Ministerie van Buitenlandse Zaken

2021 Scorekaart

Datum	November 2021
SCOREKAART	European Bank for Reconstruction and Development (EBRD)
Opgesteld door	Directie Multilaterale Instellingen en Mensenrechten

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave 2

1. Samenvatting 3
1.1 Institutionele aspecten en functioneren 3
1.2 Beleidsrelevantie 4

2 Inleiding 5

3 Algemene achtergrond 6
3.1 Doelstelling en toegevoegde waarde 6
3.2 Organisatie, werkwijze en activiteiten 6
3.3 Nederlandse rol en invloed 8
3.4 Financiële omvang en bijdragen 8

4 Institutionele aspecten en functioneren van de organisatie 10
4.1 Strategie en verantwoording 10
4.2 Resultaatgerichtheid en transparantie 13
4.3 Partnerschappen en samenwerking 14
4.4 Operationeel management 16
4.5 Beleidsevaluatie 17
4.6 Human Resource Management 18
4.7 Financiële stabiliteit 19
4.8 Efficiëntie 21
4.9 Integriteit en grensoverschrijdend gedrag 22

5 Relevantie van de organisatie 23
5.1 Relevantie voor Nederlandse BHOS-prioriteiten 23
5.2 Overige relevantie 25

1. Samenvatting

1.1 Institutionele aspecten en functioneren

- De EBRD is een multilaterale ontwikkelingsbank met expertise in de private sector en een geografische focus op Centraal- en Oost-Europa, Rusland, de zuidelijke en oostelijke Mediterrane regio (de SEMED-regio) en Mongolië.
- Het mandaat van de Bank is breed in zowel geografische als thematische zin. Sinds 2016 richt de Bank zich met een nieuwe interpretatie van het mandaat op de transitie van een planeconomie naar een duurzame markteconomie. In deze duurzame markteconomie staan de volgende kernkwaliteiten centraal: competitief, goed bestuurd, groen, inclusief, veerkrachtig en geïntegreerd.
- Er is een goede korte- en langetermijnbeleidsplanning. Het samenbrengen van het werk van de Bank in bovenstaande kernkwaliteiten heeft gezorgd voor een sterkere strategische richting met focus op het concept 'transitie-impact'. Tegelijkertijd heeft dit brede scala aan activiteiten een negatieve impact op het evaluatievermogen van de Bank aangezien de kernkwaliteiten concurrerende en overlappende prioriteiten hebben waardoor het moeilijk is om specifieke thema's voor evaluatie aan te wijzen. Daarnaast is er sprake van een zwakke prioritering in het huidige strategische kader. De Bank is als project gestuurde organisatie trots op het verwezenlijken van transitie, maar het strategisch kader is gebaseerd op een zeer breed scala aan kerncompetenties, strategische initiatieven en brede prioriteiten. Daar komt bij dat de transitie-impact moeilijk te valideren is door de beperkingen van de monitoring van de resultaten van de EBRD.
- De beleidsdialoog van de Bank heeft concrete resultaten opgeleverd die een verschil maken voor zowel de investeerders als de bevolking in de landen. De evaluatie afdeling (EvD) van de EBRD geeft echter aan dat er geen bruikbare database is van beleidsdialoog activiteiten. EvD heeft zelf data gezocht en concludeert dat de beleidsdialoog over het algemeen niet altijd even doeltreffend is.
- Financiële en inhoudelijke rapportage zijn helder en goed gestructureerd.
- De Bank heeft een bijzonder sterk financieel profiel, voert een prudent risicobeleid en beschikt over een ruim kapitaal en liquiditeitsbuffers.
- De Bank stuurt bewust aan op het werken in partnerschappen met andere instellingen en bedrijven.
- De Bank heeft kwalitatief hoogwaardig personeel en wordt efficiënt en effectief bestuurd. De Bank besteedt uitgebreide aandacht aan de bestrijding van corruptie. Daarnaast heeft de EBRD haar bescherming voor klokkenluiders sterk verbeterd, haar verantwoordingskader versterkt en gereorganiseerd en samen met andere IFI's een richtsnoer voor klanten uit de particuliere sector opgesteld voor de omgang met op gender gebaseerd geweld en intimidatie (GBHV).
- Begin 2021 bracht de Bank ook een voortgangsrapport uit over *'continuous advancement of standards to prevent sexual harassment, abuse and exploitation'.* In 2020 zijn onder meer de volgende resultaten geboekt: de EBRD heeft de haar bescherming voor klokkenluiders sterk verbeterd, haar verantwoordingskader versterkt en gereorganiseerd en samen met andere IFI's een richtsnoer voor klanten uit de particuliere sector opgesteld met betrekking tot op gender gebaseerd geweld en intimidatie (GBHV). De Bank heeft ook specifieke interne procedures vastgesteld voor het screenen, beoordelen en monitoren van GBVH-risico's bij projecten.
- Als eerste IFI presenteerde de EBRD COVID-19-herstelmaatregelen door middel van het *Solidarity Package* dat werd aangekondigd op 13 maart 2020. Voor de periode 2020-2021 is hiervoor 21 miljard euro gereserveerd om de

economische gevolgen van de pandemie op te vangen. In de periode tussen 13 maart en eind oktober 2020 is er 6.6 miljard euro verdeeld over 300 projecten.

	Score	Veran dering
Institutionele aspecten en functioneren		
Strategie en verantwoording	4	➔
Resultaatgerichtheid en transparantie	3	➔
Partnerschappen en samenwerking	4	➔
Operationeel management	3	🡻
Beleidsevaluatie	3	🡻
Human Resource Management	3	➔
Financiële stabiliteit	4	➔
Kostenefficiëntie	3	➔
Integriteit en grensoverschrijdend gedrag	4	🡹

Beoordeling: Onvoldoende = 1, Matig = 2, Voldoende = 3, Goed = 4
Verandering sinds 2017: positief = 🡹, neutraal = ➔, negatief = 🡻

1.2 Beleidsrelevantie

- De EBRD richt zich op de transitie van middeninkomenslanden naar een moderne, duurzame economie. Zij richt zich dus niet op alle prioriteiten van de brede BHOS-agenda.
- De Bank beschikt wel over sterke private-sectorexpertise en is relevant voor klimaat en energie.

	Uitvoerend	**Coördinerend**	**Normatief**
Rollen van de organisatie			
Gendergelijkheid	3		
Klimaat	3		
Mobilisatie private sector	4		
Inspelen op digitalisering	3		
Overige relevantie			
Transitie	4	4	3
Crisis respons	4	4	4

Beoordeling: Licht = 1, Matig = 2, Relatief sterk = 3, Sterk = 4

2 Inleiding

In het kader van het buitenlandbeleid hecht Nederland aan multilaterale samenwerking. Nederland concentreert zich daarbij op het werken met en financieren van organisaties die relevant zijn voor het Nederlandse beleid, effectief zijn, of als 'systeemorganisatie' een sleutelrol vervullen binnen de multilaterale architectuur. Dit vraagt om zorgvuldige en regelmatige toetsing. Hiertoe worden zogenoemde scorekaarten opgesteld voor multilaterale organisaties waaraan Nederland een substantiële ODA-bijdrage levert, zoals VN-fondsen en -programma's, Internationale Financiële Instellingen (IFI's), gespecialiseerde VN-organisaties en grote mondiale fondsen. Toetsing vindt primair plaats aan het Nederlandse beleid voor Buitenlandse Handel en Ontwikkelingssamenwerking. Waar relevant wordt de betekenis van multilaterale instellingen voor andere aspecten van Nederlands beleid meegenomen.

De frequentie van toetsing is gekoppeld aan de strategische (bij VN-instellingen) en/of financieringscyclus (bij IFI's). Het ministerie van Buitenlandse Zaken publiceert de scorekaart voor een organisatie online in het jaar voorafgaand aan nieuwe strategische planning c.q. middelenaanvulling (in de regel om de drie of vier jaar).

Elke scorekaart schetst doelstellingen, mandaat en kernkwaliteiten van de betreffende organisatie, de wijze waarop deze is ingericht, welke activiteiten deze uitvoert, de financiële omvang, en de Nederlandse bijdrage. Iedere scorekaart geeft daarbij - op basis van een analyse van een aantal deelaspecten - een appreciatie van de effectiviteit van de organisatie en van de mate waarin organisaties resultaten behalen die voor het Nederlandse BHOS-beleid relevant zijn.

Voor de score van deelaspecten van effectiviteit geldt een vierpunten-schaal: onvoldoende, matig, voldoende en goed. Iedere scorekaart geeft daarnaast aan of een organisatie - ten opzichte van de vorige scorekaart - een positieve, negatieve of neutrale ontwikkeling heeft doorgemaakt.

Beleidsmatige relevantie en impact (resultaten) worden aangeduid met de kwalificaties relevant, beperkt relevant en niet relevant.[1] Het eerste hoofdstuk van elke scorekaart bevat een samenvatting, inclusief een tabel met samenvattende scores.

Scorekaarten worden samengesteld op basis van rapportages van de organisatie zelf, van de *Boards of Auditors*, interne en externe evaluaties, beoordelingen door andere donoren en het *Multilateral Organisations Performance Assessment Network (MOPAN)*[2]*.* Daarnaast wordt input verwerkt vanuit het ministerie van Buitenlandse Zaken, vakdepartementen, Permanente Vertegenwoordigingen en Kiesgroepkantoren. Ambassades dragen bij met informatie over het functioneren van landenkantoren van multilaterale instellingen.

[1] *De ontwikkelingssamenwerkingspraktijk van het ministerie van Buitenlandse Zaken zet voor het meten van resultaten steeds meer in op een verschuiving van aandacht voor monitoring en evaluatie (M&E) naar het concept van monitoren, evalueren en het vervolgens actief daarvan leren (MEL). Ook bij de VN-fondsen en -organisaties en bij de Ontwikkelingsbanken wordt meer aandacht gevraagd voor deze verbeterslag van M&E naar MEL. Waar opportuun worden ze gestimuleerd hun procedures en benadering daar op aan te passen.*

[2] *MOPAN – een initiatief van 19 gelijkgezinde landen waaronder Nederland - licht in een tweejaarlijkse cyclus VN-organisaties en Internationale Financiële Instellingen door op organisatorisch functioneren en ontwikkelingseffectiviteit.*

3 Algemene achtergrond

3.1 Doelstelling en toegevoegde waarde

De *European Bank for Reconstruction and Development* (EBRD) is op 29 mei 1990 opgericht met als doel het bevorderen van een transitie naar een open en duurzame markteconomie en het bevorderen van private sectorontwikkeling in landen in Centraal- en Oost-Europa.[i] Inmiddels is de Bank ook actief in landen in Centraal-Azië en de zuidelijke-, de oostelijke Mediterrane regio en Mongolië. In 2016 werd het transitie-concept vernieuwd binnen het bestaande mandaat. Een open en duurzame markteconomie is bij die gelegenheid nader gedefinieerd als een competitieve, goed bestuurde, groene, inclusieve, veerkrachtige en geïntegreerde economie.[ii] De EBRD kent bovendien als enige Internationale Financiële Instelling (IFI) een politiek mandaat: de Bank assisteert alleen landen die "gecommitteerd zijn en uitvoering geven aan de principes van een meerpartijendemocratie, pluralisme en marktwerking".

De EBRD ondersteunt landen in transitie en onderscheidt zich door haar expertise op het gebied van investeringen in de private sector. De Bank is (een van) de grootste multilaterale investeerders in veel van de landen waarin deze actief is zoals Marokko, Mongolië maar ook Estland en Egypte. De focus en daarmee expertise van de Bank is gericht op een breed scala aan sectoren waaronder transport, energie, agrosector, financiële instellingen, *equity funds* en infrastructuur.

De Bank speelde een belangrijke rol in de respons op de financiële crisis van 2008 en meer recent ook bij de COVID-19 pandemie. Als eerste IFI presenteerde de EBRD COVID-19-herstelmaatregelen door middel van het *Solidarity Package* dat werd aangekondigd op 13 maart 2020. Voor de periode 2020-2021 is hiervoor 21 miljard euro gereserveerd om de economische gevolgen van de pandemie op te vangen. In de periode tussen 13 maart en eind oktober 2020 is er 6.6 miljard euro verdeeld over 300 projecten. Meer dan de helft van de *Solidarity Package*-respons vond qua volume plaats in Turkije en de SEMED-regio. 1.4 miljard euro en bijna 40% van het aantal projecten was bestemd voor de 15 landen (van het totale portfolio) die het zwaarst door de crisis zijn getroffen.

De EBRD is vooral een uitvoerende en in mindere mate een beleidsadviserende organisatie. In de operatielanden zet de Bank onder meer in op gezondheid en welzijn (SDG3), schoon water (SDG6), schone energie (SDG7), economische groei (SDG8), infrastructuur (SDG9) en duurzame steden (SDG11). Bovendien werkt de Bank op het gebied van duurzame landbouw en duurzaam gebruik van grondstoffen.

3.2 Organisatie, werkwijze en activiteiten

De EBRD heeft 71 aandeelhouders: 69 landen[3], de Europese Unie (EU) en de Europese Investeringsbank (EIB). Zij zijn vertegenwoordigd in de Raad van Gouverneurs, het hoogste besluitvormende orgaan van de Bank. De Raad van Gouverneurs komt minimaal eenmaal per jaar bijeen. Hij benoemt en ontslaat o.a., de President van de EBRD, keurt de diverse jaarverslagen goed, maar heeft zijn

[3] Albania, Armenia, Australia, Austria, Azerbaijan, Belarus, Belgium, Bosnia and Herzegovina, Bulgaria, Canada, China, Croatia, Cyprus, Czech Republic, Denmark, Egypt, Estonia, Finland, France, Georgia, Germany, Greece, Hungary, Iceland, India, Ireland, Israel, Italy, Japan, Jordan, Kazakhstan, Republic of Korea, Kosovo, Kyrgyz Republic, Latvia, Lebanon, Libya, Liechtenstein, Lithuania, Luxembourg, Malta, Mexico, Moldova, Mongolia, Montenegro, Morocco, Netherlands, New Zeeland, North Macedonia, Norway, Poland, Portugal, Romania, Russian Federation, San Marino, Serbia, Slovak Republic, Slovenia, Spain, Sweden, Switzerland, Tajikistan, Tunisia, Turkey, Turkmenistan, Ukraine, United Kingdom, United States of America, Uzbekistan

bevoegdheden grotendeels gedelegeerd aan de Raad van Bewindvoerders (de Raad), die 23 leden telt. Een paar grotere lidstaten en de EU en EIB hebben een eigen Bewindvoerder, terwijl de meeste Bewindvoerders een kiesgroep[4] van meerdere landen vertegenwoordigen. Zo vertegenwoordigt Nederland tevens China, Mongolië, Noord-Macedonië en Armenië. De Raad stelt de hoofdlijnen van het beleid vast met inbegrip van de begroting en keurt voorstellen voor participaties en leningen goed. Het stemaandeel van een land wordt bepaald door het aandeel in het kapitaal van de Bank. De Raad kan beslissingen nemen op basis van stemming, maar besluit doorgaans op basis van consensus.

Het dagelijkse bestuur van de Bank is in handen van de President van de EBRD. De huidige President is sinds 2 november 2020 de Française Odile Renaud-Basso. Het hoofdkantoor van de EBRD bevindt zich in Londen. In de 36 ontvangende landen heeft de Bank 43 lokale kantoren. De Bank heeft ongeveer 2500 personeelsleden. Daarvan werkt ongeveer 2/3 op het Londense hoofdkantoor en 1/3 bij lokale kantoren. De regionale kantoren zijn de ogen en oren van de Bank in de ontvangende landen. Zij kennen de lokale zakelijke wereld, zetten projecten op en blijven op de hoogte van lokale ontwikkelingen.

De EBRD richt zich op het stimuleren van transitie naar een duurzame markteconomie. De Bank richt zich hierbij vooral op de private sector. Zij werkt met name door middel van projectinvesteringen in de private sector van middeninkomenslanden. De Bank werkt daarnaast met participaties en garanties en verleent technische assistentie. De Bank doet niet aan begrotingssteun en slechts in zeer beperkte mate aan concessionele financiering. Ten slotte ondersteunt zij in sommige gevallen de private sector door middel van samenwerking met de publieke sector, bijvoorbeeld in de vorm van beleidsdialoog.

Naast de reguliere bankactiviteiten heeft de EBRD diverse *trust funds.* Vanuit deze fondsen worden concessionele leningen en technische assistentie gefinancierd in (lage) middeninkomenslanden. De Bank beheert zowel bilaterale als *multi donor trustfunds* (MDTFs). Ook beschikt de Bank over een eigen donorfonds, het *Shareholder Special Fund*, gevoed uit het netto-inkomen van de Bank. De Bank is hierdoor niet volledig afhankelijk van donoren en kan zodoende eigen bijdragen aan MDTFs verlenen.

In 2016 heeft de Bank, zoals beschreven onder 3.1, haar transitieconcept vernieuwd. Dit heeft een belangrijke verandering teweeggebracht in de wijze waarop het kerndoel van de Bank wordt gedefinieerd en heeft significante gevolgen voor veel operationele kwesties. Zo worden projectenvoorstellen onder meer getoetst op hun bijdrage aan de kernkwaliteiten zoals bijvoorbeeld *gender* (inclusiviteit) en duurzaamheid (groen). In de EBRD *Annual Evaluation Review* van december 2020*,* geschreven door het onafhankelijke *Evaluation Department (EVD),* wordt benadrukt dat deze vernieuwing in vele opzichten nog *work in progress* is.

Een eerdere onafhankelijke externe evaluatie (buiten EVD om); het Kirk-rapport, stelde dat het nieuwe transitieconcept sterke strategische richting geeft door werkzaamheden te kaderen in eerdergenoemde kernkwaliteiten: competitief, goed

[4] Kiesgroepen: (Belgium, Slovenia, Luxembourg), (Poland, Bulgaria, Albania), (Portugal, Greece, San Marino, India), (Sweden, Iceland, Estonia), (Korea, Australia, New Zealand, Egypt), (United Kingdom), (United States of America), (Canada, Morocco, Jordan, Tunisia), (EIB), (Turkey, Romania, Azerbaijan, Moldova, Kyrgyz Republic), Czech Republic, Hungary, Slovak Republic, Croatia, Georgia), (European Union), (Denmark, Lithuania, Ireland, Kosovo), (Spain, Mexico), (Japan), (Italy), (Germany), (France), (Norway, Finland, Latvia, Lebanon), (Austria, Israel, Cyprus, Malta, Kazakhstan, Bosnia & Herzegovina), (Netherlands, China, Mongolia, North Macedonia, Armenia), (Russian Federation, Belarus, Tajikistan), (Switzerland, Ukraine, Liechtenstein, Turkmenistan, Serbia, Montenegro, Uzbekistan, Croatia, Georgia)

bestuurd, groen, inclusief, veerkrachtig en geïntegreerd. Maar, zo luidde de conclusie, de kernkwaliteiten zijn tegelijkertijd breed en abstract. Hierdoor zijn deze kwaliteiten moeilijk te vertalen naar een concrete samenhangende aanpak van resultaatbepaling bijvoorbeeld op projectniveau. Uit de beleidsevaluaties van de afgelopen jaren komt naar voren dat er verbeteringen zijn doorgevoerd met betrekking tot de systematische aanpak van overgangsmeting en –monitoring. Tegelijkertijd bieden de systemen als geheel nog geen toereikende basis voor een doeltreffende prestatiebeoordeling en –evaluatie. Hierdoor is de evalueerbaarheid van de transitie-impact voorlopig beperkt.

3.3 Nederlandse rol en invloed

De Nederlandse gouverneur bij de EBRD is de minister van Financiën. De minister voor Buitenlandse Handel en Ontwikkelingssamenwerking is plaatsvervangend gouverneur. Nederland heeft een aandeel van 2,5% in het kapitaal van de Bank en is daarmee de twaalfde aandeelhouder. Nederland is de leider van een kiesgroep en levert de Bewindvoerder.

Nederland draagt bij aan een aantal *trust funds* en heeft daarmee invloed op de manier waarop deze middelen worden ingezet. Via zijn aandeelhouderschap, draagt Nederland bovendien indirect bij aan *trust funds* die worden aangevuld vanuit de nettowinst van de Bank.

De EU heeft een eigen stoel in de Raad van Bewindvoerders. Daarnaast is er een tweewekelijks informeel coördinatieoverleg tussen alle EU-lidstaten onder leiding van de voorzitter van de EU.

Naast Nederland vertegenwoordigt onze kiesgroep Mongolië (sinds 2006), Noord-Macedonië, Armenië (beide sinds 2009) en sinds 2016 ook China. Het stemaandeel van de kiesgroep is 2,72%. China levert afwisselend de plaatsvervangend bewindvoerder en de adviseur in de kiesgroep.

3.4 Financiële omvang en bijdragen

De EBRD werkt als een coöperatieve bank waarvan het aandeelhouderschap bij donorlanden ligt. 57% van het stemgewicht behoort tot de G7-landen en 84% tot de OESO. De Bank heeft EUR 30 miljard aan geautoriseerd kapitaal. Hiervan is EUR 6,2 miljard gestort kapitaal en EUR 23,5 miljard *callable capital* (garantiekapitaal). Meer dan 95% van het *callable capital* heeft een rating van 'investeringswaardig' of beter van ten minste S&P of Moody's. Hiermee heeft de EBRD de hoogste kwaliteit *callable capital* van alle Multilaterale Ontwikkelingsbanken (MDBs). In 2020 had de Bank 411 projecten, de voorgaande jaren was dat aantal 452 (2019), 395 (2018) en 412 (2017).

De EBRD wordt gefinancierd door kapitaal, waarvan zo'n 20% is ingelegd door de lidstaten (paid-in) en de rest wordt verstrekt in de vorm van garanties (callable capital). Op basis van ingelegd kapitaal en garanties verstrekt door aandeelhouders, kan de EBRD financiering aantrekken op de kapitaalmarkt en deze financiering als leningen verstrekken aan voornamelijk de private sector. Voor 2021 wordt deze garantie voor Nederland geraamd op € 589,1 mln.

Het Ministerie van Financiën verleent technische assistentie aan haar *counterparts* in de landen die behoren tot de Nederlandse kiesgroeplanden bij EBRD, IMF en WB. In 2021 bedraagt dit EUR 1.779.000 (geen ODA). Dit bedrag is identiek aan het bedrag in 2020.

Financieel overzicht (bedragen in miljoen EUR)

	Bank
Verstrekte schenkingen in 2019/20	N.v.t.
Bijdrage aan schuldverlichting (HIPC)	N.v.t.
Uitgekeerde leningen[5] in 2019/20	2019: 7.200 2020: 7.600
Totaal kapitaal Waarvan *paid-in*	30.000[6] 6.217
Nederlands aandeel in%	2,5%
Kiesgroep aandeel in %	2,72%
Overige Nederlandse bijdragen (TFs)	0,8 (MDTF WB&G)* (2018)
Positie Nederland op ranglijst	12
Aantal aandeelhouders / donoren	71

*Budgetplaats: DMM/IF

Overzicht bijdragen en ranking grootste donoren (bedragen in miljoen EUR)

Jaar	**Bijdrage**	**Ranking/donor**	**Bedrag**
2020	Total capital	1. Verenigde Staten	3.001,48
		2. Frankijk	2.556,51
		3. Duitsland	2.556,51
		4. Italië	2.556,51
		5. Japan	2.556,51
		6. Verenigd Koninkrijk	2.556,51
		7. Rusland	1.200,58
		8. Canada	1.020,49
		9. Spanje	1.020,49
		10. Europese Investeringsbank	900,44
		11. Europese Unie	900,44
		12. Nederland	744,35

[5] Het betreft hier de bedragen van de *gross disbursement*. Hetzelfde als in de EBRD-scorecard 2017. De *Loan repayments* specifiek zijn in 2020 EUR 4,1 miljard (2019: EUR 4,8 miljard).

[6] Het aandelenkapitaal (*share capital*) is EUR 30 miljard, waarvan geplaatste kapitaal (*subscribed capital*) EUR 29,8 miljard en het gestort kapitaal (*paid-in capital*) EUR 6,2 miljard.

4 Institutionele aspecten en functioneren van de organisatie

4.1 Strategie en verantwoording

Het kernmandaat dat de EBRD bij haar oprichting heeft gekregen richtte zich voornamelijk op het stimuleren van een transitie naar een markteconomie en het stimuleren van een goed ondernemersklimaat in voormalig centraal geleide economieën in Centraal– en Oost-Europa en de voormalige Sovjetunie. De EBRD gaat reeds geruime tijd door een geleidelijk veranderingsproces waarbij zij buiten haar traditionele werkveld opereert. Daarnaast onderscheidt de Bank zich van andere ontwikkelingsbanken door haar unieke politieke mandaat aangezien het alleen landen ondersteunt die 'de beginselen van een meerpartijendemocratie [en] pluralisme onderschrijven en toepassen'.

De geografische reikwijdte van de Bank is inmiddels uitgebreid (sinds 2006 achtereenvolgens Mongolië, Turkije en landen in het Midden-Oosten en Noord-Afrika). Middels een aangenomen werkplan tijdens de Jaarvergadering 2021 is er een belangrijke stap gezet t.a.v. de blijvende ambitie van de Bank in een 'beperkte en stapsgewijze uitbreiding naar Sub-Sahara Afrika (SSA) en Irak'. Met uitzondering van Rusland (onthouding), werd er volmondig ingestemd met dit werkplan waarmee na het zomerreces een studie is opgestart om inzichten te krijgen in de institutionele gevolgen voor de Bank van een *mogelijke* uitbreiding naar SSA en Irak. Vervolgens wordt er op z'n vroegst tijdens de jaarvergadering in 2022 een besluit genomen over de mogelijke geografische uitbreiding. Nederland is een van de aanjagers geweest van deze 'getrapte aanpak' waarbij er eerst een studie wordt opgezet voorafgaand aan het beslismoment over de mogelijke uitbreiding.

Daarnaast sprake van een thematische verbreding van de portefeuille. Zo is de *Green Economy Approach* een belangrijke maatstaf geworden voor de prestaties van de Bank waarbij zij zich heeft verbonden aan de doelstelling om tegen 2025 te zorgen dat het grootste deel (minimaal 50%) van de jaarlijkse investeringen groen zijn. Nederland zet zich in voor meer ambitie op het gebied van klimaat. Tegelijkertijd bevindt de EBRD zich in de voorhoede van de MDB's met de klimaatresolutie die is aangenomen tijdens de jaarvergadering in 2021. Met dit klimaatbesluit committeert de Bank zich aan de doelstelling om al haar activiteiten volledig in lijn te brengen met de uitgangspunten van het Parijs Akkoord voor 31 december 2022.

De ontwikkelingen van de Bank hebben zich in 2016 vertaald in een nieuwe, moderne interpretatie van het transitie-mandaat dat voortbouwt op de expertise en ervaring van de Bank. Het mandaat wordt sindsdien geïnterpreteerd als: het stimuleren van een transitie naar een duurzame markteconomie. Duurzaamheid wordt hier opgevat in de brede zin van de eerdergenoemde zes kernkwaliteiten: een markteconomie die competitief, goed bestuurd, groen, inclusief, veerkrachtig en geïntegreerd is. Op basis van deze nieuwe interpretatie maakt de Bank investeringsbeslissingen afhankelijk van 1) de verwachtte transitie-impact 2) *sound banking* en 3) additionaliteit. Deze parameters worden voorafgaand aan elk investeringsvoorstel berekend.

De EBRD formuleert jaarlijks een beleidsstrategie en stelt elke vijf jaar een *Strategic and Capital Framework* (SCF) op. Dit bevat de beleidsprioriteiten voor de middellange termijn, een beoordeling van de kapitaaltoereikendheid en een controleraamwerk voor de uitvoering. In aanvulling daarop wordt er elk jaar een voortrollend *Strategy and Implementation Plan* (SIP) opgesteld voor de daaropvolgende drie jaar. Hierin wordt op een duidelijke manier uiteengezet hoe de Bank de gestelde prioriteiten in het SCF tracht te bereiken. Het SIP omvat daarnaast de begroting voor het aankomende jaar en indicatieve cijfers voor de komende twee jaar.

De Bank kijkt bij de beoordeling van investeringsprojecten naar haar transitiemandaat en de zes eerdergenoemde kernkwaliteiten en hanteert hierbij een resultatenkader, maar geen *theory of change* als zodanig.

In haar werk tracht de EBRD aan te sluiten op nationaal beleid van klantlanden. Haar mandaat richt zich niet op armoedebestrijding, maar nadrukkelijk op een transitie naar een duurzame markteconomie. De focus ligt hierbij, zoals gezegd, op de private sector. Tegelijkertijd krijgt de beleidsdialoog met overheden in de betreffende klantlanden steeds meer aandacht. De beleidsdialoog tussen de EBRD en overheden en andere publieke en private sector partijen is een belangrijke manier voor de Bank om "*top-down"* beleidsvorming te ondersteunen en zo bij te dragen aan een klimaat dat duurzame projecten bevordert. De EBRD ondersteunt ook *"bottom-up"* beleidsvorming waarbij ervaringen met projecten worden teruggekoppeld naar regeringen en de investeerdersgemeenschap om belemmeringen voor verdere groei van de sector te helpen wegnemen. Een belangrijk onderdeel van de beleidsdialoog van de EBRD is gericht op de energie efficiëntie. De belangrijkste landen waar de EBRD deze gesprekken voert of heeft gevoerd zijn Oekraïne (energie efficiëntie in de gebouwde omgeving en hernieuwbare energiebeleid), Kazachstan (hernieuwbare energiebeleid en stedelijk afvalbeheer), de Westelijke Balkan (hernieuwbare energiebronnen, energie efficiëntie van gebouwen) en Turkije (stedelijk afvalbeheer, *energy service companies* (ESCOs)).

De beleidsdialoog van de Bank heeft concrete resultaten opgeleverd die een verschil maken voor zowel de investeerders als de bevolking in de landen. Oekraïne maakte gebruik van de steun van de Bank bij de ontwikkeling van wetgeving inzake hernieuwbare energie, die leidde tot de financiering van projecten. Kirgizië heeft met steun van de Bank bouwvoorschriften vastgesteld die op EU-normen zijn gebaseerd en verschillende landen van de westelijke Balkan hebben regelgeving inzake hernieuwbare energie vastgesteld die reeds extra projecten heeft opgeleverd. De evaluatie afdeling (EvD) van de EBRD geeft echter aan dat er geen bruikbare database is van beleidsdialoog activiteiten. EvD heeft zelf data gezocht en concludeert dat de beleidsdialoog over het algemeen niet heel doeltreffend is. Enerzijds is dit te wijten aan het feit dat de EBRD sterk gericht is op het aanvullen van bestaande internationale initiatieven, anderzijds is het te wijten aan het profiel van de EBRD in de particuliere sector en het gebrek aan beleidshefboomwerking, waardoor samenwerking met andere organisaties als de EU, het IMF en de Wereldbank van essentieel belang is. De beste resultaten werden geboekt in samenwerking met andere MDB's en internationale organisaties.

De EBRD legt adequaat verantwoording af aan de donoren en aan de Raad van Bewindvoerders. Het SCF wordt ter goedkeuring voorgelegd aan de Raad van Gouverneurs tijdens de jaarvergadering. Het SIP moet worden goedgekeurd door de Raad van Bewindvoerders.

Externe belanghebbenden hebben verschillende mogelijkheden om de Bank aan te spreken op haar werk. Bij de ontwikkeling van beleidsstrategieën, landenstrategieën en projecten vindt er overleg plaats tussen de Bank, de lokale bevolking en het maatschappelijk middenveld in de klantlanden. Daarnaast worden landenstrategieën en nieuwe beleidsstrategieën ter publieke consultatie op internet gepubliceerd voorafgaand aan goedkeuring door de Raad. Bij projecten worden een *Project Summary Document*, het concept *Environmental and Social Assessment*, *Stakeholder Engagement Plan*s en *Environmental and Social Action Plans* ter consultatie met belanghebbenden en externe partijen gepubliceerd op de website in zowel het Engels als in de lokale taal.

Het *Independent Project Accountability Mechanism (IPAM)* is het onafhankelijke verantwoordingsmechanisme van de EBRD. Het IPAM onderzoekt sociale en aan milieu en transparantie gerelateerde kwesties bij projecten die door mensen en maatschappelijke organisaties aan de orde worden gesteld. Het doel van IPAM is om ervoor te zorgen dat EBRD-gefinancierde projecten worden uitgevoerd in overeenstemming met de verbintenissen van de Bank t.a.v. ecologische en sociale duurzaamheid. Het IPAM heeft in juli 2020 het voorgaande *Project Complaint Mechanism (PCM)* vervangen naar aanleiding van een vijfjaarlijkse evaluatie door PCM over het bestuursbeleid vanaf 2014. Deze evaluatie heeft geleid tot aanzienlijke wijzigingen in het beleid en de operationele procedures. Hierdoor is ook onderstaande score op het gebied van aanspreekbaarheid gestegen ten opzichte van de vorige scorekaart. De belangrijkste wijzigingen die hiermee in de vorm van IPAM zijn doorgevoerd zijn:

- de oprichting van een onafhankelijke, op zichzelf staande IPAM-afdeling;
- een directe rapportagelijn naar de EBRD *Board of Directors;*
- een hogere anciënniteit van het IPAM-hoofd;
- een verschuiving van de behandeling van zaken en de besluitvorming van externe consultants naar het IPAM-team;

Omdat de wijziging pas recent is doorgevoerd, is het nog te vroeg om tot een oordeel te komen over het functioneren van het IPAM. Wel is er duidelijk tegemoet gekomen aan een eerder verbeterpunt (ook aangehaald in de vorige scorekaart) over de onafhankelijk van management die te wensen over laat. Zo ontbrak er een PCM-directeur op het niveau van de directie waardoor er twijfels waren over de onafhankelijkheid van het PCM. Aan deze zorgen over de weinig onafhankelijke verantwoordingsmechanismen, omdat er geen rechtstreekse communicatielijn met de Raad Bestuur was, is nu dus tegemoetgekomen door de oprichting van een onafhankelijke, op zichzelf staande IPAM-afdeling.

Een onafhankelijk extern evaluatierapport (2019) van senior Evaluation Consultant Collin Kirk over de beleidsevaluatie van de EBRD concludeerde dat de zwakke motivering voor de programmering van onafhankelijke evaluaties een weerspiegeling is van een zwakke prioritering in het huidige strategische kader. Het rapport geeft aan dat er door het samenbrengen van het werk van de Bank in zes kernkwaliteiten in 2016, er een sterkere strategische richting is bereikt om het concept van 'transitie-impact' beter te definiëren. Desalniettemin concludeert het rapport dat het brede scala aan activiteiten van de Bank en de vele concurrerende en overlappende prioriteiten het moeilijk maken om specifieke thema's voor evaluatie aan te wijzen hetgeen een nadelige impact heeft op het evaluatievermogen van de Bank.

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

Beoordeling: Onvoldoende = 1, Matig = 2, Voldoende = 3, Goed = 4
Verandering sinds 2017: positief = ↑, neutraal = →, negatief = ↓

4.2 Resultaatgerichtheid en transparantie

De EBRD werkt met een duidelijk resultatenraamwerk dat gebaseerd is op haar transitie-mandaat. De Bank kijkt per project wat de bijdrage is aan de duurzame economische transitie van de ontvangende landen. Duurzaamheid wordt daarbij geïnterpreteerd in de brede zin van het woord en wordt opgedeeld in zes kernkwaliteiten: competitief, goed bestuurd, groen, inclusief, veerkrachtig (tegen crises bestand) en geïntegreerd (in de wereldeconomie). De Bank stuurt op transitie-impact per bedrijf, per land en per sector. Projecten worden geselecteerd op hun verwachte transitie-impact (*Expected Transition Impact,* ETI) en additionaliteit.

De Bank financiert een breed scala aan projecten, variërend van minder dan EUR 1 miljoen tot meer dan EUR 500 miljoen, waarbij meer dan 60% van de projecten als "klein" wordt beschouwd (minder dan EUR 10 miljoen). De gemiddelde projectomvang is EUR 22 miljoen. Rapportage van de Bank over haar projecten is openbaar. In 2019 is er sterk ingezet op groene projecten, vooral met betrekking tot energie-efficiënte en hernieuwbare energie waaronder het bereiken van een groene financieringsratio van 46% van de totale jaarlijkse investeringen in 2019 (waarvan 91% klimaatfinanciering is en 62% ging naar particuliere klanten). Voorbeelden van groene financieringen zijn projecten die bijdragen aan de beginselen van het Akkoord van Parijs, het versterken van de beleidsinzet voor de ontwikkeling van koolstofarme langetermijnstrategieën en investeringen in o.a. de vergroening van de financiële sector, energiesystemen en het koolstofarm maken van de industrie. In totaal werden er in 2019 452 projecten uitgevoerd. Ook wordt er per sector aangegeven wat de potentiele transitie impact is van de nieuwe projecten in 2019, voor de financiële instituties is dit 84% 'goed' en 16% 'zeer goed' en voor industrie en agrosector 76% 'goed' en 24% 'zeer goed'. Deze hoge (interne) scores geven aan dat de projecten in lijn zijn met de kernkwaliteiten die de Bank nastreeft in haar transitiemandaat.

Naast het zetten van doelstellingen op projectniveau wordt er in het *Strategy Implementation Plan* (SIP) *2020-2022* gesproken over de voorgestelde begroting die de Bank en haar personeel in staat stellen om de doelstellingen uit het *Strategic and Capital Framework* (SCF) te verwezenlijken, een groeiende portefeuille te beheren en de kwaliteit van dienstverlening te waarborgen. De voorgestelde begroting wordt volledig gefinancierd door de groei van de activiteiten en inkomsten en is daarom financieel verantwoord. Voorbeelden van specifieke doelstellingen van het bedrijfsplan zijn: aantal nieuwe operaties binnen een marge van 395 tot 445, jaarlijkse investeringen van de Bank binnen een marge van EUR 9,7 – 10,7 miljard en een *non-sovereign* aandeel investeringen van minimaal 80%. Jaarlijks worden in het SIP de doelen in een driejarig operationeel plan uiteengezet voor wat betreft transitie-impact en de operationele, financiële en organisatorische prestatie. Vervolgens laat het daaropvolgende SIP zien in hoeverre de gestelde doelen zijn behaald. In de SIP 2020-2022 wordt aangegeven dat de transitie impact van de Bank (gemeten op basis van de kernkwaliteiten) voor zowel bestaande projecten als nieuwe projecten goed is.

De afgelopen jaren heeft de EBRD de allocatie van haar middelen aan beleidsprioriteiten steeds transparanter gemaakt. Zo staan in de SIPs alle prioriteitsgebieden toegelicht met het begrote bedrag. Waar de informatie voorgaande jaren nog onvoldoende inzichtelijk werd gemaakt volgens IATI-richtlijnen, scoorde de EBRD in 2020 'goed' door de onafhankelijke NGO *Publish What you Fund* waardoor ook onderstaande score is verbeterd. Deze score is gebaseerd op een uitgebreide analyse van onder meer de openheid t.a.v. de onderwerpen financiën, budget, projectenbeschrijvingen en planning en communicatie over behaalde resultaten. De EBRD is geen IATI-lid, maar is vanaf mei 2015 wel begonnen met het publiceren in het IATI-register. Ten opzichte van

2018 is de Bank 12 punten gestegen in de *Aid Transparancy Index (ATI)* waarmee het van de categorie 'redelijk' naar 'goed' is geklommen.

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

Beoordeling: Onvoldoende = 1, Matig = 2, Voldoende = 3, Goed = 4
Verandering sinds 2017: positief = ↑, neutraal = ➔, negatief = ↓

4.3 Partnerschappen en samenwerking

De EBRD werkt veel samen met andere ontwikkelingspartners zoals internationale financiële instellingen, overheden en kennisinstellingen. Dit gebeurt zowel op het gebied van projectuitvoering als de ontwikkeling van beleid. Gezien haar private-sectorfocus, werkt de Bank ook veelvuldig samen met lokale en internationale bedrijven en sectororganisaties.

De Bank werkt veel met donorpartnerschappen (de EU is de grootste donorpartner, met meer dan 40% van de totale donorfinanciering), waarbij donoren substantiële financiering verstrekken voor technische assistentie, cofinanciering en concessionele en *risk-sharing* instrumenten. Op het gebied van klimaatfinanciering spelen de partnerschappen met een aantal belangrijke internationale fondsen een grote rol. Het gaat hierbij om de *Climate Investment Funds* (CIFs), de *Global Environment Facility* (GEF), *Eastern Europe Energy Efficiency and Environment Partnership* (E5P) en het *Green Climate Fund* (GCF). De partnerschappen bieden de Bank extra middelen en capaciteit en stellen haar in staat haar inspanningen op het gebied van klimaatfinanciering op te schalen. Daarnaast hebben de donorpartnerschappen en het *Shareholder Special Fund (SSF)* van de Bank een bijdrage kunnen leveren aan het verminderen van de negatieve effecten van de COVID-19 pandemie in 2020. Dit gebeurde door financiering en technische bijstand, variërend van voortdurende steun voor de overgang naar een groene economie tot ondersteuning van het MKB met een digitale transformatie en bescherming van bedrijven en ondernemers die door de pandemie zijn getroffen.

In haar Strategic and Capital Framework (SCF) 2021-2025 onderstreept de Bank dat zij haar effectiviteit wil vergroten door bestaande en nieuwe samenwerking uit te breiden om zo nieuwe kansen te creëren op het gebied van *mainstreaming* van gendergelijkheid en de economische *empowerment* van vrouwen tijdens de uitvoering van de *Strategy for the Promotion of Gender Equality (2016).*

De EBRD werkt daarnaast samen met andere multilaterale instellingen en andere ontwikkelingsactoren, zowel in de vorm van coördinatie en gezamenlijke operaties. Voorbeelden hiervan zijn cofinanciering met de Aziatische Ontwikkelingsbank (AsDB), samenwerking met de FAO in het kader van het *Food Security Initiative* en kennisuitwisseling met de Afrikaanse Ontwikkelingsbank (AfDB), Aziatische Infrastructuurinvesteringsbank (AIIB) en de Islamitische Ontwikkelingsbank. In haar SCF 2021-2025 geeft de EBRD aan dat, gelet op de mogelijke uitbreiding van de Bank naar Sub-Sahara Afrika (SSA) en Irak, het nodig is om duidelijke voorwaarden voor samenwerking te scheppen met bestaande instellingen in SSA zoals de IFC, de

EIB en bilaterale DFI's.[7] In het bijzonder wordt hierbij de AfDB genoemd. In mei 2021 zijn beide instellingen een *Memorandum of Understanding* overeengekomen om de duurzame ontwikkeling van de particuliere sector in Afrika te bevorderen. Ook geeft de SCF aan dat activiteiten zoals donor partnerschappen versterkt moeten worden. Deze aandacht voor partnerschappen is een positieve ontwikkeling en moet blijvend aandacht verdienen met name vanwege voorgenoemde en ondergenoemde ontwikkelingen.

Daarnaast is de Bank betrokken bij de discussie over de *European Financial Architecture for Development (EFAD)* waarbij wordt ingezet op het verbeteren van de efficiëntie en effectiviteit van de huidige samenwerking tussen de EIB en de EBRD, de zogeheten *status quo* +. Deze discussie is niet nieuw aangezien de samenwerking van de Banken al in 2010 werd besproken in het zogeheten *Camdessus report on the External Lending Mandate (*een garantie uit de EU-begroting voor EIB-leningen buiten de EU). Deze discussie leidde in 2018 tot een *mededeling* van de Europese Commissie waarin zij pleitte voor een efficiëntere financiële architectuur voor investeringen buiten de Europese Unie. In maart 2021 werd hiertoe een rapport gepubliceerd op verzoek van de Europese Raad met daarin drie opties voor het verbeteren van de huidige architectuur: 1) een nieuwe *European Climate and Sustainable Development Bank* gebaseerd op de EBRD, 2) idem, maar op de EIB gebaseerd en 3) de verbetering van de huidige architectuur zonder grote institutionele veranderingen (*status quo+).* Momenteel lopen er discussies over de precieze invulling van deze verbeterde samenwerking. Zo is er een *High Level Working Group* opgericht waarin de EBRD en EIB proberen hun samenwerking en coördinatie te verbeteren. De werkgroep zal, in lijn met Europese Raadsconclusies, uiterlijk in november dit jaar een eerste verslag van hun acties aan de Raad voorleggen. Vervolgens zal de werkgroep in 2022 om de zes maanden en daarna jaarlijks verslag uitbrengen van de vorderingen.

[7] Aandeelhouders van de Bank hebben verzocht de mogelijkheid te onderzoeken om de activiteiten van de Bank tijdens de SCF-periode (2021-2025) verder uit te breiden. Dit verzoek kan deels worden verklaard op basis van de erkenning van de vaardigheden van de EBRD m.b.t. prioritaire doelstellingen van de internationale gemeenschap (bv. SDG's) en haar staats van dienst op het gebied van eerdere succesvolle uitbreidingen.

Onderdeel	Score	Verandering
Partnerschappen met andere organisaties	4	➔
Visie en rol partnerschappen	3	➔
Aansluiting partnerschappen met andere actoren	4	➔
Samenwerking en coördinatie overige actoren	3	➔
TOTAAL	**4**	➔

Beoordeling: Onvoldoende = 1, Matig = 2, Voldoende = 3, Goed = 4
Verandering sinds 2017: positief = 🡅, neutraal = ➔, negatief = 🡇

4.4 Operationeel management

Het projectbeheer van de EBRD werkt naar behoren. Er wordt specifiek gekeken naar de transitie-impact van operaties en projecten richten zich, in het verlengde van landenstrategieën, op sectoren waar een dergelijke transitie achterblijft.

De EBRD is vertegenwoordigd in een groot deel van haar operatielanden. De voornaamste taak van de regionale kantoren is monitoring van de projecten en relatiebeheer maar ook het aandragen van mogelijkheden voor nieuwe investeringsmogelijkheden. Voor elk land wordt een landenstrategie opgesteld door de Bank. Deze worden goedgekeurd door de Raad van Bewindvoerders en jaarlijks geactualiseerd.

Bij de uitvoering van projecten tracht de Bank waar mogelijk samen te werken met het lokale bedrijfsleven en de lokale financiële sector. De landenkantoren spelen daarbij een sleutelrol. Landensystemen op het gebied van aanbestedingen worden in mindere mate gebruikt. Systemen voor financieel management, milieu-waarborgen, monitoring/evaluatie en nationale statistieken worden gebruikt indien zij voldoen aan de minimumeisen van de Bank.

Met betrekking tot financieel beheer geeft het *Financial Report 2020* aan dat de winsten en reserves van de Bank een volatiel karakter tonen, met name door schommelingen in de waarderingen van beleggingen in aandelen. Wanneer deze bewegingen buiten beschouwing worden gelaten groeide het eigen vermogen van de Bank met een rendement van 1,9 procent in 2020 en een gemiddeld rendement van 3,6 procent over de afgelopen vijf jaar. Wat de kostenefficiëntie betreft is de efficiëntieratio gestegen van 23,0 procent in 2019 tot 37,7 procent in 2020. Dit is voornamelijk het gevolg van aanzienlijk lagere inkomsten. De *rating agencies*, zoals Moody's, zijn overwegend positief over met name de hoge kapitaalbuffer van de EBRD waardoor er in moeilijke tijden zoals de huidige pandemie voldoende ruimte is om klappen op te vangen. Daarnaast spreekt Moody's zich ook positief uit over de hoge kwaliteit van het risicobeheer van de Bank en haar voorzichtige voorzieningenbeleid.

Binnen de Bank zijn de afdelingshoofden primair verantwoordelijk voor het dagelijks beheer van de operationele risico's als: het formeel volgen/monitoren van de bestaande risico's/actieplannen, het beoordelen van de doeltreffendheid van de bestaande controles, het tijdig opstellen van mitigerende actieplannen en het rapporteren hiervan in het beheersysteem voor operationele risico's van de Bank. De interne auditafdeling van de Bank gaf in 2020 aan dat er in het algemeen sprake is van een nog niet volledig volwassen cultuur van operationeel risicobeheer binnen de Bank, omdat er bijvoorbeeld een nog onvoldoende ondoeltreffend proces is voor het beheer van operationeel risico's.

Tot slot kan in kader van operationeel risico ook worden gewezen op het *Strategy Implementation Plan* (SIP) (2021-2023), dat in oktober 2020 is goedgekeurd en zich richt op 'de noodzaak om een erfenis van achterstallige investeringen in IT te overwinnen met een zeer aanzienlijk meerjarig investeringsprogramma'. Met het SIP worden jaren van achterstallige IT-investeringen nu ingehaald aangezien deze leiden tot operationele risico's.

Onderdeel	Score	Verandering
Delegatie van bevoegdheden	3	➔
Projectbeheer en financieel beheer	4	➔
Verantwoordelijkheden en bevoegdheden decentrale kantoren	3	➔
Gebruik van lokale partners en systemen	3	➔
Aandacht voor risicomanagement	2	
TOTAAL	**3**	🡻

Beoordeling: Onvoldoende = 1, Matig = 2, Voldoende = 3, Goed = 4
Verandering sinds 2017: positief = 🡹, neutraal = ➔, negatief = 🡻

4.5 Beleidsevaluatie

Het huidige evaluatiebeleid van de Bank dateert van 2014. De Bank heeft een evaluatieafdeling die de impact van projecten en programma's evalueert. Daarnaast richt het zich op bredere thematische onderwerpen en beleidsdoelstellingen. De afdeling is onafhankelijk van het Management en rapporteert direct aan de Raad van Bewindvoerders.

Evaluatierapporten worden aan de Raad gepresenteerd in het *Audit Comittee*. Het management neemt het evaluatierapport in ontvangst en laat de Raad weten welke maatregelen naar aanleiding van het rapport worden genomen. De Raad bepaalt het beleid en overziet de uitvoering. Het management draagt zorg voor de uitvoering van de aanbevelingen van evaluatierapporten alsmede voor een effectief systeem van zelfevaluatie.

Het eerdergenoemde onafhankelijke externe evaluatierapport (2019) van senior Evaluation Consultant Collin Kirk over de beleidsevaluatie van de EBRD concludeerde dat de zwakke motivering voor de programmering van onafhankelijke evaluaties een weerspiegeling is van een zwakke prioritering in het huidige strategische kader. De Bank is als project gestuurde organisatie trots op het verwezenlijken van transitie, maar het strategisch kader is gebaseerd op een zeer breed scala aan kerncompetenties, strategische initiatieven en brede prioriteiten ("bouwen aan de veerkracht van de transitie, ondersteunen van marktintegratie en aanpakken van gemeentelijke en mondiale uitdagingen").

In aanvulling op het bovenstaande komt in hetzelfde rapport ook naar voren dat de kwaliteit van de EBRD-evaluaties negatief beïnvloed wordt door de beperkingen van de monitoring van de resultaten van de EBRD. Dit maakt het moeilijk om de beweringen over transitie-impact te valideren. Hoewel de Bank aandacht besteedt aan het vooraf vaststellen van verwachte effecten, houdt zij zelden toezicht achteraf op "reële" uitkomsten en impact en eist zij niet van cliënten dat zij verslag uitbrengen over resultaten *downstream*. Dit geeft aan dat evaluaties een beperkte reikwijdte hebben.

In 2019 gingen de belangrijkste evaluaties over klimaatinitiatieven en over de in 2017 vernieuwde aanpak van landenstrategieën. Met betrekking tot

klimaatinitiatieven werd geconcludeerd dat de doelstelling van 40% jaarlijkse investeringen in de *Green Energy Transition* (GET) helder is, maar dat de concrete invulling om tot die doelstelling te komen (kader voor prestatiebeheer, stimulansen voor personeel, etc.) op operationeel niveau niet voldoende georganiseerd is. De evaluatie van de landenstrategieën bracht naar voren dat er gebrek is aan prikkels om de verwezenlijking van de doelstellingen hierin te bevorderen. Er werden weinig aanwijzingen gevonden dat landenstrategieën invloed hebben gehad op het initiëren van projecten en de samenstelling van landenportefeuilles. Tot slot werd geconcludeerd dat de landenstrategieën geen invloed hebben op de jaarlijkse bedrijfsplanning, de *Strategy and Implementation Plan* (SIP), waardoor er bij de strategieën in de planning geen rekening wordt gehouden met regionale toewijzingen of investeringsactiviteit.

In 2018 waren de belangrijkste evaluaties gericht op de *Energy Sector Strategy* (ESS)[8] en *Transport Sector Strategy* (TSS)[9] uit 2013. Van beide strategieën werd geconcludeerd dat de mate waarin de prioriteiten hiervan tot uitdrukking kwamen in de landenstrategieën nog niet of nauwelijks aan te tonen is. Zo werden er in 29 landenstrategieën in totaal 99 thematische energiesectorprioriteiten gepresenteerd, maar voor minder dan 40% daarvan (tot april 2017) werden concrete acties uitgevoerd. De studie gaf aan dat het in het algemeen moeilijk is om verbanden te vinden tussen de ESS en de landenprioriteiten en operationele keuzes. Ook bij de TSS werd geconcludeerd dat er niet veel aanwijzingen zijn dat deze wordt gebruikt bij het stellen van sectorale prioriteiten in de verschillende landenstrategieën.

Onderdeel	Score	Verandering
Helder vastgelegd evaluatiebeleid	2	🡻
Inrichting evaluatiefunctie	2	🡻
Onafhankelijkheid evaluatie-eenheid	4	→
Reikwijdte en relevantie evaluaties	3	🡻
Follow up aanbevelingen evaluaties	3	🡻
TOTAAL	**3**	🡻

Beoordeling: Onvoldoende = 1, Matig = 2, Voldoende = 3, Goed = 4
Verandering sinds 2017: positief = 🡹, neutraal = →, negatief = 🡻

4.6 Human Resource Management

Onder meer door de locatie van het hoofdkantoor in Londen en het salarisaanbod van de Bank is er een groot aanbod van goed gekwalificeerd personeel. Het personeel beschikt over het algemeen over de juiste vaardigheden en de EBRD kent een hoge mate van professionaliteit.

Echter, de mobiliteit binnen de Bank is laag, zowel qua rang als qua locatie (hoofdkantoor of regionaal kantoor). Voor wat betreft de locatie, heeft het actieve beleid van de Bank enig succes. Staf gaat tegenwoordig met enige regelmaat voor een aantal jaar op een regiokantoor werken. De organisatie is nog wel sterk gecentraliseerd: ongeveer 70 procent van de werknemers werkt in Londen. Dit is voor Nederland een belangrijk zorgpunt. Voor wat betreft de mobiliteit qua rang, wordt nog onvoldoende beleid gevoerd. Uitstroom in de hogere rangen is bijvoorbeeld laag en hindert soms de veranderingsbereidheid van de Bank.

[8] Bevordert veilige, betaalbare en duurzame energie door de overgang naar een marktgerichte koolstofarme energiesector. Centraal hierin staat een schaalvergroting van hernieuwbare energie.
[9] Heeft als doel de ontwikkeling te ondersteunen van duurzame vervoerssystemen met goede verbindingen die inspelen op de behoeften van mensen, industrie en handel.

Sinds 2014 heeft de Bank een diversiteitsbeleid dat zich richt op het bieden van gelijke kansen voor alle werknemers ongeacht leeftijd, geslacht, religie, nationaliteit, ras of seksuele oriëntatie. De Bank heeft vooruitgang geboekt in de genderbalans in de organisatie: inclusief extern ingehuurde staf, is die momenteel ongeveer 50% man en 50% vrouw. In de hoogste rangen binnen de Bank, bijvoorbeeld de rang van *Associate Directors* is de verdeling 44.4% vrouw tegenover 55.6% man. In de hoogste rang van de *Directors* is de verdeling 29.6% vrouw en 70.4% man (cijfers van Q1 2021). In 2021 (Q2) werkte de bank voor haar *staff* met 2130 vaste contracten, 287 tijdelijke en 155 korte termijn inhuur van personeel.

In de SCF 2021-2025 wordt aangegeven dat de Bank aanzienlijke financiële en personele middelen nodig zal hebben om de doelstellingen[10] ervan te behalen. Daarom ziet de Bank modernisering als cruciaal om talent aan te trekken en te behouden, het verhogen van de efficiëntie en productiviteit en het minimaliseren van operationele risico's. Ook wordt ingezet op personeelsplanning, het versterken van de organisatorische opzet en investeringen om verouderde IT-capaciteit te verbeteren.

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

Beoordeling: Onvoldoende = 1, Matig = 2, Voldoende = 3, Goed = 4
Verandering sinds 2017: positief = 🡅, neutraal = ➔, negatief = 🡇

4.7 Financiële stabiliteit

De EBRD heeft een bijzonder sterk financieel profiel volgens de *Supranationals Special Edition van Standard & Poor* uit 2020. De Bank voert een prudent risicobeleid, wordt professioneel geleid en heeft een *triple A-status* en *stand-alone credit* (meet de kredietwaardigheid zonder rekening te houden met externe factoren). Ook wordt het *Enterprise Risk Profile* gezien als *'very strong'* en het *Financial Risk Profile* als *'extremely strong'* mede gebaseerd op het ruime kapitaal van de Bank evenals de liquiditeitsbuffers. De *loss given default* (het deel van het actief dat verloren gaat als een lener in gebreke blijft) van de Bank bedroeg in 2020 10%, ruim onder het aanbevolen percentage van 20%. Voorts scoort de EBRD *'strong'* op de onderdelen *Preferred Creditor Treatment (PCT) Assessment* (beginsel van voorrang in geval van terugbetaling wanneer een kredietnemer onder druk komt te staan) en beleidsrelevantie. De Bank financiert haar activiteiten door op de kapitaalmarkten te lenen.

De kapitaal –en liquiditeitspositie van de EBRD is erg sterk. Hierdoor is de Bank in staat om gevallen van economische spanning, zoals bij de COVID19-pandemie, bij haar belangrijkste krediet ontvangende leden op te vangen. Daarnaast verschaft het *callable capital* de EBRD een extra buffer tegen een onverwachte verslechtering van haar risicogewogen kapitaalratio (*risk-adjusted capital* of RAC) na aanpassingen. Eind 2019 bedroeg de RAC-ratio van de Bank 30,3%. De reactie van de Bank

[10] De hoofdelementen zijn: 1) ondersteunen van de overgang naar een groene economie met als doelstelling de groene financiering te verhogen tot ten minste 50% en de netto CO2-uitstoot te verminderen met 25 tot 40 miljoen ton tegen het einde van de SCF-periode, 2) bevorderen van gelijke kansen, 3) bijdragen aan de versnelling van de digitale transitie.

(eerdergenoemde *Solidarity Package)* op de COVID19-pandemie is een voorbeeld van de EBRD's voortdurende betrokkenheid bij de ondersteuning van ontvangende langen in crisissituaties. Gezien de hoge concentratie van minder ontwikkelde landen binnen het portfolio van de Bank, is het echter waarschijnlijk dat de kwaliteit van de activa van de EBRD als gevolg van de pandemie zal verslechteren gelet op o.a. de (groeiende) kloof tussen deze landen en de overige landen in de regio.

Management legt jaarlijks het voortrollend driejarenplan en de bijbehorende geïntegreerde begroting ter goedkeuring voor aan de Raad van Bewindvoerders. De begroting is gedegen en er zijn zelden tekorten. De EBRD heeft een robuust systeem voor risicobeheersing dat voortdurend wordt aangescherpt op basis van ontwikkelingen en *best practices* in de financiële wereld.

Het uitleenplafond van de Bank is vastgesteld op een maximum dat is gekoppeld aan de totale kapitaalbasis. De EBRD houdt daarnaast ook rekening met het oordeel van externe *rating agencies*. Om een goed beeld te krijgen van de risico's die de EBRD loopt, voert men regelmatig stresstesten uit. Begin dit jaar gaf Fitch, een van de drie belangrijkste *rating agencies* een negatieve *outlook* voor de EBRD. De aandachtspunten hierbij waren onder andere dat de EBRD dichtbij de ondergrens van de solvabiliteitscriteria zit van Fitch, de belangrijke plaats die *shareholder support* in de *rating* inneemt, zonder dat de definitie ervan duidelijk is, en de kwaliteit van de *operational assets* van de EBRD. Hoewel de impact van Fitch minder groot is dan die van Moody's en S&P, nam de EBRD de negatieve *outlook* uiterst serieus. Kort daarop werd duidelijk dat Moody's de AAA *stable* status van de Bank bevestigde, met name op basis van de hoge buffers van de Bank, de lage *leverage* en het hoge *paid-in* aandeel. Een zorgpunt van de Bank dat Fitch andere *rating agencies* zou kunnen meenemen in hun negatieve visie werd hiermee niet gerechtvaardigd.

Het financiële jaarverslag is onderworpen aan een externe audit die gebaseerd is op International Financial Reporting Standards (IFRS). De interne accountantsdienst toetst de bestedingen en activiteiten van de Bank op krediet-, markt- en liquiditeitsrisico's. Het *Audit Committee* houdt de Raad van Bewindvoerders op de hoogte van de risico's die de Bank loopt en informeert de Raad over de uitkomsten van de stresstesten.

De rapportages voldoen aan de door Nederland gestelde eisen. De inhoudelijke en financiële rapportages zijn geïntegreerd in een samenhangende periodieke (halfjaarlijkse of jaarlijkse) rapportage. Het *Annual Report* vat de inhoudelijke en financiële resultaten samen. In het financiële rapport over 2020, werd aangegeven dat de Bank in dat jaar een nettowinst van EUR 0,3 miljard had geboekt ten opzichte van een nettowinst van EUR 1,4 miljard in 2019. De winst in 2020 moet gezien worden in het licht van de context van de uiterst uitdagende economische en financiële omstandigheden als gevolg van de pandemie in alle regio's waarin de Bank actief is. Hoewel de winst dus EUR 1,1 miljard minder is dan in 2019, hebben de aanhoudende winstgevendheid van de beleggingen van de Bank hun veerkracht getoond, ondanks de aanzienlijke volatiliteit die er was in 2020. Daarnaast bleven de kredietbeleggingen van de Bank ondanks de pandemie zorgen voor een stabiele stroom van inkomsten. De Bank verwacht voldoende kapitaalsterkte en liquiditeit te kunnen behouden om haar activiteiten in 2021 en daarna te kunnen voortzetten ondanks de onzekerheid die de pandemie met zich meebrengt.

Onderdeel	Score	Verandering
Verhouding goedgekeurde begroting / ontvangen bijdragen	4	➔

Liquiditeitspositie en/of solvabiliteitspositie	3	🡻
Interne auditfunctie	4	→
Kwaliteit rapportages	4	→
Samenhang tussen inhoudelijke en financiële rapportages	4	→
TOTAAL	**4**	→

Beoordeling: Onvoldoende = 1, Matig = 2, Voldoende = 3, Goed = 4
Verandering sinds 2017: positief = 🡹, neutraal = →, negatief = 🡻

4.8 Efficiëntie

De EBRD is een kostenefficiënte multilaterale ontwikkelingsbank. Mede door haar focus op de private sector streeft de Bank ernaar de administratieve kosten per lening laag te houden. Efficiëntie en effectiviteit van de Bank zijn een centraal punt in de discussies in de Board bij formulering en uitvoering van de SIPs. In termen van efficiëntie is de verhouding tussen kosten en inkomsten echter gestegen van 23,0% in 2019 tot 37,7% in 2020. Dit komt vooral door aanzienlijk lagere inkomsten.

De Bank hanteert als staand beleid het zogeheten *flat nominal budget* (exclusief de compensatieverhoging), waarbij voor nieuwe activiteiten zoals operaties in nieuwe landen een additioneel budget wordt aangevraagd.

Een aantal aandeelhouders, waaronder Nederland, heeft traditioneel kritiek op het beloningsbeleid van de EBRD. Deze kritiek richt zich in het bijzonder op de verhoging van de salarissen van medewerkers en management. De EBRD heeft een compensatiebeleid dat erop gericht is competitief genoeg te zijn om capabele werknemers aan te trekken. Voor de professionele staf wordt elk jaar een analyse gemaakt van de salarisontwikkelingen van de financiële industrie en de andere IFI's, waarna een voorstel tot marktcorrectie volgt. Salarissen worden gebaseerd op prestatie, inclusief een *performance based compensation* ("bonus"). De zogeheten *Corporate Scorecard* beschrijft de *performance* op basis van zes transitie kwaliteiten via de *Composite Performance Assessments* (CPA). De bonus wordt gelinkt aan de mate van succesvolle uitvoering van deze doelstellingen. Deze zes transitie kwaliteiten zijn: *competitive, well-governed, green, inclusive, resilient* en *integrated*.

Vergelijking met de publieke sector ontbreekt. De bonuspool wordt bepaald door de prestaties van de Bank in het afgelopen jaar. Nederland is over het algemeen kritisch op de hoogte van deze bonuspool en pleit voor versobering van salarissen in den brede.

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

Beoordeling: Onvoldoende = 1, Matig = 2, Voldoende = 3, Goed = 4
Verandering sinds 2017: positief = 🡹, neutraal = →, negatief = 🡻

4.9 Integriteit en grensoverschrijdend gedrag

De EBRD hecht veel belang aan het voorkomen van het weglekken van ter beschikking gestelde middelen via corruptie. De Bank heeft procedures om corruptie tegen te gaan en te onderzoeken. Bovendien heeft zij met andere multilaterale ontwikkelingsbanken, het IMF en de Europese Investeringsbank (EIB) een gecoördineerde aanpak om fraude en corruptie te bestrijden. In het kader van deze samenwerking zijn de instellingen overeengekomen elkaars besluiten om bedrijven op een zwarte lijst te plaatsen over te nemen (*cross debarment*).

De Bank heeft een aanzienlijk aantal overige maatregelen genomen om corruptie en fraude te bestrijden, zowel bij (private) klanten als bij de eigen staf. De Bank heeft strenge richtlijnen voor private-sectoractiviteiten, faciliteiten om fraude en corruptie te melden via e-mail, gedragsregels en een zwarte lijst voor aanbestedingen. Jaarlijks publiceert de Bank bovendien een anti-corruptierapport.

Op de uitwerking van het corruptiebeleid van de Bank ziet de *Office of the Chief Compliance Officer* (OCCO) toe. De OCCO beoordeelt elk projectfinancieringsvoorstel en is verantwoordelijk voor de bewaking van de integriteit van de staf. Er is een systeem van *due diligence* dat toeziet op de risico's in projectdocumenten, inclusief de manier waarop deze kunnen worden gemitigeerd. Het team van de *Chief Compliance Officer* is bovendien verantwoordelijk voor het verhogen van het bewustzijn van fraude en corruptie in de EBRD en haar operaties. Ook wordt hier vaak met het maatschappelijk middenveld en met bedrijven over gecommuniceerd. OCCO-teams werken ook samen met andere afdelingen binnen de Bank, alsmede met internationale organisaties, zoals de Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling (OESO) en de *Financial Action Task Force (FATF),* aan innovatieve programma's om de integriteit van het bedrijfsleven te verbeteren en corruptie tegen te gaan.

Daarnaast worden de *Code of Conduct* voor EBRD-personeel en de *Code of Conduct for Officials of the Board of Directors* iedere 5 jaar herzien. De meest recente herziene *Codes* zijn in werking getreden op 23 mei 2018. De OCCO heeft in 2019 ook gewerkt aan de ontwikkeling van een klokkenluidersregeling. Deze regeling is in 2020 aangenomen en is van toepassing op bankpersoneel, management en dienstverleners, ongeacht de plaats waar zij werken of diensten verlenen.

Begin 2021 bracht de Bank ook een voortgangsrapport uit over *'continuous advancement of standards to prevent sexual harassment, abuse and exploitation'.* In 2020 zijn onder meer de volgende resultaten geboekt: de EBRD heeft de haar bescherming voor klokkenluiders sterk verbeterd, haar verantwoordingskader versterkt en gereorganiseerd en samen met andere IFI's een richtsnoer voor klanten uit de particuliere sector opgesteld met betrekking tot op gender gebaseerd geweld en intimidatie (GBHV). De Bank heeft ook specifieke interne procedures vastgesteld voor het screenen, beoordelen en monitoren van GBVH-risico's bij projecten. Deze ontwikkelingen dragen op een positieve manier bij aan de transparantie van de procedures rondom integriteitsschendingen.

Onderdeel	**Score**	**Verandering**
Maatregelen rechtmatigheidsrisico's	4	➔
Maatregelen doelmatigheidsrisico's	4	➔
Beleid op grensoverschrijdend gedrag	4	
Transparantie integriteitsschendingen	4	↑
TOTAAL	**4**	↑

Beoordeling: Onvoldoende = 1, Matig = 2, Voldoende = 3, Goed = 4
Verandering sinds 2017: positief = ↑, neutraal = ➔, negatief = ↓

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 zij deels of indirect van belang is voor het beleidsonderwerp of een organisatie is niet relevant als zij niet van belang is voor het beleidsonderwerp. Ten aanzien van het thema gender geldt dat een organisatie ook als relevant is aangemerkt wanneer zij 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

Gendergelijkheid en empowerment van vrouwen en meisjes
Relevant. De EBRD verbeterde de afgelopen jaren haar inzet op het gebied van gender en ziet het als integraal onderdeel van haar werk. Zij presenteerde in 2015 haar nieuwe *Strategy for the Promotion of Gender Equality 2016-2020.* Deze strategie is gericht op het verdiepen van de *mainstreaming* van de kernkwaliteit gender in projecten door een grotere capaciteit voor investeringen en beleidsbetrokkenheid. Op basis van de prioriteiten die in de SCF 2021-2025 worden gesteld op het gebied van gender, komt er in 2021 een geüpdatete versie van zowel de *Gender Strategy* als de *Equality of Opportunity Strategy.* Resultaten van de *Strategy for the Promotion of Gender Equality 2016-2020,* laten zien dat projecten met een inclusieve *transition impact (TI)* zijn gestegen van 7% (2017) naar 11% (2020) binnen de EBRD's portefeuille in 2020. Er is bijgedragen aan het creëren van 75.000 opleidingsmogelijkheden.

Duurzame en inclusieve groei wereldwijd
Klimaat - *Relevant.* De Bank is actief in één van de minst energie-efficiënte regio's ter wereld die nog zwaar leunt op fossiele brandstoffen. De omschakeling van steenkool naar andere brandstoffen is in deze landen dan ook een topprioriteit. Door haar focus op de private sector en op marktwerking kan de EBRD commercieel enerzijds aantrekkelijke emissiereducties stimuleren en anderzijds private-sectorfinanciering aantrekken voor duurzame energieprojecten. In oktober 2020, hebben de *Governors* de *SCF 2021-25* aangenomen met daarin aandacht voor het centrale belang van de groene agenda in de hele EBRD-regio met een overgang naar een groene economie. Dit onderdeel is aangemerkt als primair strategisch thema voor de Bank, met daarbij de toezegging om tegen 2025 meer dan 50% van de investeringen toe te wijzen aan de groene economie. Daarnaast probeert de Bank al haar activiteiten volledig in lijn te brengen met het Parijs Akkoord tegen 31 december 2022. De resolutie die hiertoe oproept is aangenomen tijdens de afgelopen jaarvergadering van de Bank op 1 juli 2021. De precieze invulling hiervan is nog niet volledig uitgewerkt en zal met name vorm moeten krijgen aan de hand van de stemming over de verschillende projecten die in de Boardvergaderingen aan bod komen.

De EBRD heeft de afgelopen 15 jaar EUR 26 miljard geïnvesteerd in *energy efficiency* via meer dan 1.600 investeringsprojecten. De Bank speelt niet alleen een belangrijke rol op financieel vlak, maar ook qua technische assistentie en beleidsdialoog met hogere en lagere overheden, private klanten en lokale banken. Gezien de focus van de EBRD op de particuliere sector (ca. 75-80 % van haar operaties) richt deze zich in belangrijke mate op zaken als regulering en veilingen voor duurzame energie, emissierechtenmarkten, kapitaalmarktontwikkeling voor

duurzame en groene obligaties en vergroening van lokale financiële systemen. Er zijn echter ook brede dialogen met overheden, bv. over een *low carbon pathway* voor de gehele energiesector met Oezbekistan en over een tweede generatie nationaal klimaatplan (NDC 1.5 graden) voor Oekraïne.

Private sectorontwikkeling - *Relevant.* De EBRD richt zich nadrukkelijk op het stimuleren van een duurzame economische transitie in middeninkomenslanden door middel van private sectorontwikkeling. De Bank levert met haar activiteiten een forse bijdrage aan de ontwikkeling van de private sector in de ontvangende landen. Naast het financieren van projecten en het aankopen van deelnemingen en obligaties om kapitaalmarkten te ontwikkelen, zet de EBRD zich in om de institutionele voorwaarden te creëren voor private-sectorontwikkeling. In 2020 heeft de Bank 72% van haar *Annual Bank Investments (ABI)* uitgegeven aan private sector ontwikkeling. In totaal zijn er 411 projecten geweest (publiek en privaat). De private sector bijdragen kunnen grofweg worden verdeeld in de categorieën: i) *financial institutions, ii) industry, commerce & agribusiness* en *iii) sustainable infrastructure*. Algemene resultaten over de private sectorontwikkeling zijn niet beschikbaar.

Door anti-corruptieactiviteiten en beleidsadvies op het gebied van *good governance* probeert de EBRD een systematische en blijvende verbetering te bewerkstelligen in de ontvangende landen. Bovendien is er sprake van een intensieve samenwerking met de Nederlandse private sector (zowel commerciële banken als FMO), bijvoorbeeld op het gebied van gezamenlijke projectfinanciering.

Met betrekking tot de private-sectorontwikkeling heeft de Bank duidelijk oog voor het bevorderen van gelijke kansen, met daarbij in het bijzonder aandacht voor de bevordering van de toegang tot werkgelegenheid en vaardigheden voor achtergestelde groepen (steun voor verbetering van de ontwikkeling van menselijk kapitaal), de toegang tot financiering en ondernemerschap ondersteunen (m.n. voor MKB's geleid door vrouwen en jongeren actief in minder ontwikkelde regio's) en de verbetering van de toegang tot diensten door steun voor een inclusief en genderbewust ontwerp van infrastructuur en veilig vervoer. Dit komt in de projectbeschrijvingen concreet naar voren onder de zogeheten *Transition Impact (TI)* kwaliteit *Inclusive.* Dit is een belangrijk onderdeel van veel projecten en wordt vaak ingevuld door o.a. aandacht te geven aan de rol van vrouwen of het bieden van kansen en/of trainingen voor bijvoorbeeld jongeren.

Digitalisering – *Relevant.* In de SCF 2021-25 wordt specifiek aandacht gegeven aan het ondersteunen van bedrijven om personeel te helpen bij het aanpassen aan de veranderende omstandigheden en de kansen die er liggen op het gebied van digitalisering. Doormiddel van *lifelong learning, up-skilling* en *reskilling* wordt er gericht aandacht gegeven aan het verbeteren van digitale vaardigheden. Digitalisering wordt zelf aangemerkt als een van de drie *crosscutting themes* naast het bijdragen aan een groene economie en het promoten van kansengelijkheid. Deze trend van digitalisering was al ingezet voor de uitbraak van de COVID19-pandemie, maar heeft sindsdien een significatie versnelling meegemaakt. Het *Transition Report 2018-19* liet al zien dat de EBRD's operatielanden in het algemeen achterlopen vergeleken met andere landen als het gaat om het benutten van de kansen die technologie hen kan bieden. In de huidige SCF-periode probeert de Bank dan ook samen te werken met andere landen en cliënten om de digitale overgang als hefboom te gebruiken bij het nastreven van haar beoogde transitie impact om te voorkomen dat de landen waar de Bank actief is aan de verkeerde kant van de digitale kloof terechtkomen. Daarbij wordt digitalisering gezien als middel om een positieve transitie te realiseren bij bedrijven omdat het bedrijven onder meer in

staat kan stellen om veerkrachtiger en concurrerender te zijn. Ook in projectbeoordelingen wordt er duidelijk aandacht besteedt aan de digitale componenten van een voorstel.

	Rollen van de organisatie		
	Uitvoerend	**Coördinerend**	**Normatief**
Gendergelijkheid	3		
Onderwijs			
Werk			
Voedselzekerheid			
Water			
Rechtvaardige en Vreedzame samenlevingen			
Opvang in de regio			
Migratiesamenwerking			
Noodhulp			
Humanitaire Diplomatie			
Klimaat	3		
Mobilisatie Private sector	4		
Inspelen op digitalisering	3		
Verduurzaming waardeketens			
Toekomstbestendig Handels en Investeringssysteem			
Bevordering mensenrechten			

Beoordeling: Licht = 1, Matig = 2, Relatief sterk = 3, Sterk = 4

5.2 Overige relevantie

Transitie
De EBRD is de enige multilaterale ontwikkelingsbank die zich op transitie naar een duurzame markteconomie richt. Zij heeft hiermee een bijzondere rol in het multilaterale systeem.

Crisis response
De EBRD heeft op de COVID19-crisis gereageerd met een recordinvestering van EUR 11 miljard in 2020 via 411 projecten, om de ernstigste economische gevolgen van de pandemie in de 38 economieën waarin zij investeert aan te pakken. Naast investeringen heeft de Bank ook beleidsondersteuning geboden om de particuliere sector door de crisis te helpen. De EBRD was de eerste IFI die in maart 2020 noodmaatregelen nam om de economische gevolgen van de pandemie aan te pakken. Zij richtte zich op het ondersteunen van bestaande klanten door middel van het verschaffen van liquiditeit voor de korte termijn en werkkapitaal om levensvatbare bedrijven te beschermen en de vooruitgang naar duurzame, eerlijke en open markteconomieën in de landen waar zij actief is, veilig te stellen.

Overige relevantie			
	Uitvoerend	**Coördinerend**	**Normatief**
Transitie	4	4	3
Crisis response	4	4	4

Beoordeling: Licht = 1, Matig = 2, Relatief sterk = 3, Sterk = 4