Ministerie van Buitenlandse Zaken

Scorecard International Monetary Fund

Datum	15 augustus 2017
SCORECARD	Internationaal Monetary Fund (IMF)
Opgesteld door	Directie Multilaterale Instellingen en Mensenrechten
Redacteur:	Erik Klok
	Afgestemd met het IMF-kiesgroepkantoor, het Ministerie van Financiën en De Nederlandsche Bank

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 7

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 10
4.4 Operationeel management 10
4.5 Beleidsevaluatie 11
4.6 Human Resource Management 13
4.7 Financiële stabiliteit 13
4.8 Kostenreductie 14
4.9 Corruptiebestrijding 15

5 Relevantie van de organisatie 17
5.1 Relevantie voor Nederlandse BHOS-prioriteiten 17
5.2 Overige relevantie 18

1 Samenvatting

1.1 Institutionele aspecten en functioneren

Het IMF is een professionele, goed functionerende organisatie met unieke expertise op het gebied van macro-economisch en monetair beleid. De focus op lage-inkomenslanden is door het Fonds onder de *Duurzame Ontwikkelingsdoelen* van de VN verder versterkt, zowel op het gebied van technische bijstand ten behoeve van financieel-economische capaciteitsontwikkeling, als op het gebied van financiële steun. Het Fonds heeft zich op institutionele aspecten en functioneren stabiel ontwikkeld.

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

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

1.2 Beleidsrelevantie

De directe bijdrage van het IMF aan de Nederlandse BHOS-prioriteiten is, anders dan aan *private sector development, veiligheid en rechtsorde, armoedebestrijding* en in mindere mate klimaat, beperkt. Het IMF creëert echter met haar mandaat gericht is op monetaire en macro-economische stabiliteit en samenwerking, in lage-inkomenslanden echter een absolute randvoorwaarde voor het realiseren van de Nederlandse BHOS-agenda in brede zin. Het IMF is hierdoor, ondanks de bescheiden financiële Nederlandse BHOS- bijdrage, een onmisbare schakel in het Nederlandse BHOS-beleid.

	Uitvoerend	**Coördinerend**	**Normatief**
Relevantie voor de Nederlandse BHOS-prioriteiten			
Veiligheid en rechtsorde	4		
Private sector ontwikkeling	4		
Overige relevantie			
Monetaire en macro-economische stabiliteit	4	4	4
Domestic resource mobilisation	4	4	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 (IFIs), 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-beleid, en 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 tweejaarlijkse cyclus, ongeveer 13 organisaties doorgelicht op organisatorisch functioneren en ontwikkelingseffectiviteit.

3 Algemene achtergrond

Het Internationaal Monetair Fonds (IMF) heeft als centrale doelstelling de bevordering van de internationale financiële stabiliteit en monetaire samenwerking. In deze scorecard worden alleen de IMF-activiteiten getoetst die zich specifiek richten op de ontwikkeling van lage-inkomenslanden en die gefinancierd worden vanuit de BHOS-begroting, te weten het *Poverty Reduction and Growth Trust* (PRGT) en de technische assistentie (TA) ten behoeve van financieel-economische capaciteitsontwikkeling.

3.1 Doelstelling en toegevoegde waarde

De primaire verantwoordelijkheid van het IMF is al zeventig jaar ongewijzigd: het waarborgen van de stabiliteit van het internationale monetaire stelsel.
Het IMF heeft door haar mandaat gericht op macro-economische en monetaire stabiliteit een unieke rol in de multilaterale architectuur en bij het realiseren van duurzame economische ontwikkeling waar ook ter wereld. Het Fonds draagt hierdoor in belangrijke mate bij aan het realiseren van een stabiele financieel economische omgeving die noodzakelijk is voor de realisatie van de Duurzame Ontwikkelingsdoelen (SDG's). Het IMF is een belangrijke financiële instelling voor de lage-inkomenslanden, door haar financiële assistentie die bijdraagt aan macro-economische stabiliteit en haar technische assistentie waarmee landen hun financieel-economische capaciteit kunnen versterken.

3.2 Organisatie, werkwijze en activiteiten

Het bestuur van het Fonds wordt gevormd door de Raad van Gouverneurs, het *International Monetary and Financial Committee* (IMFC), en de Raad van Bewindvoerders. De Raad van Gouverneurs, bestaande uit 189 Centrale Bank Presidenten of Ministers van Financiën, vormt het hoogste besluitvormingsorgaan van het IMF. De Raad van Gouverneurs wordt geadviseerd door het *International Monetary and Financial Committee* (IMFC). De Gouverneurs hebben een groot deel van hun bevoegdheden gedelegeerd aan de Raad van Bewindvoerders; het dagelijks bestuur van het IMF. De Raad van Bewindvoerders bestaat uit 24 bewindvoerders en de Managing Director van het IMF – sinds 2011 Christine Lagarde – die als voorzitter optreedt. In de Raad van Bewindvoerders zijn de 189 leden verenigd in kiesgroepen of hebben een eigen zetel. De meeste leden zijn gegroepeerd in kiesgroepen en verkiezen hun bewindvoerders. Het IMF Hoofdkantoor is gevestigd in Washington D.C. Daarnaast heeft het IMF in veel landen regionale kantoren en/of vertegenwoordigers.

Het IMF heeft drie kernactiviteiten die voortvloeien uit het mandaat van het Fonds: 1) het monitoren van economische en financiële ontwikkelingen (*surveillance*), 2) het verlenen van financiële steun en 3) het verlenen van technische bijstand ten behoeve van financieel-economische capaciteitsontwikkeling. Op al deze onderdelen is het IMF wereldwijd actief, ook in lage-inkomenslanden.

Onder 1) surveillance, monitort het IMF het financieel-economisch beleid van al haar lidstaten, waaronder de lage-inkomenslanden. Deze monitoring helpt lidstaten om macro-economische uitdagingen het hoofd te kunnen bieden. Het Fonds stimuleert daarbij beleidsmaatregelen die de economische en financiële stabiliteit bevorderen, de kwetsbaarheid voor economische en financiële crises verminderen, en de levensstandaard verhogen. Voor lage-inkomenslanden specifiek publiceert het IMF jaarlijks het rapport '*Macroeconomic Propects for Low-income countries'*. Het IMF heeft voor de lage-inkomenslanden ook een apart beleidsraamwerk voor het monitoren van de houdbaarheid van de overheidsfinanciën – het *Debt Sustainability Framework* – dat in samenwerking met de Wereldbank wordt uitgevoerd.

Kernactiviteit 2) financiële assistentie wordt ingezet als landen in betalingsbalansproblemen verkeren. Deze assistentie is bedoeld om de macro-economische stabiliteit te behouden en te versterken door het herstellen van de internationale reserves, het stabiliseren van de munt, en het financieren van importgoederen die noodzakelijk zijn voor het realiseren van economische groei. Als voorwaarde voor deze financiële assistentie voeren nationale autoriteiten beleidsaanpassingen door in samenwerking met het IMF. Voor lage-inkomenslanden heeft het Fonds een aparte faciliteit – het *Poverty Reduction and Growth Trust* (PRGT) – dat tegen gunstige voorwaarden leningen verstrekt aan lage-inkomenslanden om hen bij te kunnen staan tijdens financieel-economische crises. Lage-inkomenslanden kunnen aansprak maken op verschillende soorten IMF-programma's met financiële assistentie: voor een kortlopend betalingsbalansprobleem, voor een langdurig betalingsprobleem met ook structurele problemen en voor noodsteun bij bijvoorbeeld een natuurramp of epidemie. Tot slot kunnen lage-inkomenslanden ook aanspraak maken op assistentie programma's zonder bijkomstige financiering om IMF-betrokkenheid bij macro-economische hervormingsprogramma's te borgen.

Onder kernactiviteit 3) financieel-economische capaciteitsontwikkeling, verleent het IMF technische bijstand en training ten behoeve van capaciteitsontwikkeling om leden te ondersteunen bij het versterken van hun vermogen om effectief beleid te ontwerpen en te implementeren. Het IMF maakt hiervoor gebruik van technische assistentie-fondsen. Meer dan 100 leden maken hier gebruik van, bijvoorbeeld ter ondersteuning van het moderniseren van monetaire beleidskaders, het versterken van de overheidsfinanciën, het beheren van natuurlijke hulpbronnen, en het bewerkstelligen van structurele economische transformatie. Ongeveer vijftig procent van de technische assistentie die het IMF verleent gaat naar lage-inkomenslanden, waarvan post-conflict landen en fragiele staten belangrijke begunstigden zijn. Het IMF is in het kader van de SDGs de technische assistentie aan lage-inkomenslanden aan het opschalen, waarbij een belangrijke nadruk wordt gelegd op het verbeteren van het vergroten van de binnenlandse belastingopbrengsten.

3.3 Nederlandse rol en invloed

De president van De Nederlandsche Bank (DNB) is lid van de Raad van Gouverneurs. De thesaurier-generaal van het Ministerie van Financiën is plaatsvervangend gouverneur. De minister van Financiën is namens Nederland lid van het *International Monetary and Financial Committee* (IMFC). Nederland en België wisselen jaarlijks de deelname in het IMFC af. Europese-coördinatie vindt plaats in Brussel binnen het *Sub-Committee on IMF* (SCIMF) en in Washington D.C. binnen de *EURIMF*, bestaande uit de afgevaardigden van de Europese landen binnen de Raad van Bewindvoerders.

Nederland vormt samen met Armenië, Bosnië- Herzegovina, België, Bulgarije, Cyprus, Georgië, Israël, Kroatië, Luxemburg, Macedonië, Moldavië, Montenegro, Oekraïne en Roemenië een kiesgroep binnen het IMF. De Nederlands-Belgische kiesgroep heeft met 5.43% van de stemmen een belangrijke rol in de besluitvorming binnen het IMF. Hiermee vormt onze kiesgroep qua stemgewicht na de VS, Japan, en China de vierde stoel binnen de Raad van Bewindvoerders. Nederland en België leveren namens de kiesgroep beurtelings de bewindvoerder in de Raad van Bewindvoerders voor een termijn van vier jaar. Sinds oktober 2016 levert België de bewindvoerder in de persoon van Anthony de Lannoy en Nederland de plaatsvervangend bewindvoerder, in de persoon van Richard Doornbosch. Een tweede plaatsvervangende bewindvoerder wordt permanent geleverd door Oekraïne. De adviseursposities in het kiesgroepkantoor worden onder de kiesgroeplanden verdeeld op basis van quota.

3.4 Financiële omvang en bijdragen

Voor de beleidsagenda en de begroting van BHOS zijn met name de bijdrages aan financiële assistentie en financieel-economische capaciteitsontwikkeling in lage-inkomenslanden relevant. Financiële assistentie wordt uitgekeerd in SDR, de bijzondere trekkingsrechten van het IMF, bestaand uit een mix van reservevaluta's (dollar, euro, yen, pond en de renminbi).
Wanneer lage-inkomenslanden gebruik maken van de financiële assistentie van het IMF, dan wordt deze assistentie hoofdzakelijk gefinancierd uit het *Poverty Reduction and Growth Trust* (PRGT). Het PRGT is fonds dat apart staat van de algemene financiële middelen van het IMF, zodat het IMF tegen gunstige voorwaarden financiële middelen kan verstrekken aan lage-inkomenslanden. Het PRGT bestaat uit een *loan account*, waarmee in het kader van de financiële assistentie leningen worden verstrekt aan lage-inkomenslanden, en een *subsidy account*, waarmee met schenkingen van donoren de leningen tegen gunstigere voorwaarden worden verstrekt. Het PRGT *loan account* beschikt momenteel over een capaciteit van SDR 9,8 miljard. Nederland draagt via DNB met een garantie van het ministerie van Financiën op dit moment met SDR 1 miljard bij aan de PRGT. Nederland draagt vanuit het ODA-budget SDR 9,5 miljoen bij aan de *subsidy account* over de periode 2011-2018, op een totaalbudget van SDR 214,1 miljoen.

Lage-inkomenslanden met voldoende ruimte binnen hun overheidsfinanciën kunnen ook gebruik maken van de algemene middelen van het IMF, die tegen minder gunstige voorwaarden worden versterkt, door middelen van *blending* met de PRGT-middelen. De quotamiddelen vormen samen met de *New Arrangements to Borrow* (NAB) het belangrijkste bestanddeel van de algemene middelen van het IMF. De NAB-middelen zijn een aanvullende buffer op de permanente middelen zodat het IMF over voldoende middelen beschikt om ook staartrisico's af te dekken. Door de in 2016 afgeronde 14^{e} herziening van de quota, zijn de totale quotamiddelen verhoogd van SDR 238.5 naar SDR 477 miljard. De NAB-middelen hebben een omvang van SDR 182 miljard. Het bedrag dat het IMF direct beschikbaar heeft voor nieuwe leningen wordt aangegeven met de *Forward Commitment Capacity* (FCC) en bedroeg eind 2016 SDR 208,7 miljard. De FCC ligt lager dan de omvang van de algemene middelen, doordat het IMF een deel van de middelen aanhoudt als reservebuffer en daarnaast reeds gecommitteerde middelen voor financiële assistentie programma's in de FCC niet meerekent.

De financieel-economische capaciteitsonwikkeling verstrekt het IMF via technische assistentie fondsen. In 2017 draagt Nederland EUR 5,3 miljoen uit de BHOS-begroting bij aan diverse technische assistentiefondsen (*Anti-Money Laundering/ Combating the Financing of Terrorism Trust Fund, Revenue Mobilization Trust Fund*, *African Regional Technical Assistance Center*) en EUR 6,0 miljoen vanuit non-ODA-middelen.

4 Institutionele aspecten en functioneren van de organisatie

4.1 Strategie en verantwoording

Het IMF heeft al 70 jaar een helder kernmandaat: de bevordering van de internationale financiële stabiliteit en monetaire samenwerking. Dit mandaat wordt geoperationaliseerd door middel van de tweejaarlijkse beleidsagenda: *The Managing Director's Global Policy Agenda*. De agenda identificeert actuele beleidsuitdagingen en schetst de benodigde beleidsmaatregelen die nodig zijn op mondiaal en nationaal niveau en specificeert hoe het Fonds deze maatregelen kan ondersteunen. Dit mandaat verschilt niet voor lage -, midden – of hoge inkomenslanden. Wel heeft het IMF speciale instrumenten voor lage-inkomenslanden, zoals het reeds besproken PRGT, waaruit het IMF verschillende financiële assistentie programma's aan lage-inkomenslanden kan verstrekken. De strategie achter de financiële assistentie programma's, waarin de institutionele en macro-economische vormgeving wordt besproken, wordt periodiek herzien. Voor technische bijstand ten behoeve van financieel-economische capaciteitsopbouw voert het Fonds elke vijf jaar een strategieherziening uit. Momenteel wordt gewerkt aan een nieuwe strategie die in 2018 moet verschijnen. Het IMF heeft daarnaast een aparte strategie voor technische bijstand in fragiele staten, die recent herzien is. In individuele lage-inkomenslanden werkt het IMF met *Poverty Reduction Strategies*. Deze worden elke drie jaar herzien en vormen de leidraad voor de IMF-ondersteunde economische en financiële programma's. Deze strategieën worden door de betreffende overheden opgesteld door middel van een participatief proces waarbij zowel interne stakeholders als externe ontwikkelingspartners zijn betrokken. Het IMF sluit haar activiteiten daarmee goed aan op het nationale armoedebeleid.

IMF-staf legt op regelmatige basis aan de Raad van Bewindvoerders verantwoording af over het PRGT en de technische bijstand activiteiten. De PRGT-programma's voor lage-inkomenslanden en de tussentijdse monitoring worden ook ter goedkeuring aan de Raad van Bewindvoerders voor gelegd. Binnen het beheer van de trustfondsen, waarmee NL vanuit de BHOS-agenda veel werkt, hebben alle partijen een directe stem, omdat zowel betrokken donoren als de uitvangende landen een stem hebben in het bestuur van het trustfonds.

Het IMF is goed aanspreekbaar over haar werk voor overige belanghebbenden. Zo wordt er een tweewekelijkse persconferentie gehouden in het hoofdkantoor. Ook heeft het Fonds een actief *outreach* programma om in contact te komen met NGO's, universiteiten en andere belanghebbenden. Het IMF heeft geen formeel klachtenmechanisme waar maatschappelijke organisaties terecht kunnen. Gezien de macro-economische ondersteunende rol kent het IMF anders dan de multilaterale ontwikkelingsbanken geen mulieu-gerelateerde '*safeguards*'. Wel hanteert het Fonds '*social safeguards*' in lage-inkomenslanden ten behoeve van de bescherming van kwetsbare groepen.

Onderdeel	Score
Kernmandaat / Prioriteiten / Mission Creep	4
Beleidsstrategie	4
Theory of Change	-
Aansluiting Nationaal beleid / Armoedestrategie	4
Verantwoording	4
Aanspreekbaarheid voor overige belanghebbenden	3
TOTAAL	**4**

Verandering sinds 2015: positief = ↑

4.2 Resultaatgerichtheid en transparantie

Het IMF werkt bij haar hervormingsprogramma's zeer resultaatgericht en stuurt hierop door strikte voorwaarden aan leningen te verbinden. Dit geldt ook voor de financiële assistentie aan lage-inkomenslanden uit het PRGT. Er is een heldere systematiek met (ook tussentijdse) monitoring en ruimte om voorwaarden indien nodig bij te stellen. Financiële steun wordt in *tranches* uitgekeerd, op voorwaarde dat het land voldoet aan de gemaakte afspraken. Het IMF rapporteert bij financiële steun niet op basis van het *Result Based Management* (RBM) en *Result Based Budgeting* (RBB) zoals dat binnen de Verenigde Naties wordt gehanteerd omdat deze systematiek zich minder goed leent voor het meten van voortgang op macro-economisch terrein. Wel vindt RBM steeds meer ingang in de TA-activiteiten van het Fonds.

IMF-technische assistentie fondsen worden regelmatig geëvalueerd op hun doeltreffendheid, kostenefficiëntie, en verbeterpunten. In 2011 heeft het Fonds uitgesproken toe te werken naar RBM voor IMF-terreinen die zich daarvoor lenen, met als eerste prioriteit het implementeren van RBM voor technische bijstandsactiviteiten. In 2015-2016 zijn belangrijke stappen in RBM gemaakt door de introductie van standaard resultaat indicatoren en werd op basis hiervan een raamwerk uitgerold dat de monitoring en evaluatie van TA-projecten moet versterken. Gezien het brede spectrum van TA-gebieden is dit een cruciale stap om uniform resultaten te kunnen rapporteren over de uiteenlopen projecten.

Het IMF hecht groot belang aan tweezijdige-communicatie met haar leden en andere belanghebbenden met als doel de publieke kennis van het werk van het Fonds te vergroten. Communicatie is voor het IMF een strategisch instrument en integraal onderdeel van betere transparantie, het verhogen van de effectiviteit van activiteiten en verantwoording. De IMF-website bevat dan ook uitgebreide informatie over de activiteiten, in begrijpelijke taal. Daarnaast is er een tweewekelijks persmoment waarin de laatste ontwikkelingen worden toegelicht. Ook is het IMF veelvuldig actief op social-media om een breder publiek te informeren.

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

Verandering sinds 2015: neutraal = ➔

Ondanks dat het IMF nog bezig is met de implementatie van RBM ten behoeve van technische bijstand activiteiten, is het IMF bij haar hoofdactiviteit, het verlenen van financiële assistentie en daaraan gekoppelde macro-economische hervormingen, zeer resultaatgericht. Het IMF krijgt dan ook een score van goed (4) toebedeeld in plaats van een voldoende (3).

4.3 Partnerschappen en samenwerking

Het IMF werkt nauw samen met lokale ministeries van Financiën en centrale banken, de belangrijkste partners tijdens economische hervormingsprogramma's. Daarnaast wordt door het Fonds samengewerkt met verschillende organisaties die betrokken zijn bij mondiale economische kwesties, elk vanuit zijn eigen verantwoordelijkheid en specialisatie, zoals de Wereldbank, de G20, de *Financial Stability Board*, en de OESO, en de WTO. Het IMF en de Wereldbank werken nauw samen op het gebied van landenassistentie, technische bijstand en beleidskwesties die relevant zijn voor beide instellingen. IMF-evaluaties van de algemene economische situatie en beleid van een land bieden nuttige informatie voor de beoordeling van potentiële ontwikkelingsprojecten of voor het beleid van de Wereldbank. Omgekeerd houdt het IMF rekening met het advies van de Wereldbank over structurele en sectorale hervormingen. Het IMF en de Wereldbank werken ook samen rondom schuldhoudbaarheid en in de ondersteuning van *Poverty Reduction Strategy Papers*; nationale beleidsplannen gericht op armoedebestrijding.

Partnerschappen staan ook centraal bij technische bijstand; zowel met donoren als lokale overheden. De laatste jaren bouwt het Fonds de partnerschappen uit door de oprichting van regionale technische assistentie centra en intensievere samenwerking met donoren.

Met de VN werkt het IMF samen op verschillende terreinen, zoals fiscale kwesties en sociaal beleid, het milieuprogramma van de VN voor een groene economie (UNEP), en het Wereldvoedselprogramma (WFP). Deze samenwerking zal de komende jaren verder intensiveren door de betrokkenheid van het IMF bij de Duurzame Ontwikkelingsagenda, zoals uiteengezet tijdens de *Third International Conference on Financincing for Development*, in Addis Ababa in juli 2015. In het kader van deze agenda trekt het IMF samen op met de multilaterale ontwikkelingsbanken om een succes te maken van de SDGs door de krachten te bundelen op het gebied van het mobiliseren van financiële middelen. Het IMF ziet ruimte voor verbetering met betrekking tot de coördinatie met de regionale ontwikkelingsbanken. Dit geldt vooral bij begrotingssteun-operaties, die complementair zijn aan de activiteiten van het Fonds. Hoewel het IMF op regelmatige basis contact houdt met het maatschappelijk middenveld, uiten NGO's kritiek op de samenwerking met het IMF. Het IMF is niet altijd voldoende zichtbaar als partner in lokale overlegfora en NGO's worden nauwelijks betrokken bij de uitvoering van technische assistentieprogramma's.

Onderdeel	Score
Partnerschappen met andere organisaties	4
Visie en rol partnerschappen	4
Aansluiting partnerschappen met andere actoren (IFI's)	3
Samenwerking en coördinatie overige actoren	3
TOTAAL	**4**

Verandering sinds 2015: positief = ↑

4.4 Operationeel management

Het IMF heeft wereldwijd kleine kantoren, die vaak bestaan uit slechts één medewerker, en vooral dienen als ogen en oren op de grond. Het Fonds beschikt

daarnaast over een groeiend netwerk van regionale centra voor technische bijstand in het Caribisch gebied, Afrika, het Midden-Oosten en Centraal-Amerika. Deze centra zijn specifiek opgericht om landen in de betreffende regio te helpen bij het verbeteren van hun financieel-economisch beleid door middel van training door uitgezonden IMF-medewerkers en om de dialoog tussen de landen en het IMF te verbeteren.

Technische bijstandsactiviteiten van het Fonds functioneren over het algemeen goed. Ontvangers van technische bijstand via de regionale centra hebben de doeltreffendheid hiervan consequent met 'goed' of 'excellent' beoordeeld. In een in 2015 uitgevoerde enquête beoordeelde 92 percent van de respondenten dat IMF training meer wordt gewaardeerd dan training door anderen op vergelijkbare onderwerpen.

Uit evaluaties van de regionale technische bijstand centra komt de sterke reputatie van het Fonds op gebeid van leiderschap en human resource management naar voren. Evaluaties en feedback schrijven dit succes van technische bijstand toe aan de kwaliteit van IMF-personeel, de manier waarop deze activiteiten beheerd, en de betrokkenheid van verschillende belanghebbenden. De laatste enquête met betrekking tot de periode 2012-2014 laat goede resultaten zien, waaronder een 97 percent *overall statisfaction rate*. Ook een evaluatie van het Nederlandse Ecorys van het IMF technische assistentie project METAC onderschrijft de goed georganiseerde manier van opereren en effectief management. Onafhankelijke evaluaties van AFRITAC bevestigen dit beeld, al wordt hier ook benadrukt dat met de invoering van RBM de effectiviteit en het projectbeheer verder kan verbeteren.

Onderdeel	**Score**
Delegatie van bevoegdheden	4
Projectbeheer en financieel beheer	4
Verantwoordelijkheden en bevoegdheden decentrale kantoren	4
Gebruik van lokale partners en systemen	4
TOTAAL	**4**

Verandering sinds 2015: neutraal = ➔

4.5 Beleidsevaluatie

Continue monitoring vormt een belangrijk onderdeel van IMF-programma's. Periodiek wordt gekeken of programmadoelstellingen zijn gehaald, alvorens een nieuwe deel van de lening wordt uitgekeerd. Na afronding blijven de resultaten geëvalueerd worden, de zogenaamde *post-program monitoring*. Het IMF hanteert hiervoor een standaard raamwerk om ongelijke behandeling tussen landen te voorkomen.

IMF maakt voor de evaluatie van haar beleid allereerst gebruik van *self-evaluation*. Dit houdt in dat het beleid van het IMF, waaronder het beleid voor de lage-inkomenslanden, periodiek door IMF-staf wordt geëvalueerd, zodat de Raad van Bewindvoerders kan beoordelen of aanpassingen nodig zijn aan de surveillance, financiële assistentie of technische bijstand die het Fonds verleent. Voor de surveillance aan lage-inkomenslanden is de periodieke evaluatie van het *Debt Sustainability Framework*, het raamwerk voor de beoordeling van de houdbaarheid van de overheidsfinanciën, van belang. Het beleid voor de verschillende financiële assistentie programma's uit de PRGT wordt tevens periodiek herzien.

Het evaluatiebeleid voor technische bijstand is vastgelegd in het document '*IMF Policies and Practices on Capacity Development'* en vormt een belangrijke pilaar in het verbeteren van de effectiviteit van technische assistentie en training. Alle TA-activiteiten worden minimaal jaarlijks, zowel extern en/ of intern, geëvalueerd op hun effectiviteit, kosteneffectiviteit, en mogelijke verbeteringspunten. In 2017 is een nieuw evaluatie raamwerk ten behoeve van TA-activiteiten uitgerold dat gebruikt maakt van OESO-DAC evaluatiecriteria.

Daarnaast maakt het IMF ook gebruik van onafhankelijke evaluaties van haar beleid. Onafhankelijke evaluatie is belegd bij de onafhankelijke evaluatiedienst, *The Independent Evaluation Office* (IEO), die zelf haar werkprogramma samenstelt. Het IEO is in 2001 opgericht om het reguliere toetsing en evaluatie werk van het Fonds aan te vullen en te verbeteren zodat geleerde lessen sneller geïntegreerd worden in toekomstig werk. Het IEO is volledig onafhankelijk van het IMF-management en werkt op afstand van de Raad van Bewindvoerders. De structuur en de modaliteiten van IEO-operaties moeten de operationele onafhankelijkheid waarborgen. Zo komt de meerderheid van het IEO-personeel van buiten het Fonds.

De IEO is, op papier, een belangrijke aanjager van bestuurlijke veranderingen. Het vraagt al een aantal jaren aandacht voor de rollen van verschillende bestuursorganen binnen het IMF, de betrokkenheid van het IMFC en de Raad van Bewindvoerders bij de besluitvorming en voor de versterking van het raamwerk voor managementverantwoordelijkheid. Hetzelfde IEO concludeerde in een evaluatie van het zelf-evaluerende vermogen van het IMF dat er aanzienlijke zelfevaluatie binnen het IMF plaats vindt, en dat dit over het algemeen van hoge kwaliteit is. Deze evaluaties leggen de basis voor veranderingen in beleid en activiteiten.

De follow-up van aanbevelingen die voortvloeien uit evaluaties is binnen het IMF belegd bij zowel de Managing Director als de Raad van Bewindvoerders. De Raad van Bewindvoerders besluit welke aanbevelingen opgevolgd worden. De Managing Director stelt vervolgens een implementatieplan op om de aanbevelingen om te zetten naar beleid. In 2016 heeft de IEO de rol van evaluatie binnen het Fonds geëvalueerd. Door het systematisch en grondig opstellen van evaluatierapporten over IMF-beleid en operaties, heeft onafhankelijke evaluatie gediend als zowel leer- en verantwoordingsmechanisme binnen het Fonds, en heeft het bijgedragen aan de geloofwaardigheid van de organisatie.
De IEO stelt echter ook dat de toegevoegde waarde van de onafhankelijke evalutatiedienst nog beter benut kan worden door de Raad van Bewindvoerders. Volgens IEO zijn evaluaties tot dusver primair als verantwoordingsmechanisme gebruikt en minder als leermechanisme, wat volgens het IEO het lerend vermogen van het Fonds beperkt. De uitdaging voor het IMF en het IEO is dan ook om een gedeelde leercultuur te creëren met ruimte voor kritische inbreng van medewerkers en de IMF-leden.

Onderdeel	**Score**
Helder vastgelegd evaluatiebeleid	4
Inrichting evaluatiefunctie	3
Onafhankelijkheid evaluatie-eenheid	4
Reikwijdte en relevantie evaluaties	4
Follow up aanbevelingen evaluaties	3
TOTAAL	**4**

Verandering sinds 2015: neutraal = ➔

4.6 Human Resource Management

Het IMF is een aantrekkelijke werkgever, zo blijkt uit de terugblik op het wervings- en behoudsbeleid in 2016. De kwaliteit van het IMF-personeelsbestand is hoog. Het Fonds rekruteert vrijwel alleen van de beste universiteiten, terwijl *mid-career* economen over een grote bagage aan kennis en ervaring moeten bezitten. Bij de samenstelling van haar personeel stelt het IMF geen quota's op basis van nationaliteit of geslacht, maar probeert het wel zoveel mogelijk de diversiteit van het Fonds te laten representeren. Dit diversiteitsbeleid is vastgelegd en wordt jaarlijks met de Raad van Bewindvoerders besproken. Voortgang op gestelde benchmarks voor ondervertegenwoordigde nationaliteiten blijft achter bij de verwachting omdat het lastig is goede economen uit landen te werven waar het aanbod beperkt is. Daarnaast heeft het IMF de man-vrouw verhouding van haar personeelsbestand hoger op de agenda gezet. Veertig procent van al het nieuwe personeel in 2016 was vrouw, onder de 50 procent benchmark. Momenteel is 24.3 procent van senior staf vrouw, ten opzichte van 18.4 procent in 2009. Het doel van 30 procent in 2020 wordt in het huidige tempo echter niet gehaald. Het blijft dus het een uitdaging om vrouwelijke economen aan te trekken en om het aantal vrouwen in managementrollen te vergroten.
Naast diversiteit blijft de mobiliteit binnen het HRM-beleid een punt van aandacht. De interne en externe mobiliteit binnen het Fonds blijft laag. De externe mobiliteit is het afgelopen jaar met 40 procent gestegen, maar dit valt met name toe te schrijven aan het toegenomen aantal pensioneringen.

Onderdeel	**Score**
Mobiliteit	2
Kwaliteit	4
Diversiteit	3
Genderbalans	3
TOTAAL	**3**

Verandering sinds 2015: positief = ↑

4.7 Financiële stabiliteit

De groeiende complexiteit van de wereldeconomie en het internationale systeem hebben de druk op het surveillance systeem en de vraag naar technische bijstand van het Fonds verhoogd. Het Fonds is erin geslaagd in deze vraag te voorzien onder een gelijk budget (in reële termen) dankzij de implementatie van stroomlijningactiviteiten als onderdeel van de 2016 begroting, in combinatie met departementale herprioritering. Het netto administratieve begrotingsresultaat in 2016 was USD 1.028 miljoen ten opzichte van een vooraf goedgekeurde begroting van USD 1.052 miljoen. Ten opzichte van 2015 was de begroting hoger. De jaar-op-jaar uitgaven met 0.8 procent netto zijn gestegen. Technische bijstandsactiviteiten zijn sterk toegenomen de afgelopen jaren. Capaciteitsontwikkeling vertegenwoordigde in 2016 meer dan een kwart van het budget. De totale uitgaven aan capaciteitsontwikkeling (zowel externe- als IMF–financiering) bedroegen USD 256 miljoen in 2016.

Het komt zelden voor dat landen achterstanden hebben bij het IMF, mede dankzij het 'prudentieel beleid' dat het Fonds voert. De vormgeving van het programma en de voorwaarden die het IMF stelt aan PRGT-programma's zijn belangrijke waarborgen voor terugbetaling. Het IMF geniet daarnaast onder de crediteuren een *preferred-creditor status*, waardoor het IMF bij terugbetalingen voorrang krijgt boven ander private en publieke crediteuren. Het PRGT heeft tenslotte ook reserves,

waardoor betalingsachterstanden niet direct een risico vormen voor de financiële stabiliteit.

Het IMF beschikt over een goed toegeruste auditfunctie. Deze omvat de inzet van een extern accountantskantoor, een interne auditfunctie, en een onafhankelijk externe audit comité dat toezicht houdt op de jaarlijkse audit. De *Office of Internal Audit and Inspection* valt direct onder de Managing Director en verricht interne en externe audits, controleert de procedures en administratieve systemen en de rechtmatige inzet van middelen. De externe auditfunctie is zowel kwalitatief als kwantitatief voldoende toegerust. De *External Audit Committee* (EAC) bestaat uit drie leden, onafhankelijk van het IMF en de bewindvoerders. Het comité rapporteert direct aan de Raad van Gouverneurs en is verantwoordelijk voor het toezicht op de (interne) controlesystemen, de rapportagesystemen en het risicomanagement.

Het IMF hanteert hoge normen met betrekking tot haar financiële beheer en rapportages, waaronder het management van de technische bijstandsactiviteiten. De administratieve begroting en jaarrekening worden opgesteld overeenkomstig de *International Financial Reporting Standards* (IFRS), en worden op de publieke website gepubliceerd. De kwartaalcijfers worden niet voorzien van inhoudelijke toelichting, maar moeten gelezen worden in samenhang met het financieel jaarrapport dat onderdeel uitmaakt van het IMF-jaarverslag waarin een toelichting op de financiële cijfers wordt gegeven in begrijpelijke taal.

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

Verandering sinds 2015: positief = ↑

4.8 Kostenreductie

Het IMF werkt alleen op technische assistentie-projecten op zo'n manier dat sprake is van programma-uitgaven die afgezet kunnen worden tegen overhead kosten. De mate van kostenefficiëntie van technische bijstand is niet eenduidig in te schatten, zo blijkt uit onafhankelijke evaluaties van de regionale technische assistentie centra. Evaluaties van individuele technische assistentie programma's waar Nederland aan bijdraagt, plaatsen soms vraagtekens bij de transparantie met betrekking tot gemaakte kosten ten behoeve van technische bijstand. Deze worden ingeschat van 'redelijk' tot 'relatief hoog.' Donoren wijzen op de noodzaak voor meer transparantie en accurate kosteninformatie om te kunnen bepalen of dat dit inderdaad het geval is. Ook kan dan worden ingeschat of het werkelijke percentage aan overhead hoger zou zijn als een bredere definitie van overheadkosten wordt gebruikt die donoren vaak hanteren. De ondersteuning vanuit het hoofdkantoor wordt toegerekend aan programma-activiteiten op basis van een 'trust management fee' van 7 procent. Hoe dit percentage zich verhoudt tot de werkelijk gemaakte kosten in de verschillende projecten is niet duidelijk. Hoewel het lastig blijft om de volledige kosten in te schatten, is het algemene beeld dat naar voren komt uit de tussentijdse evaluaties van de regionale technische bijstand centra, dat zij een passende *value for money* leveren ondanks de relatief hoge kosten. Het Fonds geeft aan te werken aan de

verbetering van de transparantie op gebied van gemaakte kosten ten behoeve van technische bijstand, door de invoering van het *Results Based Reporting* framework.

Met betrekking tot de salarissen die het IMF aan haar medewerkers betaald, worden elk jaar de IMF-salarisniveaus aan een benchmark onderheven. In 2006 zijn de bewindvoerders hiervoor een benchmarkmethodologie overeengekomen. Afgelopen jaar zijn - in lijn met de uitkomsten van de benchmark - de salarissen met 3 procent verhoogd. De inzet van het kabinet is om de salarissen van internationale organisaties te versoberen en te moderniseren. In algemene zin kan worden vastgesteld dat thans de netto salarissen en pensioenen voor ambtenaren van internationale organisaties vergeleken met nationale salarissen hoog zijn. Arbeidsvoorwaarden moeten in lijn zijn met het (semi-)publieke karakter van de instelling en de sector waarin de instelling opereert, concurrerend voor de doelgroep, en gericht op mobiliteit en flexibiliteit van medewerkers.

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

Om rechtmatigheidsrisico's zoveel mogelijk te beperken en het weglekken van ter beschikking gestelde middelen via corruptie te voorkomen, beoordeelt het bestuur de transparantieraamwerken van de centrale banken van de landen waaraan het IMF leent. In dit proces bevordert het Fonds adequaat toezicht, interne controle, *auditing*, en financiële rapportage mechanismen. Om te voorkomen dat doelstellingen door corruptie niet behaald worden, wordt in de werkwijze en het instrumentarium specifiek aandacht besteedt aan anticorruptie maatregelen. Prestaties van landen worden gemonitord en nieuwe tranches worden alleen toegekend na adequate naleving van prestatiecriteria.

Om goed bestuur binnen de eigen organisatie te bevorderen heeft het IMF een aantal integriteitsmaatregelen, waaronder een gedragscode voor het personeel, financiële certificering en openbaarmakingsverplichtingen, en sancties. Eenzelfde soort code geldt voor de Raad van Bestuur. Er bestaat een '*Integrity Hotline'* voor klokkenluiders. Het *IMF Ethics Office* adviseert de instelling en haar medewerkers met betrekking tot ethische kwesties, en verleent trainingen op gebied van ethiek. In het jaarlijkse Ethics Report wordt over integriteitsschendingen gepubliceerd wat gezien kan worden als een teken van openheiden transparantie. In 2015 is dit rapport echter niet gepubliceerd, vanwege een reorganisatie van het *Ethics Office*. In juli 2016 is de reorganisatie afgrond door de onderzoeksfunctie af te splitsen van het *Ethics Office*, middels de oprichting van het *Office of Internal Investigation*. Door de adviesfunctie en de onderzoeksfunctie van elkaar te scheiden wil het IMF kwaliteit en effectiviteit van het anti-corruptiebeleid verbeteren. In 2017 zullen zowel de *Ethic Reports* voor 2015 en 2016 alsnog gepubliceerd worden. Ook zal het IMF in 2017 evalueren of haar beleid op het gebied van corruptie en governance nog up-to-date is.

Onderdeel	Score
Maatregelen rechtmatigheidsrisico's	4
Maatregelen doelmatigheidsrisico's	4
Anti-corruptiebeleid	4
Transparantie integriteitsschendingen	3
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

Het IMF draagt als systeemorganisatie bij aan de randvoorwaarden in lage-inkomenslanden voor gebalanceerde economische groei, het stimuleren van werkgelegenheid en handel, en het terugdringen van extreme armoede. De directe bijdrage van het IMF aan de BHOS-agenda beperkt zich tot de prioriteiten private sector development, klimaat, veiligheids- en rechtsorde, en inclusieve groei. De indirecte bijdrage van het IMF aan Nederlandse BHOS-prioriteiten is echter niet te onderschatten: macro-economische stabiliteit is voor lage-inkomenslanden een absolute voorwaarde voor het realiseren van duurzame ontwikkeling, het voorkomen van maatschappelijke onrust, het katalyseren van donorgelden voor technische bijstand, en het faciliteren van het werk van andere multilaterale instellingen. Het IMF is hiermee een belangrijke schakel in het brede Nederlandse BHOS-beleid.

De laatste jaren hebben veel lage-inkomenslanden door internationale economische ontwikkelingen een beroep moeten doen op financiële steun van het IMF, en groeit de behoefte aan technische bijstand vanuit lage-inkomenslanden gestaag. Begin 2017 maakten door verslechterende externe economische omstandigheden zeventien lage-inkomenslanden gebruik van een IMF-programma.

Veiligheid en Rechtsorde
Relevant. Conflictgevoelige en (post-)conflict landen zijn belangrijke begunstigden van technische bijstand. Door het versterken van lokale economische en financiële instituties draagt het IMF bij aan het verbeteren van de randvoorwaarden van veiligheid en rechtsorde.

Private sector ontwikkeling
Relevant. Door het versterken van de financieel-economische instituties en de financiële sector speelt het IMF een belangrijke rol in de ontwikkeling van de private sector in lage-inkomenslanden. Het IMF bevordert daarnaast de stabiliteit van de munt en het in toom houden van inflatie. Dit maakt het mogelijk dat huishoudens, banken en bedrijven (internationale) transacties met elkaar uitvoeren en er voldoende krediet beschikbaar komt voor de private sector tegen een lage rente, zonder afschrijvingen door wisselkoers- en inflatierisico.

Gendergelijkheid
Beperkt relevant. Het IMF besteedt wel steeds meer aandacht aan de rol van gendergelijkheid in economische ontwikkeling. Zo heeft het Fonds in Washington begin 2017 een speciale gender bijeenkomst georganiseerd: '*Gender and Macroeconomics'*. Bij technische bijstand stimuleert het Fonds de deelname van vrouwen.

Klimaat
Beperkt relevant. Het afbouwen van subsidies op fossiele brandstoffen is al jaren een belangrijk element van economische hervormingsprogramma's van het IMF, waardoor het een bijdrage levert aan de klimaatdiscussie.

Relevantie voor de Nederlandse BHOS-prioriteiten			
	Uitvoerend	**Coördinerend**	**Normatief**
Veiligheid en rechtsorde	4		
Private sector ontwikkeling	4		

5.2 Overige relevantie

Het IMF is de enige mondiale organisatie gericht op het bevorderen van de internationale macro-economische en monetaire stabiliteit, een voorwaarde voor economische ontwikkeling en armoedereductie waar ook ter wereld.
Het IMF is daarnaast nauw betrokken bij de *financing for development* agenda ter uitvoering van de SDGs. Het IMF heeft samen met de andere IFIs een strategie opgezet om de komende jaren door middel van beleidsadvisering, financiële assistentie en capaciteitsopbouw nieuwe ontwikkelingsfinanciering in lage-inkomenslanden te mobiliseren. Het IMF speelt met name op het gebied van *domestic resource mobilization* samen met de Wereldbank een voortrekkersrol, door actieve betrokkenheid bij het *Addis Tax Inititiative* en vergelijkbare projecten.

Overige relevantie			
	Uitvoerend	**Coördinerend**	**Normatief**
Monetaire stabiliteit	4	4	4
Domestic resource mobilisation	4	4	4