

Evaluierung der Mandatsaktivität der EIB

Kontext

Die Europäische Investitionsbank (EIB) ergänzt ihre Finanzierungen aus eigenen Mitteln durch Aktivitäten, für die ihr ein Mandat erteilt wurde. In den vergangenen 15 Jahren, vor allem seit 2014, haben ihre Mandate rasch zugenommen, gleichzeitig wurden sie diversifizierter. Auf sie entfallen heute etwa ein Drittel der Finanzierungstätigkeit und über drei Viertel der Beratungstätigkeit der EIB. Nun wurde evaluiert, wie die Bank die Mandate umgesetzt hat und ob sie die erwarteten Ergebnisse erzielen konnte.

Die EIB bezeichnet als Mandat die offizielle Zusammenarbeit mit externen Partnern, um gemeinsame Ziele zu erreichen. Grundlage ist die Zusage finanzieller Unterstützung durch einen Dritten. Mandate gibt es in vielen Formen, sie dienen vielfältigen Zielen und wirken sich unterschiedlich auf die Arbeit und Strukturen der EIB aus.

Ergebnisse der Evaluierung im Überblick

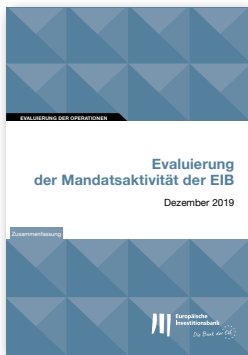
- Bei den meisten Mandaten wurde oder wird das erwartete Investitionsvolumen erreicht. Allerdings bleiben bei einigen laufenden Mandaten die Auszahlungen auf relativ niedrigem Niveau; die Gründe dafür kann die Bank nur teilweise beeinflussen.
- Bei einigen älteren Mandaten und den auf ihrer Grundlage finanzierten Projekten ließen sich die tatsächlich erzielten Ergebnisse nicht leicht ermitteln, weil ihre Interventionslogik und die Ergebnismessung häufig Defizite aufwiesen. Bei den neueren Mandaten gibt es diese Mängel nicht mehr in diesem Ausmaß, was die Ergebnisse leichter verfolgbar macht.
- Die EIB hat ihre organisatorische und interne Mandatsverwaltung zwar schon erheblich verbessert, einige Initiativen müssen jedoch noch zu Ende geführt werden. Gleichzeitig stellen sich neue Herausforderungen, etwa durch die zunehmende Distanz zwischen der zentral organisierten Mandatsverwaltung und der konkreten operativen Tätigkeit. Außerdem bringen die immer komplexeren Mandate die IT-Systeme der Bank an ihre Grenzen. Innerhalb der Bank ist auch der Druck gestiegen, die Kostendeckung der Mandate sicherzustellen.
 - Obwohl das Organisationsmodell der EIB und ihre Mandatsverwaltungssysteme solide sind, wird eine Distanz zwischen der Mandatsverwaltung und der operativen Arbeit wahrgenommen. Bei der neuen zentralisierten Mandatsstruktur sind die EIB-Beschäftigten nicht direkt in die operativen Aufgaben eingebunden. Der Erfolg des Organisationsmodells hängt also stark davon ab, wie gut die Beschäftigten in den verschiedenen Abteilungen der EIB zusammenarbeiten.

- Zwar erfüllt die EIB ihre vertraglichen Verpflichtungen aus den Mandaten, aber sie schöpft deren Potenzial nicht immer voll aus. Auch könnte die Partnerschaft zwischen Mandatgeber und EIB enger sein. Einige Mandatgeber zeigten sich besorgt, ob die EIB proaktiv genug über die Mandatsumsetzung informiert. Weitere Bedenken betreffen Kosten und Effizienz der Mandate, verzögerte Auszahlungen und die Anreize der Bank zur Durchführung der kleineren und komplexeren Projekte, die oft notwendig sind, um die Mandatsziele zu erreichen.

Empfehlungen

Die EIB sollte

- ihr Mandatskonzept und ihre Mandatsstrategie anpassen und das sich wandelnde Umfeld berücksichtigen,
- vorrangig solche Initiativen umsetzen, die die Mandatsverfahren straffen, die operationellen Risiken bei Mandaten mindern und die Kosten senken – beispielsweise IT-Projekte,
- Change Management betreiben und die Humanressourcen stärken, um den Erfolg der neuen Mandatsverwaltungssysteme zu sichern,
- die Einschätzungen der Mandatgeber in die Diskussionen über Wirtschaftlichkeit, Kostendeckung und Kapitalverbrauch einbeziehen,
- einen Rahmen entwickeln, um die Mandatsfortschritte – bezogen auf Outcomes, Impacts und Zusatznutzen – regelmäßig und detailliert zu beurteilen.



Der vollständige Bericht ist hier abrufbar:

<https://www.eib.org/de/publications/evaluation-of-the-eibs-mandate-activity>

Die Zusammenfassung des Berichts ist auch in französischer und deutscher Sprache verfügbar.