigung der Evaluierung, den Status des Evaluierungsleiters und die

Behandlung der Evaluierungsmitarbeiter innerhalb der Organisation, Interessenkonflikte, den Zugang zu Informationen usw.

Die Unabhängigkeit der EV wird derzeit aus der Tatsache ersichtlich, dass sie dem Verwaltungsrat der Bank direkt berichtet. Das Direktorium erhält alle Berichte der EV, diskutiert sie und macht Änderungsvorschläge. Es fügt eine Stellungnahme bei und muss die Berichte ansonsten unverändert an den Verwaltungsrat weiterleiten. Außerdem werden das Arbeitsprogramm und das Budget der EV (ein eigenständiger Posten im Budget der Bank) vom Verwaltungsrat genehmigt.

2.5 Kontakte innerhalb der EIB-Gruppe

Der Kontakt der EV zu Kollegen bei der EIB und dem EIF hat sich im Laufe der Jahre auf allen Ebenen enorm verstärkt. Der Ansatz zur Durchführung ihrer Kernaufgaben hat sich dahingehend gewandelt, dass sie mehr Informationen der Dienststellen, des Managements und des Verwaltungsrats einbeziehen und diese stärker konsultieren. Zur Verdeutlichung:

- Die EV legt die Themen ihrer Evaluierungen auf der Grundlage der Aktivitäten und der Pläne der Bank fest. Jedes Mitglied der Dienststellen, des Managements und des Verwaltungsrats kann Evaluierungsthemen vorschlagen. Die EV prüft diese Vorschläge sorgfältig und entscheidet unabhängig, ob sie das Thema in ihr Arbeitsprogramm aufnimmt, das anschließend vom Verwaltungsrat genehmigt wird.
- Die Dienststellen werden nicht nur offiziell zu Berichtsentwürfen konsultiert, sondern können auch bereits zu einem frühen Zeitpunkt Stellungnahmen abgeben: bei der Festlegung der Interventionslogik, bei der Strukturierung der Evaluierung sowie zum vorgeschlagenen Umfang und Ansatz. Der Dialog mit den Dienststellen wird fortlaufend fortgesetzt: Diese versorgen die EV mit Informationen, werden im Rahmen der Datenerhebung befragt und nehmen an Fokusgruppen, Workshops zu ersten Ergebnissen und Veranstaltungen zur Informationsverbreitung teil.
- Die EV diskutiert vorläufige Empfehlungen mit der Referenzgruppe und anderen Kollegen, um sicherzustellen, dass diese realistisch und relevant sind. Die letzte Verantwortung für die Formulierung der Empfehlungen liegt bei den Evaluierungsmitarbeitern. Das Management der Bank beantwortet diese Empfehlungen und erteilt Anweisungen zur Umsetzung derjenigen Empfehlungen, denen es zustimmt. Anschließend arbeiten die EV und die Dienststellen beim Follow-up zusammen.
- EV-Mitarbeiter sind auch in verschiedenen Arbeitsgruppen und Kompetenzzentren in der Bank vertreten. Beispiele sind das Kompetenzzentrum Wissenswirtschaft, das Kompetenzzentrum Mikrofinanzierung, das Kompetenzzentrum Energie und Umwelt, die Arbeitsgruppe „Corporate Responsibility Champions“ und die Arbeitsgruppe Klima.

Referenzgruppen

Die EV richtet für jede Evaluierung Referenzgruppen mit Vertretern aller betroffenen Direktionen ein. Diese stellen sicher, dass Informationen an die betreffenden Gruppen und Personen in den jeweiligen Direktionen weitergeleitet werden, und geben das Feedback an die EV weiter. Die Referenzgruppen dienen auch als „Sparringspartner“ für die EV, indem sie Ideen und Stellungnahmen einbringen, die zur Verbesserung der Qualität und Relevanz der Evaluierung beitragen.

Ein intensiverer Kontakt zu den Dienststellen bringt klare Vorteile (z. B. solidere Informationsgrundlagen für Evaluierungen, verstärkte Beteiligung an Schlussfolgerungen und Empfehlungen usw.). Allerdings gibt es auch eine Schattenseite. Da sowohl die Dienststellen als auch die EV mehr Zeit und Ressourcen für Evaluierungen aufwenden müssen, nehmen diese mehr Zeit als früher in Anspruch.

2.6 Referenzstelle für Evaluierung in der EIB-Gruppe

Die Zahl der Partnerschaften der EIB und des EIF mit anderen Einrichtungen bedeutet, dass noch mehr Aktivitäten der Bank einer direkten externen Überwachung ihrer Partner unterliegen, häufig in Form von Evaluierungen. Die EV sieht diesen Trend und hat bereits Ressourcen dafür vorgesehen, um zusammen mit den Dienststellen die zahlreichen Halbzeitüberprüfungen vorzubereiten, die ab 2016 für einige Mandate und Partnerschaften anstehen.

Da die Evaluierungspflichten der Bank also zugenommen haben, ist es für alle Beteiligten – Verwaltungsrat, Management, Dienststellen – sehr wichtig, dass sie einen Überblick und einen leichten Zugang zu zentralisierten und aktuellen Informationen zu dem jeweiligen Thema haben. Die EV ist dafür der naheliegende Anlaufpunkt. Im Laufe des Jahres 2016 wird die EV mit den betreffenden Partnern in der Bank Gespräche führen und dem Management und dem Verwaltungsrat konkrete Vorschläge für ein System unterbreiten, in dem Informationen über alle evaluierungsbezogenen Aktivitäten der Bank verwaltet werden. In diesen Gesprächen wird die EV auch untersuchen, wie sie ihre Fachkompetenz am besten einsetzen kann, um die Bank dabei zu unterstützen, ihre Evaluierungspflichten gegenüber Dritten zu erfüllen.

3. ARBEITSPROGRAMM

3.1 Erstellung des Arbeitsprogramms der EV

Die EV entwickelt ihr Arbeitsprogramm laufend weiter. Dabei berücksichtigt sie die Aktivitäten der Bank und des EIF und deren Veränderungen, die Anforderungen ihres Mandats und die Bedürfnisse der Dienststellen, des Managements und der Leitungsorgane der Bank und des Fonds¹. Das Arbeitsprogramm der EV wird in mehreren Schritten festgelegt, die im Folgenden kurz beschrieben werden.

1. Alle Evaluierungspflichten (z. B. die in der EFSI-Verordnung vorgeschriebene Evaluierung des EFSI) wurden direkt in das Programm aufgenommen und haben Vorrang vor allen anderen Themen, die sich aus den folgenden Schritten als Prioritäten ergeben können.
2. Die EV überprüft das „Evaluierungsuniversum“ – eine umfassende Darstellung aller Aktivitäten der Bank und des EIF, die für eine Evaluierung in Frage kommen. Dieses „Universum“ ist weitgehend stabil, da es sich auf die Sektoren, vorrangigen Bereiche und Hauptprodukte stützt, die die Bank und der Fonds anbieten. Von Zeit zu Zeit wird es ergänzt oder verkleinert, um Änderungen bei den Aktivitäten und Prioritäten der Bank und des EIF Rechnung zu tragen.
3. Die EV legt die vorrangigen Evaluierungsthemen anhand von sechs Bewertungskriterien fest. Für jedes Element im „Evaluierungsuniversum“ werden die folgenden Aspekte bewertet:
 - sein Anteil an der Aktivität der Bank oder des EIF,
 - seine Priorität, wie in den letzten Operativen Geschäftsplänen angegeben,
 - die Wahrscheinlichkeit, dass über das Thema intern diskutiert wird, weil die Aktivitäten der Bank oder des EIF in dem Bereich umgestaltet oder eine neue Strategie entwickelt werden soll,
 - die wahrgenommene politische Sensibilität oder Sichtbarkeit eines Themas,
 - die Zeit seit der letzten Evaluierung durch die EV,
 - der Zeitpunkt und die Art der von anderen Akteuren (z. B. dem Europäischen Rechnungshof, der Europäischen Kommission) geplanten Evaluierungen.
4. Um diese Kriterien beurteilen zu können, sammelt die EV Informationen aus einer Vielzahl von Quellen. Beispiele sind Bank- und EIF-Unterlagen, Arbeitsprogramme anderer Einrichtungen und „vagere“ Informationen oder Auskünfte über bevorstehende oder geplante Prozesse bei der Bank und beim EIF.
5. Auf der Grundlage dieser ersten Prioritätenfestlegung nimmt die EV Gespräche mit verschiedenen Interessenträgern bei der Bank und dem EIF auf – dem Generalsekretariat, wichtigen operativen Direktionen usw. Dabei sollen zusätzliche Informationen gesammelt werden über:
 - den Kontext und die Situation verschiedener Direktionen (z. B. geplante Neuorganisation, ungewöhnlich arbeitsreiche Phasen),
 - anstehende Initiativen der Bank und des EIF, die einen Einfluss auf die Relevanz oder die Vorrangigkeit eines bestimmten Evaluierungsthemas haben können.

Ziel ist, sicherzustellen, dass alle relevanten Informationen im Entscheidungsprozess berücksichtigt werden und der Nutzen einer geplanten Evaluierung maximiert wird. Zu diesem Zeitpunkt haben die Gesprächspartner der EV auch die Möglichkeit, andere Themen vorzuschlagen, wenn sie der Auffassung sind, dass diese evaluiert werden sollten.

¹ Der Schwerpunkt des Arbeitsprogramms der EV liegt auf den Evaluierungen und Studien. Andere Aktivitäten wie die methodische Unterstützung der Bank in Zusammenhang mit Evaluierungen, Initiativen zur Kommunikation und zum Wissensaufbau usw. werden in diesem Abschnitt nicht behandelt.

6. Die EV passt ihr Arbeitsprogramm fortwährend an und definiert es ständig weiter. Wann immer möglich, nennt sie die Art der vorgesehenen Evaluierungen (hauptsächlich zum Zweck der Rechenschaftslegung oder zur Unterstützung von Managemententscheidungen, wobei sie sich auf die Evaluierung einer Stichprobe von Projekten stützt oder andere/innovative Methoden anwendet usw.).
7. Um das Arbeitsprogramm, das dem Direktorium zur Diskussion vorgeschlagen und dem Verwaltungsrat zur Genehmigung vorgelegt wird, abschließend fertigzustellen, stimmt die EV die Prioritäten, die in den oben beschriebenen Schritten ermittelt wurden, auf die verfügbaren Ressourcen ab. Mit Blick auf die derzeit verfügbaren Ressourcen der EV ist davon auszugehen, dass die Abteilung etwa vier Evaluierungen pro Jahr vornehmen kann.

Sobald das vorläufige Arbeitsprogramm feststeht, unterzieht die EV dieses einer letzten Prüfung, um sicherzustellen, dass es den Vorgaben entspricht, was die Häufigkeit der Evaluierung der Aktivitäten der Bank und des EIF angeht. Die EV beabsichtigt, die Aktivitäten der Bank und des EIF wie folgt zu evaluieren:

- Darlehensvergabe – jedes Jahr,
- Kombination von Mittelquellen und Beratungstätigkeiten – mindestens alle zwei Jahre,
- Aktivitäten außerhalb der EU – mindestens alle drei Jahre,
- Aktivitäten des EIF – mindestens alle drei Jahre, entsprechend der Grundsatzvereinbarung mit dem EIF.

Die erfolgreiche Umsetzung dieser Grundsätze und der Umfang des Arbeitsprogramms der EV sind in hohem Maße von den verfügbaren Ressourcen abhängig.

3.2 Arbeitsprogramm 2016

2016 wird die EV die Evaluierungen abschließen, die bereits im Jahr 2015 begonnen oder in den vorherigen Arbeitsprogrammen genannt wurden:

1. *Evaluierung der Aktivitäten des EIF bei der Verbriefung von KMU-Darlehen.* Diese Evaluierung, die im Mai 2015 begonnen wurde, betrifft die Entwicklung der Schuldendienstgarantie, die der EIF im Zeitraum 2004-2014 für Programme zur Verbriefung von KMU-Darlehen und Leasingverhältnissen gegeben hat. Außerdem geht es um die anderweitigen Aktivitäten in diesem Zeitraum (z. B. Marktforschung und -analysen, politischer Dialog, Marketing und Sensibilisierung), mit denen der EIF die Entwicklung und Erholung des KMU-Verbriefungsmarkts fördern wollte.
2. *Evaluierung der Durchleitungsdarlehen aus Mitteln der Investitionsfazilität für KMU und/oder Midcap-Unternehmen in den AKP-Ländern.* Diese Evaluierung wurde im Januar 2016 auf Bitte der Dienststellen begonnen, resultierend aus den Diskussionen, die die EV im Herbst 2015 mit den Dienststellen geführt hatte. Die EV nahm sie in das Arbeitsprogramm 2016 auf, und zwar anstelle der Klimafinanzierungen außerhalb der EU, die ursprünglich vorgeschlagen war, von den Dienststellen aber nicht als vorrangig erachtet wurde. Diese Evaluierung soll zwei frühere Studien ergänzen und vertiefen, die von der Direktion Operationen auf Ersuchen des Ausschusses für die Investitionsfazilität durchgeführt wurde. Der Ausschuss hatte die Bank im November 2014 explizit um die Beantwortung von Fragen zum Zusatznutzen von Durchleitungsdarlehen für mehrere Empfänger (MBIL) gebeten. Diese Evaluierung kommt zum richtigen Zeitpunkt in Anbetracht der 1) Bitte der Investitionsfazilität an die Bank, den Zusatznutzen der Durchleitungsdarlehen der EIB in den AKP-Ländern darzulegen und der 2) bevorstehenden Gespräche zwischen der EIB und der Europäischen Kommission über die EIB-Hilfen für AKP-Länder; Hintergrund dafür ist die laufende Konsultation der Europäischen Kommission über die Partnerschaft und die Beziehungen zwischen der EU und den AKP nach 2020.
3. *Halbzeitbewertung des EFSI.* Die EFSI-Verordnung schreibt vor, dass die EIB „bis zum 5. Januar 2017 [...] das Funktionieren des EFSI“ bewertet. „Die EIB übermittelt ihre Bewertung dem Europäischen Parlament, dem Rat und der Kommission“. Damit diese Frist

eingehalten werden kann, begann die EV Anfang 2016 mit der Definition des Umfangs der Halbzeitüberprüfung.

4. *Halbzeitbewertung der EIB-Partnerschaften und -Mandate.* Das EV-Arbeitsprogramm 2014-2015 hatte die anstehenden Halbzeitbewertungen von Finanzierungsinstrumenten der EU und der EIB, vor allem im Zusammenhang mit dem Rahmenabkommen über die Zusammenarbeit im Finanz- und Verwaltungsbereich (FAFA), eingeplant. Diskussionen zwischen der EV und den Dienststellen machten deutlich, dass im Zusammenhang mit dem FAFA Partnerschaften das Hauptthema sind, dass es aber auch um Fazilitäten, gemeinsame Initiativen, gemeinsame Maßnahmen, gemeinsame Instrumente, Mandate usw. gehen wird.

Neben den oben genannten Evaluierungen, die gemäß dem in Abschnitt 3.1 beschriebenen Ansatz ermittelt wurden, fasst die EV – in Abhängigkeit von den verfügbaren Ressourcen – eine Evaluierung der Reaktion der Bank auf Krisensituationen ins Auge. Dazu würde die Reaktion der Bank auf die Ebola-Krise oder auf die Flüchtlingskrise usw. zählen. Die Evaluierung würde sich schwerpunktmäßig mit der Frage befassen, wie sich die Bank gerüstet hat und welche Instrumente sie nutzen oder anpassen konnte, um auf die Krise zu reagieren. Eine solche Evaluierung könnte sich für künftige Entscheidungen der Bank in ähnlichen Situationen als nützlich erweisen, die in der Regel sehr kurzfristig zu treffen sind.

3.3 Arbeitsprogramm 2017-2018

Auf der Grundlage des oben beschriebenen Verfahrens zur Festlegung vorläufiger Prioritäten haben sich die folgenden Themen für eine mögliche Evaluierung im Zeitraum 2017-2018 ergeben. Diese Themen werden spätestens im zweiten Halbjahr 2016 mit den Dienststellen und dem Management erörtert, wenn das Arbeitsprogramm 2017 zur Genehmigung durch den Verwaltungsrat fertiggestellt wird.

Beginn im Jahr 2017

1. *Abschließende Bewertung des EFSI.* In der EFSI-Verordnung heißt es: „Bis zum 30. Juni 2018 und danach alle drei Jahre: veröffentlicht die EIB einen ausführlichen Bericht über das Funktionieren des EFSI, der eine Bewertung der Auswirkungen des EFSI auf Investitionen in der Union, die Schaffung von Arbeitsplätzen und den Zugang zu Finanzierungen für KMU und Unternehmen mit mittelgroßer Marktkapitalisierung enthält“. Die EV wird bereits 2017 mit dieser abschließenden Evaluierung beginnen, um sicherzustellen, dass die in der Verordnung genannte Frist eingehalten wird
2. Eine Evaluierung der Aktivitäten der Bank im Verkehrsbereich. Die verkehrsbezogenen Aktivitäten stellen ein Viertel bis ein Drittel des gesamten Finanzierungsvolumens der EIB dar. In den letzten Jahren haben sich mehrere Evaluierungen der EV mit damit zusammenhängenden Aspekten befasst (z. B. betraf die Evaluierung zum Thema Klimaschutz im Jahr 2015 Investitionen in Hochgeschwindigkeits-Eisenbahnstrecken, die LGTT-Evaluierung 2014 bewertete die fünf Projekte, bei denen das Programm Anwendung fand, und die Evaluierung zum Thema Städtische Infrastruktur 2011 befasste sich auch mit dem Stadtverkehr). Allerdings wurde in den letzten zehn Jahren keine umfassende Evaluierung der Finanzierungen im Verkehrsbereich durchgeführt. Darüber hinaus wurde die Politik zur Darlehensvergabe im Verkehrssektor letztmals im Jahr 2011 geändert. Folglich ist davon auszugehen, dass das Dokument 2018 erneut überprüft wird. Die Evaluierung der EV sollte daher in die strategischen Erwägungen einfließen. Angesichts der Tatsache, dass sich mehrere Evaluierungen der EV auf die Aktivitäten der Bank außerhalb der EU konzentriert haben, würde die geplante Evaluierung im Verkehrsbereich höchstwahrscheinlich vornehmlich auf Aktivitäten innerhalb der EU ausgerichtet sein. Zum einen sind für Ende 2016 Gespräche mit den Dienststellen anberaumt, zum anderen ist eine rasche Überprüfung der Aktivitäten der Bank in diesem Bereich vorgesehen. Dies soll bei der Entscheidung helfen, welche Aspekte in die Evaluierung einbezogen werden (z. B. Verkehrsinfrastrukturen, nachhaltiger Verkehr, Land-, See- oder Luftverkehr usw.).

3. *Eine Evaluierung ausgewählter Fälle, in denen Mittelquellen kombiniert wurden, um zu gewährleisten, dass diese Art der Aktivität mindestens jedes zweite Jahr bewertet wird.* Der Umfang der Evaluierung wird zu einem späteren Zeitpunkt auf der Grundlage der Sektoren festgelegt, in denen dieser Ansatz am häufigsten Anwendung fand. Die Evaluierung könnte sich möglicherweise auf kleinere Sektoren, wie beispielsweise Landwirtschaft und kombinierte Infrastrukturvorhaben, konzentrieren. Eine rasche Durchsicht der in den Jahren 2013 und 2014 unterzeichneten Verträge, die bis 2017-2018 höchstwahrscheinlich zur Evaluierung anstehen werden, ergab, dass es in mehreren Fällen um Darlehen an staatliche Darlehensnehmer zur Deckung ihrer Verpflichtungen zur Kofinanzierung verschiedener Kommissionsprogramme handelt (z. B. Programme zur Entwicklung des ländlichen Raums).
4. *Eine Evaluierung ausgewählter, „schnell entwickelter“ Instrumente oder spezieller Initiativen.* Die Bank und im weiteren Sinne die EIB-Gruppe haben in letzter Zeit an einer Diversifizierung ihrer Produkte und Instrumente gearbeitet. So wurden viele spezielle Initiativen gestartet und erweitert, wie beispielsweise die P2P-Pilotfazilität („Peer-to-Peer Lending Platform“), eine Online-Finanzierungsplattform im Vereinigten Königreich, die Fazilität für Handelsfinanzierungen und die Beschäftigungsinitiative für junge Menschen. Auch setzt die Bank verstärkt neue Instrumente wie Kapitalbeteiligungen und Garantien ein. Das Finanzierungsvolumen, das für die Kunden über diese Instrumente bereitgestellt wird, ist weiterhin begrenzt, nimmt aber in manchen Fällen stark zu. Die EV wird nach einer raschen Prüfung Ende 2016 oder 2017 und nach entsprechenden Diskussionen mit den Dienststellen und dem Management eine Reihe dieser Initiativen für die Evaluierung auswählen.

Beginn im Jahr 2018

1. *Eine Evaluierung der Aktivitäten der Bank im Bereich Energie.* Das Thema Energie steht im Mittelpunkt des Interesses der EU, was auch durch die zahlreichen Aktivitäten der EIB in diesem Bereich verdeutlicht wird. So unterstützt die EIB eine Vielzahl von Initiativen zur Energieerzeugung aus erneuerbaren Quellen, zur effizienteren Nutzung der verfügbaren Energie oder zur Verbesserung der Sicherheit und der Unabhängigkeit der Energieversorgung und des Energietransports in Europa. Ein Teil dieser Aktivitäten würde – nicht zuletzt vor dem Hintergrund der demnächst (2017-2018) anstehenden, wahrscheinlich europaweiten Überprüfung der „20-2020“-Strategie – evaluiert werden. Die Ergebnisse der Evaluierung der EV könnten in diese breitere europäische Überprüfung einfließen.
2. *Eine Evaluierung der Aktivitäten der Bank im Bereich der Stadtentwicklung.* Obwohl die von der Bank in diesem Bereich bereitgestellten Beträge weiterhin begrenzt sind (weniger als 10 Prozent des Darlehensvolumens), bleibt die Förderung klimaangepasster Städte und einer klimaangepassteren städtischen Infrastruktur weiterhin ein vorrangiges Ziel der Bank. Außerdem läge die letzte EV-Evaluierung zu diesem Thema 2017-2018 mehr als sechs Jahre (2011) zurück. Diese Evaluierung könnte auch bestimmte Fragen zu dem bereichsübergreifenden Ziel der Förderung des wirtschaftlichen und sozialen Zusammenhalts einbeziehen, da mehr als die Hälfte der 2013 und 2014 unterzeichneten Operationen einen Beitrag zu diesem Ziel geleistet haben.
3. *Eine Evaluierung der Beratungstätigkeiten der Bank.* 2018 wird die EV auch eine Evaluierung der Beratungstätigkeiten der Bank beginnen. Zu diesem Zeitpunkt könnten die Neuorganisation und die erhebliche Verstärkung der Beratungsdienste, die bereits 2014-2015 realisiert wurden, erste Ergebnisse zeigen. Der Schwerpunkt der Evaluierung wird zu einem späteren Zeitpunkt festgelegt werden, doch könnten ausgewählte (gemeinsame) Initiativen (z. B. JASPERS, MeHSIP II oder InnovFin – Beratung) oder bestimmte Themen (z. B. Beratungsdienste in den Bereichen Wasser und Abwasserentsorgung, Schienen-, Luft- und Seeverkehr oder Innovationsfinanzierungen) zu den bevorzugten Themen zählen.
4. *Eine Evaluierung des bereichsübergreifenden vorrangigen Ziels der Bank, den wirtschaftlichen und sozialen Zusammenhalt zu fördern.* Dieses vorrangige Ziel stellt eine Konstante in der Tätigkeit der Bank dar, da es in ihrem Mandat festgeschrieben ist und weiterhin ganz oben auf der EU-Agenda steht. Die EV hat bereits zwei Evaluierungen zu diesem Thema durchgeführt, und zwar in den Jahren 2007 und 2011. Allerdings lag der

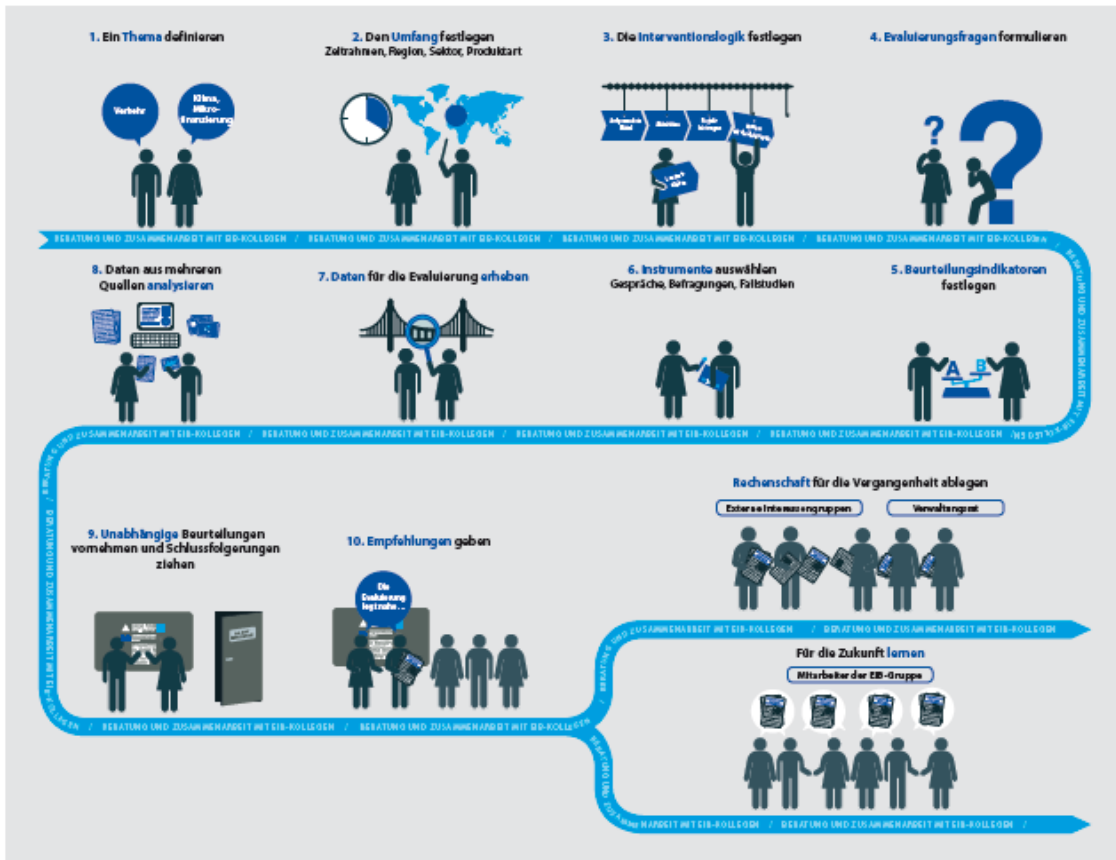
Schwerpunkt dieser Evaluierungen auf kohäsionsbezogenen Vorhaben in einer kleinen Gruppe von Ländern (Deutschland, Irland und Spanien 2007 sowie Portugal, Frankreich und Vereinigtes Königreich 2011). Der Beitritt von 13 neuen Ländern zur EU wie auch die Wirtschaftskrise machen eine neue Evaluierung erforderlich, um die Aktivitäten und Ergebnisse der EIB in Bezug auf die Kohäsionsziele vollständiger darzustellen.

Dieses vorläufige Programm wird fortlaufend um weitere Themen ergänzt. Damit trägt die EV dem sich rasch verändernden Umfeld der EIB-Gruppe und möglichen neuen Anforderungen an die Rechenschaftslegung und neue Erkenntnisse Rechnung, die das Evaluierungsteam, die Dienststellen, das Management und der Verwaltungsrat vielleicht feststellen werden.

Anhänge

Anhang A: Der Evaluierungsprozess

Das Evaluierungsverfahren im Überblick



Anhang B: Themenspezifische Evaluierungen (1995-2015)

Jahr	Bezeichnung	Umfang
2015	Schlussfolgerungen aus den Evaluierungen der Mikrofinanzaktivitäten des EIF	2007-2015
2015	Themenspezifische Evaluierung des Beitrags der EIB-Gruppe zur wissensbasierten Wirtschaft in Europa	2007-2013
2015	Evaluierung der EIB-Klimafinanzierungen in der EU (Ursachenbekämpfung)	2010-2014
2014	Technische Hilfe außerhalb der EU	2003-2013
2014	Darlehensgarantie für TEN-V-Projekte (LGTT): Evaluierung der Rolle der EIB bei der Umsetzung des Instruments	2008-2012
2013	Ex-Post-Evaluierung von Finanzierungen der EIB zugunsten von KMU in der EU, 2005-2011	2005-2011
2013	Evaluierung von Beteiligungen der EIB an Private-Equity-Fonds in den FEMIP- und den AKP-Ländern	1995-2002
2013	Zweite Evaluierung der Fazilität für Finanzierungen auf Risikoteilungsbasis	2007-2012
2013	Ex-post-Evaluierung von Rahmendarlehen der EIB zur Finanzierung von Vorhaben in der EU	2000 - 2011
2013	Evaluierung der Energieeffizienz-Finanzierungen der EIB in der EU 2000-2011: Wie hat die Bank auf die Herausforderung der Energieeffizienz vor dem Hintergrund der neuen EU-Politik in diesem Bereich reagiert?	2000-2011
2012	Evaluierung von EIB-Finanzierungen für städtische Infrastruktur in der Europäischen Union	2000-2010
2011	Evaluierung von Projektdarlehen der EIB für den wirtschaftlichen und sozialen Zusammenhalt in Frankreich, Portugal und im Vereinigten Königreich	2000-2009
2011	Ex-post-Evaluierung der Evaluierungsphase von JEREMIE, bezogen auf den EIF	2006-2009
2010	Evaluierung der Rolle der EIB in der JASPERS-Initiative	2006-2009
2010	Evaluierung der Aktivitäten im Rahmen der Fazilität für Finanzierungen auf Risikoteilungsbasis (RSFF)	2007-2009
2009	Aktivitäten der EIB in den Partnerländern 2007 im Zeitraum 2000-2008	2000-2008
2009	Evaluierung i2i-Projekten im Bereich Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT)	1996-2008
2009	Evaluierung besonderer Durchleitungsdarlehen in der Europäischen Union im Zeitraum 2005-2007	2005-2007
2009	Evaluierung von EIB-Finanzierungen in Kandidaten- und potenziellen Kandidatenländern im Zeitraum 2000-2008	2000-2008
2009	Evaluierung von Operationen der EIB in Nachbar- und Partnerländern im Zeitraum 2000-2008	2000-2008
2009	Evaluierung von Operationen der EIB in Asien und Lateinamerika im Zeitraum 2000-2008	2000-2008
2008	Evaluierung von EIB-Finanzierungen für Wasser- und Abwasservorhaben außerhalb der EU	1993-2000
2008	Evaluierung von Finanzierungen in neuen Mitgliedstaaten vor dem Beitritt	1997-2007
2008	Evaluierung von Aktivitäten im Rahmen der Vereinbarung European Financing Partners (EFP)	2004-2008
2007	Evaluierung der Mittelaufnahme und Mittelvergabe in Rand im Zeitraum 1995-2006	1995-2006
2007	Evaluierung von Erneuerbare-Energien-Projekten in Europa	1995-2006
2007	FEMIP-Treuhandfonds - Evaluierung von Aktivitäten zum 30.09.2007	1995-2006
2007	Evaluierung von i2i-Projekten der EIB in den Bereichen Forschung, Entwicklung und Innovation (RDI)	2000-2006
2007	Wirtschaftlicher und sozialer Zusammenhalt – EIB-Finanzierung von Operationen in Ziel-1- und Ziel-2-Gebieten in Deutschland, Irland und Spanien	1995-2006
2007	Evaluierung von EIB-Finanzierungen für Gesundheitsprojekte	1997-2006

Jahr	Bezeichnung	Umfang
2007	Risikokapitaloperationen des EIF: Europäische Technologiefazilität und Risikokapitalmandat	1998-2006
2006	Evaluierung grenzüberschreitender TEN-Projekte	1995-2004
2006	Evaluierung von EIB-Investitionen in allgemeine und berufliche Bildung im Zeitraum 1997-2004	1997-2004
2006	FEMIP-Treuhandfonds - Evaluierung von Aktivitäten zum 30.09.2006	2004-2006
2006	Evaluierung der Förderung von Risikokapitalfonds durch den EIF – EIB/ETF-Mandat	1997-2000
2005	Evaluierung von EIB-Finanzierungen durch Durchleitungsdarlehen im Rahmen des Abkommens LOME IV (1990-2003)	1990-2003
2005	Evaluierung von EIB-Finanzierungen durch Einzeldarlehen im Rahmen des Abkommens LOME IV (1990-2003)	1990-2003
2005	Evaluierung von Durchleitungsdarlehen an KMU in der erweiterten Union	1999-2003
2005	Evaluierung von EIB-Finanzierungen für die Luftfahrtinfrastruktur	1990-2001
2004	EIB-Finanzierungen aus eigenen Mitteln über Einzeldarlehen im Rahmen der Mittelmeermandate – 1993-2003	1993-2003
2004	Evaluierung von PPP-Projekten, die die EIB mitfinanziert hat	1990-2001
2004	EIB-Finanzierungen von Eisenbahnprojekten in der Europäischen Union - 1990-2000	1990-2000
2004	EIB-Finanzierungen aus eigenen Mitteln über Durchleitungsdarlehen im Rahmen der Mittelmeermandate – 1994-2003	1994-2003
2004	Evaluierung von EIB-Finanzierungen für Fluggesellschaften	1990-2001
2004	Evaluierung von Projekten, die die EIB im Rahmen ihrer Mandate für Asien und Lateinamerika durchführte	1993-2002
2003	Evaluierung von Verkehrsprojekten in Mittel- und Osteuropa im Zeitraum 1990-1999	1990-1999
2003	Evaluierung von EIB-Finanzierungen für städtische Infrastruktur in der Europäischen Union	1988-2001
2003	Evaluierung der Effekte von EIB-Finanzierungen auf die Regionalentwicklung in Griechenland	1989-2000
2002	EIB-Finanzierungen von Abfallmanagementprojekten	1984-2000
2001	Evaluierung von Risikokapitaloperationen der EIB in vier AKP-Ländern – 1989-1999	1989-1999
2001	EIB-Beitrag zur Regionalentwicklung in Italien und Portugal	1988-1998
2001	EIB-Finanzierungen von Energieprojekten in der Europäischen Union und in Mittel- und Osteuropa	1990-2000
2000	Überprüfung des aktuellen Portfolioansatzes für Durchleitungsdarlehen an KMU	1999–2000
1999	Auswirkung von EIB-Mittelbeschaffungsaktivitäten auf die Integration neuer Kapitalmärkte	1987-1999
1999	Evaluierungsstudie über 17 von der EIB mitfinanzierte Wasserprojekte im Mittelmeerraum	1981-1992
1998	Beitrag großer Straßen- und Schieneninfrastrukturprojekte zur Regionalentwicklung	1982-1991
1998	Evaluierungsstudie über Industrieprojekte, die die EIB im Rahmen des Ziels der Regionalentwicklung mitfinanzierte	1988-1993
1998	Evaluierung von 10 Operationen im Telekommunikationssektor in EU-Mitgliedstaaten – 1985-1994	1985-1994
1995	Projektergebnisse einer Stichprobe von neun Kläranlagen in EU-Mitgliedstaaten – 1985-1993	1985-1993



Evaluierung der Operationen • Evaluierung der Operationen • Evaluierung der Operationen

Kontakt



Evaluierung der Operationen


 Evaluation@eib.org

Die Berichte sind auf unserer Website
Evaluierung der Operationen verfügbar:
www.eib.org/evaluation

Allgemeine Informationen:

Information Desk

 +352 4379-22000


 +352 4377-62000

 info@eib.org

Europäische Investitionsbank

98-100, boulevard Konrad Adenauer
L-2950 Luxembourg

 +352 4379-1

 +352 437704

www.eib.org