Ministerie van Buitenlandse Zaken

Scorecard Asian Development Bank

Datum	15 augustus 2017
SCORECARD	Asian Development Bank (AsDB)
Opgesteld door	Directie Multilaterale Instellingen en Mensenrechten
Redacteur:	Sophie Willems Afgestemd met KGK AsDB, IGG

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave 2

1. Samenvatting 3
1.1 Institutionele aspecten en functioneren 3
1.2 Beleidsrelevantie 3

2 Inleiding 4

3 Algemene achtergrond 5
3.1 Doelstelling en toegevoegde waarde 5
3.2 Organisatie, werkwijze en activiteiten 5
3.3 Nederlandse rol en invloed 6
3.4 Financiële omvang en bijdragen 6

4 Institutionele aspecten en functioneren van de organisatie 8
4.1 Strategie en verantwoording 8
4.2 Resultaatgerichtheid en transparantie 9
4.3 Partnerschappen en samenwerking 9
4.4 Operationeel management 10
4.5 Beleidsevaluatie 11
4.6 Human Resource Management 12
4.7 Financiële stabiliteit 13
4.8 Kostenreductie 13
4.9 Corruptiebestrijding 14

5 Relevantie van de organisatie 15
5.1 Relevantie voor Nederlandse BHOS-prioriteiten 15
5.2 Overige relevantie 16

1. Samenvatting

1.1 Institutionele aspecten en functioneren

De AsDB is een goed functionerende, transparante ontwikkelingsbank. Ook evaluaties van derden bevestigen het beeld van een goed functionerende bank. De comparatieve meerwaarde van de AsDB ligt onder meer in haar focus op grootschalige infrastructuurprojecten, regionale integratie en nauwe partnerschappen met haar *developing member countries* (de lenende landen). Dit geeft de bank een verbindende kracht, waardoor het wordt gezien als een neutralere partner dan bilaterale donoren. De bank is met name sterk in resultaatgericht werken, onafhankelijk evalueren en transparantie. Verbeteringen zijn mogelijk op het gebied van personeelsbeleid. Verder is het financiële beleid van de AsDB zeer stabiel maar wel aan de conservatieve kant.

Institutionele aspecten en functioneren	Score	Verandering
Strategie en verantwoording	3	→
Resultaatgerichtheid en transparantie	4	→
Partnerschappen	3	↑
Operationeel management	3	→
Beleidsevaluatie	4	→
Human Resource Management	2	↓
Financiële stabiliteit	4	→
Kostenreductie	3	→
Corruptiebestrijding	4	→

Beoordeling: Onvoldoende = 1, Matig = 2, Voldoende = 3, Goed = 4
Verandering sinds 2015: Neutraal = →, Positief = ↑, Negatief = ↓

1.2 Beleidsrelevantie

De AsDB is een belangrijke instelling voor duurzame economische groei in Azië en de *Pacific*. Met name op de gebieden van water, voedselzekerheid, klimaat en gendergelijkheid sluit de Bank goed aan bij het Nederlandse BHOS-beleid. Daarnaast vervult de Bank een belangrijke rol in de regio in het stimuleren van regionale samenwerking en economische integratie en bevorderen van goed publiek financieel management.

	Uitvoerend	**Coördinerend**	**Normatief**
Relevantie voor de Nederlandse BHOS-prioriteiten			
Voedselzekerheid	3		
Water	3		
Gendergelijkheid	3		
Klimaat	3		
Private sector ontwikkeling	3		
Overige relevantie			
Regionale samenwerking en economische integratie	3		3
Gezondheidszorg	4		
Onderwijs	4		

Beoordeling: Onvoldoende = 1, Matig = 2, Voldoende = 3, Goed = 4

2 Inleiding

Scorecards worden opgesteld om het functioneren en de beleidsrelevantie van multilaterale organisaties in kaart te brengen. De Nederlandse inzet in multilaterale organisaties wordt geconcentreerd op organisaties die effectief zijn en die relevant zijn voor het Nederlandse beleid, of een sleutelrol vervullen binnen de multilaterale architectuur als "systeemorganisatie". Dit vraagt om zorgvuldige en regelmatige toetsing. Het streven is om scorecards op te stellen voor de VN Fondsen en Programma's, de Internationale Financiële Instellingen (IFI's), de voor Nederlands beleid voor Buitenlandse Handel en Ontwikkelingssamenwerking (BHOS) relevante gespecialiseerde VN-organisaties en kantoren, en de majeure wereldwijde fondsen; multilaterale organisaties waaraan Nederland een substantiële ODA-bijdrage levert. De relevantie wordt primair getoetst aan het Nederlandse beleid voor BHOS, maar de bredere betekenis van multilaterale instellingen voor andere aspecten van Nederlands beleid wordt waar relevant meegenomen.

Elke scorecard geeft een overzicht van de doelstellingen, het mandaat en de kernkwaliteiten van de betreffende internationale instelling, van de wijze waarop de organisatie is ingericht en welke activiteiten ze uitvoert, van de financiële omvang en de Nederlandse bijdragen. Op basis van een analyse van de verschillende deelaspecten wordt een appreciatie gegeven van de organisatorische effectiviteit en van de relevantie voor de Nederlandse beleidsdoelstellingen. Er wordt een appreciatie gegeven van de mate waarin organisaties voor het Nederlandse BHOS-beleid relevante resultaten behalen. Deelaspecten van effectiviteit worden beoordeeld op basis van specifieke criteria en gescoord op een vierpuntsschaal van onvoldoende, matig, voldoende en uitstekend. Daarnaast wordt aangegeven of de organisatie een positieve, een negatieve of een neutrale ontwikkeling heeft doorgemaakt sinds de scorecard 2015. Beleidsmatige relevantie en impact (resultaten) worden aangeduid met de kwalificaties relevant, beperkt relevant en niet relevant. Een samenvatting van al deze scores is te vinden in de tabellen in hoofdstuk 5.

De scorecards zijn samengesteld op basis van rapportages van de organisatie zelf, van de *Board of Auditors*, interne en externe evaluaties, beoordelingen door andere donoren en van het *Multilateral Organisations Performance Assessment Network* (MOPAN).[1] Daarnaast wordt om de input gevraagd van betrokken vakdepartementen, de Permanente Vertegenwoordigingen en Kiesgroepkantoren. Ook informatie van ambassades over het functioneren van landenkantoren van multilaterale instellingen zijn in de scorecard verwerkt. De scorecards worden iedere twee jaar geactualiseerd.

[1] Binnen MOPAN evalueert Nederland samen met 18 gelijkgezinde landen het functioneren van VN organisaties en Internationale Financiële Instellingen. Vanaf 2015 worden, per keer, in een tweejaarlijkse cyclus, ongeveer 13 organisaties doorgelicht op organisatorisch functioneren en ontwikkelingseffectiviteit.

3 Algemene achtergrond

3.1 Doelstelling en toegevoegde waarde

De Aziatische Ontwikkelingsbank (AsDB) is opgericht in 1966 door 31 landen, waaronder Nederland. De visie van de AsDB is het uitbannen van armoede in Azië en de *Pacific*. De missie van de Bank is het helpen van haar *Developing Member Countries* (DMCs) om armoede te verminderen en leefomstandigheden en kwaliteit van leven te verbeteren.

De AsDB verstrekt leningen, schenkingen en technische assistentie aan overheden en de private sector in (ontwikkelings)landen in Azië en de *Pacific* in een breed aantal sectoren, zoals energie, water, transport en onderwijs. Daarnaast wordt de Bank vaak door overheden in de regio gevraagd een adviesrol te vervullen. De AsDB is een van de belangrijkste ontwikkelingsorganisaties specifiek in deze regio.

3.2 Organisatie, werkwijze en activiteiten

De AsDB heeft 67 Lidstaten, waarvan 48 in Azië en de *Pacific* en 19 buiten deze regio. Naast het hoofdkantoor, gevestigd in Manilla, heeft de Bank 29 landenkantoren. De AsDB heeft een Raad van Gouverneurs, een Raad van Bewindvoerders, een President, een Managing Director General en zes Vicepresidenten.

Het management van de Bank bestaat om te beginnen uit de President, die wordt gekozen door de Gouverneurs. De President staat aan het hoofd van de Bank en is traditioneel afkomstig uit Japan. Vanaf april 2013 is dat dhr. Takehiko Nakao. In november 2016 werd hij herkozen voor een tweede termijn van vijf jaar. Verder bestaat het management uit de *Managing Director General* (MDG) en zes Vicepresidenten (VPs). Er zijn drie VPs *Operations*. Twee van hen zijn verantwoordelijk voor de regiodirecties die ook de landenkantoren aansturen. De derde van hen is verantwoordelijk voor private sector- en cofinancieringsactiviteiten. Onder de andere drie VPs vallen de directies voor kennismanagement en duurzame ontwikkeling, financiën en risicomanagement en interne organisatie.

De formele leiding van de Bank is in handen van de Raad van Gouverneurs. Alle lidstaten zijn vertegenwoordigd in deze Raad. Het dagelijkse bestuur is gedelegeerd aan de Raad van Bewindvoerders (RvB) die bestaat uit 12 leden. De bewindvoerders zijn permanent geplaatst bij het hoofdkantoor in Manilla. Zij vertegenwoordigen de landen in hun kiesgroep in de RvB. De RvB worden voorgezeten door de President.

Beleid en voorstellen voor *operations (*leningen, schenkingen en/of technische assistentie) worden voorbereid door het Management. De uiteindelijke goedkeuring ligt echter bij de RvB. Het Management is verder verantwoordelijk voor de uitvoering van het beleid en het dagelijkse management van de Bank. In de praktijk is er een zeker (gezond) spanningsveld tussen Management en RvB. Besluitvorming geschiedt in de regel op basis van consensus. Soms wordt er gestemd. In de Raad van Gouverneurs en de RvB heeft elke lidstaat een gewogen stem. De Bank heeft primair een uitvoerende rol en daarnaast ook een beleidsadviserende rol.

Op 1 januari 2017 heeft de Bank de innovatieve stap gezet om de twee financieringsloketten die de AsDB van oudsher had samen te voegen. Dit zijn de *Ordinary Capital Resources* (OCR) en het *Asian Development Fund (ADF).* Met de samenvoeging worden zowel de concessionele leningen (leningen voor de armste landen) als niet-concessionele leningen (leningen tegen kosten plus een opslag) uit de OCR verstrekt. Door de samenvoeging is de financiële slagkracht van de Bank

aanzienlijk vergroot, in het bijzonder voor concessionele financiering. Voorheen kwamen de leningen op concessionele voorwaarden uit het ADF. Het ADF blijft voortbestaan voor het verstrekken van schenkingen. Leningen aan de private sector zijn altijd OCR-leningen.

Naast de OCR- en ADF-middelen heeft de AsDB speciale fondsen (door de Bank zelf gefinancierd) en *Trust Funds* (gefinancierd door donoren). Deze aanvullende middelen zijn in omvang ondergeschikt aan de OCR- en ADF-middelen.

De AsDB heeft drie strategische focusgebieden voor de jaren 2008 - 2020, beschreven in haar langetermijnstrategie *Strategy 2020*. Dit zijn inclusieve economische groei, ecologisch duurzame groei en regionale economische integratie. De Bank richt zich hiervoor op vijf *core operational* areas, namelijk infrastructuur, milieu, regionale samenwerking en integratie, ontwikkeling van de financiële sector en onderwijs. Daarnaast identificeert de Bank in *Strategy 2020* vijf *drivers of change,* te weten private sectorontwikkeling, goed bestuur, gendergelijkheid, kennis en partnerschappen. De hoofdlijnen van de *Strategy* 2020 zijn na de *Mid Term Review* in 2014 in stand gebleven. Wel werd het fragiele statenbeleid aangescherpt en werden de ambities geïntensiveerd voor private sectorontwikkeling en het tegengaan van klimaatverandering. In 2016 vonden consultaties plaats met donoren en het maatschappelijk middenveld voor de nieuwe langetermijnstrategie van de Bank, *Strategy 2030.* Dit strategiedocument wordt naar verwachting tijdens de jaarvergadering in 2018 afgerond.

De onafhankelijke evaluatieafdeling van de Bank heeft de afgelopen twee jaar verschillende voor Nederland relevante beleidsevaluaties uitgevoerd. Zo is er onderzoek gedaan naar de duurzaamheid van de activiteiten van de Bank op het gebied van stedelijk wateraanbod en sanitatie. Een ander voorbeeld is een breed ingestoken evaluatie naar het optimaliseren van resultaten over alle drie de strategische agenda's. De uitkomst is onder meer dat het gebruik van synergiën tussen sectoren en het aangaan van partnerschappen van groot belang zijn. Alle evaluatierapporten zijn te raadplegen op de website van de Bank.

3.3 Nederlandse rol en invloed

In de Raad van Gouverneurs wordt Nederland vertegenwoordigd door de Minister voor Buitenlandse Handel en Ontwikkelingssamenwerking. De Directeur-Generaal Internationale Samenwerking is plaatsvervangend Gouverneur.

Nederland vormt een Kiesgroep samen met Canada, Denemarken, Finland, Ierland, Noorwegen en Zweden. Nederland heeft 1,12% van het totale stemrecht binnen de AsDB. Voor de kiesgroep als geheel is dat 8,46%. Canada levert altijd de bewindvoerder voor deze Kiesgroep, omdat Canada veruit de grootste aandeelhouder is binnen de Kiesgroep. De functies van plaatsvervangend bewindvoerder en de twee adviseurs rouleren. Nederland heeft vrijwel altijd een van de functies.

Naast de samenwerking binnen de Kiesgroep werkt Nederland intensief samen in EU+ verband. Dit zijn de Europese lidstaten van de Bank plus Canada, Turkije en Zwitserland. Deze groep heeft ruim een vijfde (22,01%) van het totale stemrecht.

3.4 Financiële omvang en bijdragen

Het totale kapitaal van de AsDB is USD 147 miljard, waarvan USD 140 miljard garantiekapitaal en USD 7,3 miljard inbetaald. In 2016 was de totale omvang van

AsDB's *operations* USD 31,7 miljard. Dit is de hoogste omvang ooit in de geschiedenis van de Bank. Van dit bedrag kwam USD 17,5 miljard van de Bank zelf (OCR, ADF en speciale fondsen), en bestond USD 14 miljard uit cofinanciering, wat de grote hefboomwerking van de Bank demonstreert.

Public sector operations, exclusief officiële cofinanciering en technische assistentie, bedroegen in 2016 in totaal USD 15 miljard. *Private sector operations*, exclusief cofinanciering, bedroegen in totaal USD 2,5 miljard. Er is een stijgende lijn in de activiteiten van de Bank, met een gemiddelde totale omvang van USD 21,3 miljard over de periode 2011 -2015.

De onderhandelingen over de Elfde Middelenaanvulling van het ADF (ADF-12) voor de periode 2017 – 2020 werden afgerond in 2016. De nieuwe donorbijdragen bedroegen 3,8 miljard USD – bijna een halvering ten opzichte van de middelenaanvulling van het ADF-11. Van dit bedrag is USD 3,3 miljard voor het ADF zelf en USD 0,5 miljard voor het *Technical Assistance Special Fund.* Nederland droeg 15 miljoen EUR bij. De ADF-12 middelenaanvulling is de eerste na de aankondiging dat per 1 januari 2017 ook concessionele middelen uit de OCR komen en dat het ADF uitsluitend voor schenkingen gebruikt wordt vanaf die datum.

Nederland heeft 1,03% van de aandelen van de Bank en is daarmee de 19e aandeelhouder. Nederland heeft 1,12% van de stemmen (*voting power)*. De grootste aandeelhouders zijn Japan en de VS (met resp. 12,80 en 12,71 % van de stemrechten), gevolgd door China (5,46%), India (5,38%) en Australië (4,93%).

Financieel overzicht (*Bedragen in miljoen USD*)

	Bank	Fonds / zachte leningen loket
Verstrekte schenkingen in 2016	-	518
Bijdrage aan schuldverlichting (HIPC)	-	6
Uitgekeerde leningen in 2016	9.763	2.027
Totaal (aandelen)kapitaal Waarvan *paid-in*	147.052 7.300	4.800
Nederlands aandeel in%	1,03%	0,53%
Kiesgroep aandeel in %	7,97%	7,76%
Overige Nederlandse bijdragen (TFs)	7	-
Positie Nederland op ranglijst	19	17
Aantal aandeelhouders / donoren	67	34

4 Institutionele aspecten en functioneren van de organisatie

4.1 Strategie en verantwoording

De AsDB heeft een duidelijk kernmandaat gericht op armoedebestrijding en het verbeteren van leefomstandigheden in Azië en de *Pacific*, uitgewerkt via de drie strategische focusgebieden uit *Strategy 2020* (inclusieve economische groei, ecologisch duurzame groei en regionale economische integratie). Met de selectie van de vijf *core operational areas* (zie onder sectie 2.2) wordt op geloofwaardige wijze invulling gegeven aan het principe van selectiviteit in de strategie. De doelstelling om minstens 80% van door de Bank gefinancierde investeringen op deze terreinen te concentreren is waargemaakt. Op de dwarsdoorsnijdende thema's gendergelijkheid en klimaatverandering presteert de Bank voldoende, maar is er nog ruimte voor vooruitgang.

De AsDB is een goed functionerende, transparante ontwikkelingsbank. De langetermijnstrategie van de Bank, *Strategy 2020*, is uiteengezet voor de periode 2008 – 2020 en bevat drie strategische agenda's: inclusieve economische groei, ecologisch duurzame groei en regionale economische integratie. De beleidsprioriteiten zijn hierin voldoende helder vastgelegd. Verder werkt de Bank met *Country Partnership Strategies (CPSs)*. Deze documenten beschrijven op hoofdlijnen hoe de AsDB zich zal inzetten in het betreffende land en worden in samenspraak met het betreffende land ontwikkeld.

De RvB is voldoende betrokken bij de besluitvorming over activiteiten en institutionele kwesties. Een aandachtspunt wat betreft verantwoording is echter zeggenschap van de RvB over het operationele plan. Deze is namelijk vooral gericht op de begroting en in mindere mate op het onderliggende werkplan. Hierdoor heeft de RvB minder zeggenschap over de operationele planning dan wenselijk.

De AsDB heeft een uitgebreid *safeguards*-beleid met als doel het minimaliseren, mitigeren en compenseren van nadelige gevolgen van haar activiteiten op mens en milieu. De evaluatie van het ADF laat zien dat de Bank specifieker moet zijn in hoe haar activiteiten inclusieve groei bevorderen door duidelijker te zijn over hoe iedere interventie arme, kwetsbare en gemarginaliseerde groepen beïnvloedt.
Via het *Accountability Mechanism* van de Bank kunnen mensen die nadelige gevolgen hebben ondervonden van AsDB-gefinancierde projecten een oplossing zoeken voor hun problemen en vermeende nalatigheid in het naleven van beleid en procedures melden. Het zoeken naar adequate oplossingen bij problemen die (waarschijnlijk) het gevolg zijn van AsDB-gefinancierde projecten wordt geleid door de *Special Project Facilitator.* Het *Compliance Review Panel* onderzoekt de vermeende nalatigheid van de AsDB wanneer het nadelige gevolgen heeft of kan hebben voor de lokale bevolking. De Bank scoort een voldoende op accountability in het *Multilateral Development Assessment Review 2016*.

Onderdeel	**Score**
Kernmandaat / Prioriteiten / Mission Creep	3
Beleidsstrategie	3
Theory of Change	-
Aansluiting Nationaal beleid / Armoedestrategie	3
Verantwoording	2
Aanspreekbaarheid voor overige belanghebbenden	3
TOTAAL	**3**

Verandering sinds 2015: neutraal = ➔

4.2 Resultaatgerichtheid en transparantie

De AsDB heeft een sterke resultatencultuur en gebruikt een gedegen resultatenraamwerk. Dit raamwerk is geïntroduceerd in 2008 en geupdate in 2013. Het bevat nauw omschreven indicatoren en is in de gehele bank ingevoerd. Het wordt gebruikt bij besluitvorming voor organisatorische aanpassingen, zoals bij de recente hervorming van het aanbestedingsbeleid. Het raamwerk wordt tevens gebruikt voor besluitvorming rondom de begroting en de programmering van nieuwe projecten.

Jaarlijks wordt verslag gedaan van de behaalde resultaten in de *Development Effectiveness Review* (DER), dat op website van de Bank wordt gepubliceerd. Dit gebeurt op inzichtelijke wijze: uit het verslag blijkt duidelijk wat de resultaten zijn en hoe die zich verhouden tot de gestelde doelen. Daarnaast is de kwaliteit van het proces geborgd door reguliere *reviews* uitgevoerd door het *Independent Evaluation Department* (IED) en door het toezicht van de *Board*, met name via het *Development Effectiveness Committee* (DEC). Verder vindt er een onafhankelijke dubbelcheck plaats van de resultaten via het *Annual Evaluation Report* van de onafhankelijke evaluatiedienst.

De AsDB staat op de plaats acht van de 46 op de *Aid Transparency Index 2016*. Daarmee valt de Bank in de categorie '*very good*', de hoogste van de vijf categorieën. Hoewel de Bank in 2014 in relatieve zin beter scoorde met een vijfde plaats, is de Bank er in absolute zin wel op vooruitgegaan met een hogere totaalscore in 2016 dan in 2014. De Bank werkt proactief aan het toevoegen van documenten op haar website, zoals (landen)strategieën, beleidsdocumenten, programmadocumenten en evaluaties. De Bank is aangesloten bij de *International Aid Transparency Initiative* (IATI) en publiceert – in lijn met de IATI-standaarden – jaarlijks haar werkplan en begroting.

Onderdeel	Score
RBM en RBB	3
Inzichtelijk maken resultaten	4
Inzichtelijk maken allocatie van middelen (o.a. IATI)	4
Communicatie over resultaten	4
TOTAAL	**4**

Verandering sinds 2015: neutraal = ➔

4.3 Partnerschappen en samenwerking

Partnerschappen vormen een van de vijf drivers of change in Strategy 2020. In lijn met de aanbeveling uit de *Mid Term Review* van *Strategy 2020*, afgerond in 2014, heeft de Bank partnerschappen tot strategische prioriteit gemaakt. De AsDB heeft partnerschappen met multilaterale organisaties, overheden, kennisinstellingen, NGOs en bedrijven. In de periode van 2000 tot half 2015 had de Bank 422 partnerschappen opgezet. Hiervan waren er 287 (of 68%) formeel, dat wil zeggen vastgelegd via een *memorandum of understanding* (MOU), *letter of intent,* financieringsovereenkomst of andere vorm van overeenkomst.

De AsDB heeft drie hoofdtypen partnerschappen:

- *Interagency* coördinatiepartnerschappen – high-level betrekkingen met ontwikkelingspartners, die AsDB helpen met implementatie van hun corporate strategie.

- Kennispartnerschappen – operationele samenwerking voor het genereren of delen van kennis voor een specifieke sector of specifiek thema.
- Financieringspartnerschappen – hieronder vallen project-specifieke cofinanciering, raamwerkovereenkomsten, trustfondsen en *financing partnership facilities.*

Partners zien de AsDB als een partij met sterke capaciteit voor beleidsdialoog, strategisch management en het bevorderen van duurzame ontwikkeling. Partners geven echter ook aan dat de capaciteit van de Bank voor projectsupervisie soms beter kan, evenals haar flexibiliteit en snelheid. In de *Pacific* zien partners de afwezigheid van internationale stafleden als een beperking. De Bank is echter bezig met het uitbreiden van het aantal medewerkers in deze regio.

Van de AsDB-partnerschappen is zo'n 75% effectief, dat wil zeggen dat ze bijna geheel of geheel hun doelen bereiken. Dit percentage is vergelijkbaar voor coördinatie-, kennis- en financieringspartnerschappen. Wel ligt het percentage duidelijk hoger voor formele partnerschappen (82%) en duidelijk lager voor informele partnerschappen (63%).

De AsDB is een voorstander van coördinatie, kennisdeling en samenwerking zowel mondiaal, regionaal als nationaal met een breed netwerk van partners. Op sectorniveau werkt de Bank samen met sleutelpartners zoals de Wereldbank en andere internationale financiële instellingen. De Bank ondersteunt regionale coördinatie via verschillende platforms zoals *Greater Mekon Sub-Region*, *Central Asia Regional Economic Cooperation* en *South Asia Sub-Regional Economic Cooperation.* Er zijn echter geen onafhankelijke beoordelingen over de effectiviteit van deze samenwerkings- en coördinatieactiviteiten. Wel blijkt dat projecten die gecofinancierd zijn, succesvoller zijn dan projecten die dat niet zijn.

Onderdeel	**Score**
Partnerschappen met andere organisaties	3
Visie en rol partnerschappen	3
Aansluiting partnerschappen met andere actoren	3
Samenwerking en coördinatie overige actoren	3
TOTAAL	**3**

Verandering sinds 2015: positief = ↑

4.4 Operationeel management

De AsDB monitort jaarlijks 30 indicatoren op het gebied van operationeel management in het *Development Effectiveness Review.* Uit deze evaluatie blijkt dat bij 85% van de activiteiten voor overheden en bij 99% van de private sectoractiviteiten het operationeel management als goed worden ervaren. Een van de belangrijkste uitdagingen voor de AsDB is snelheid. Het duurde in 2016 gemiddeld 12,5 maanden om van projectgoedkeuring door de Board tot eerste uitbetaling te komen. Dit is wel een verbetering is ten opzichte van 2015, toen het gemiddelde lag op 14,3 maanden.

Als onderdeel van de *Mid Term Review* zijn in 2014 verschillende stappen afgesproken meer bevoegdheden te delegeren naar de landenkantoren. Dit beleid wordt gecontinueerd. Zo zal er in 2017 meer personeel worden geplaatst bij de landenkantoren. Van de 80 nieuwe posities die er voorzien zijn in 2017, zullen er 44 bij de landenkantoren komen. In aanvulling daarop worden 30 bestaande posities

overgeheveld van het hoofdkantoor naar de landenkantoren. Parallel hieraan zal de verantwoordelijkheid van de landenkantoren toenemen. De bank werkt momenteel aan een herziening van de *project administration instructions*, waarin zal worden opgenomen dat landenkantoren in het vervolg grotere projecten kunnen goedkeuren en beheren.

Het individuele landenbeleid van de AsDB wordt vormgegeven met *Country Partnership Strategies (CPSs)*. Deze documenten worden in samenspraak met het betreffende land ontwikkeld. AsDB's gebruik van landensystemen op het gebied van *public financial management* en aanbestedingssystemen voor publieke sectoractiviteiten ('*sovereign operations*') is toegenomen van 55% in 2014 naar 60% in 2015. De reden hiervan is vooral toegenomen gebruik van lokale aanbestedingssystemen. Op het gebied van *safeguards* maakt de Bank nog nauwelijks gebruik landensystemen, maar streeft er wel naar dit meer te gaan doen.

Onderdeel	**Score**
Delegatie van bevoegdheden	3
Projectbeheer en financieel beheer	3
Verantwoordelijkheden en bevoegdheden decentrale kantoren	2
Gebruik van lokale partners en systemen	3
TOTAAL	**3**

Verandering sinds 2015: neutraal = ➔

4.5 Beleidsevaluatie

Het evaluatiebeleid van de AsDB is duidelijk vastgelegd. Zo zijn onder meer de inrichting, doelen, scope en hoofd-outputs van de evaluatieafdeling (*Independent Evaluation Department*) vastgelegd en het type evaluaties dat uitgevoerd wordt. Jaarlijks stelt de evaluatieafdeling een driejarig werkprogramma vast dat goedgekeurd wordt door de Raad van Bewindvoerders.

De evaluatieafdeling opereert onafhankelijk van het Management en wordt direct aangestuurd door de Raad van Bewindvoerders. Deze aansturing geschiedt met name via regelmatige bijeenkomsten van het *Development Effectiveness Committee,* waarbij ook Management aanwezig is. De kiesgroep waar Nederland toe behoort is op actieve wijze vertegenwoordigd in dit comité.

De evaluatieafdeling is voldoende onafhankelijk. Dit komt onder meer door het feit dat de afdeling niet rapporteert aan de lijnfuncties die het moet evalueren, maar aan de Raad van Bewindvoerders, zoals hierboven uitgelegd. In 2008 is een review uitgevoerd naar de onafhankelijkheid en effectiviteit van de evaluatieafdeling. Daaruit bleek dat de afdeling een duidelijk gearticuleerd onafhankelijk evaluatiemodel hanteert. Er bleek echter ook uit dat geloofwaardigheid als onafhankelijke afdeling versterkt kon worden. De aanbevelingen hiertoe zijn in 2009 ingevoerd.

De reikwijdte van de evaluaties is zeer breed. Zo kunnen evaluaties betrekking hebben op landen-, thema- of sectorbeleid, maar ook op projectniveau of op het niveau van instrumenten of programma's. Er worden voldoende evaluaties uitgevoerd om een goed beeld te hebben van het functioneren van de Bank. Zo zijn er in 2015 22 evaluaties uitgevoerd, waarbij een aantal evaluaties een breed aantal programma's en projecten onder de loep nam.

De acceptiegraad van de evaluatie-aanbevelingen is 65%. Dit relatief lage percentage is een aandachtspunt. Wel hanteert de AsDB een goed functionerend systeem om bij te houden in hoeverre follow up wordt gegeven aan de geaccepteerde aanbevelingen (*Management Action Record System*). Een aandachtspunt hierbij is echter het feit dat uitvoering van een aanbeveling wordt onderverdeeld in verschillende acties met verschillende einddata. Het gevolg hiervan is dat het gerapporteerde effect van een bepaalde actie beperkt kan zijn doordat een andere complementaire actie nog niet is afgerond. De bredere context van acties zou dus effectiever geschetst moeten worden.

Onderdeel	**Score**
Helder vastgelegd evaluatiebeleid	4
Inrichting evaluatiefunctie	4
Onafhankelijkheid evaluatie-eenheid	4
Reikwijdte en relevantie evaluaties	4
Follow up aanbevelingen evaluaties	2
TOTAAL	**4**

Verandering sinds 2015: neutraal = ➔

4.6 Human Resource Management

De AsDB heeft ruim 3000 werknemers, waarvan er ruim 2300 op het hoofdkantoor werken en ongeveer 700 op de landenkantoren. De Bank is in staat om werknemers te rekruteren, behouden en gebruiken met de juiste mix aan vaardigheden om haar programma's en strategieën te implementeren. Er blijft echter een tekort aan vaardigheden op sommige terreinen zoals de private sector.

De AsDB ziet een personeelsverloop van 8 – 12% als een ideaal niveau om zowel vaardigheden voor de organisatie te behouden als ook om nieuw talent aan te trekken. In 2015 lagen deze cijfers lager voor alle de drie de medewerkerscategorieën - internationale medewerkers, nationale medewerkers en ondersteunend personeel (respectievelijk 7,3% 4,7% en 3,4%). In 2016 waren deze percentages verbeterd tot 8,5%, 8,1% en 5,7%. Het gemiddelde in 2016 was met 7,3% echter nog steeds te laag gegeven de doelstelling van de Bank. De AsDB kent geen maximum duur van functiebekleding, waardoor de interne mobiliteit laag is. Om dit punt te adresseren is de Bank een intern mobiliteitsraamwerk aan het ontwikkelen.

De Bank heeft een mix aan medewerkers uit alle lidstaten en regio's. Daarmee is de diversiteit van medewerkers op het gebied van nationaliteit op orde. Het aantal vrouwen in leidinggevende functies is echter te laag. Hoewel de doelstelling van 25% vrouwen in leidinggevende functies net aan werd gehaald in 2015, werden maar een van de acht hoogste functies bekleed door een vrouw.

In bredere zin is de genderbalans in de Bank zorgelijk. Het percentage vrouwen in internationale functies is gedaald van 34,5% in 2014 naar 33,8% in 2015, terwijl de doelstelling voor 2016 37% was. Ook zorgelijk is dat vrouwen de meest kritische feedback gaven in de *Staff Engagement Survey*, waarmee de dalende trend van de tevredenheid van vrouwelijke werknemers zich voortzet.

Onderdeel	Score
Mobiliteit	2
Kwaliteit	3
Diversiteit	3
Genderbalans	2
TOTAAL	**2**

Verandering sinds 2015: negatief = 🡻

4.7 Financiële stabiliteit

De AsDB heeft een stabiele *AAA-rating* bij de diverse *rating agencies*. De Bank voert een conservatief beleid om deze *rating* te kunnen handhaven, onder meer door een relatief hoge kapitaalbuffer aan te houden. Deze buffer is door de recente OCR-ADF-fusie nog eens aanzienlijk versterkt. Ook de liquiditeitspositie is goed. De Bank voert een solide financieel beheer: zo heeft zij onder andere een *Office of Risk Management*, dat het Management adviseert onafhankelijk van de operationele afdelingen. De financiële verslaglegging is op orde, evenals de samenhang tussen financiële en inhoudelijke rapportages. Standard & Poor's beoordeelt het financiële profiel van de Bank als 'Very Strong'.

Het (interne) *Administrative Budget* van de Bank is laag in vergelijking met de andere multilaterale ontwikkelingsbanken (MDBs). Een aandachtspunt voor Nederland en de andere landen in de Kiesgroep is de onderuitputting van dit budget. Zo bleef van het budget van 2015 bleef 8% over. Dit bevestigt het beeld van conservatief financieel beheer.

In 2016 vond de elfde middelenaanvulling plaats van het ADF. Met de samenvoeging van het ADF- en OCR-kapitaal in januari 2017 (zie par. 2.2) is extra capaciteit ontstaan voor verdere groei van de activiteiten van de Bank, met inbegrip van concessionele leningen. Hoe deze groei zich zal ontwikkelingen zal de komende jaren moeten blijken. Het zal mogelijk ook gevolgen hebben voor het *Administratieve Budget* van de Bank.

Onderdeel	Score
Realistische begroting	3
Liquiditeitspositie en/of solvabiliteitspositie	4
Interne auditfunctie	4
Kwaliteit rapportages	3
Samenhang tussen inhoudelijke en financiële rapportages	3
TOTAAL	**4**

Verandering sinds 2015: neutraal = ➔

De totaalscore van een 4 komt voort uit de stabiele AAA-rating gecombineerd met het feit dat de financiële slagkracht van de Bank substantieel is toegenomen door de samenvoeging van het ADF- en OCR-kapitaal.

4.8 Kostenreductie

Het verbeteren van efficiëntie is een van de doelen opgenomen in de *Mid Term Review* van *Strategy 2020.* Sinds deze review heeft de Bank verschillende maatregelen genomen om de efficiënte te verbeteren, zoals het verbeteren van bedrijfsprocessen, versterken van operationele efficiëntie, hervormen van

dienstreisbeleid en verlagen van kosten voor consultants. Deze maatregelen lijken hun vruchten af te werpen. Zo had de Bank in 2015 relatief lage administratieve lasten. Verder is de groei van het budget al sinds 2005 lager dan de groei van het activiteitenportfolio. Ondanks de voorziene volumegroei voor de komende jaren door de samenvoeging van OCR- en ADF-middelen, was er geen reële groei van het budget in 2016.

De beloningsstructuur bij de Bank volgt die van de Wereldbank. Dit leidt tot salarisaanpassingen die naar Nederlands oordeel niet gerechtvaardigd zijn. Nederland heeft bij de besluitvorming de afgelopen jaren dan ook consequent tegen gestemd bij voorstellen tot salarisverhoging. Wel zijn de secundaire arbeidsvoorwaarden iets versoberd.

Onderdeel	**Score**
Verhouding programma-uitgaven/overhead	3
Kosteneffectiviteit programma's	3
Versobering salarissen en secundaire arbeidsvoorwaarden	2
TOTAAL	**3**

Verandering sinds 2015: neutraal = ➔

4.9 Corruptiebestrijding

Het *Office of the Auditor General* is verantwoordelijk voor alle auditfuncties binnen de Bank. AsDB's interne en externe auditprocessen voldoen aan internationale standaarden en de Bank heeft goed financieel beleid, systemen en processen om te voldoen aan de *best practice* in financieel management.

Het anti-corruptiebeleid heeft betrekking op alle bedrijven en individuen die gelieerd zijn aan door AsDB gefinancierde projecten, inclusief AsDB-medewerkers. De Bank benadrukt een *zero tolerance* beleid te hebben ten aanzien van fraude en corruptie. Voor uitvoerende organisaties geldt dat ze worden onderworpen aan integriteits-*due diligence.* De Bank kijkt regelmatig naar risico's bij projecten in uitvoering en geeft aanbevelingen om projectmiddelen beter te waarborgen. Ook doet de Bank follow-up reviews zodat integriteitsrisicomanagement verbetert.

Bij het *Office for Anti-Corruption and Integrity* kunnen zowel medewerkers als externe partijen melding maken van vermeende incidenten van fraude, corruptie of misbruik. Ook is er beleid voor de bescherming van klokkenluiders. De Bank publiceert jaarlijks op haar website een helder verslag over fraude en andere vormen van integriteitsschendingen. Zo valt te zien dat 83 klachten leidden tot onderzoek in 2015. Wanneer wordt vastgesteld dat een bedrijf of individu heeft gehandeld tegen het anti-corruptiebeleid van de Bank dan kunnen sancties en corrigerende maatregelen volgen in lijn met de integriteitsprincipes en –richtlijnen van de Bank.

Onderdeel	**Score**
Maatregelen rechtmatigheidsrisico's	4
Maatregelen doelmatigheidsrisico's	4
Anti-corruptiebeleid	4
Transparantie integriteitsschendingen	4
TOTAAL	**4**

Verandering sinds 2015: neutraal = ➔

5 Relevantie van de organisatie

Dit hoofdstuk behandelt de relevantie van de organisatie voor de Nederlandse BHOS-prioriteiten. Hierbij wordt een driedeling gemaakt: een organisatie is relevant voor een BHOS-thema indien van direct belang voor een beleidsonderwerp, een organisatie is beperkt relevant als hij deels of indirect van belang is voor het beleidsonderwerp of een organisatie is niet relevant als hij niet van belang is voor het beleidsonderwerp. Ten aanzien van het thema gender geldt dat een organisatie ook als relevant is aangemerkt wanneer het gender in substantiële mate toepast als dwarsdoorsnijdend thema. Het presteren van de organisatie op de relevante thema's wordt vervolgens gescoord op uitvoerende, normerende of coördinerende activiteiten op dat thema.

5.1 Relevantie voor Nederlandse BHOS-prioriteiten

Voedselzekerheid

Relevant. AsDB-steun voor voedselzekerheid is gericht op infrastructuur voor het platteland om connectiviteit (wegen) productiviteit (irrigatie) en weerbaarheid (waterbeheer) te versterken. Deze steun gericht op infrastructuur versterkt de aanbodzijde van voedsel, maar verhelpt minder de problematiek aan de vraagkant, zoals de koopkracht van huishoudens.

Water

Relevant. Na de *Mid Term Review* van de *Strategy 2020* heeft de AsDB tien strategische prioriteiten. Duurzaam watergebruik en -beheer zijn onderdeel van de prioriteiten infrastructuur, milieu, gezondheid en landbouw. Nederland ondersteunt de AsDB via het Trust Fund *Water Financing Partnership Facility*. Verschillende Nederlandse organisaties en bedrijven actief op watergebied voeren opdrachten uit in het kader van deze faciliteit. De ambassades in onder meer Bangladesh, Indonesië, Myanmar en Vietnam werken nauw samen met de Bank op dit onderwerp. In 2015 keurde de AsDB waterprojecten met een totale waarde van USD 2,2 miljard goed, waarmee 22 miljoen mensen bereikt worden.

Gendergelijkheid

Relevant. Gendergelijkheid is een van de vijf *drivers of change* van *Strategy 2020*. Bij de *Mid Term Review* van 2014 is *het* belang van gendergelijkheid bevestigd. De afgelopen jaren heeft de AsDB haar beleid, resultatenmonitoring, capaciteit en interne incentive-structuur voor gender verbeterd. Het aandeel projecten met een genderfocus stijgt en de resultaten op het gebied van gendergelijkheid bij projectafronding zijn verbeterd. De onafhankelijke ADF evaluatie van september 2015 concludeerde dat de AsDB goed gepositioneerd is om genderresultaten te behalen.

Klimaat

Relevant. Ecologische duurzaamheid was al een van de drie strategische pijlers van *Strategy 2020*. Op basis van de *Mid Term Review* van 2014 werd dat aangescherpt voor het thema klimaat: assistentie voor adaptatie aan klimaatverandering werd geïntensiveerd, en de prioriteit op mitigatiegebied werd gehandhaafd. Dat laatste betreft bijvoorbeeld programma's voor schone energie, energie-efficiëntie en duurzaam transport. De verschuiving naar duurzamere investeringen is duidelijk te zien in het energieportfolio, maar nog niet in het transportportfolio. In 2015 was ongeveer USD 3 miljard van de uitgaven van de Bank klimaatrelevant. In datzelfde jaar kondigde de AsDB als eerste van de MDBs een jaarlijkse klimaatfinancieringsdoelstelling aan voor 2020, het jaar dat het Klimaatakkoord van Parijs in werking zal treden. De AsDB zet in op een verdubbeling van haar klimaatfinanciering vanaf 2020. Dit betekent USD 6 miljard voor klimaatfinanciering,

waarvan USD 2 miljard voor klimaatadaptatie en 4 miljard voor klimaatmitigatie. De 4 miljard voor mitigatie zal worden verdeeld in 3 miljard voor hernieuwbare energie en 1 miljard voor duurzame steden en transport. Hiermee zal de AsDB naar schatting 30% van haar portfolio aan klimaatfinanciering besteden vanaf 2020.

Private sector ontwikkeling
Relevant. Voor de Bank is dit een steeds belangrijker wordend thema, bevestigd in 2014 bij de *Mid Term Review* van *Strategy 2020*. In de nieuwe langetermijnstrategie van de Bank, *Strategy 2030*, zal Private Sector Development zo mogelijk een nog belangrijker thema zijn. In 2015 was de omvang van *private sector operations* USD 2,6 miljard. De doelstelling is 25% van de jaarlijkse goedkeuringen per 2020 voor private sectoractiviteiten, oftewel ongeveer USD 5 miljard. Hoewel de *Private Sector Operations Department* relatief klein is met ongeveer 90 werknemers, heeft de AsDB wel aangegeven het aantal stafleden op landenkantoren te gaan uitbreiden. Het gebrek daaraan belemmert namelijk het actief najagen van investeringskansen en het aangaan van investeringen in minder ontwikkelde gebieden.

Veiligheid en Rechtsorde
Beperkt relevant. De *Mid Term Review* van *Strategy* 2020 geeft aan dat de bank bijzondere aandacht (zowel financieel als via technische assistentie) zal geven aan landen met *Fragile and Conflict-Affected Situations* (FCAS). De Bank speelt inderdaad een belangrijke rol bij de wederopbouw van Afghanistan, onder meer via het *Afghanistan Reconstruction Trust Fund* (ARTF). In het algemeen geldt echter dat het aantal medewerkers in dit soort FCAS-gebieden nog te beperkt is, en dat de Bank meer aandacht kan geven aan de gecompliceerde ontwikkelingscontext in dit soort gebieden.

Relevantie voor Nederlandse BHOS-prioriteiten			
	Uitvoerend	**Coördinerend**	**Normatief**
Voedselzekerheid	3		
Water	3		
Gendergelijkheid	3		
Klimaat	3		
Private sector ontwikkeling	3		

5.2 Overige relevantie

Regionale samenwerking en economische integratie
Regionale integratie is een van de drie pijlers van *Strategy 2020*. De AsDB speelt een actieve en door de regionale landen (zoals de ASEAN-landen) en ontwikkelingspartners gewaardeerde rol op het gebied van economische integratie binnen de regio.

Onderwijs
Van de ADF-middelen ging de afgelopen jaren ongeveer 8% naar onderwijs. In 2013 – 2015 was 83% van de onderwijsprojecten succesvol, een goede score. Door AsDB-interventies waren in 2015 voor 6,8 miljoen scholieren en studenten onderwijsfaciliteiten verbeterd.

Gezondheidszorg
Van de ADF-middelen ging de afgelopen jaren ongeveer 6% naar gezondheidszorg. Met een succesratio van 93% is dit een sector waarin de Bank zeer goed presteert.

Overige Relevantie			
	Uitvoerend	**Coördinerend**	**Normatief**
Regionale samenwerking en economische integratie	3		3
Gezondheidszorg	4		
Onderwijs	4		