

The Governance Report 2016

Zusammenfassung

Das öffentliche Infrastruktur eine zentrale Bedeutung für die ökonomische und soziale Entwicklung hat, ist ebenso unbestritten wie die Einsicht, dass die Gestaltung einer nachhaltigen und kohärenten Infrastrukturpolitik zunehmend schwierig wird. Infrastruktur rückt oft erst in den Blick, wenn sie fehlt, marode ist oder durch Kostenüberschreitungen, Fehlinvestitionen oder Bürgerproteste Schlagzeilen macht. Gleichzeitig ist sie für eine hohe Lebensqualität unentbehrlich und eine notwendige Grundbedingung für eine florierende Wirtschaft. Ist Infrastruktur nicht der zuverlässige Garant für Produktivitätssteigerung und nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit? Ist sie nicht eine kaum zu unterschätzende Investition in die Sicherung einer langfristigen Wirtschaftsentwicklung?

Um diese Fragen zu beantworten, gilt es zunächst, bestimmte Annahmen zu hinterfragen, insbesondere die weit verbreitete Vorstellung, dass letztlich finanzielle Engpässe für fehlende Infrastrukturinvestitionen verantwortlich sind. Dabei ist die Datengrundlage für solche und andere Annahmen überraschend schwach, nicht selten widersprüchlich und wenig aufschlussreich: Schätzungen des finanziellen Bedarfs für zukünftige Infrastrukturmaßnahmen variieren stark, und es gibt allenfalls einen leicht positiven, aber keineswegs eindeutigen Zusammenhang zwischen Infrastrukturausgaben und Produktivitätssteigerung. Ähnlich vage sind Daten über die jeweils notwendigen Anteile an öffentlichen und privaten Mitteln für die Finanzierung von Infrastruktur, oder darüber, auf welche Art und Weise Bürger im Planungsprozess beteiligt werden können und welchen Einfluss dies letztlich auf die Qualität der Infrastruktur selbst haben kann.

The Governance Report 2016 sieht den Schlüssel für erfolgreiche Infrastrukturpolitik weniger auf der finanziellen Seite als in der Kapazität der öffentlichen Hand, Infrastrukturprojekte analytisch vorzubereiten und planerisch effektiv umzusetzen, entsprechende Regulierungs- und Koordinierungsaufgaben zu leisten und letztlich das Projekt selbst kosteneffizient zu verwirklichen. Erst wenn diese Kapazitäten vorhanden sind, kann man die Herausforderungen von Infrastrukturpolitik erfolgreich angehen, seien es die Verteilung von Zuständigkeiten und Koordinierung von Aufgaben, institutionelle Reformen, die Rolle der Bürgerbeteiligung oder die Herausforderung, Infrastruktur zukunftsfähig zu machen. Mit der Governance-Perspektive rücken auf der Suche nach Hindernissen für Infrastrukturinvestitionen die politischen und administrativen Entscheidungs- und Umsetzungsverfahren ins Zentrum der Aufmerksamkeit.

The Governance Report 2016 wurde im Rahmen eines gemeinsamen Projekts von der Hertie School of Governance und der OECD erarbeitet. Er ist der vierte Band einer Reihe der Hertie School, die jedes Jahr ein bestimmtes Governance-Problem aufgreift und praxisnah aufbereitet.

Hertie School
of Governance



Entscheidungsfindung unter Unsicherheit

Infrastruktur-Governance beruht auf einem komplexen Zusammenspiel unterschiedlicher Akteure. Einerseits geht es bei der Planung, Finanzierung und Umsetzung von Infrastrukturvorhaben nicht mehr ausschließlich um die Rolle des Staates, da diese Aufgaben zunehmend an private Akteure, häufig öffentlich-private Partnerschaften, delegiert werden. Andererseits ist staatliches Handeln, sei es bei der Finanzierung, Regulierung oder Koordination, eine notwendige Vorbedingung für jede Art von privatwirtschaftlichem Engagement. Wie Politik und Verwaltung zu Entscheidungen über Infrastruktur kommen, bleibt weiterhin zentral.

Wie treffen Politik und Verwaltung also Entscheidungen über Infrastruktur? Gerhard Hammerschmid und Kai Wegrich zufolge ist ein realistisches Verständnis der Logik und typischen Muster von Entscheidungsprozessen für die Verbesserung der Qualität staatlicher Infrastrukturentscheidungen notwendig. Zentrale Faktoren sind dabei die inhärente Komplexität und Unsicherheit des Handlungsfelds Infrastruktur: Die öffentliche Hand muss Ressourcen für Zeiträume bereitstellen, die weit über den üblichen Zeithorizont der Politik hinausgehen, und das auf Grundlage begrenzter, oft widersprüchlicher Informationen über den gegenwärtigen und zukünftigen Bedarf sowie der Auswirkungen auf Finanzen, Umwelt und andere Bereiche. Je höher die Komplexität eines Bereichs und die Zahl der beteiligten Akteure und je umstrittener die Datengrundlage, desto schwieriger kann die Entscheidungsfindung werden. Letztlich basieren Entscheidungen unter diesen Bedingungen auf politischen Prioritäten und nicht allein auf rationalen Planungsanforderungen.

Um die Praxis der Entscheidungsfindung näher zu beleuchten, wurden Experten aus Politik, Wissenschaft und Industrie in 36 Ländern inner- und außerhalb der OECD befragt. Die Ergebnisse dieses Hertie School–OECD Global Expert Survey on Public Infrastructure bestätigen, dass politische Prioritäten bei Weitem das wichtigste Kriterium bei der Entscheidungsfindung über Infrastrukturvorhaben sind, gefolgt von Finanzierbarkeit, ökonomischem Nutzen, Kosteneffektivität und Umweltfragen. Kurz gesagt, bei Entscheidungen über Infrastruktur geht es hauptsächlich um die Umsetzung politischer Präferenzen im Rahmen gegebener Budgetrestriktionen und Finanzierungsmöglichkeiten. Jedoch werden langfristige politische Prioritäten häufig von Wahlzyklen und politischem Opportunismus beeinflusst, was eine nachhaltige Infrastrukturplanung fast unmöglich macht. Dies gilt umso mehr, wenn die Planung zentrale, regionale und lokale Verwaltungseinheiten umfasst und zusätzlich privatwirtschaftliche Akteure und Bürgerinitiativen beteiligt sind.

Bedeutung und gleichzeitige Fragmentierung subnationaler Infrastrukturinvestitionen

Bei Investitionen in öffentliche Infrastrukturmaßnahmen handelt es sich um eine geteilte Verantwortung unterschiedlicher Regierungs- und Verwaltungsebenen. Während nationale Regierungen sich vorrangig mit makroökonomischen Rahmenbedingungen und national relevanten Großprojekten befassen, sind dezentrale Verwaltungsebenen wie Bundesstaaten/länder, Regionen/Provinzen, Landkreise und Kommunen, für einen großen Teil der öffentlichen Investitionen zuständig. In den OECD-Staaten liegt der Anteil bei durchschnittlich etwa 60 Prozent, wobei er zwischen den einzelnen Ländern stark variiert.

Während der Rezession infolge der globalen Finanzmarktkrise 2008/09 wurden im Rahmen verschiedener Konjunkturpakete Investitionen in die Infrastrukturmaßnahmen gefördert. Die nachfolgende Sparpolitik führte jedoch gleichzeitig oft zum Abbau von Transferzahlungen der nationalen auf die untergeordneten Ebenen und so zu einem starken Rückgang subnationaler Investitionen. Durch die zunehmende Verschuldung der subnationalen Ebenen wurden anschließend viele geplante Vorhaben zurückgestellt. Erschwerend kommt hinzu, dass nach wie vor nur in sehr begrenztem Maße neue Finanzierungsquellen erschlossen wurden bzw. kaum neue Modelle zur Risikostreuung Anwendung fanden. Auf den subnationalen Ebenen macht sich deswegen die Lücke in den öffentlichen Investitionsausgaben im Hinblick auf den Nachhol- und zukünftigen Bedarf besonders bemerkbar.

Basierend auf einer von der OECD und dem Europäischen Ausschuss der Regionen 2015 durchgeführten Studie, die 255 subnationale Regierungen der Europäischen Union umfasste, heben Dorothee

Allain-Dupré, Claudia Hulbert und Margaux Vincent die inhärente Fragmentierung von Planungs- und Koordinierungsprozessen auf der subnationalen Ebene hervor. Diese führt zu einer deutlichen Zersplitterung von Verwaltungskapazitäten und -ressourcen. Neben häufig viel zu bürokratischen Regulierungsverfahren und zu hohem Kofinanzierungsbedarf, ist aus Sicht regionaler und lokaler Verwaltungen die Koordination eine der größten praktischen Herausforderungen.

Darüber hinaus stellen Probleme bei Entwurf, Planung und Evaluation von Projekten sowie die Umsetzung langfristiger Strategien große Hindernisse dar. Auch wenn ausreichende Kapazitäten vorhanden sind, um Gutachten, Bewertungen und Evaluationen anzufertigen, fließen die Ergebnisse solcher Untersuchungen nur selten in die Entscheidungsfindung ein. Es bleibt bei vereinzelt Bestrebungen ohne breitere Modellwirkung für ähnliche Fälle.

Die Studie zeigt, dass subnationale Verwaltungen trotz der zahlreichen Herausforderungen verschiedene Strategien zur Verbesserung der Governance von Infrastrukturprojekten verfolgen. Unter anderem nehmen sie bei Entwurf und Planung von Infrastrukturvorhaben externe Dienstleistungen in Anspruch, bemühen sich um eine verbesserte Kooperation mit anderen subnationalen Gebietskörperschaften und versuchen ganz allgemein, eine verbesserte horizontale und vertikale Koordination zu erreichen. Für kleinere Kommunen sind die Verfügbarkeit externer Unterstützung bei der Konzeption von Infrastrukturmaßnahmen und die Vereinfachung der Auftragsvergabe am wichtigsten, während größere Kommunen eine verbesserte Koordinierung als erfolgversprechenden Schritt für eine Verbesserung ansehen. Generell plädieren regionale Verwaltungsebenen für eine bessere externe Unterstützung und für stringenter Kriterien bei der Projektauswahl.

Neben häufig viel zu bürokratischen Regulierungsverfahren und zu hohem Kofinanzierungsbedarf ist aus Sicht subnationaler Regierungen die übergreifende Koordination eine der größten praktischen Herausforderungen.

Ausführung und Umsetzung von Infrastruktur-Vorhaben – der Lebenszyklusansatz

Ein entscheidender Faktor, damit Infrastrukturvorhaben im Zeit- und Kostenplan bleiben und einen Mehrwert erzielen, ist gute Governance. Nur so kann den erheblichen öffentlichen Ausgaben für Infrastrukturprojekte Rechnung getragen werden. Zu diesem Zweck schlägt Genia Kostka einen Risikomanagement-Ansatz vor, der an sich verändernde Umstände angepasst werden kann und sich im Laufe der vier Hauptphasen des Projektlebenszyklus – Planung, Auftragsvergabe, Baumaßnahmen sowie Betrieb und Instandhaltung –fortentwickeln soll.

Kostka stützt sich auf diverse Fallstudien und identifiziert drei Erfolgsfaktoren:

- Eine umfassende und von Beginn an alle vier Phasen einschließende Planung, um angemessene Strategien und ein effektives Risikomanagement festzulegen. Anfängliche Planungsdefizite behindern über den gesamten Lebenszyklus hinweg den Projektfortschritt.
- Flexibilität und Transparenz des Governance-Regimes, um Marktrisiken zu minimieren, die effiziente Koordination von Stakeholdern zu ermöglichen sowie soziale und Umweltrisiken zu reduzieren.
- Die Nutzung von Risikomanagementtechniken, zum Beispiel Leistungsmessung, Überwachung beauftragter Firmen und Aufsicht über die Planung, die in alle wesentlichen Phasen integriert werden.

Planung und Auftragsvergabe sind für den Aufbau eines geeigneten Governance-Regimes am wichtigsten. Beispielsweise zeigen die Fälle der Elbphilharmonie in Hamburg und des Flughafens Berlin-Brandenburg, wie unzureichende Planung und die Beauftragung ungeeigneter Firmen zu Parallelprozessen führen können. Diese stellten ohne ausreichende Koordinierung ein enormes Risiko dar und führten letztendlich zu massiven Verzögerungen und Kostensteigerungen. Im Gegensatz dazu zeigen andere Beispiele, dass eine umfassende Planung, gute Koordinierung der Stakeholder und ein flexibles Governance-Regime verbunden mit einem entsprechenden Risikomanagement den Zeit- und Kostenrahmen mit hoher Wahrscheinlichkeit gewährleisten.

Die Wahl des richtigen Umsetzungsmodells

Gute Governance erfordert die Stärkung der gesamten institutionellen Architektur, um die richtige Infrastruktur im Zeit- und Kostenplan bereitzustellen, und zwar in einer Art und Weise, die das Vertrauen sämtlicher Stakeholder genießt. Ian Hawkesworth und Juan Garin legen die Elemente und Umrisse eines solchen Rahmens vor, der es Ländern ermöglicht, ihre Optionen in Bezug auf Infrastruktur aus einem neuen Blickwinkel zu betrachten. Die Autoren stellen einen Entscheidungsbaum und Checklisten mit Fragen und Überlegungen für Entscheidungsträger vor, postulieren aber keine Einheitslösungen. Vielmehr unterstreichen sie, dass Optionen zwangsläufig durch die jeweiligen besonderen Umstände eines Landes und die vorgegebenen politischen Prioritäten bedingt sind.

Der dreistufige Prozess dieses Modells sieht vor, zunächst eine nüchterne Analyse der bestehenden nationalen Infrastruktur-Governance vorzunehmen und sich bei der Bewertung von Reformzielen vorzugsweise auf bestimmte Sektoren zu konzentrieren. Letztlich hängen die staatliche Rolle bei der Bereitstellung von Infrastruktur und die optimale Wahl des Umsetzungsmodells von den vorherrschenden wirtschaftlichen und politischen Gegebenheiten in spezifischen Sektoren wie Wasser, Verkehr oder Energie ab. Dazu zählen auch mögliches Marktversagen, die Erwartungen der Öffentlichkeit und politische Sensibilitäten. In einem nächsten Schritt sollten Länder bewerten, welchen Einfluss makroökonomische Parameter, Governance-Kapazitäten, die Leistungsfähigkeit des privaten Sektors und das rechtliche Umfeld auf einen bestimmten Sektor haben. Vor dem Hintergrund einer solchen zweistufigen Bewertung beinhaltet der letzte Schritt die Entscheidung für ein Umsetzungsmodell.

Letztlich hängen die staatliche Rolle bei der Bereitstellung von Infrastruktur und die optimale Wahl des Umsetzungsmodells von den vorherrschenden wirtschaftlichen und politischen Gegebenheiten ab.

Governance-Innovationen

Die Suche nach innovativen Governance-Ansätzen ist im Bereich öffentlicher Infrastruktur nicht neu. Parallel zum Anstieg der technologischen und finanziellen Möglichkeiten und der damit einhergehenden Komplexität ist in den letzten Jahrzehnten auch die Zahl der Stakeholder stark angestiegen. Heute ist Infrastruktur ein prototypischer Fall von Governance auf unterschiedlichen staatlichen Ebenen. Man kann diesen Herausforderungen durch Innovationen begegnen, die auf die Beteiligung einer Vielzahl an Stakeholdern, darunter Regierungstellen, Behörden, Unternehmen und zivilgesellschaftliche Gruppen, setzen.

Helmut Anheier und Sonja Kaufmann untersuchen derartige innovative Ansätze. Einige Beispiele:

- Bei den Water Use Master Plans in Nepal und im Fall der Insel Samsø (Dänemark) sind Bürger, Verbraucher und Versorgungsunternehmen in umfassender Weise an Planung, Analyse, Finanzierung und Bereitstellung von benötigter Infrastruktur beteiligt und bauen so Verantwortung, Vertrauen und Kapazität auf, was gleichzeitig jedoch eine erhebliche Koordination erfordert.
- Sogenannte Procurement Clinics des finnischen Verbands RAKLI bringen staatliche Stellen mit potenziellen Auftragnehmern zusammen, um Unsicherheit und Risiken im Vorfeld zu begrenzen, und dadurch effizientere und transparentere Lösungen für komplexe Herausforderungen bei der Auftragsvergabe zu generieren.
- Der von einer zivilgesellschaftlichen Organisation entwickelte Schnellbus-Standard (Bus Rapid Transit Standard) stellt ein klar definiertes und leicht anzuwendendes Tool bereit, das auf der ganzen Welt nicht nur zur Verkehrsplanung eingesetzt werden kann, sondern auch zur Bewertung von bestehenden Projekten mit Blick auf städtische Mobilität und Kosteneffektivität.

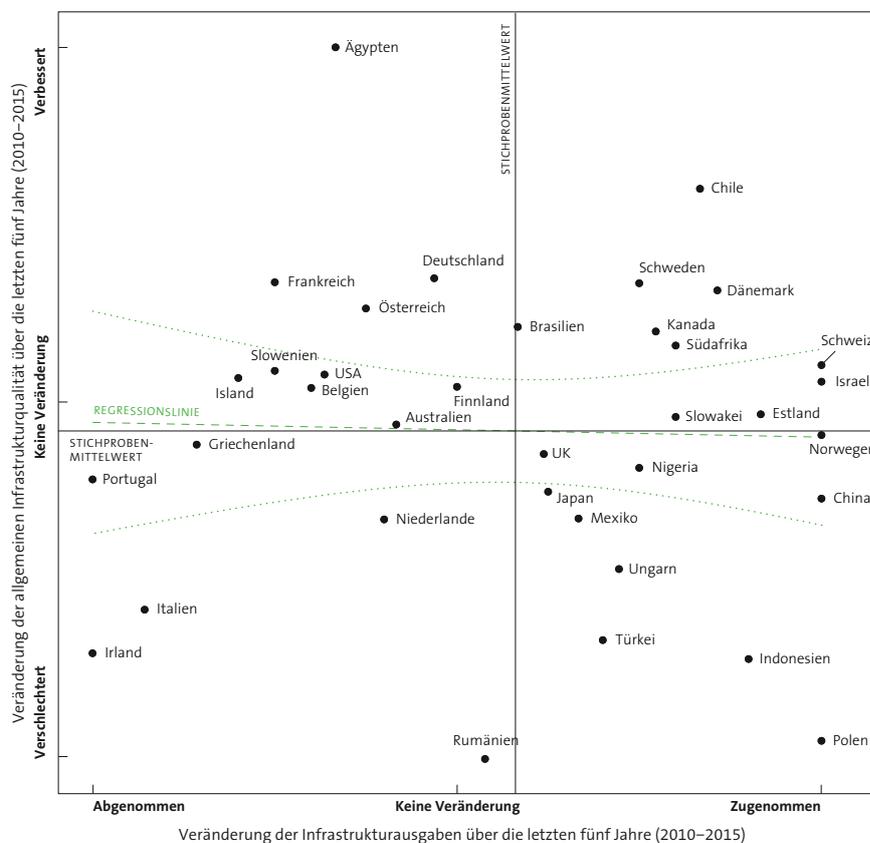
Koordinierungskapazität erweist sich als zentrales Element, um Problemen beim Infrastrukturmanagement und den dafür notwendigen Entscheidungsprozessen vorzubeugen.

Angesichts der Vielzahl von Akteuren, die sich im Bereich der Infrastruktur drängen, stellt sich die Frage der (besseren) Verteilung von Governance-Kapazitäten unter Stakeholdern. Wie die vorgestellten Fallstudien zeigen, waren ungleiche Bedingungen und unterschiedliche Kapazitäten häufig der Grund für Versäumnisse bei Planung und Ausführung. Die untersuchten Innovationen lösten diese Probleme, indem sie die Fähigkeit aller Beteiligten zur Koordinierung und die Nutzung geeigneter Strategien zur Kommunikation und Partizipation angemessen berücksichtigten. Koordinierungskapazität erweist sich dementsprechend als zentrales Element, um Problemen beim Infrastrukturmanagement und den dafür notwendigen Entscheidungsprozessen vorzubeugen.

Governance-Indikatoren

Wir wissen noch immer relativ wenig darüber, welche Rolle Verwaltungen und staatliche Entscheidungsprozesse für den Erfolg bzw. Misserfolg von großen Infrastrukturprojekten spielen. Dieser Mangel an Wissen über die Kapazitäten der öffentlichen Verwaltung beim Infrastrukturmanagement hat zu widersprüchlichen Schlussfolgerungen über die Kosten und Nutzen von Infrastrukturausgaben und zu widersprüchlichen Botschaften an politische Entscheidungsträger geführt. Während beispielsweise Gutachten von Beratungsfirmen häufig behaupten, dass größere Infrastrukturinvestitionen die Wirtschaft ankurbeln, legen wissenschaftliche Publikationen nahe, dass solche Ausgaben geringere Auswirkungen auf die wirtschaftliche Entwicklung eines Landes haben.

Die von Matthias Haber und seinem Team für *The Governance Report 2016* entwickelten Indikatoren bieten eine ganzheitliche, vergleichende Bewertung der Fähigkeit von Ländern, Infrastrukturprojekte zu planen, zu managen und durchzuführen. Dabei werden drei Schlüsseldimensionen der Infrastruktur-Governance betrachtet: Planung, Management und Ergebnisse im Sinne von Infrastrukturqualität. Die



Veränderung der Infrastrukturausgaben und der allgemeinen Infrastrukturqualität (2010–2015)

Quelle: Hertie School–OECD Global Expert Survey on Public Infrastructure

Indikatoren beruhen auf einer Kombination von makroökonomischen Variablen, die Infrastrukturergebnisse abbilden, und Expertenbewertungen im Rahmen des von der Hertie School und der OECD durchgeführten Global Expert Survey on Public Infrastructure.

Die im Report vorgestellten Analysen zeigen, dass Länder, die in einer der Dimensionen eine gute Bewertung erzielen, meist auch in den anderen beiden Dimensionen gut abschneiden. Nur wenige Länder, etwa die Schweiz und die Niederlande, schaffen es aber, in allen drei Dimensionen der Infrastruktur-Governance ähnlich starke Werte

zu erreichen. Im Allgemeinen zeigen OECD-Mitgliedstaaten bessere Leistungen als Nicht-Mitgliedstaaten. Sobald jedoch das Niveau der wirtschaftlichen Entwicklung von Ländern berücksichtigt wird, verlieren OECD-Länder ihren Vorsprung und Länder wie Nigeria und Ägypten rücken in die Mitte der Rankings vor.

Überraschend ist die negative Beziehung zwischen den Infrastrukturinvestitionen eines Landes und den Infrastrukturergebnissen. Tatsächlich verbessern höhere Investitionen nicht notwendigerweise die Qualität der Infrastruktur, jedenfalls nicht mittelfristig. Obgleich den an der Befragung teilnehmenden Experten zufolge Infrastrukturinvestitionen in vielen Ländern in den letzten fünf Jahren anstiegen, verbesserte dies die Qualität der Infrastruktur nicht signifikant (siehe Grafik). Ebenso ist das Verhältnis zwischen Investitionen und Produktivitätssteigerung zwar moderat positiv, jedoch weniger stark und klar ausgeprägt als allgemein angenommen wird. In den vergangenen zehn Jahren hat eine Steigerung von Infrastrukturinvestitionen um ein Prozent durchschnittlich zu einer Produktivitätssteigerung von weniger als 0,5 Prozent geführt. Entscheidend für den Einfluss von Ausgaben auf die Ergebnisse ist eher die Governance-Kapazität als allein die Höhe der Investitionen.

Die vollständige Liste der Indikatoren mit dem dazugehörigen Datensatz sowie Anmerkungen zur Methodologie stehen auf www.governancereport.org zum Download bereit.

Erhöhte Ausgaben und Investitionen verbessern nicht notwendigerweise die Qualität der Infrastruktur, jedenfalls nicht mittelfristig. Entscheidender Hebel ist vielmehr die Governance-Kapazität.

Infrastruktur-Governance verbessern: Empfehlungen

Die Beiträge in diesem Report haben Probleme analysiert, Best Practices vorgestellt und Empfehlungen im Kontext ihres jeweiligen Kapitels formuliert. In einem abschließenden Kapitel gehen Helmut Anheier und Rolf Alter darüber hinaus und schlagen konkrete Schritte zur Verbesserung der Infrastruktur-Governance vor.

1. Spannungen anerkennen

Die erste Empfehlung lautet, die im komplexen Feld der Infrastruktur vorherrschenden Spannungen zwischen Politik, sozialen und ökonomischen Rahmenbedingungen und technologischen und logistischen Anforderungen offen zu diskutieren und dabei die durchaus meist unsichere Datenlage einzubeziehen. Der Report plädiert dafür, die immanent politische Natur von Infrastrukturentscheidungen anzuerkennen, und auf dieser Grundlage über institutionelle Innovationen zur Stärkung von Governance-Kapazitäten nachzudenken.

2. Koordinierungskapazität entwickeln

Während das Handlungsfeld Infrastruktur mit Regeln und Vorschriften für Vergabe- und Auftragswesen, technischen Spezifikationen und Aufsichtsmaßnahmen dicht bestückt ist, scheint im Bereich der Koordination ein zentrales Defizit zu bestehen. Als entscheidender Faktor für die mangelnde Performanz von Infrastrukturmaßnahmen insgesamt muss die fehlende oder mangelhafte Koordinierung unter den meist zahlreichen Stakeholdern gesehen werden. Hier gilt es, über den gesamten Projektzyklus hinweg entsprechende Kapazitäten zu schaffen.

3. Datengrundlage verbessern

Eine effiziente und effektive Koordination ist eher erreichbar, wenn Daten zu Infrastrukturbedarf, Projektplanung, Risikoabschätzung und Implementation systematisch gesammelt und analysiert werden. Dieses findet kaum statt. Eine entsprechende analytische Kapazität sollte aber umfassend und strategisch, politisch klug und gezielt, aber auch technisch und ökonomisch solide sein, um als Grundlage für bestimmte Vorhaben und vergleichbare Fälle dienen zu können. Auch hier ist es notwendig, entsprechende Kapazitäten zu schaffen, sowohl auf nationaler als auch internationaler Ebene.

4. Eigenständige, übergreifende Infrastrukturinstitutionen schaffen

Zur Umsetzung aller drei Empfehlungen schlagen Anheier und Alter die Schaffung von zweckbestimmten Infrastrukturinstitutionen vor, die in klarem Abstand zu politischen Entscheidungsträgern agieren. Solche Institutionen sollten die Vielfalt der politischen Interessen der Stakeholder und Betroffenen widerspiegeln und auf technische, ökonomische, administrative und Führungsexpertise sowie vergleichendes Datenmaterial zurückgreifen können. Sie sollten Beratungs- und Partizipations-Elemente mit Expertenwissen kombinieren. Eine wichtige Funktion wäre, die komplexen Beziehungen zwischen Politik, Strategien und Projekten offenzulegen.

Die genaue Organisationsform, der Auftrag und die Kompetenzbereiche, sowie die zur Verfügung stehenden Instrumente hängen stark von den Bedürfnissen und Gegebenheiten des jeweiligen Landes und des Vorhabens ab. Der Beitrag einer solchen Institution kann anhand von drei Kriterien bewertet werden:

- Gewahrte Autonomie: ob die Institution wirklich frei von politischen Einflüssen arbeitet und ob Unabhängigkeit sowie die Einbeziehung aller relevanten Stakeholder erreicht wurden,
- Bessere Performanz: ob die Vorschläge der Institution die Qualität der politischen Entscheidungsfindung letztlich verbessert haben, etwa dadurch, dass politische Akteure verpflichtet werden, Entscheidungen über Infrastrukturpolitiken mit unabhängig geprüften Informationen zu begründen; oder dass Projektmanager verpflichtet werden, die sozialen, ökologischen und ökonomischen Auswirkungen zu berücksichtigen und Projekte nachhaltig und zukunftssicher zu gestalten, und
- Qualitätswahrung: ob Infrastrukturbedürfnisse mit der intendierten Qualität erfüllt wurden.

Wenn höhere Investitionen in der Vergangenheit und heute nicht automatisch zu besseren Infrastrukturergebnissen geführt haben und führen, ist dies möglicherweise auf eine fehlende Analyse- und Koordinierungskapazität zurückzuführen. *The Governance Report 2016* macht Vorschläge, die diese Defizite korrigieren helfen. Einige Länder haben bereits entsprechende Institutionen eingerichtet oder diskutieren mögliche Varianten einer unabhängigen, analytisch arbeitenden Institution zur Koordination von Infrastruktur als Governance-Innovation. Es bleibt zu hoffen, dass sich das Modell auf der Grundlage von Praxiserfahrungen und den notwendigen politischen Entscheidungen weiterentwickeln wird. Angesichts der Bedeutung und des Verbesserungspotentials von Infrastruktur-Governance dürfte sich der Aufwand für eine solche Innovation lohnen.



The Governance Report 2016

(ISBN 978-0-19-875743-6) ist erhältlich bei [Oxford University Press](http://OxfordUniversityPress.com) und im Buchhandel.

Ebenfalls bei OUP erscheint der Begleitband *The Governance of Infrastructure*, herausgegeben von Gerhard Hammerschmid, Genia Kostka und Kai Wegrich.

Weitere Informationen unter www.governancereport.org

Bisher in der OUP Governance Report-Reihe erschienen:

- *The Governance Report 2015*
(Hertie School of Governance, Ed.)
- *Beyond the Crisis: The Governance of Europe's Economic, Political, and Legal Transformation*
(Mark Dawson, Henrik Enderlein, and Christian Joerges, Eds.)
- *The Governance Report 2014*
(Hertie School of Governance, Ed.)
- *The Problem-solving Capacity of the Modern State: Governance Challenges and Administrative Capacities*
(Martin Lodge and Kai Wegrich, Eds.)
- *The Governance Report 2013*
(Hertie School of Governance, Ed.)
- *Governance Challenges and Innovations: Financial and Fiscal Governance*
(Helmut K. Anheier, Ed.)

Principal Investigators:

Helmut K. Anheier (Hertie School of Governance)
Rolf Alter (OECD)

Hauptautoren:

Dorothee Allain-Dupré (OECD)
Juan Garin (NormannPartners)
Matthias Haber (Hertie School of Governance)
Gerhard Hammerschmid (Hertie School of Governance)

Ian Hawkesworth (OECD)

Claudia Hulbert (Consultant)

Sonja Kaufmann (Hertie School of Governance)

Genia Kostka (Hertie School of Governance)

Margaux Vincent (Consultant)

Kai Wegrich (Hertie School of Governance)

Managing Editor:

Regina A. List (Hertie School of Governance)

Die **Hertie School of Governance** ist eine staatlich anerkannte, private Hochschule mit Sitz in Berlin. Ihr Ziel ist es, herausragend qualifizierte junge Menschen auf Führungsaufgaben im öffentlichen Bereich, in der Privatwirtschaft und der Zivilgesellschaft vorzubereiten. Mit interdisziplinärer Forschung will die Hertie School zudem die Diskussion über moderne Staatlichkeit voranbringen und den Austausch zwischen den Sektoren anregen. Die Hochschule wurde Ende 2003 von der Gemeinnützigen Hertie-Stiftung gegründet und wird seither maßgeblich von ihr getragen.

Pressekontakt:

Regine Kreitz, Head of Communications
Hertie School of Governance
Friedrichstr. 180
10117 Berlin
Germany
Tel. +49 (0)30 25 92 19-113
Fax +49 (0)30 25 92 19-444
kreitz@hertie-school.org