



Ministerie van Buitenlandse Zaken

## **Scorecard European Bank for Reconstruction and Development**

Datum	15 augustus 2017
SCORECARD	European Bank for Reconstruction and Development (EBRD)
Opgesteld door	Directie Multilaterale Instellingen en Mensenrechten
Redacteur:	Daan Elders Afgestemd met Kiesgroepkantoor EBRD en het Ministerie van Financiën

## Inhoudsopgave

	Inhoudsopgave .....	2
<b>1.</b>	<b>Samenvatting .....</b>	<b>3</b>
1.1	Institutionele aspecten en functioneren .....	3
1.2	Beleidsrelevantie .....	3
<b>2</b>	<b>Inleiding .....</b>	<b>5</b>
<b>3</b>	<b>Algemene achtergrond .....</b>	<b>6</b>
3.1	Doelstelling en toegevoegde waarde .....	6
3.2	Organisatie, werkwijze en activiteiten .....	6
3.3	Nederlandse rol en invloed.....	7
3.4	Financiële omvang en bijdragen .....	8
<b>4</b>	<b>Institutionele aspecten en functioneren van de organisatie .....</b>	<b>9</b>
4.1	Strategie en verantwoording .....	9
4.2	Resultaatgerichtheid en transparantie .....	10
4.3	Partnerschappen en samenwerking .....	11
4.4	Operationeel management.....	12
4.5	Beleidsevaluatie .....	13
4.6	Human Resource Management .....	13
4.7	Financiële stabiliteit .....	14
4.8	Kostenreductie .....	15
4.9	Corruptiebestrijding .....	15
<b>5</b>	<b>Relevantie van de organisatie .....</b>	<b>17</b>
5.1	Relevantie voor Nederlandse BHOS-prioriteiten .....	17
5.2	Overige relevantie .....	18

## 1. Samenvatting

### 1.1 Institutionele aspecten en functioneren

- De EBRD is een multilaterale ontwikkelingsbank met een duidelijke private sectorexpertise en een geografische focus op Centraal –en Oost-Europa, Rusland, de Zuidoost-Middellandse Zee-regio en Mongolië.
- Het mandaat van de Bank is breed in zowel geografische als thematische zin. Dit is in 2016 vormgegeven door een nieuwe interpretatie van het mandaat dat zich richt op de transitie van een planeconomie naar een duurzame markteconomie.
- Er is een goede korte –en langetermijnbeleidsplanning. Financiële en inhoudelijke rapportage zijn helder en goed gestructureerd.
- 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. Er wordt uitgebreide aandacht besteed aan de bestrijding van corruptie.

Institutionele aspecten en functioneren	Score	Verandering
Strategie en verantwoording	3	→
Resultaatgerichtheid en transparantie	3	→
Partnerschappen	4	→
Operationeel management	3	→
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 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.
- Door de focus op middeninkomenslanden is het beleid van de Bank niet voor alle BHOS-prioriteiten relevant.
- Het beleid is wel zeer relevant voor de thema's private sectorontwikkeling en klimaat.

	<b>Uitvoerend</b>	<b>Coördinerend</b>	<b>Normatief</b>
<b>Relevantie voor de Nederlandse BHOS-prioriteiten</b>			
Water	3		
Veiligheid en Rechtsorde	3		
Gendergelijkheid	3		
Klimaat	4		
Private sector ontwikkeling	4		
<b>Overige relevantie</b>			
Europese integratie	3	3	
Transitie	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 (IFI's), de voor Nederlands beleid voor Buitenlandse Handel en Ontwikkelingssamenwerking (BHOS) relevante gespecialiseerde VN-organisaties en kantoren, en de majeure wereldwijde fondsen; multilaterale organisaties waaraan Nederland een substantiële ODA-bijdrage levert. De relevantie wordt primair getoetst aan het Nederlandse beleid voor BHOS, maar de bredere betekenis van multilaterale instellingen voor andere aspecten van Nederlands beleid wordt waar relevant meegenomen.

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

De scorecards zijn samengesteld op basis van rapportages van de organisatie zelf, van de *Board of Auditors*, interne en externe evaluaties, beoordelingen door andere donoren en van het *Multilateral Organisations Performance Assessment Network* (MOPAN)<sup>1</sup>. 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.

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

### 3 Algemene achtergrond

#### 3.1 Doelstelling en toegevoegde waarde

De *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. 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.

De EBRD ondersteunt landen in transitie en onderscheidt zich door haar duidelijke expertise op het gebied van investeringen in de private sector. De Bank speelde een belangrijke rol in de respons op de financiële crisis. Daarnaast beschikt zij over veel ervaring met transport, energie (met name energie-efficiëntie), water en infrastructuur. De EBRD kent bovendien als enige Internationale Financiële Instelling (IFI) een politiek mandaat: de Bank assisteert alleen landen welke "gecommitteerd zijn en uitvoering geven aan de principes van een meerpartijendemocratie, pluralisme en marktwerking".

De EBRD is met name een uitvoerende organisatie. In mindere mate is het een beleids-adviserende organisatie. De werkzaamheden van de Bank kennen veel overlap met de Duurzame Ontwikkelingsdoelen (SDGs)-agenda, met name op gebied van energie, infrastructuur, klimaatverandering, landbouw en steden. Bovendien werkt de Bank op het gebied van duurzame *agribusiness* en duurzaam gebruik van grondstoffen. Dwarsdoorsnijdende thema's zijn de *mainstreaming* van duurzaamheid en klimaatgerelateerde thema's, private sectorontwikkeling, inclusiviteit, gender en financiële dienstverlening.

#### 3.2 Organisatie, werkwijze en activiteiten

De EBRD heeft 67 aandeelhouders: 65 landen, 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 eenmaal per jaar bijeen. Zij benoemt en ontslaat de President van de EBRD, maar heeft haar 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 meerderheid van de Bewindvoerders een groep van meerdere landen vertegenwoordigt. 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 opgedragen aan de President van de EBRD: sinds 3 juli 2012 de Britse Sir Suma Chakrabarti. Chakrabarti is mei 2016 herkozen voor een nieuwe termijn van vier jaar. Het hoofdkantoor van de EBRD bevindt zich in Londen. In de 36 ontvangende landen heeft de Bank 43 regionale kantoren. De Bank heeft (per 31 december 2016) 2156 personeelsleden. Daarvan zijn er 1591 werkzaam op het hoofdkantoor en 565 bij de regionale kantoren. De regionale kantoren zijn de '*eyes and ears*' 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. De Bank is actief in een breed scala aan sectoren: industrie, handel en *agribusiness* (26%); de financiële sector (33%); infrastructuur (18%) en energie en grondstoffen (23%).

Naast de reguliere bankactiviteiten heeft de EBRD een breed scala aan *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 extra bijdragen aan MDTFs verlenen.

In 2015 waren de voornaamste verrichte evaluaties die met betrekking tot duurzame energie en *gender mainstreaming*. In 2016 richtten de evaluaties zich op het gebruik van subsidies, *resident missions*, MKB-ondersteuning en commercialisering van staatsbedrijven. Daarnaast levert de evaluatie-afdeling van de Bank (EVD) jaarlijks een *Annual Evaluation Review* af. In 2014 heeft de EBRD haar sociale –en milieustandaarden (*Environmental and Social Policy*) herzien. Deze zijn meer inclusief geworden, geven meer gewicht aan mensenrechten en richten zich ook op kwetsbare groepen (waaronder LHBTI). In 2016 is het werk begonnen van de opstelling van de *Inclusion Strategy* van de Bank. De afronding hiervan wordt in mei 2017 verwacht. De *Multilateral Development Review* (MDR) van de EBRD door DFID werd op 1 december 2016 gepubliceerd. De EBRD wordt hierin met de score 'Good' beoordeeld op het gebied van zowel effectiviteit als relevantie.

### 3.3 Nederlandse rol en invloed

De Nederlandse gouverneur bij de EBRD is de minister van Financiën. De minister van Buitenlandse Handel en Ontwikkelingssamenwerking is plaatsvervangend gouverneur. Nederland heeft een aandeel van 2,51% in het kapitaal van de Bank en is daarmee de twaalfde aandeelhouder. Nederland is de leider van een kiesgroep en levert de permanente Bewindvoerder.

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

De EU heeft 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), Macedonië, Armenië (beiden sinds 2009) en sinds 2016 ook China. Het stemaandeel van de kiesgroep is 2,73%.

### 3.4 Financiële omvang en bijdragen

De EBRD werkt als een coöperatieve bank waarvan het aandeelhouderschap bij donorlanden ligt. 57% van de aandeelhouders behoort tot de G7-landen en 84% tot de OECD. De Bank heeft EUR 30 miljard aan geautoriseerd kapitaal. Hiervan is EUR 6,2 miljard inbetaald en EUR 25,5 *callable*. Met ongeveer 20% heeft de EBRD de hoogste graad aan *callable capital* van de multilaterale ontwikkelingsbanken (gemiddeld 5,8%). De Bank werkt met name met projectinvesteringen in de private sector en met participaties. In 2016 had de Bank 378 projecten en een totale waarde aan *assets* van EUR 29,7 miljard.

Financieel overzicht (bedragen in miljoen USD)

	<b>Bank</b>
Verstrekke schenkingen in 2016	N.v.t.
Bijdrage aan schuldverlichting (HIPC)	N.v.t.
Uitgekeerde financiering in 2016	7.800
Totaal (aandelen)kapitaal	29.703
Waarvan <i>paid-in</i>	6.207
Nederlands aandeel in %	2,51 %
Kiesgroep aandeel in %	2,73 %
Overige Nederlandse bijdragen (TFs)	N.v.t.
Positie Nederland op ranglijst	12
Aantal aandeelhouders / donoren	67



## 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 de EBRD buiten haar traditionele werkveld opereert.

De geografische reikwijdte van de Bank is inmiddels uitgebreid (sinds 2006 achtereenvolgens Mongolië, Turkije en landen in het Midden-Oosten en Noord-Afrika), maar er is daarnaast sprake van een thematische verbreding van de portefeuille. Zo heeft de Bank haar inzet op groene investeringen vergroot, is zij sinds kort actief op gebied van investeringen en beleidsadvies om vluchtelingen en gastgemeenschappen te ondersteunen en erkent zij in toenemende mate het belang van sterke instituties voor het transitieproces.

Deze ontwikkeling is eind 2016 vertaald in een nieuwe, moderne interpretatie van het transitie-mandaat dat voortbouwt op de expertise en ervaring van de Bank. Haar mandaat wordt voortaan geïnterpreteerd als: het stimuleren van een transitie naar een duurzame markteconomie. Duurzaamheid wordt hier opgevat in de brede zin van het woord: 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 verwachte transitie-impact 2) *sound banking* en 3) additionaliteit. Deze parameters worden voorafgaand aan elk investeringsvoorstel berekend.

De EBRD formuleert jaarlijks een heldere korte- en lange termijnbeleidsstrategie 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.

Afgezien van haar transitieconcept en de zes aspecten van een duurzame markteconomie, hanteert de EBRD geen *Theory of Change* bij de uitvoering van haar mandaat.

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 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.

Voor externe belanghebbenden bestaan er verschillende mogelijkheden om de Bank aan te spreken op haar werk. Bij de ontwikkeling van beleidsstrategieën (zoals bijvoorbeeld de nieuwe genderstrategie), 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 Plans* 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. In 2015 stonden er meer dan 3000 vertegenwoordigers uit het maatschappelijk middenveld geregistreerd bij de Bank.

De Bank heeft een uitstekend *safeguards*-beleid en goede interne controlemechanismen die schadelijke gevolgen van bankprojecten voor mens en milieu identificeren, zodat deze vermeden of gemitigeerd kunnen worden. De Bank kent een effectief mechanisme voor het ontvangen van klachten van derden over de projectuitvoering door de Bank, in het bijzonder waar EBRD niet handelt conform haar eigen beleid: het *Project Complaint Mechanism* (PCM). Het PCM gaat na in hoeverre de Bank de sociale- en milieustandaarden naleeft en heeft een rol om geschillen met gedupeerden op te lossen. Het PCM functioneert redelijk, maar de onafhankelijkheid van Management zou nog versterkt kunnen worden. Ook zou de bureaucratische rompslomp nog kunnen worden verminderd.

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

Verandering sinds 2015: neutraal = →

#### 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 transitiedoelstellingen: 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. Ongeveer 85% van de in 2014 goedgekeurde projecten werd als 'goed' of 'zeer goed' beoordeeld in termen van transitie-impact. Daarnaast stuurt de Bank ook op organisatieniveau op behaalde transitie-impact, evenals op operationele, financiële, organisatorische prestatie. Naast deze focus op transitie-impact, wordt echter weinig extern bewijs gebruikt voor het opstellen van de begroting.

De Bank heeft een duidelijk systeem om haar behaalde resultaten inzichtelijk te maken. Jaarlijks worden in een *Strategy Implementation Plan* (SIP) de doelen uiteengezet voor wat betreft transitie-impact en de operationele, financiële en organisatorische prestatie. Vervolgens laat het daaropvolgende SIP in de *Corporate Scorecard* op een inzichtelijke manier zien in hoeverre de gestelde doelen zijn behaald.

Ten slotte publiceert de Bank jaarlijks drie rapporten: 1) het *Sustainability Report* waarin wordt gerapporteerd in welke mate er in duurzame projecten is geïnvesteerd,

2) het *Annual Report on Transition Performance* en 3) het *Donor Report* waarin wordt gerapporteerd over donor-bijdragen aan EBRD-programma's.

De afgelopen jaren heeft de EBRD de allocatie van haar middelen aan beleidsprioriteiten steeds inzichtelijker gemaakt. Zo staan in de SIPs alle prioriteitsgebieden toegelicht met het begrote bedrag. De informatie is nog onvoldoende inzichtelijk gemaakt volgens de IATI-richtlijnen. Hierdoor is het niet mogelijk om in deze database te achterhalen bij welke beleidsprioriteit welke activiteit hoort en welke donor in welke mate heeft bijgedragen aan de verschillende programma's van EBRD. Dit is niet in overeenstemming met de Nederlandse richtlijn. Wel heeft de Bank aangekondigd zich de komende jaren actief in te zetten om haar transparantie te vergroten. Sinds 2016 publiceert het haar resultaten op een maandelijkse basis op het IATI-platform.

De EBRD scoort redelijk op de *Aid Transparency Index (ATI)* van de *International Aid Transparency Initiative (IATI)*. Hoewel de EBRD nog niet volledig aan de IATI-richtlijnen voldoet, publiceert de Bank haar resultaten wel op een toegankelijke manier. Zowel het *Strategy Implementation Plan* (met de scorecard) als het *Annual en Financial Report*, het *Sustainability Report*, het *Transition Performance Report* en het *Donor Report* worden op de openbare website van de Bank gedeeld.

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

Verandering sinds 2015: neutraal = →

#### 4.3

##### **Partnerschappen en samenwerking**

De EBRD werkt veel samen met andere ontwikkelingspartners, 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, waarbij donoren substantiële financiering genereren voor technische assistentie, cofinanciering en concessionele en *risk-sharing* instrumenten. Op het gebied van klimaatfinanciering spelen de partnerschappen met een aantal belangrijke internationale fondsen bijvoorbeeld 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 sinds kort 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.

In haar SCF 2016-2020 onderstreepte de Bank dat zij haar effectiviteit wil vergroten door samenwerking te versterken met andere internationale financiële instellingen en de EU. De Bank heeft in 2016 een nieuwe *Vice President Policy and Partnerships* aangesteld. Deze is onder andere verantwoordelijk voor de externe betrekkingen en partnerschappen van de Bank.

De EBRD werkt actief 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. De Bank speelt in samenwerking met het IMF en de Wereldbank een belangrijke rol in Oekraïne. In vrijwel alle operatielanden is vooral de samenwerking met de EIB intensief en deze is de afgelopen jaren aanzienlijk verbeterd.

Onderdeel	Score
Partnerschappen met andere organisaties	4
Visie en rol partnerschappen	3
Aansluiting partnerschappen met andere IFIs	4
Samenwerking en coördinatie overige actoren	4
<b>TOTAAL</b>	<b>4</b>

Verandering sinds 2015: neutraal = →

#### 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. Projecten gaan de volgende cyclus door. Na identificatie van het project volgt de voorbereidingsfase waarin de EBRD onderhandelt met project sponsors. Projecten zijn allereerst onderhevig aan een conceptreview, gevolgd door een definitieve review en goedkeuring door de Raad van Bewindvoerders. Na goedkeuring volgt het tekenen en de uitbetaling. Projecten worden veelal op de meest commerciële en kosteneffectieve wijze uitgevoerd. Financieel beheer is zeer gedegen. Gemiddeld duurt het zeven maanden voordat een project van *review* naar *commitment* gaat, terwijl dit bij participaties en *equity*-operaties tien maanden duurt. Een enquête uit 2014 toonde dat klanten over het algemeen zeer tevreden zijn met de reactietijd van de EBRD en de geleverde diensten.

De EBRD is vertegenwoordigd in bijna al haar operatielanden. De voornaamste taak van de regiokantoren is monitoring van de projecten en relatiebeheer maar ook het aandragen van mogelijkheden voor nieuwe investeringsmogelijkheden. Voor elk land wordt een afzonderlijke landenstrategie opgesteld. Deze worden goedgekeurd door de Raad van Bewindvoerders en jaarlijks geactualiseerd. Een onafhankelijke evaluatie in 2016 concludeerde dat de regiokantoren erg effectief zijn in projectbeheer en het onderhouden van klantrelaties. Wel vindt de operationele besluitvorming in belangrijke mate plaats op het hoofdkantoor.

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 gebied van aanbestedingen worden in mindere mate gebruikt. Systemen voor financieel management en milieu-waarborgen en monitoring/evaluatie en nationale statistieken worden gebruikt indien zij voldoen aan de minimumeisen van de Bank.

Onderdeel	Score
Delegatie van bevoegdheden	3
Projectbeheer en financieel beheer	4
Verantwoordelijkheden en bevoegdheden decentrale kantoren	3
Gebruik van lokale partners en systemen	3
<b>TOTAAL</b>	<b>3</b>

Verandering sinds 2015: neutraal = →

#### 4.5 **Beleidsevaluatie**

Eind 2014 heeft de Bank een helder nieuw evaluatiebeleid opgesteld. Uitgangspunt van dit beleid is een onafhankelijke en onderbouwde beoordeling van de resultaten aan de hand van de gestelde doelen. Evaluaties zijn van goede kwaliteit.

De Bank heeft een evaluatie-afdeling 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 Committee*. Het Management neemt elk 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 van de uitvoering van de aanbevelingen van evaluatierapporten alsmede een effectief systeem van zelfevaluatie.

Onderdeel	Score
Helder vastgelegd evaluatiebeleid	4
Inrichting evaluatiefunctie	4
Onafhankelijkheid evaluatie-eenheid	4
Reikwijdte en relevantie evaluaties	4
Follow up aanbevelingen evaluaties	4
<b>TOTAAL</b>	<b>4</b>

Verandering sinds 2015: neutraal = →

#### 4.6 **Human Resource Management**

Door de locatie van het hoofdkantoor in het financiële centrum van Europa is er een groot aanbod van goed gekwalificeerd personeel. Het personeel beschikt over het algemeen dan ook over geschikte vaardigheden en de EBRD wordt gekenmerkt door een hoge mate van professionaliteit.

Wel blijft het personeel van de Bank vrij lang op één plek zitten, zowel qua rang als qua locatie (hoofd –of regionaal kantoor) Voor wat betreft het laatste voert de Bank een actief beleid met enig succes. Staf gaat tegenwoordig met enige regelmaat voor een aantal jaar op een regiokantoor werken. De organisatie is nog teveel gecentraliseerd: ongeveer 70 procent van de werknemers is gevestigd in Londen. Dit is voor Nederland een belangrijk zorgpunt. Voor wat betreft het eerste wordt nog onvoldoende beleid gevoerd. Uitstroom in de hogere rangen is bijvoorbeeld laag.

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 wat betreft de

genderbalans in de organisatie. De genderbalans binnen de EBRD: Het aandeel vrouwen in professionele posities is de afgelopen vijf jaar gestaag toegenomen, en nadert de 50% (momenteel 46,23 %, was in 2013 nog 42,82 %). In leidinggevende posities was het 18% in 2005 en 34% in 2014. Het is recent teruggefallen tot 32% in 2016.

Onderdeel	Score
Mobiliteit	2
Kwaliteit	4
Diversiteit	3
Genderbalans	3
<b>TOTAAL</b>	<b>3</b>

Verandering sinds 2015: neutraal = →

#### 4.7 Financiële stabiliteit

De EBRD heeft een bijzonder sterk financieel profiel. De Bank voert een prudent risicobeleid, wordt professioneel geleid en heeft een *triple A-status*. De Bank financiert haar activiteiten door op de kapitaalmarkten te lenen.

De kapitaal –en liquiditeitspositie van de EBRD is erg sterk. Wel heeft de Bank te maken met een volatiele en verslechterende politieke omgeving. In juli 2014 besloot de Raad van Bewindvoerders om geen nieuwe investeringen in Rusland goed te keuren. Russische leningen vormen een groot deel van de portefeuille van de Bank (ongeveer EUR 4,7 miljard in maart 2016). Op dit moment heeft de Bank in totaal een percentage van 5,9% aan *nonperforming loans*. De volatilititeit is ook tot op bepaalde hoogte terug te vinden in de winst van de EBRD, welke gedeeltelijk bepaald wordt door de schommelingen in waarde van de deelnemingen portefeuille. In 2014 werd nog een flink verlies gemaakt door met name de daling van de Roebel gedenomineerde portefeuille.

Management legt jaarlijks het voortrollend drierenplan en 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. De Vice-President *Risk*, de *Chief Risk Officer* en het *Risk Committee* zijn verantwoordelijk voor Bankbrede risicostrategie. Risicobeheersing speelt in groeiende mate een rol in de besluitvorming en strategische planning van de Bank.

Het uitleenplafond van de Bank is vastgesteld op een maximum dat is gekoppeld aan de totale kapitaalsbasis. De EBRD houdt daarnaast ook rekening met het oordeel van externe *rating agencies* en de Bazel kapitaalratio's. Om een goed beeld te krijgen van de risico's die de EBRD loopt voert men regelmatig stresstesten uit.

Het financiële jaarverslag is onderworpen aan een externe audit die gebaseerd is op Amerikaanse standaarden. 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 hen 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 jaarlijkse *Annual Report* vat de inhoudelijke en financiële resultaten samen.

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

Verandering sinds 2015: positief = ↑

#### 4.8

##### **Kostenreductie**

De EBRD is een kosten-efficiënte multilaterale ontwikkelingsbank. Onder meer door haar focus op de private sector streeft de Bank ernaar de administratieve kosten per lening relatief laag te houden. De administratieve uitgaven/gemiddelde *adjusted common equity*, een veelgebruikte maatstaf voor kostenefficiëntie, was in 2015 3% en vergelijkbaar met het ratio bij andere regionale banken. Efficiëntie en effectiviteit van de Bank zijn een centraal punt in de discussies in de Board bij formulering en uitvoering van de SIPs. Een *flat nominal budget* (exclusief de compensatieverhoging) is daarbij het staande beleid, waarbij voor nieuwe activiteiten zoals operaties in een nieuwe landen een additioneel budget wordt aangevraagd. Vanuit een aantal aandeelhouders, waaronder Nederland, klinkt traditioneel kritiek op het beloningsbeleid van de EBRD. Deze discussie 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 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.

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

Verandering sinds 2015: neutraal = →

#### 4.9

##### **Corruptiebestrijding**

De EBRD hecht er veel belang aan om te voorkomen dat ter beschikking gestelde middelen via corruptie weglekken. 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 (zogenaamd *cross debarment*). Ook andere partners van de Bank moeten aan hoge ethische standaarden voldoen.

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. Ook heeft zij in 2014 haar klokkenluidersregeling verbeterd. Jaarlijks publiceert de Bank bovendien een anti-corruptierapport. De uitwerking van het corruptiebeleid van de Bank wordt overzien door de *Office of the Chief Compliance Officer* (OCCO). 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 hoog risico reflecteert in projectdocumenten, inclusief de manier waarop dit wordt gemitigeerd.

Het team van de CCO 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.

Onderdeel	Score
Maatregelen rechtmatigheidsrisico's	4
Maatregelen doelmatigheidsrisico's	4
Anti-corruptiebeleid	4
Transparantie integriteitsschendingen	4
<b>TOTAAL</b>	<b>4</b>

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

#### Water

*Relevant.* In 2013 heeft de EBRD het *Sustainable Resource Initiative (SRI)* opgericht, waarmee ze zich inzet voor investeringen in efficiënt gebruik van (afval)water. De Bank werkt in de oostelijke Mediterrane regio, de Kaukasus en Centraal Azië aan lokale watervoorziening en afvalwaterverwerking. Waterbesparingen worden opgenomen in de Corporate Scorecard van de Bank. Bovendien valt water onder het transitieconcept ('groen').

#### Veiligheid en Rechtsorde

*Relevant.* Het Nederlands beleid t.a.v. Veiligheid en Rechtsorde richt zich op het voorkomen en terugdringen van conflictsituaties, waarbij de EBRD met name acteert op *social and economic reconstruction*, een belangrijke pijler van dit beleid. Het mandaat van de Bank is specifiek gericht op de omvorming van (ex-communistische) economieën naar markteconomieën en integratie daarvan in de wereldeconomie, waarbij uitdrukkelijk ook aandacht wordt besteed aan de versterking van de democratie. De laatste paar jaar is het aandachtsgebied van de EBRD uitgebreid naar "de ring van instabiliteit" rond Europa: Turkije, Egypte, Jordanië, Marokko en Tunesië behoren nu ook tot het operatiegebied van de EBRD. Op de korte termijn staat de toetreding van Libanon op de planning. Binnen de EBRD is er een speciaal trust funds opgericht voor deze regio, met speciale aandacht voor vrouwen en vluchtelingen.

#### Gendergelijkheid

*Relevant.* De EBRD verbeterde de afgelopen jaren haar inzet op het gebied van gender en ziet het als integraal onderdeel van haar werk. Zij kwam in 2015 met haar nieuwe *Strategy for the Promotion of Gender Equality 2016-2020* en tracht vóór 2020 gender te *mainstreamen* in al haar operaties. De Bank kan haar werk op dit gebied nog verder uitbreiden.

#### Klimaat

*Relevant.* In 2015 kondigde de Bank aan om EUR 2,6 miljard te investeren in het kader van het *Sustainable Resource Initiative (SRI)*. Dit komt neer op 31% van de totale jaarlijkse committeringen. De Bank wil dit opschroeven tot 40% in 2020. Tussen 2006 en 2015 heeft de Bank meer dan EUR 18 miljard geïnvesteerd in duurzame energiebronnen, met een verwachte CO<sub>2</sub>-reductie van 75 ton. De EBRD heeft een belangrijke rol op het gebied van klimaat. Zij heeft onder andere expertise op het gebied van energie-efficiëntie en duurzame energie. De Bank werkt in één van de minst energie-efficiënte regio's ter wereld. Door haar focus op de private sector en op marktwerking kan de EBRD commercieel enerzijds aantrekkelijke

emissiereducties stimuleren, en anderzijds private sector financiering aantrekken voor duurzame energieprojecten.

#### Private sector ontwikkeling

*Relevant.* De EBRD richt zich nadrukkelijk op het stimuleren van 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 sector ontwikkeling. 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). Nederland staat nummer twee op de lijst van landen van waaruit commerciële cofinanciering wordt verstrekt.

<b>Relevantie voor de Nederlandse BHOS-prioriteiten</b>			
	<b>Uitvoerend</b>	<b>Coördinerend</b>	<b>Normatief</b>
Water	3		
Veiligheid en Rechtsorde	3		
Gendergelijkheid	3		
Klimaat	4		
Private sector ontwikkeling	4		

## 5.2

### **Overige relevantie**

#### Europese integratie

Met haar doelstelling van het bevorderen van een open markteconomie in Centraal- en Oost-Europa draagt de EBRD op een positieve manier bij aan het Europese integratieproces. Tekenend is dat sinds 2004 maar liefst elf klantlanden van de EBRD toegetreden zijn tot de EU.

#### 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.

<b>Overige relevantie</b>			
	<b>Uitvoerend</b>	<b>Coördinerend</b>	<b>Normatief</b>
Europese integratie	3	3	
Transitie	4		4