

Evaluierungspolitik

BEWILLIGUNG DURCH DAS DIREKTORIUM: 09 JANUAR 2024

Inhalt

Glossar mit Schlüsselbegriffen.....	3
Einführung.....	4
Deckungsgrad und Ziele	4
Zweck der Evaluierung.....	5
Grundprinzipien der Evaluierung bei der EBWE	6
Das Evaluierungssystem bei der EBWE	8
Standards und Methoden	14
Informationszugang und Verteilung von Produkten der Evaluierung	15
Sonderregelungen für die IEvD.....	16

Glossar mit Schlüsselbegriffen¹

Evaluierung	Die Evaluierung ist definiert als die systematische und objektive Beurteilung eines laufenden oder abgeschlossenen Projekts oder Programms bzw. einer Politikmaßnahme und ihrer Konzeption, Umsetzung und Ergebnisse.
Monitoring	Kontinuierlicher Prozess der systematischen Datensammlung zu spezifischen Indikatoren, um Leitung und Hauptbeteiligte eines laufenden EZ-Projekts über die erzielten Fortschritte und die erreichten Ziele sowie über die Verwendung bereitgestellter Mittel zu informieren.
Unabhängige Evaluierung	Evaluierung einer Entwicklungsmaßnahme durch Stellen und Personen, die nicht der Kontrolle der für die Gestaltung und Durchführung der Entwicklungsmaßnahme Verantwortlichen unterliegen.
Selbstevaluierung	Evaluierung durch die für die Gestaltung und Durchführung einer Entwicklungsmaßnahme Verantwortlichen.
Thematische Bewertungen (nicht im OECD-Glossar enthalten)	Allgemeiner Begriff, der in den vorliegenden Grundsätzen zur Bezeichnung aller Evaluierungen oder evaluierungsähnlichen Tätigkeiten des Managements neben der Selbstevaluierung auf Projektebene verwendet wird. Sie können bedarfsgesteuerte Evaluierungen, Wirkungsevaluierungen und externe Evaluierungen von geberfinanzierten Aktivitäten beinhalten, die vom Management in Auftrag gegeben oder unternommen werden.
Rechenschaftspflicht (institutionelle)	Verpflichtung, unparteiisch und genau über die Ergebnisse zu berichten, die im Hinblick auf die erteilten Aufgaben und festgelegten und/oder vereinbarten Pläne erreicht worden sind.
Lernprozess (nicht im OECD-Glossar definiert)	Die Begünstigung evaluativen Denkens (eng. „Evaluative Thinking“), evidenzbasierter Feststellungen, sowie von Feedback und Wissensaustausch über Resultate und Erkenntnisse, um zur soliden Fundierung von Entscheidungen über Strategien, Programme und Projekte beizutragen und Erfolg wie Ergebnisse zu verbessern.

¹ Das Glossar mit Schlüsselbegriffen basiert auf der OECD-Serie zur Evaluierung und Wirksamkeit der Entwicklungshilfe [Glossary of Key Terms in Evaluation and Results Based Management](#). Die Begriffsbestimmungen sind zur besseren Übersicht aufgeführt. Im weiteren Verlauf des Dokuments werden sie im Kontext der EBWE ausgelegt

Für die vorliegende deutsche Version dieser Politik wurde die Übersetzung durch den Deutschen Übersetzungsdienst der OECD mit Unterstützung des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung aus dem Jahr 2009 herangezogen: <https://www.oecd.org/dac/evaluation/dcdndep/43184177.pdf>

Einführung

In den Gründungsdokumenten der Europäischen Bank für Wiederaufbau und Entwicklung („EBWE“ bzw. „Bank“) ist vorgesehen, dass das Direktorium eine Geschäftspolitik im Hinblick auf die Evaluierung festlegt.² Eine erste Evaluierungspolitik wurde 1992 vom Direktorium genehmigt und anschließend mehrfach überarbeitet, um Veränderungen der organisatorischen Umstände und der Erwartungen sowie sich herausbildende bewährte Verfahren widerzuspiegeln. Die im Januar 2013 genehmigte Fortschreibung der Evaluierungspolitik wird durch die vorliegende Richtlinie ersetzt.

Deckungsgrad und Ziele

Die vorliegende Richtlinie regelt das Evaluierungssystem der EBWE, einschließlich der unabhängigen Evaluierung und der Bewertung durch das Management (Selbstevaluierung und thematische Bewertungen). Sie legt die evaluierungsrelevanten Aktivitäten und Zuständigkeiten der unabhängigen Evaluierungsabteilung (IEvD) der EBWE, des Managements und des Direktoriums der EBWE sowie aller durch das Direktorium benannten Ausschüsse fest.

Sie zeigt die Grundsätze auf, an denen die Evaluierung bei der EBWE ausgerichtet ist, und welche internen Rollen und Aufgaben konkret zur effektiven Bewerkestellung der Evaluierung notwendig sind. Sie liefert ferner den grundlegenden verfahrenstechnischen und methodischen Rahmen für die Ausführung der Politik.

Zudem umfasst sie spezifische Bestimmungen für die IEvD, etwa für Chief Evaluator und Mitarbeitende in der IEvD, über das Arbeitsprogramm und Budget der Abteilung, den Informationszugang, die Verwertung von Feststellungen sowie die interne Verwendung und externe Offenlegung.

Weiter präzisiert und praktisch vollzogen werden die in der Politik festgeschriebenen Grundsätze und Verpflichtungen durch (unter anderem) die folgenden ergänzenden Instrumente: das Verfahrenshandbuch (Operations Manual) der EBWE, strategische Pläne, Arbeitsprogramme und Budgets des Ressorts unabhängige Evaluierung und die internen Protokolle der IEvD (ein lebendes Dokument zur Sicherung der Qualitätskontrolle und effizienten Umsetzung).

² Bericht des Vorsitzenden zum Übereinkommen zur Errichtung der Europäischen Bank für Wiederaufbau und Entwicklung. EBWE. (1990). Grundsatzdokumente der Europäischen Bank für Wiederaufbau und Entwicklung. London.

Zweck der Evaluierung

Die EBWE ist eine öffentlich-rechtliche Institution, die auf der Grundlage eines einzigartigen Mandats errichtet wurde und mit spezifischen Instrumenten ausgestattet ist. Ihr Ziel besteht darin, „in [...] Ländern, die sich zu den Grundsätzen der Mehrparteiendemokratie, des Pluralismus und der Marktwirtschaft bekennen und diese anwenden, den Übergang zur offenen Marktwirtschaft zu begünstigen sowie die private und unternehmerische Initiative zu fördern.“¹.

Bei der EBWE werden Fortschritte auf dem Weg zu einer nachhaltigen Marktwirtschaft anhand von sechs Schlüsselqualitäten betrachtet: wettbewerbsfähig, gut geführt, grün, inklusiv, widerstandsfähig und integriert. Darüber hinaus muss die Art, wie die Bank ihrem Mandat nachkommt, ihren operativen Grundprinzipien genügen: solides Bankgeschäft, Additionalität und Transformationswirkung.

Zur Verbesserung der Wirksamkeit der EBWE ist die Evaluierung von zentraler Bedeutung. Der übergeordnete Zweck der Evaluierung bei der Bank liegt in der Stärkung ihrer Rechenschaftspflicht und Förderung von institutionellen Lernprozessen zur Steigerung der Entwicklungswirkung. Erreicht werden eine funktionierende Rechenschaftslegung, effektive institutionelle Lernprozesse und dauerhafte Transparenz am besten durch sich ergänzende und gegenseitig stärkende Systeme zur unabhängigen Evaluierung und zur Evaluierung durch das Management.

Der Evaluierung kommt bei der Verbesserung der Wirksamkeit der EBWE eine entscheidende Rolle zu. Sie trägt dazu in zweierlei gleichermaßen wichtiger und einander verstärkender Weise bei: indem sie die Rechenschaftslegung so untermauert, dass Ergebnisse erzielt werden, und indem sie objektive Analysen und einschlägige Feststellungen liefert, damit fundierte operative Entscheidungen gefällt werden können und es im Laufe der Zeit zu einer Leistungsverbesserung kommt.

- Die unabhängige Evaluierung stärkt die institutionelle Rechenschaftslegung durch Validierungen, Evaluierungen auf Projektebene und übergeordnete Bewertungen zur Unterrichtung des Direktoriums. Die von ihr gewonnenen Erkenntnisse speisen ferner Feedbackschleifen zur Steigerung der Leistung.
- Die Evaluierung durch das Management ist Teil der Gesamtarchitektur der Bank zum Ergebnismanagement. Sie sorgt für die bankinterne Rechenschaftslegung für Ergebnisse durch Selbstevaluierung und trägt durch Erkenntnisse zu Feedbackschleifen bei, um die Leistung zu steigern.

Die Evaluierung spielt eine zentrale Rolle bei der Generierung von Evidenz und von Lernprozessen in Bezug darauf, was gut funktioniert und was nicht, und betrachtet außerdem die jeweils treibenden Kräfte dahinter. Mithilfe dieser Lernschleifen ist es möglich, bessere Verfahrensweisen zu identifizieren und

fundierte Kurskorrekturen vorzunehmen. Sie gewährleisten, dass im Verlauf des Entwicklungsprozesses übergeordnete Erkenntnisse gewonnen werden und dass Ressourcen dort eingesetzt werden, wo sie die größte Wirkung erzielen. So kann auch die Reaktionsfähigkeit bei Veränderungen gesteigert werden. Letzten Endes tragen diese Faktoren sämtlich dazu bei, eine Kultur der Evaluierung in der EBWE zu befördern.

Um diese Funktion zu erfüllen, muss die Evaluierung glaubwürdige Belege, Analysen und objektive (und im Falle der IEvD unabhängige) Beurteilungen sowie evidenzbasierte Perspektiven und Einblicke von Belang liefern, deren Wert geschätzt wird und die handlungsrelevant sind. Dies ist von entscheidender Bedeutung für das Management in seinem Bestreben, Wert zu schöpfen und Ergebnisse zu liefern, für das Direktorium bei der Ausübung der in seiner alleinigen Verantwortung liegenden Aufsichtsrolle, und für einen weiteren Kreis von Kunden und externen Beteiligten.

Grundprinzipien der Evaluierung bei der EBWE

Im Einklang mit international bewährten Verfahren liegen der Evaluierung bei der EBWE sieben Kernprinzipien in drei Bereichen zugrunde, die da sind:

(i) förderliche Rahmenbedingungen (ii) Fachwissen und Methodik und (iii) Verwertung.

Mit Ausnahme des Unabhängigkeitsprinzips würden alle Grundsätze gleichermaßen für die Evaluierung durch das Management und für die unabhängige Evaluierungsfunktion bei der EBWE gelten.

A. Förderliche Rahmenbedingungen

- **Unparteilichkeit:** Unparteilichkeit und ein unabhängiges Auftreten sind wichtig für den Nutzwert aller Bestandteile der Evaluierung. Sie lassen auf berufliche Integrität und fehlende Voreingenommenheit in der Grundhaltung und Handlungsweise der evaluierenden Person schließen.
- **Unabhängigkeit:** Die IEvD arbeitet unabhängig unter der Aufsicht des Direktoriums. Unabhängigkeit bedeutet, dass die Objektivität der IEvD frei von jeder Gefährdung sein sollte. Der Begriff der Unabhängigkeit umfasst Dimensionen der Struktur, Funktion und des Verhaltens. Für strukturelle Unabhängigkeit ist gesorgt, wenn die Evaluierungsfunktion von den für die Konzeption und Umsetzung der zu evaluierenden Einheiten zuständigen Funktionen entkoppelt ist. Diese Trennung ist gewährleistet, wenn die Evaluierungsfunktion dem Direktorium untersteht und wie jeweils zur Erfüllung ihres Auftrags angemessen über eine eigene

personelle Ausstattung sowie einen gesonderten Arbeitsplan und Haushalt verfügt. Diese dürfen nicht von der Bewilligung durch das Management der EBWE abhängen, sondern sollten unter direkter Aufsicht des Direktoriums stehen. Die strukturelle Unabhängigkeit stellt darüber hinaus sicher, dass die IEvD auf alle Informationen zugreifen kann, die für die Ausführung ihres vom Direktorium genehmigten Arbeitsprogramms erforderlich sind. Die funktionelle Unabhängigkeit ist ein verwandtes Konzept. Hier geht es darum, dass Mechanismen vorhanden sind, anhand derer die Freiheit von Einflussnahme bei der Planung, Budgetierung und Berichterstattung im Rahmen von Evaluierungen gewährleistet ist. Sie sorgt dafür, dass die IEvD die Fähigkeit besitzt, zu entscheiden, was zu bewerten ist und wie bei der Evaluierung vorgegangen werden soll. Unabhängigkeit des Verhaltens bedeutet berufliche Integrität und fehlende Voreingenommenheit in der Grundhaltung und Handlungsweise der evaluierenden Person. Sie betrifft die Vermeidung von Interessenkonflikten und verhindert, dass das Urteil der Bewertenden durch aktuelle, demnächst anstehende oder vergangene Beziehungen oder Erwägungen beruflicher oder persönlicher Natur beeinflusst wird oder dass eine Wahrnehmung von Subjektivität entsteht.

- **Partnerschaften:** Eine solide Rechenschaftslegung und wirksame institutionelle Lernprozesse gelingen am effektivsten und effizientesten mithilfe einer internen Partnerschaft, die auf sich ergänzenden und gegenseitig stärkenden Systemen zur Evaluierung durch das Management einerseits und unabhängigen Evaluierung andererseits beruht. Eine Selbstevaluierung allein kann keine glaubwürdige Erfolgsbewertung liefern. Verstärkt durch unabhängige Evaluierungsarbeit, regelmäßige Schulungen, rigorose Validierung und Qualitätssicherung kann sie jedoch eine exzellente Quelle nützlicher Feststellungen und institutioneller Lernprozesse sein und dabei den Anforderungen an die Rechenschaftspflicht effizient gerecht werden. In gleicher Weise lassen sich Lernerfahrungen aus thematischen Bewertungen durch die Zusammenarbeit mit der unabhängigen Evaluierung vervielfachen. Das Konzept der Partnerschaft reicht über die Teilaspekte des Evaluierungssystems hinaus und sollte alle beteiligten Parteien mit einbeziehen, damit ein effektives und effizientes System entsteht. Ein gut funktionierendes Evaluierungssystem ist einer der wichtigsten Bausteine für die Entwicklung einer Evaluierungskultur. Eine solche Kultur zugunsten einer durchgängigen Leistungssteigerung in der Organisation trägt wiederum dazu bei, dass die Vorteile des Evaluierungssystems voll ausgeschöpft werden.

B. Fachwissen und Methodik

- **Evaluierbarkeit:** Für eine effektive Evaluierung müssen die beabsichtigten direkten Wirkungen bankinterner Aktivitäten in einer Form zum Ausdruck gebracht und überwacht werden, die auf der Grundlage zuverlässiger Daten und objektiver Anhaltspunkte beurteilbar ist.
- **Glaubwürdigkeit:** Zur Sicherung der Glaubwürdigkeit ist es notwendig, dass Evaluierungen nach bewährten Verfahren durchgeführt und von Evaluierenden gesteuert werden, die zeigen, dass sie mit fachlicher und technischer Kompetenz auf vereinbarte Qualitätsdimensionen hinwirken. Glaubwürdigkeit setzt zudem voraus, dass Evaluierungen ethisch fundiert sind und ihre Konzeption und Durchführung im Einklang mit dem Grundsatz der Schadensvermeidung vorstattengehen. Dabei ist anzumerken, dass die IEvD zwar unabhängig vom Management ist, der Verhaltenskodex der EBRD jedoch (namentlich im Hinblick auf die Vertraulichkeit) auch für das Personal der IEvD gilt.
- **Transparenz:** Eine effektive Evaluierung erfordert transparente, spezialisierte Systeme und Prozesse sowie die Integration evaluierungsrelevanter Aktivitäten in die reguläre Arbeit der Bank. Für beide Bereiche müssen unter gebührender Abwägung von Kosten und Nutzen ausreichende Mittel zur Verfügung stehen. Die Veröffentlichung bildet einen Bestandteil der Standards in der unabhängigen Evaluierung. Vom Evaluierungssystem herausgegebene Berichte sollten den Grundsätzen der EBWE für die Veröffentlichung von Informationen entsprechen.

C. Verwertung

- **Nutzen:** Soll die Evaluierung Mehrwert schöpfen, dann muss sie genutzt werden. Um genutzt zu werden, muss sie qualitativ hochwertig sowie zeitnah und in geeigneter Form verfügbar sein. Ferner gilt es, sie so in den operativen Prozess einzubetten, dass sie bei Anstrengungen und Entscheidungen im betrieblichen Geschäft fundierte Orientierung liefert.

Das Evaluierungssystem bei der EBWE

Eine effektive Evaluierung basiert auf den Tätigkeiten dreier Hauptakteure und wird durch sie realisiert. Es sind dies die unabhängige Evaluierungsabteilung (IEvD), das Direktorium und das Management. Die drei Instanzen teilen sich Aufgaben und Zuständigkeiten, die in einigen Fällen voneinander abgegrenzt und in anderen gemeinsamer Natur sind.

Die Art, wie das Evaluierungssystem in sich verschränkt ist, beruht auf mehreren Hauptelementen:

- Die Evaluierung bei der EBWE ist eine bankweite Anstrengung, die vielfache und miteinander verknüpfte Aufgaben und Zuständigkeiten des IEvD, des Direktoriums und des Managements umfasst.
- Die Verantwortung für die Gestaltung und Durchführung von Programmen und Geschäften³ liegt beim Management. Die Aufsicht führt das Direktorium.
- Die Verantwortung für die Evaluierung durch das Management liegt beim Management, im Einvernehmen mit der IEvD und nach Maßgabe der Evaluierungspolitik.
- Für die unabhängige Evaluierung liegt die Zuständigkeit bei der IEvD, unter der Aufsicht des Direktoriums im Einvernehmen mit Direktorium und Management und nach Maßgabe der Evaluierungspolitik.
- Für die Zwecke der guten Unternehmensführung und der institutionellen Kapazität bleibt die IEvD Hüterin der Evaluierungsterminologie und -standards.
- Sowohl die unabhängige Evaluierung als auch die Evaluierung durch das Management erfüllen eine Doppelfunktion, wobei bankinterne Rechenschaftslegung und Lernprozesse ineinander verwoben sind.
- Die Verwendung unabhängiger Auswertungsbefunde ist ein wesentliches Instrument, mit dessen Hilfe das Direktorium institutionelle Kontrolle ausübt und die Rechenschaftspflicht wahrnimmt. Für diese Bereiche trägt es im Namen der Anteilseigner die alleinige Verantwortung.

³ Für die Zwecke dieser Richtlinie sind „Geschäfte“ die in Artikel 11 Absatz 1 des Übereinkommens zur Errichtung der Bank festgelegten Tätigkeiten. Im weiteren Sinne fallen darunter Investitionen, Garantien, Beteiligungen und technische Hilfe.

1. Die unabhängige Evaluierungsabteilung (IEvD)

- ist einzig und unmittelbar dem Direktorium unterstellt.
- trägt die Hauptverantwortung in der Bank für die Evaluierung von Strategien, Politiken, Programmen, Geschäftstätigkeit und Aktivitäten sowie für das Monitoring und die Realisierung des Gesamtprogramms der Bank für die unabhängige Evaluierung.
- erarbeitet und implementiert strategische Pläne, die durch mehrjährige Arbeitsprogramme ergänzt werden, in denen die vorgeschlagenen Prioritäten, Produkte und Aktivitäten im Bereich Evaluierung im Einzelnen beschrieben sind. Ferner schlägt sie Haushaltspläne zur Verwirklichung ihrer Arbeitsprogramme sowie Ergebnisrahmen vor, anhand derer ihre eigene Leistungsfähigkeit beurteilt werden kann. Sie alle werden mit dem Management und anderen mit der Aufsicht betrauten Ressorts (nämlich dem unabhängigen Projektrechenschaftsmechanismus IPAM und der Abteilung Innenrevision) besprochen. Die endgültige Entscheidung über dem Direktorium vorzulegende strategische Pläne und Arbeitsprogramme trifft die oder der Chief Evaluator. Nach Fertigstellung werden sie dem Direktorium zur Prüfung und Genehmigung unterbreitet.
- stellt sicher, dass Aktivitäten, Produkte und Dienstleistungen der IEvD den bankinternen Rechenschafts- und Lernbedarf nach den unterschiedlichen Bestimmungsfaktoren für die operative Leistung der EBWE effektiv erfüllen, indem sie insbesondere
 - unabhängige Evaluierungen zur Beurteilung aller Aspekte der operativen Tätigkeit der Bank durchführt, die Einfluss auf die Erzielung von Ergebnissen haben und auf der Grundlage von Evidenz aus den Evaluierungen Empfehlungen an das Management und/oder das Direktorium abgibt.
 - Synthese- und Wissensprodukte gestützt auf publizierte unabhängige Evaluierungen des IEvD und unabhängige Evaluierungen anderer einschlägiger Institutionen zu Themen erstellt, die für die EBWE und das Direktorium von besonderem Interesse und spezieller Relevanz sind.
- gewährleistet die Integrität des Evaluierungssystems der EBWE, indem sie:
 - als Hüterin der Terminologie und Standards bei der EBWE fungiert.
 - Methoden und Prozesse zur unabhängigen Evaluierung und Validierung der Selbstevaluierung erarbeitet, gegebenenfalls in Absprache mit Direktorium und Management.

- die Anwendung von Evaluierungsstandards durch das Management beratend begleitet und überwacht, speziell in Bezug auf das System zur Selbstevaluierung.
 - unter der Federführung des Managements durchgeführte Selbstevaluierungen validiert und die Angemessenheit des durch das Management geführten Prozesses beurteilt.
 - sich mit dem Management über dessen Programm für thematische Evaluierungen abstimmt, damit, soweit zutreffend, für Komplementarität gesorgt ist.
 - dem Direktorium so regelmäßig über das Evaluierungssystem der Bank in seiner Gänze Bericht erstattet, wie von diesem gefordert.
 - dem Direktorium jährlich über die Leistung der unabhängigen Evaluation bei der EBWE und die daraus resultierenden Ergebnisse und Feststellungen berichtet.
- die Nutzung von Auswertungsbefunden durch deren interne Verbreitung erleichtert und fördert, sich in Plattformen für den Wissensaustausch einbringt und bei Bedarf gemeinsam mit dem Management auf die Vermittlung und Verbreitung einschlägiger Wissensarbeit hinwirkt.
 - mit dem Management am Angebot von Schulungen und Diensten für den Ausbau von Kapazitäten in Sachen Evaluierung innerhalb der EBWE zusammenarbeitet. Ziel ist eine Stärkung der Evaluierungskultur und der Kenntnis der unterschiedlichen Rollen innerhalb der EBWE. Auch soll so zum effektiven Einsatz der Feststellungen aus der Evaluierung angeregt werden.
 - bei Bedarf an externen Foren teilnimmt, um die Ansichten und Interessen der EBWE in Fragen der Evaluierung zu vertreten. Dadurch soll sie außerdem ihr Fachwissen und ihre Erfahrung bei der Entwicklung internationaler Standards einbringen.
 - gegebenenfalls an gemeinsamen Evaluierungsarbeiten mit anderen Organisationen mitwirkt.
 - sicherstellt, dass die Evaluierungspolitik auf dem neuesten Stand bleibt und im Einklang mit der guten internationalen Praxis steht, indem sie eine Überprüfung des Evaluierungssystems mindestens einmal während der Amtszeit der bzw. des Chief Evaluator und idealerweise zeitlich so zuwege bringt, dass der Übergang mit der Neubesetzung des Postens vereinfacht wird. Mit der Durchführung wird eine vom Direktorium ausgewählte externe Stelle betraut.

2. Das Direktorium

- legt die Evaluierungspolitik der Bank fest und überwacht deren Umsetzung.
- kontrolliert und schützt die Unabhängigkeit der unabhängigen Evaluierungsfunktion, auch, indem es etwaige Eingriffe in die Arbeit der unabhängigen Evaluierung überwacht und sich mit allen festgestellten Belangen befasst.
- bestimmt die Leistungsbeschreibung (Terms of Reference) für die oder den Chief Evaluator, ist zuständig für ihre oder seine Ernennung und Beaufsichtigung, führt eine jährliche Leistungsbeurteilung der Person durch und entlässt diese aus dem Amt.
- überprüft und genehmigt das Arbeitsprogramm und Budget der IEvD.
- spricht sich nach seinem Gutdünken über von der IEvD erstellte Berichte aus und trifft nach freiem Ermessen Anordnungen darüber.
- erörtert nach seinem Belieben Antworten des Managements auf IEvD-Berichte.
- gibt Anleitung zur Umsetzung von Empfehlungen, die auf seinen Wunsch in Aktionsplänen für das Management (management action plans/MAPs) Niederschlag finden sollen.
- überzeugt sich davon, dass Feststellungen und Empfehlungen aus Evaluierungen in Angelegenheiten, die ihm vorgelegt werden (einschließlich in MAPs), hinreichend berücksichtigt wurden.
- fordert von der IEvD und/oder dem Management alle derartigen Berichte an, die es zu Zwecken der Prüfung von Evaluierungsbefunden, der Überwachung von evaluierungsrelevanten Tätigkeiten überall in der Organisation und der Beurteilung der Leistung von evaluierungsbezogenen internen Systemen für maßgeblich erachtet,
- gibt regelmäßige externe Überprüfungen des Evaluierungssystems in der EBWE in Auftrag, und zwar mindestens einmal während der Amtszeit der bzw. des Chief Evaluator und idealerweise zu einem Zeitpunkt, der so gewählt ist, dass sich die Übergabe an die Neubesetzung des Postens einfacher gestaltet. Diese Überprüfungen umfassen auch die Evaluierungspolitik, um sicherzustellen, dass sie den Bedürfnissen der EBWE und international bewährten Verfahren entspricht.
- delegiert seine evaluierungsbezogenen Zuständigkeiten nach eigenem Gutdünken an einen seiner Ausschüsse.

3. **Rolle des Direktoriumsausschusses, an den das Direktorium Zuständigkeit delegiert (der sogenannte „delegierte Ausschuss“).**

- Die Aufgaben und Zuständigkeiten, die dem Ausschuss bei der Evaluierung obliegen, an den das Direktorium die Evaluierungsfunktionen delegiert, spiegeln sich in der Leistungsbeschreibung für diesen Ausschuss wider.⁴

4. **Das Management**

- gewährleistet eine solide und wirkungsvolle Auseinandersetzung mit evaluierungsrelevanten Angelegenheiten vor dem Direktorium oder einem delegierten Ausschuss des Direktoriums.
- sorgt für ein effektives Evaluierungssystem auf Managementseite, darunter auch zur Selbstevaluierung und für themenbezogene Beurteilungen. Es umfasst:
 - Führung eines effektiven Selbstevaluierungssystems, das eine Berichtslegung über die Leistung und die Ergebnisse der Bank ermöglicht.
 - Erstellung von Arbeitsprogrammen für die thematischen Bewertungen und entsprechende Koordinierung mit der IEvD, um Doppelarbeit zu vermeiden und die Komplementarität sicherzustellen, sowie Verteilung der Berichte.
 - Regelmäßige Berichterstattung an das Direktorium über die Resultate und Erkenntnisse aus der Evaluierung durch das Managementsystem.
- stellt sicher, dass bankinterne Prozesse und Ressourcen zur Durchführung evaluierungsrelevanter Aktivitäten ausreichen, einschließlich der Selbstevaluierung, thematischer Bewertungen und der Zusammenarbeit mit der unabhängigen Evaluierungsfunktion.
- gewährleistet einen einfachen und zeitnahen Zugriff der IEvD auf alle internen Informationen, die zur Erfüllung ihres vom Direktorium genehmigten Arbeitsprogramms erforderlich sind, und ermöglicht den Zugriff auf alle verfügbaren externen Informationen, die sich im Besitz von Nichtbank-Stakeholdern befinden und zur Erfüllung ihres vom Direktorium genehmigten Arbeitsprogramms erforderlich sind.

⁴ Derzeit sind Evaluierungsfunktionen an den Prüfungs- und Risikoausschuss delegiert. Siehe [BDS 22-209](#).

- gibt und unterbreitet dem Direktorium zu allen Evaluierungsberichten der IEvD innerhalb der vorgesehenen Frist eine Antwort des Managements sowie einen Management-Aktionsplan (MAP) für die Umsetzung von Empfehlungen aus der unabhängigen Evaluierung, die das Management ganz oder teilweise vereinbart hat.
- verfolgt die im Rahmen endgültiger MAPs wie vereinbart ergriffenen Maßnahmen nach, und berichtet dem Direktorium regelmäßig über Fortschritte bei der Umsetzung solcher Maßnahmen, und zwar in einer mit dem Direktorium abgestimmten zeitnahen Weise sowie in Zusammenarbeit mit der IEvD.
- unterhält eine oder mehrere Anlaufstelle(n) für die Koordinierung mit der IEvD und dem Direktorium (und/oder dem delegierten Ausschuss) in allen evaluierungsrelevanten Fragen, wobei die Unabhängigkeit der IEvD uneingeschränkt zu achten ist.
- stellt sicher, dass geplante Vorhaben eindeutige Angaben zu erwarteten Ergebnissen und damit verbundenen Leistungsindikatoren machen, sodass sie Berichte über die Transformationswirkung abgeben können und eine effektive Evaluierung möglich wird.
- gewährleistet, dass die erwarteten Ergebnisse von Programmen und Strategien mit hinreichender Genauigkeit und mit entsprechendem Monitoring konkretisiert werden, um eine effektive Evaluierung zu unterstützen.
- sorgt dafür, dass maßgebliche Feststellungen und gewonnene Erkenntnisse in eine effektive Lernschleife einfließen, die sich durch die ganze EBWE zieht, und in Angelegenheiten, die dem Direktorium vorgelegt werden, angemessen Eingang finden.
- arbeitet mit der IEvD am Angebot von Schulungen und Diensten für den Ausbau von Kapazitäten in Sachen Evaluierung innerhalb der EBWE zusammen. Ziel ist eine Stärkung der Evaluierungskultur und der Kenntnis der unterschiedlichen Rollen innerhalb der EBWE. Auch soll so zum effektiven Einsatz der Feststellungen aus der Evaluierung angeregt werden.

Standards und Methoden

Die IEvD ist Hüterin der Evaluierungsterminologie und -standards im Rahmen des Evaluierungssystems der EBWE. Erfüllt wird diese Funktion durch ihre Verantwortung für die Evaluierungspolitik. Dazu gehört auch die Beantwortung jeder diesbezüglichen Anfrage von Seiten des Direktoriums und/oder einer damit verbundenen Frage des Managements.

Die IEvD entwickelt Methoden zur unabhängigen Evaluierung und Validierung der Selbstevaluierung bei der EBWE nach bester professioneller Einschätzung, wobei sie gegebenenfalls auf etablierte internationale Standards und Methoden zurückgreift und alle besonderen Umstände, die im Kontext der EBWE bestehen können, gebührend berücksichtigt.⁵ Standards und Methoden sind im Verfahrenshandbuch (Operations Manual), in den Protokollen und Leitfäden (Guidance Notes) dazulegen.

Das Management ist für die Entwicklung der Methoden zuständig, die für die Management-seitige Evaluierung herangezogen werden. Die IEvD führt die Aufsicht über die Anwendung von Evaluierungsstandards durch das Management mit Anleitung und Beratung, speziell in Bezug auf das System zur Selbstevaluierung.

Informationszugang und Verteilung von Produkten der Evaluierung

Informationszugang

Die IEvD hat im Ermessen der oder des Chief Evaluator Zugang zu allen internen Informationen sowie zu vorhandenen extern von Dritten generierten Auskünften, die zur Ausführung ihres vom Direktorium genehmigten Arbeitsprogramms erforderlich sind. Als Grundvermutung für die Tätigkeit wird der umfassende Informationsaustausch gepaart mit der uneingeschränkten Wahrung der Vertraulichkeit vorausgesetzt. Die Bediensteten der IEvD unterliegen Regeln und Beschränkungen im Hinblick auf die Vertraulichkeit und befolgen die geltenden Richtlinien und Regelwerke der EBWE, einschließlich der Grundsätze für die Veröffentlichung von Informationen und des Verhaltenskodex der EBWE.

Die IEvD nimmt auf Einladung des Managements, die von der IEvD beantragt werden kann, als Beobachterin an hochrangigen Managementausschüssen teil.

⁵ Die Kooperationsgruppe Evaluierung (evaluation cooperation group/ECG) wurde 1996 von den Leitungen der unabhängigen Evaluierung in multilateralen Entwicklungsbanken (MDB) eingerichtet, um: (i) die Nutzung der Evaluierung zugunsten vermehrter Effektivität und Rechenschaftspflicht bei den MDB zu stärken; (ii) aus MDB-Evaluierungen gewonnene Erkenntnisse auszutauschen und zu deren Verbreitung beizutragen; (iii) Leistungsindikatoren und Evaluierungsmethoden und -ansätze zu harmonisieren; (iv) die Professionalität in Sachen Evaluierung innerhalb der MDB sowie die Zusammenarbeit mit den Leitungen von Evaluierungsstellen bilateraler und multilateraler Entwicklungsorganisationen zu verbessern; und (v) die Einbeziehung der Empfängerländer für Kredite in die Evaluierung zu erleichtern und deren Evaluierungskapazitäten auszubauen. Die ECG bedient sich zweier Instrumente, um die Harmonisierung der Evaluierung zwischen den MDB zu fördern: „Good Practice“-Standards (GPS) und Benchmarking-Studien, um zu beurteilen, inwieweit die GPS von den Mitgliedern der Kooperationsgruppe Evaluierung angewendet werden. Die EBWE war Gründungsmitglied der ECG und war zusammen mit der International Finance Corporation für die Entwicklung der GPS zur Evaluierung von privatwirtschaftlichen Vorhaben verantwortlich, jetzt in der vierten Auflage.

Interne Verteilung

Produkte der unabhängigen Evaluierung sind allen einschlägigen internen Beteiligten und Betroffenen, einschließlich des Direktoriums, unter Wahrung der Vorkehrungen zum Schutz der Vertraulichkeit zur Verfügung zu stellen. Die Entscheidung über die interne Offenlegung liegt bei der oder dem Chief Evaluator, die oder der sich mit dem Management beraten kann.

Produkte der Evaluierungen durch das Management (Selbstevaluierung und thematische Bewertungen) sind der IEvD und allen einschlägigen internen Beteiligten und Betroffenen unter Wahrung der Vorkehrungen zum Schutz der Vertraulichkeit zur Verfügung zu stellen.

Externe Auskunftspflicht

Es gelten die Bestimmungen aus den Grundsätzen für die Veröffentlichung von Informationen (access to information policy/AIP) über die externe Offenlegung von Evaluierungsprodukten. Die IEvD ist zu Rate zu ziehen und nimmt zu möglichen Änderungen der AIP Stellung.

Die öffentliche Auskunftspflicht trägt zur Förderung von empirisch gewonnenem Wissen in der Öffentlichkeit bei, sie unterstützt Lernprozesse bei EBWE-Stakeholdern und die verstärkte Nutzung von Feststellungen aus der Evaluierung bei grundsatzpolitischen und Finanzierungsentscheidungen.

Sonderregelungen für die IEvD

Chief Evaluator

Die oder der Chief Evaluator ist direkt und ausschließlich dem Direktorium als Ganzem unterstellt. Aus administrativer Warte ist die oder der Chief Evaluator Mitglied des EBWE-Personals, gehört jedoch nicht zum Management.

Bei der Person im Amt der oder des Chief Evaluator liegt die endgültige Genehmigungsbefugnis für Produkte der unabhängigen Evaluierung.

Die oder der Chief Evaluator wird im Einklang mit einem vom Direktorium festgelegten Verfahren ausgewählt/abberufen.

Ein Auswahlausschuss für die Position der oder des Chief Evaluator wird eingerichtet, der sich aus den Mitgliedern des delegierten Ausschusses und der oder dem Vorsitzenden der Lenkungsgruppe des Direktoriums zusammensetzt. Eine externe Evaluierungsfachkraft kann im Ermessen des Vorsitzes in den Auswahlausschuss aufgenommen werden. Die geschäftsführende Direktorin bzw. der geschäftsführende Direktor für Personalwesen und Organisationsentwicklung nimmt als Beobachter teil.

Den Vorsitz im Auswahlausschuss nimmt die oder der Vorsitzende des delegierten Ausschusses wahr. Der Auswahlausschuss ernennt eine Personalvermittlung für Führungskräfte (Executive Search), die eine umfassende Suche unternimmt. Anschließend prüft der Auswahlausschuss eine Liste der Bewerbungen in der engeren Wahl, führt Bewerbungsgespräche und schlägt per Mehrheitsbeschluss eine Kandidatin oder einen Kandidaten vor. Nach Abschluss des Selektionsverfahrens spricht der Auswahlausschuss unbeschadet der Aufgabe des Ausschusses für Budget- und Verwaltungsangelegenheiten (BAAC) eine Empfehlung an die Präsidentin bzw. den Präsidenten zur Einstellung der oder des Chief Evaluator aus.

Vor Abschluss des Auswahlverfahrens wird eine Anhörung der vorgeschlagenen Kandidatin bzw. des vorgeschlagenen Kandidaten mit interessierten Direktoriumsmitgliedern organisiert. Die Präsidentin bzw. der Präsident berät sich sodann in einer Exekutivsitzen mit dem Direktorium, bevor ihre oder seine formelle Empfehlung zur Genehmigung an das Direktorium geht.

Die bzw. der Chief Evaluator wird für die Dauer eines einzigen Mandats von sechs Jahren bestellt, die nicht verlängert werden kann. Mit dem Ende der Amtsdauer der Bestellung oder nach Amtsenthebung ist die bzw. der Chief Evaluator nicht berechtigt, vergütete Dienstleistungen für die EBWE zu erbringen, es sei denn, das Direktorium beschließt etwas anderes.

Die Besoldungsgruppe und Vergütungshöhe der bzw. des Chief Evaluator müssen dem Niveau unmittelbar unter der Ebene der Vizepräsidentschaft (oder einer vergleichbaren Position) entsprechen. Die bzw. der Chief Evaluator hat keinen Anspruch auf eine leistungsorientierte variable Vergütung und als solches sind bei Bedarf im BAAC entsprechende Anpassungen vorzunehmen. Der BAAC überprüft das der oder dem Chief Evaluator angebotene Vergütungspaket unter Berücksichtigung etwaiger Anliegen des delegierten Ausschusses und gibt der Präsidentin bzw. dem Präsidenten seine Empfehlung zu diesen Aspekten.

Sofern das Direktorium nichts anderes beschließt, gilt die gleiche jährliche Gehaltsanpassung, die vom Direktorium für die Vizepräsidentschaften genehmigt wird, auch für das Gehalt des Chief Evaluator. Der delegierte Ausschuss nimmt eine regelmäßige Leistungsüberprüfung der bzw. des Chief Evaluator vor, die im selben Zeitrahmen wie die Personalbeurteilungen abgeschlossen werden sollte.

Während der Amtszeit der bzw. des Chief Evaluator unterliegt jede Entscheidung, über deren oder dessen Abberufung aus wichtigem Grund der Zustimmung des Direktoriums, und eine solche Entscheidung ist auf der Grundlage eines vom delegierten Ausschuss erstellten Berichts zu treffen, der von der Präsidentin bzw. dem Präsidenten an das Direktorium weiterzuleiten ist. Im Schreiben zur Übermittlung kann die Präsidentin bzw. der Präsident ihr oder sein Nichteinverständnis mit der vom delegierten Ausschuss empfohlenen Vorgehensweise zum Ausdruck bringen. Die bzw. der Chief Evaluator kann nur unter den gleichen Umständen und Bedingungen abberufen werden, die auch für andere Beschäftigte gelten, und eine solche Entscheidung unterliegt dem Rechtsweg gemäß der Richtlinie über das Einspruchsverfahren.

Mindestens sechs Monate vor Ablauf der Amtszeit der bzw. des Chief Evaluator wird die Stelle ausgeschrieben (Bedienstete der Bank sind zur Bewerbung berechtigt) und das Auswahlverfahren eingeleitet.

Verwaltung der Ressourcen der IEvD

Gestützt auf das genehmigte mehrjährige Arbeitsprogramm wird von der bzw. dem Chief Evaluator ein Budget für die IEvD erstellt. Dieses wird gesondert vom übrigen Haushalt der Bank ausgewiesen. Solch ein Budget in einer Höhe, die ausreicht, damit die IEvD das geplante Arbeitsprogramm absolvieren kann, wird vom Direktorium genehmigt. Dies erfolgt im Zuge derselben Sitzung wie der Beschluss des Direktoriums über den Gesamthaushaltsplan der Bank, jedoch mit einer separaten Abstimmung über das Arbeitsprogramm und Budget der IEvD.

Der bzw. dem Chief Evaluator obliegt die Personalleitung der IEvD, für deren Beschäftigte die personalpolitischen Grundsätze der Bank und sonstigen maßgeblichen Richtlinien gelten. Der bzw. dem Chief Evaluator steht es frei, im für die IEvD budgetierten Rahmen ohne Beteiligung von Direktorium oder Management Entscheidungen über Anstellungen/Kündigungen zu treffen. Grundsätzlich müssen die Beschäftigten über ausreichende Kenntnisse und Vertrautheit mit der Evaluierungsmethodik und -praxis verfügen, um in einem strengen Selektionsprozess einer Beurteilung unterzogen zu werden.

Die Gehälter der Fachkräfte in der IEvD werden von der bzw. dem Chief Evaluator in Absprache mit der Personalabteilung und im Rahmen des Budgets bestimmt.

Die Zuerkennung von Gehaltserhöhungen richtet sich nach Leistung und Marktpositionierung. Die Vergütung des Fachpersonals der IEvD kann neben dem Gehalt auch eine leistungsbezogene Komponente beinhalten.

Im Zuge der Verwaltung der Finanz- und Personalressourcen der IEvD berät sich die bzw. der Chief Evaluator mit den zuständigen Referaten und Einheiten der Bank, insbesondere mit der Budgeteinheit und der Personalabteilung, und arbeitet mit ihnen zusammen.

Interessenkonflikt

Der Verhaltenskodex für Beschäftigte der Bank schützt die Mitarbeitenden vor offiziellen, beruflichen, finanziellen und familiären Umständen, die ihre Arbeit im Allgemeinen in ihrer Integrität und Unparteilichkeit beeinträchtigen könnten. Es wird darin jedoch nicht auf die tatsächlichen oder potenziellen Interessenkonflikte eingegangen, mit denen Beschäftigte und Beratende bei ihrer Arbeit konfrontiert sein können, die mit der unabhängigen Evaluierung befasst sind. Mit dem vorliegenden Abschnitt sollen die in solchen Fällen geltenden Grundsätze klargestellt werden.

Um tatsächliche oder vermeintliche Interessenkonflikte zu vermeiden, müssen Beschäftigte der IEvD und in beratender Funktion für die Abteilung tätige Personen in folgenden Fällen wegen Voreingenommenheit von der Evaluierung zurücktreten:

- bei allen Vorhaben und Strategien, an denen sie entweder innerhalb der Bank oder vor ihrem Eintritt in die Bank bereits vorher gearbeitet haben, oder an denen unter ihrer Linienverantwortung gearbeitet wurde bzw. auf die sie in einer früheren Funktion persönlich Einfluss hatten. Darunter fällt auch Evaluierungsberatung über die Bewertbarkeit einer Strategie. Es steht im gemeinsamen Ermessen von Beschäftigten und Beratern mit der Leitung der IEvD, eine Feststellung über die Erheblichkeit einer solchen Verantwortung oder Einflussnahme zu treffen (besonders in Abhängigkeit davon, wie viel Zeit verstrichen ist, seit diese ausgeübt wurde).
- bei jeder Organisation, bei der ihnen vor dem Eintritt in die Bank wesentliche Entscheidungs-, Finanzmanagement- oder Genehmigungsverantwortung zufiel, auf die sie persönlichen Einfluss hatten oder an der sie finanziell beteiligt waren bzw. bei der die große Wahrscheinlichkeit einer künftigen Beschäftigung besteht. In gleicher Weise steht es im gemeinsamen Ermessen von Beschäftigten und Beratern mit der Leitung der IEvD, eine Feststellung über die Erheblichkeit einer solchen Verantwortung zu treffen (besonders in Abhängigkeit davon, wie viel Zeit verstrichen ist, seit diese ausgeübt wurde).

Über Entscheidungen, die während der Durchführung einer unabhängigen Evaluierung in Bezug auf einen tatsächlichen oder vermeintlichen Interessenkonflikt gefällt werden, ist im Abschlussgutachten in transparenter Weise zu berichten.