

**ERSTES KAPITEL**  
**DAS EXEKUTIVDIREKTORIUM**

Das Exekutivdirektorium ist für die allgemeine Geschäftsführung der Bank verantwortlich; es erfüllt seine Aufgaben im Rahmen von Vollmachten, die ihm der Gouverneursrat übertragen hat. Das Übereinkommen über die Bank sieht vor, daß fünf von 24 Exekutivdirektoren von den fünf Mitgliedsregierungen mit den größten Geschäftsanteilen ernannt werden. Die übrigen Mitglieder des Exekutivdirektoriums werden von den anderen Mitgliedsregierungen gewählt, die für das Wahlverfahren alle zwei Jahre Wählerverbindungen eingehen.

Die Exekutivdirektoren beraten und beschließen über die vom Präsidenten eingebrachten Kreditvorschläge der IBRD und IDA und treffen Grundsatzentscheidungen, mit denen die allgemeine Geschäftstätigkeit der Bank gesteuert wird. Außerdem obliegt es den Exekutivdirektoren, dem Gouverneursrat bei den Jahresversammlungen einen Revisionsbericht über die Finanzausweise, ein Verwaltungsbudget und den Jahresbericht über die Geschäftstätigkeit und Geschäftspolitik der Bank vorzulegen (den vorliegenden *Jahresbericht*); ferner berichten sie über sonstige Angelegenheiten, die ihrer Ansicht nach eine Vorlage beim Gouverneursrat erfordern.

Während des Geschäftsjahres 1998 kamen die Exekutivdirektoren 93mal zu formellen Direktoriumssitzungen und weitere 88mal im Plenarausschuß zu informellen Sitzungen zusammen. Die

meisten Exekutivdirektoren sind darüber hinaus in einem oder mehreren der fünf ständigen Ausschüsse vertreten: im Prüfungsausschuß, im Ausschuß für die Effizienz der Entwicklungshilfe, im Haushaltsausschuß, im Personalausschuß und im Ausschuß für Verwaltungsangelegenheiten der Exekutivdirektoren. Der Lenkungsausschuß der Exekutivdirektoren, ein informelles Beratungsgremium, tritt ebenfalls regelmäßig zusammen. Obwohl ein Ausschuß nicht für das gesamte Exekutivdirektorium Entscheidungen treffen kann, beleuchten die Ausschüsse mehr und mehr die Politik und die Praktiken der Bank, berichten ihre Ergebnisse sowie Empfehlungen den Exekutivdirektoren und unterstützen die Geschäftsleitung bei der Ausübung ihrer Aufsichtspflichten.

Darüber hinaus besuchen Arbeitsgruppen von Exekutivdirektoren und stellvertretenden Exekutivdirektoren gelegentlich gezielt Kreditnehmerländer, um die von der Bank geförderten Projekte und ihre Entwicklungspolitik vor Ort unmittelbar beobachten zu können. Sie treffen mit vielen Menschen zusammen; dazu zählen Projektleiter und Projektbegünstigte, Regierungsvertreter, nichtstaatliche Organisationen (NGOs), Geschäftsleute sowie Mitarbeiter der ständigen Vertretungen der Bank. Sie besuchen außerdem weitere Entwicklungspartner und Finanzinstitutionen, um bei den Neuerungen auf den Gebieten

Entwicklung und Finanzsektor auf dem laufenden zu bleiben. Im Geschäftsjahr 1999 reisten Gruppen von Exekutivdirektoren nach Lateinamerika (Argentinien, Bolivien, Honduras) sowie in den Nahen Osten und nach Nordafrika (Jemen, Jordanien, Tunesien sowie West Bank und Gazastreifen).

Das Exekutivdirektorium hat eine Aufsichtspflicht, die sich auf die gesamte Geschäftspolitik der Bank erstreckt. Seine Aufgaben lassen sich somit nicht klar von den meisten Aktivitäten und Initiativen trennen, die Gegenstand des vorliegenden *Jahresberichts* sind. Diese Aufsichtsfunktion findet teilweise ihren Niederschlag in den Verfahren, die für die Zustimmung der Geschäftsleitung zu allen Kredittransaktionen seitens der Bank oder IDA und für das Budget maßgeblich sind. Zudem spielt die Geschäftsleitung eine wesentliche Rolle bei der Konzipierung der Geschäftspolitik. In dieser Eigenschaft repräsentieren die Direktoren die veränderten Perspektiven der Anteilseigner gegenüber der Bank. Zahlreiche geschäftspolitische Veränderungen – so wird beispielsweise zunehmend Gewicht gelegt auf Fragen der Führungs- und Kontrollstrukturen und der sozialen Entwicklung, der Gleichberechtigung zwischen den Geschlechtern, der Umwelt und des Aufbaus von Kapazitäten – gehen von Initiativen der Exekutivdirektoren aus und vollziehen sich schrittweise über einen mehrjährigen Zeitraum. Die ge-

schäftspolitischen Initiativen berücksichtigen üblicherweise die von den Anteilseignern vorgebrachten Anliegen und setzen sowohl zwischen den Exekutivdirektoren als auch mit der Geschäftsleitung der Bank einen Konsensbildungsprozess in Gang. Die Geschäftsleitung spielt außerdem eine aktive Rolle bei der Vorbereitung der Agenda und der Themen für die halbjährlichen Sitzungen des gemeinsamen Entwicklungsausschusses von Weltbank und Währungsfonds. Im Geschäftsjahr 1999 zählten dazu die Reaktion der Bank auf die Finanzkrise in Asien, die Umsetzung der Initiative für hochverschuldete arme Länder (HIPC), die Unterstützung für den Wiederaufbau nach Konflikten, die multilaterale Kooperation der Entwicklungsbanken, der umfassende Entwicklungsrahmen (CDF), die Prinzipien und erfolgreichen Praktiken in der Sozialpolitik sowie die finanziellen Kapazitäten der Bank.

### **Die Fortschritte beim Strategiepakt**

Während des Geschäftsjahres 1999 wurden die Fortschritte beim Strategiepakt zwischen der Bank und ihren Anteilseignern – einem Plan zur Reform und Erneuerung, um die Effektivität der Bank beim Erreichen ihres Hauptziels, der Armutslinderung, zu verbessern – von den Exekutivdirektoren weiter überwacht. Ziel des Strategiepakts ist es, das Geschäftsgebaren der Bank zu verändern, indem ihre Instrumente verbessert, ihre Verfahren beschleunigt und ihre Kosten gesenkt werden, und indem sie sich stärker an der Nachfrage orientiert und die entwicklungspolitischen Ergebnisse steigert. Die Exekutivdirektoren überprüften zwei Halbjahresberichte zum Strategiepakt und erhielten dabei beträchtliche Unterstützung von den ständigen Ausschüssen der Geschäftsleitung. Der Haushaltsausschuß überprüfte die Ausgaben im Verhältnis zur Erreichung der Gesamtziele des Pakts und konzentrierte sich dabei insbesondere auf die Fortschritte bei der Verlagerung von Mitteln an „die Front“, bei den Kosten und der Geschwindigkeit der Dezentralisierung sowie der Einführung der Matrix-Organisationssysteme. Der Ausschuß für die Effizienz der Entwicklungshilfe (CODE) konzentrierte sich auf die Paktziele, auf die größere Entwicklungsagenda zu reagieren, mit der die Bankmitglieder kon-

frontiert sind. Dabei wurden neue Impulse für die laufende Geschäftstätigkeit gegeben und die institutionellen Kapazitäten umstrukturiert sowie die Umsetzung von Strategien zur Stärkung der Unabhängigkeit und Eigenevaluierung überwacht. Der Personalausschuß spielte eine wichtige Rolle bei der Umsetzung der das menschliche Kapital betreffenden Paktelemente, darunter Neueinstellungs-, Beschäftigungs-, Vielseitigkeits- und Besoldungspolitik. Mitte des Jahres billigte die Geschäftsleitung nach Beratungs- und Orientierungsgesprächen mit dem Personalausschuß eine umfangreiche Reform des Besoldungssystems der Bank, durch die es funktional und international wettbewerbsfähig gemacht sowie enger mit den Haushaltsentscheidungen verknüpft werden soll.

### **Die Reaktion auf die Finanzkrisen**

Unter der Aufsicht der Exekutivdirektoren reagierte die Bank weiterhin als Teil der internationalen Bemühung, in der Region ein Klima des Vertrauens sowie nachhaltiges Wachstum wiederherzustellen, rasch auf die Ostasienkrise. Anfänglich sagte die Bank bis zu 16 Mrd \$ zu, um die Programme für Strukturreformen und die technische Hilfe für die betroffenen Volkswirtschaften in der Region zu untermauern. Die Entwicklungen in Ostasien und anderen Regionen veranlaßten die Geschäftsleitung, die Rolle der Bank bei der Unterstützung von Ländern in Finanzkrisen und, noch wichtiger, bei der Verhütung von Krisen zu betrachten. Die Exekutivdirektoren erörterten finanzielle Verbesserungsvorschläge, um den Kreditnehmern größere Flexibilität beim Schuldenmanagement zu ermöglichen, und genehmigten die Einführung neuer Darlehens- und Sicherungsprodukte, darunter das LIBOR-Darlehen mit festem Aufschlag, das im September 1999 eingeführt wird. Die Exekutivdirektoren erörterten Richtlinien und Finanzkonditionen für zwei neue Instrumente, das programmatische Strukturanpassungsdarlehen (PSAL) und das Strukturanpassungs-Sonderdarlehen (SSAL), welche die Effektivität der Bankunterstützung für Struktur- und Sozialreformen, mit denen man ein nachhaltiges Wachstum erreichen will, verbessern sollen. Das PSAL verlängert die Verwendung der vorhande-

nen Anpassungsdarlehen für langfristige Reformprogramme auf bis zu fünf Jahre. Das SSAL soll den Ländern bei der Reaktion auf Finanzkrisen und bei der Stützung von Struktur-reformen behilflich sein. Die Geschäftsleitung billigte außerdem Strategien und Richtlinien, mit denen das Engagement der Bank, Kreditnehmer zu fördern, die bei ihrer Sozialpolitik erfolgreiche Praktiken verfolgen, unterstützt werden soll. Die Exekutivdirektoren unterstützten außerdem Initiativen zur Verbesserung der Zusammenarbeit von Bank und IWF und weiteren internationalen Organisationen, um Wege zu finden, wie man die Grundlagen der Marktwirtschaft stärken, internationale Standards, Prinzipien und die besten Praktiken einführen sowie den Zusammenhalt und die Stabilität der internationalen Finanzarchitektur verbessern kann.

#### **Die HIPC-Initiative und die Initiative für den Wiederaufbau nach Konflikten**

Im Geschäftsjahr 1999 setzten die Exekutivdirektoren ihre Unterstützung für die Initiative für hochverschuldete arme Länder fort. Es handelt sich dabei um eine Initiative von Bank und Fonds, mit der die Schuldenlast in Frage kommender hochverschuldeter Länder auf ein tragbares Niveau verringert werden soll. Drei Länder erreichten im Geschäftsjahr 1999 die Abschlußstufe. Die Exekutivdirektoren billigten die Verlängerung der Sonnenuntergangsklausel (der Beitrittszeitraum für Länder, die für die HIPC-Initiative in Frage kommen) vom September 1998 auf Ende 2000 und hoben hervor, wie wichtig es ist, bei der Geschäftspolitik und den Instrumenten der Bank klare Verknüpfungen zwischen Schuldenerleichterungen, den Zielen der nachhaltigen Entwicklung und der Armutsverringering zu schaffen. Die Geschäftsleitung erwog außerdem Vorschläge, die Bankunterstützung in einer gut abgestimmten internationalen Bemühung auf Länder auszudehnen, die Konflikte überstanden haben, und wies darauf hin, daß die Effektivität der Unterstützung von ihrer zeitlichen Gestaltung, ihrem Wesen sowie davon abhängig ist, wie gut sie sich in die Gesamtstrategie zur Unterstützung einbinden läßt. Bezüglich des Konflikts im Kosovo hat die Geschäftsleitung die Entwicklungen genau ver-

folgt und betont, wie wichtig es ist, daß die Bank und andere beteiligte Institutionen gut darauf vorbereitet sind, den Wiederaufbauprozess zu unterstützen, sobald die Krise vorüber ist.

#### **Länder- und Sektorstrategien**

Gestützt auf den CODE billigte die Geschäftsleitung Strategien und Richtlinien, mit denen der Evaluierungsprozess dahingehend erweitert werden soll, daß man sich auf das Land (und nicht auf das Projekt) als Analyseeinheit konzentriert sowie auf Länder- und Sektorebene größeres Gewicht auf ergebnisorientiertes Management legt. Der Bericht der Geschäftsleitung über die Länderhilfsstrategien (CASS) – dem zentralen Werkzeug zur Überprüfung und Steuerung von Länderprogrammen der Bank – konzentrierte sich darauf, den Kurs bei der Armutsverringering beizubehalten und gleichzeitig die Partnerschaften mit den Regierungen, dem IWF und anderen Entwicklungsorganisationen sowie mit der Gesellschaft zu verstärken und dabei die Selektivität bei der Allokation von Geldmitteln für die konkurrierenden Anforderungen und die Transparenz des Prozesses zu verbessern. Zu den Verbesserungen bei den neueren CASS gehören Bemühungen, auf Lektionen aus früheren Ergebnissen aufzubauen, Beratungsgespräche mit der Gesellschaft, Evaluierungen der Auswirkungen der Bankunterstützung und der Ergebnisse an Ort und Stelle sowie die verstärkte Präsenz der Bank vor Ort. Bei der Überprüfung der CASS im Geschäftsjahr 1999 hoben die Exekutivdirektoren die Notwendigkeit hervor, die „Eigentumsbeteiligung“ der Länder und die Ergebnisse vor Ort stärker in den Mittelpunkt zu stellen. Sie forderten außerdem eine größere strategische Selektivität sowie eine bessere Eigenevaluierung und eine bessere Überwachung der CAS-Umsetzung. Bei der Überprüfung der Berichte über Länderhilfen und der Vermerke über Länderhilfen im Geschäftsjahr 1999 gewährleistete der CODE weiterhin, daß die Ergebnisse der Evaluierungen routinemäßig und rasch in die Konzipierung neuer Richtungen, Strategien und Verfahren einfließen. Im Geschäftsjahr 1999 unterstützte die Geschäftsleitung fortgesetzt die Entwicklung von Sektorstrategiepapieren, um die CASs zu ergänzen und die relativen Vortei-

le, die Effektivität und die Prioritäten der Bank von einem sektoralen Blickwinkel aus zu betrachten. Die Exekutivdirektoren billigten eine Sektorstrategie für den Bildungssektor und erwoogen außerdem einen neuen Ansatz für den Kultursektor und die nachhaltige Entwicklung.

### **Umfassender Entwicklungsrahmen**

Die Exekutivdirektoren billigten das Konzept des umfassenden Entwicklungsrahmens – eines holistischen Ansatzes für die Entwicklung, der um ein besseres Gleichgewicht bei der Gestaltung von Politikrichtlinien bemüht ist, indem er die wechselseitige Abhängigkeit sozialer, struktureller, menschlicher, regierungsbezogener, umweltlicher, wirtschaftsbezogener und finanzieller Elemente hervorhebt – und betrachteten ihn als eine begrüßenswerte Initiative zur rechten Zeit. Sie billigten die zentralen Merkmale des CDF, insbesondere hinsichtlich folgender Punkte: eine Rolle für die Bank zu finden, wie sie effektivere Beiträge zu den menschlichen, sozialen und strukturellen Gesichtspunkten der Entwicklung leisten kann, die Identifikation der Regierungen zu stärken und mit klar definierten Beitragsleistungen und Zuständigkeitsregeln stärkere Partnerschaften mit weiteren Entwicklungspartnern aufzubauen, die Integration zu verbessern und die Teilnahme von Gesellschaft, Gemeinden, Kommunalregierungen und nichtstaatlichen Organisationen zu fördern sowie schließlich die Effektivität der Bank bei ihrer Mission der Armutslinderung aus der Perspektive der Ergebnisse anstelle der Inputs zu evaluieren. Die Exekutivdirektoren konzentrierten sich auf die Aufgaben in Verbindung mit der Umsetzung des CDF und hoben die Notwendigkeit hervor, zu gewährleisten, daß sich die Bank auf ihren relativen Vorteil stützt, um so effektiv und kostengünstig wie möglich mit Regierungen, Entwicklungsorganisationen und der Gesellschaft zusammenzuarbeiten. Die Direktoren erörterten außerdem die Implikationen des CDF für die Politik, die Instrumente und die Richtlinien der Bank sowie seine Umsetzung in Bolivien und Ghana, den ersten beiden Ländern von etwa einem Dutzend CDF-Pilotländern. Die Direktoren empfanden es als ermutigend, daß diese ersten zwei Pilotprogramme Wert auf größere Partizipation legten, einen Ansatz von hoher

Originalität hatten und mit der Geschäftspolitik und den Richtlinien der Bank übereinstimmten.

### **Finanzielle Kapazität**

Die Geschäftsleitung billigte eine Entschlie-ßung über die Vereinbarungen zur Zwölften Wiederauffüllung der IDA-Mittel – einer Partnerschaft von Empfängern, Geldgebern, der Bank und der IDA zur Verringerung der Armut, die der IDA neue Gebergelder in Höhe von 8,6 Mrd SZR bereitstellte. Mit Hilfe des Prüfungsausschusses untersuchten die Exekutivdirektoren Fragen im Zusammenhang mit der Entstehung und Verteilung des Jahresüberschusses der Bank, wobei sie die jüngsten Wirtschafts- und Finanzentwicklungen berücksichtigten und die Entwicklung ausgewogener Optionen zur Erhaltung und Unterstützung der finanziellen Kapazität der Bank im Blick hatten, um zukünftigen Entwicklungserfordernissen von Mitgliedsländern, die Kredite benötigen, besser nachkommen zu können. Der Prüfungsausschuß untersuchte außerdem weiterhin die Gesamtauswirkungen der internationalen Finanzkrise auf das Darlehensportfolio der Bank, die Verbesserungen beim Rahmen für Risikomanagement in der Bank sowie die eingeleiteten Schritte zur Stärkung interner Kontrollen.

### **Kontrollgremium**

Die Exekutivdirektoren richteten eine Arbeitsgruppe ein, um die Verfahrensweisen des unabhängigen Kontrollgremiums zu bewerten und zu überprüfen. Dieses Gremium war im September 1993 ins Leben gerufen worden, um sich den Anliegen der Bevölkerung der von den Bankprogrammen betroffenen Ländern eingehender zu widmen; hierzu sollte es darauf achten, daß sich letztere bei der Gestaltung, Vorbereitung und Durchführung eines Projekts nach der Geschäftspolitik und den Verfahrensweisen der Institution richten. Im April 1999 billigte die Geschäftsleitung den Bericht der Arbeitsgruppe, in dem sich umfangreiche Beratungsgespräche mit Rechtsexperten und gesellschaftlichen Organisationen als Vertreter tatsächlicher und potentieller Antragsteller spiegeln. Bei der Billigung des Berichts bekräftigten die Direktoren die Gründungsresolution des Gremiums, die Wichtigkeit seiner Funktion sowie seine Unab-

hängigkeit und Integrität. Der Bericht berücksichtigte eine Reihe von Klarstellungen, die die Fähigkeit des Gremiums verbessern sollen, effektive Schritte zu ergreifen, wenn Anträge gestellt werden. Insbesondere macht sich das Gre-

mium in den Klarstellungen zur Aufgabe, das interne und externe Verständnis der Rolle des Kontrollgremiums zu vergrößern, und fordert die Geschäftsleitung auf, den Kontrollprozeß zu unterstützen.