



Scorecard Wereldbank

Datum	19 juni 2015
SCORECARD	Wereldbank
Opgesteld door	Directie Multilaterale Instellingen en Mensenrechten Afdeling Internationale Financiële Instellingen T- +31 (0)70 – 348 5076

Inhoudsopgave

	Inhoudsopgave	2
1	Inleiding	3
2	Algemene achtergrond	4
2.1	Doelstelling en toegevoegde waarde	4
2.2	Organisatie, werkwijze en activiteiten	4
2.3	Nederlandse rol en invloed.....	5
2.4	Financiële omvang en bijdragen	6
3	Institutionele aspecten en functioneren van de organisatie	7
3.1	Strategie en focus	7
3.2	Resultaatsturing	7
3.4	Effectiviteit bestuurs- en beheersorganen	8
3.5	Beleidsevaluatie	9
3.6	Personeelsbeleid.....	10
3.7	Financieel beheer	10
3.8	Corruptiebestrijding in de interne organisatie.....	11
4	Beleidsrelevantie en resultaten van de organisatie	12
4.1	Relevantie voor Nederlandse BHOS-prioriteiten	12
4.2	Extra relevantie.....	14
5	Conclusie	14
5.1	Institutionele aspecten en functioneren	15
5.2	Beleidsrelevantie	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.

1 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 relevant zijn voor het Nederlandse beleid en die effectief zijn, dan wel 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, de voor Nederlands BHOS-beleid 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 Buitenlandse Handel en Ontwikkelingssamenwerking, 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 en de impact op 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 goed. Daarnaast wordt een "verwachting voor positieve verandering" gegeven. Beleidsmatige relevantie en impact (resultaten) worden aangeduid met de kwalificaties relevant, beperkt relevant en niet relevant. Een samenvatting van al deze scores is te vinden in de tabellen in hoofdstuk 5.

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

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

2 Algemene achtergrond

2.1 Doelstelling en toegevoegde waarde

De Bretton Woods instellingen zijn na de Tweede Wereldoorlog opgericht om de basis te leggen voor een hernieuwde, stabiele wereldeconomie. De *International Bank for Reconstruction and Development* (IBRD) en het Internationale Monetaire Fonds (IMF) kregen tot taak om bij te dragen aan de wederopbouw van de door de oorlog getroffen economieën, en meer economische samenwerking en ontwikkeling tot stand te brengen voor een meer stabiele en bloeiende wereldeconomie. Later werd aan het mandaat van de IBRD toegevoegd om niet-Europese ontwikkelings-economieën te steunen middels het verstrekken van leningen. In 1960 werd de *International Development Association* (IDA) opgericht om concessionele leningen en schenkingen te verstrekken aan de armste lidstaten. Zowel de IBRD als IDA maken deel uit van het systeem van de Verenigde Naties (VN), maar zijn zelfstandig en beschikken over een eigen lidmaatschap en mandaat.²

Samen met de *International Finance Corporation* (IFC), het *Multilateral Investment Guarantee Agency* (MIGA), en de *International Centre for Settlements of Investment Disputes* (ICSID) maakt de WB deel uit van de Wereldbankgroep (WBG), waarbij de IFC kredieten verleent ter stimulering van de particuliere sector in ontwikkelingslanden, het MIGA streeft naar het bevorderen van particuliere investeringen in ontwikkelingslanden door het bieden van garanties tegen politieke risico's en de ICSID faciliteiten aanbiedt voor het oplossen van, en het bemiddelen bij, geschillen tussen staten en buitenlandse investeerders.

De WBG kent sinds 2013 de volgende twee hoofddoelstellingen: (1) het beëindigen van extreme armoede in 2030, waarbij minder dan 3% van de wereldbevolking leeft van een inkomen van USD 1,25 per dag en (2) het bereiken van gedeelde welvaart, zodat de inkomensgroei van de armste 40% van de bevolking in de klantlanden minimaal gelijk wordt aan de gemiddelde inkomensgroei per hoofd van de bevolking.

De WBG is 's werelds grootste ontwikkelingsinstelling. Met een wereldwijd mandaat en omvangrijke kennis, ervaring en middelen is de WBG met het verstrekken van leningen en technische assistentie actief in zowel ontwikkelingslanden als opkomende economieën. De WBG bereikt zichtbare ontwikkelingsresultaten op landenniveau: sinds 2002 heeft de WBG bijvoorbeeld de training van 2,7 miljoen gezondheidswerkers, prenatale zorg voor meer dan 188 miljoen vrouwen, de aanleg of het herstel van 189.000 kilometer weg, de toegang tot betere watervoorzieningen voor 145 miljoen mensen en de werving en training van 4 miljoen onderwijzers in het basisonderwijs ondersteund. De ontwikkelingsresultaten van de WBG sluiten aan bij het Nederlandse beleid, waarbij met name de speerpunten water, voedselzekerheid, seksuele en reproductieve gezondheid en rechten (SRGR) en veiligheid en rechtsorde de ijkpunten zijn. De WB is te beschouwen als de *primus inter pares* in de internationale financiële architectuur voor ontwikkelingsamenwerking.

2.2 Organisatie, werkwijze en activiteiten

Het hoofdkantoor van de WB is gevestigd in Washington DC, waar 62% van de 12.335 werknemers werkzaam zijn (dit is exclusief de *full-time* en *short-term* consultants). De overige staf werkt in de 131 landenkantoren, in regionale kantoren (zoals in Singapore, Nairobi en Parijs), en in speciale vertegenwoordigingen bij de

² Beide hebben een verdrag afgesloten met de VN waarin de relatie tussen de organisaties is vastgelegd; zie ook kst 88254, kenmerk 26150 nr. 28 d.d. 24 juni 2005.

VN en de Europese Commissie. Het hoofdkantoor is verantwoordelijk voor het formuleren van beleid en de voorbereiding van een groot deel van de programma's en leningen, en voorziet in de centrale ondersteunende diensten. De landenkantoren hebben een uiteenlopende autonomie, afhankelijk van de omvang van het programma en hun bezetting.

De WB is als een coöperatieve bank georganiseerd. Aandeelhouders zijn de 188 lidstaten die tevens lid zijn van het IMF. Het hoogste besluitvormende en toezichthoudende orgaan is de Raad van Gouverneurs. Deze Raad komt eenmaal per jaar bijeen, tegelijkertijd met de Raad van Gouverneurs van het IMF. De gouverneurs zijn meestal de minister van Financiën of Ontwikkelingssamenwerking van een land.

Het Dagelijks Bestuur van de Bank is in handen van het management o.l.v. de president, sinds 1 juli 2012 de Amerikaan Jim Yong Kim. Toezicht op het management is door de gouverneurs gedelegeerd aan de Raad van Bewindvoerders. Deze komt wekelijks verschillende malen bijeen en telt sinds november 2010 vijftig zetels. De vijf grootste aandeelhouders – de VS, Japan, Duitsland, Frankrijk en het VK – hebben het recht om de eigen bewindvoerder te benoemen. De overige leden zijn verenigd in kiesgroepen. Leden kiezen zelf hoe ze gegroepeerd willen zijn en wie als bewindvoerder de kiesgroep in de Raad vertegenwoordigt. Het stemgewicht van de bewindvoerders is gerelateerd aan het aandeel in het kapitaal van de Bank van de door hen vertegenwoordigde (kiesgroep)landen.

De bewindvoerders staan onder contract bij de WBG. Zij benoemen en ontslaan de president en keuren individuele voorstellen voor leningen goed. Beslissingen kunnen worden genomen op basis van stemming maar ze geschieden doorgaans bij consensus. De Raad van Bewindvoerders heeft een adviserende rol waar het gaat om de formulering van beleid.

De WB streeft haar doelstellingen na, middels het verstrekken van leningen, giften en garanties, het geven van beleidsadviezen en het verlenen van technische assistentie aan klantlanden. De IBRD leent uit aan lage- en middeninkomenslanden en transitielanden die kredietwaardig zijn. IDA verstrekt concessionele leningen en schenkingen aan de armste en niet-kredietwaardige landen. IDA verkrijgt middelen voornamelijk via bijdragen van ontwikkelde landen maar ook via afbetaling van eerder verstrekte kredieten en uit afdrachten uit het netto-inkomen van de IBRD en IFC. Sommige landen komen in aanmerking voor leningen van zowel IBRD als IDA en worden *blend countries* genoemd.

2.3 Nederlandse rol en invloed

De Nederlandse Gouverneur is de Minister van Financiën, zijn plaatsvervanger is de Minister voor Buitenlandse Handel en Ontwikkelingssamenwerking. Nederland levert de bewindvoerder van de kiesgroep waarin Nederland als grootste aandeelhouder dertien landen vertegenwoordigt.³ Het IBRD-stemaandeel van de gehele kiesgroep is 3,98%; het Nederlandse aandeel hiervan is iets minder dan de helft (1,91%). Het IDA-stemaandeel van de gehele kiesgroep is 4,87%; het Nederlandse aandeel hiervan is minder dan de helft (1,95%).

De Nederlandse bewindvoerder wordt ondersteund door een kiesgroepkantoor dat bestaat uit een plaatsvervanger en een staf van acht adviseurs. Twee adviseurs zijn Nederlander, en afkomstig van de ministeries van Buitenlandse Zaken en Financiën; de plaatsvervanger en de andere adviseurs zijn afkomstig uit de overige kiesgroepen. De bewindvoerder is sinds 2014 voorzitter van het Audit Comité onder de Raad van Bewindvoerders.

³ Naast Nederland maken Armenië, Bosnië-Herzegovina, Bulgarije, Cyprus, Georgië, Kroatië, Israël, Macedonië, Moldavië, Montenegro, Oekraïne en Roemenië deel uit van de kiesgroep.

2.4 Financiële omvang en bijdragen

Financieel Overzicht (bedragen in USD miljard) ⁴

	Bank (IBRD)	Fonds (IDA)
Bijdrage aan schuldverlichting (HIPC)	-	0,009
Goedgekeurde leningen in 2013/14	18,6	18,5
Goedgekeurde schenkingen		2,8
Totaal (aandelen)kapitaal	232,8	
Nederlands aandeel in %	2,00	
Kiesgroep aandeel in %	3,98	
Nederlands stemrecht in %	1,91	1,95
Nederlandse positie naar stemrecht	12e	8e
Aantal aandeelhouders / donoren	188	46 (IDA-17)

In boekjaar 2014 bedroegen de totale committeringen (niveau van goedgekeurde leningen) van de IBRD USD 18,6 miljard (2013: USD 15,2 miljard, 2012: USD 20,6 miljard) en die van IDA USD 18,5 miljard (2013: USD 13,8 miljard, 2012: USD 14,8 miljard).

Naast ongeoormerkte bijdragen, verstrekt Nederland ook geoormerkte bijdragen aan de WB via *Trust Funds* (TF's). Per 30 juni 2014 had Nederland 97 actieve TF's bij de WB, voor een totaalbedrag van USD 2,714 miljard. De drie hoogste Nederlandse bijdragen aan WB-beheerde TF's waren per 30 juni 2014 het *Afghanistan Reconstruction Trust Fund* (Nederlandse bijdrage: USD 444 miljoen); het *Education for All Catalytic Trust Fund* (Nederlandse bijdrage: USD 433 miljoen) en de *IBRD/Netherlands Clean Development Facility* (Nederlandse bijdrage: USD 300 miljoen, gelden van I&M). Per BHOS-thema droeg Nederland USD 108 miljoen bij aan water, USD 105 miljoen aan voedselzekerheid, USD 50 miljoen aan veiligheid en rechtsorde, USD 495 miljoen aan klimaat, en USD 106 miljoen aan private sector ontwikkeling.

De Bank fungeert tevens als administratiekantoor voor zogenaamde *Financial Intermediary Funds (FIFs)*, waarbij de beleidsmatige verantwoordelijkheid bij derden ligt, veelal *Global Partnerships*. De FIFs met de grootste Nederlandse bijdragen waren in 2014 het *Global Fund to Fight AIDS, Tuberculosis and Malaria* (bijdrage USD 829 miljoen); het *HIPC Debt Initiative Trust Fund* (bijdrage USD 408 miljoen) en de *Global Environment Facility* (bijdrage USD 398 miljoen).

Genoemde TF-bijdragen vertegenwoordigen de totale meerjarige committeringen.

⁴ Het financiële jaar (FY) van de WB loopt van 1 juli tot 30 juni.

3 Institutionele aspecten en functioneren van de organisatie

3.1 Strategie en focus

Omdat de Bank zich regelmatig begeeft op terreinen waar ook andere multilaterale organisaties actief en competent zijn, is samenwerking en taakafbakening essentieel. De Bank heeft in 2013 dan ook de noodzaak erkend om de eigen rol en comparatieve voordeel explicieter te definiëren in haar nieuwe strategie A Stronger, Connected, Solutions WBG.

In deze strategie staan de volgende twee beleidsdoelstellingen centraal: (1) het beëindigen van extreme armoede in 2030, waarbij minder dan 3% van de wereldbevolking leeft van een inkomen van USD 1,25 per dag en (2) het bereiken van gedeelde welvaart, zodat de inkomensgroei van de armste 40% van de bevolking minimaal gelijk wordt aan de gemiddelde inkomensgroei per hoofd van de bevolking van een land. De WB ondersteunt haar klantlanden bij het bereiken van deze doelstellingen door het verstrekken van schenkingen en leningen, waarbij het geven van financieel en (beleids-)technisch advies integraal onderdeel is.

De WB heeft een breed apolitiek mandaat van armoedebestrijding door duurzame financieel-economische ontwikkeling, en opereert op basis van de ontwikkelingsvraag van klantlanden. In politiek instabiele landen (en bij uitstek in fragiele staten), kan de apolitieke insteek van de WB soms tot lastige dilemma's leiden wanneer de randvoorwaarden voor het uitvoeren van ontwikkelingsprogramma's plotseling wegvallen, bijvoorbeeld wanneer er sprake is van een verslechtering van het lokale politieke klimaat.

Projecten moeten voldoen aan strenge *safeguards*, de interne controlemechanismen van de Wereldbank die schadelijke gevolgen van bankprojecten voor mens en milieu moeten identificeren. Om als één groep efficiënter en effectiever te kunnen opereren, heeft de WBG recent zowel organisatorische als financiële hervormingen doorgevoerd.

Organisatorische hervormingen

De Bank is sinds 1 juli 2014 georganiseerd in veertien *Global Practices* en vijf eenheden voor dwarsdoorsnijdende thema's, waarbij de *Global Practices* de kennis binnen de organisatie moeten vergroten en mondiale en lokale expertise beter verbinden. De units voor de dwarsdoorsnijdende thema's (*Cross Cutting Solution Areas*) moeten ervoor zorgen dat staf uit de gehele Wereldbankgroep samenwerkt om complexe ontwikkelingsuitdagingen het hoofd te bieden. De oprichting van de *Global Practices* en de doorsnijdende thema's hebben geleid tot grote veranderingen van het organisatiemodel van de Wereldbank, waarbij thematische kennis een meer centrale rol heeft gekregen.

Financiële hervormingen

Ter ondersteuning van de strategie, heeft de WBG maatregelen genomen om de financiële capaciteit te vergroten. Naast een bezuinigingsoperatie van USD 400 miljoen, heeft de Raad van Bewindvoerders besloten om de rente te verhogen op IBRD-leningen om additionele inkomsten te generen. Ook wordt inmiddels efficiënter gebruik gemaakt van bestaand aandeelhouderskapitaal door voor elke dollar aan kapitaal iets meer uit te lenen. Door een prudent financieel beleid en doordat de afgelopen jaren de kredietwaardigheid van IBRD-klanten is toegenomen, blijft de AAA-status gewaarborgd.

Beoordeling: Voldoende = 3

Verwachting voor positieve verandering: waarschijnlijk = ↑

3.2 Resultaatsturing

De WB heeft een systeem voor resultaatgericht management dat steeds verder wordt verfijnd. De landenstrategieën vormen de basis van dit systeem. De

strategieën hebben een raamwerk waarin specifieke resultaten worden geformuleerd. Voortgang op de resultaten wordt via een universele set van output-indicatoren gemeten. De WB heeft daar een extra terugkoppelingsmoment aan toegevoegd: de zgn. *beneficiary feedback in real time*. Dit maakt het mogelijk om tijdens de looptijd van programma's strategische aanpassingen te maken. Nadat de resultaten zijn gemeten op basis van output, volgt een beoordeling op basis van impact.

IDA hanteert een vastgestelde systematiek voor de allocatie van middelen, het *Performance Based Allocation* system. Landen krijgen een score op basis van gepubliceerde en meetbare indicatoren. Middelen worden meerjarig gecommiteerd en (kunnen) worden verhoogd als er goede ontwikkelingsresultaten worden behaald. In 2012 introduceerde de WB een nieuw financieringsinstrument, waarbij financiële middelen worden verstrekt in de vorm van sectorale budgetsteun, op basis van gerealiseerde resultaten (*Program for Results*).

De WB werkt volgens het principe van *Quality at Entry*, waarbij in het ontwerptraject van programma's en projecten extra aandacht wordt besteed aan geleerde lessen, het in kaart brengen van potentiële risico's en maatregelen om deze risico's zoveel mogelijk te beperken, en het formuleren van betere resultaatketens. Volgens de *Independent Evaluation Group* (IEG) valt er op deze laatste punten nog winst te behalen.

Beoordeling: Goed = 4

3.3 Partnerschappen

De WB werkt op basis van partnerschappen met overheden, andere (multilaterale en bilaterale) ontwikkelingsbanken en internationale financiële instellingen, bedrijven, kennisinstituten, actoren uit het maatschappelijk middenveld en donoren, op zowel mondiaal, regionaal als nationaal niveau. Middels samenwerkingsverbanden met bedrijven en private fondsen, kan de Bank een ontwikkelingsimpact generen die verder gaat dan bij het uitsluitend aanwenden van eigen middelen. Enkele voorbeelden van mondiale partnerschappen waar zowel de Bank als Nederland deel van uitmaken dan wel uitmaakten, en die tot stand zijn gekomen om uitvoering te geven aan de *Millenium Development Goals*, zijn het *Global Environment Facility* (GEF), het *Education for All* initiatief (EfA), het *Financial Sector Reform and Strengthening Initiative* (FIRST) en het *Water en Sanitation Programme* (WSP).

De samenwerking met de VN is de laatste jaren sterk verbeterd, al blijft het zaak om de competenties en verantwoordelijkheden goed te blijven afbakenen. Zo werkt de Bank bijvoorbeeld nauw samen met de WHO en de overheden van de drie getroffen West-Afrikaanse landen bij de bestrijding van de gevolgen van ebola. Daarnaast ambieert de Bank om steeds meer programma's samen met de andere Wereldbankgroep-onderdelen IFC en MIGA te ontwikkelen en uit te voeren, de zogenaamde *One World Bank Group approach*.

In de uitvoering van programma's zelf, zijn publiek-private partnerschappen (PPP's) van groot strategisch belang voor de Bank. Zo maakt het "bevorderen van PPP's" integraal onderdeel uit van de nieuwe WBG strategie, en zijn deze benoemd tot een belangrijk doorsnijdend thema. PPP's zijn volgens de recent gepubliceerde IEG evaluatie in meer dan tweederde van de gevallen succesvol gebleken in het bereiken van hun ontwikkelingsdoelstellingen. PPP's worden in meer dan 134 ontwikkelingslanden toegepast, waarbij 15 à 20% bijdraagt aan de ontwikkeling van infrastructuur.

De WB, IFC en MIGA weten hun comparatieve krachten veelal op de juiste wijze te bundelen, maar kunnen strategischer opereren en meer maatwerk leveren, aldus

het evaluatierapport van de IEG. De samenwerking op hoofdkantoor niveau is goed; op land- en projectniveau zou in sommige gevallen beter kunnen worden afgestemd met de donorgemeenschap en andere spelers.

Beoordeling: Voldoende = 3

Verwachting voor positieve verandering: waarschijnlijk = ↑

3.4 Effectiviteit bestuurs- en beheersorganen

Het *Development Committee* (DC) bereidt de besluitvorming voor van de Raad van Gouverneurs. Dit DC, dat is samengesteld uit de gouverneurs van de landen die een kiesgroep leiden, is invloedrijk en komt twee keer per jaar bijeen tijdens de voorjaars- en jaarvergadering van de WBG. Het Dagelijks Bestuur van de WB is in handen van het management, onder leiding van de WBG president. De Raad van Bewindvoerders is belast met het dagelijks toezicht.

De Raad van Bewindvoerders is intern gehuisvest en in dienst van de Bank. Dit komt de besluitvorming ten goede, maar vermindert het zicht en de mogelijkheid van sturing door de hoofdsteden. De periodiek terugkerende onderhandelingen tussen donoren over nieuwe middelenaanvullingen voor IDA zijn momenten waarop de hoofdsteden direct de beleidskaders kunnen bepalen.

De operationele effectiviteit op het hoofdkantoor is goed. Management streeft voortdurend naar verbeteringen, getuige de interne hervormingsagenda's van de afgelopen jaren en de huidige hervormingsagenda *A Stronger, Connected, Solutions WBG*. Een belangrijke pijler in de huidige strategie is stroomlijning en integratie van de onderdelen van de WBG. Dit moet o leiden tot versterking van de operationele effectiviteit van de landenkantoren, met name in de fragiele staten.

Prestaties van projectteams (op het hoofdkantoor) en van landenkantoren worden gemeten op basis van de projectuitvoering. Goede prestaties worden gestimuleerd door een *incentive*-systeem. Het salarissysteem is begin 2011 aangepast om nog sterker *performance-based* te zijn. Voor alle projecten voeren de projectteams dan wel landenkantoren eindevaluaties uit waarover zij rapporteren in het *Implementation Completion Report* (ICR). De *Independent Evaluation Group* (IEG) controleert de ICR's.

Aanbevelingen die de IEG doet naar aanleiding van evaluaties over het functioneren van de organisatie moeten verplicht worden geadresseerd. Evaluaties worden vergezeld door een zgn. *Management Action Track Record*. Toezicht hierop geschiedt door de Raad van Bewindvoerders.

Beoordeling: Voldoende = 3

Verwachting voor positieve verandering: waarschijnlijk = ↑

3.5 Beleidsevaluatie

De WB heeft volgens het IOB-rapport "Nederlandse inzet bij de Wereldbank 2000-2011" duidelijke stappen gezet op het terrein van *results based management*, monitoring en evaluatie, het verbeteren van financieel management en rapportages, en het vergroten van transparantie naar de buitenwereld. De WB loopt voorop op het toegankelijk maken van data, projectgegevens en kennis. Kennisuitwisseling met de WB is van groot belang gebleken voor de introductie van principes van *quality-at-entry* en *management-for-results* bij Buitenlandse Zaken.

De *Independent Evaluation Group* (IEG, <http://ieg.worldbank.org>) voert regelmatig beleidsevaluaties uit die door de Raad van Bewindvoerders worden besproken. Veel IEG evaluaties bevatten voor Nederland relevante waarnemingen.

Twee recente voorbeelden van IEG evaluaties uit 2014 zijn *Results and Performance of the World Bank Group* en *World Bank Group Assistance to Low Income Fragile and Conflict Affected States*.

Beoordeling: Goed = 4

3.6 **Personeelsbeleid**

De WB heeft een loopbaanbeleid met voldoende ruimte voor persoonlijke ontwikkeling en training van staf. Er wordt specifiek gekeken naar de vereiste competenties en het aannamebeleid is gebaseerd op kwaliteit. Jaarlijks worden behaalde resultaten op het gebied van personeelsinzet geëvalueerd. Er is een rotatiebeleid voor een deel van de functies. Rotatie van staf, mede door het doorgevoerde decentralisatieproces, wordt door de organisatie gestimuleerd. Met een sterkere focus op dienstverlening die dicht bij de klant plaatsvindt, is de verdeling van staf over hoofdkantoor vs. landenkantoren in de afgelopen 10 jaar verschoven van 73%-27% naar 62%-38%.

De reorganisatie van de WB heeft een grote impact gehad op het personeelsbeleid, waarbij zowel een bezuiniging gerealiseerd moest worden als de invoering van een Human Resources Management dat beter aansloot op de inhoudelijke prioriteiten van de Wereldbank. De hieruit voortkomende onrust onder personeel, tevens veroorzaakt door de een tijdelijke onduidelijkheid over aansturing en budgetten, lijkt, nu de reorganisatie grotendeels haar beslag heeft gekregen, inmiddels afgenomen.

De bezetting van landenkantoren in fragiele staten is nog steeds een aandachtspunt van Nederland. De klachten over te weinig gekwalificeerd personeel in de regio zijn nog niet geheel verholpen. Nederland heeft tijdens jaarvergaderingen haar zorgen hierover bij de WB geuit. Het nieuw opgerichte *Cross-cutting Solutions Area Fragility, Conflict and Violence* moet versterkt worden zodat deze unit hier verandering in kan brengen.

Een zorgpunt blijft het salarissysteem voor WB-staf. De huidige methodologie heeft een genereuze basis en is slechts gericht op de jaarlijkse verhoging ervan. Er is echter geen meerderheid van de aandeelhouders om de uitgangspunten ter discussie te stellen. Nederland pleit al enige jaren voor een herziening, die het systeem beter moet laten aansluiten bij het kernmandaat van armoedebestrijding. Tot op heden is het Nederland (met enkele gelijkgezinde landen) alleen gelukt om in 2013 de jaarlijkse inflatiecorrectie van de salarissen van de bewindvoerders tegen te houden.

Beoordeling: Voldoende = 3

Verwachting voor positieve verandering: waarschijnlijk = ↑

3.7 **Financieel beheer**

De Wereldbank heeft een AAA-rating en voert een prudent financieel management. De Wereldbank financiert IBRD-activiteiten op de internationale kapitaalmarkt. Nadat tijdens de financieel-economische crisis de beschikbare kapitaalbasis steeds smaller werd door het toegenomen leenvolume, keurde de Raad van Gouverneurs in 2010 een aanvulling van de kapitaalbasis van IBRD goed. Hiermee is de kapitaaltoereikendheid voor de middellange termijn gewaarborgd.

IDA wordt deels uit interne middelen, deels door donoren gefinancierd. 46 donoren hebben voor EUR 30,6 miljard (van het totaal van EUR 52,2 miljard) gecommitteerd aan de IDA-17 middelenaanvulling in 2013. IDA-contributies worden over het algemeen tijdig voldaan. De VS heeft een betalingsachterstand.

De *equity-to-loans* ratio is momenteel 25,7%. Dit is een daling ten opzichte van een jaar geleden als gevolg van toename in leningen, maar blijft boven de 20% dat als prudent minimum wordt gehanteerd.

De Wereldbank beschikt over een goed functionerende interne accountantsdienst, de *Internal Audit Department* (IAD). IAD werkt met risicoanalyses waarbij drie jaar vooruit wordt gekeken en waarbij de focus sterk ligt op de risicovolle programma's. De Wereldbank presenteert jaarlijks een *single audit report*, waarbij ook alle (eigen beheer) TF-bijdragen worden meegenomen. Afzonderlijke audits worden niet gedaan, tenzij een donor hier expliciet om verzoekt. In het meest recente *single audit report* toont KPMG zich tevreden met het financiële beheer van de organisatie. Zowel de IAD als de externe auditor rapporteren direct aan het *Audit Committee* onder de Raad van Bewindvoerders. De Nederlandse bewindvoerder is momenteel voorzitter van het *Audit Committee*.

Beoordeling: Goed = 4

3.8 **Corruptiebestrijding in de interne organisatie**

Het anti-corruptiebeleid van de Wereldbank is gericht op corruptiebestrijding in klantlanden en binnen de interne organisatie. Het *Department for Corporate Integrity* (INT) is het meldpunt voor de gehele WBG. Hier kunnen anoniem klachten over mogelijke corruptie of niet-integer handelen van medewerkers worden ingediend (klokkenluidersregeling). INT onderzoekt deze aanklachten en legt de resultaten voor aan de president van de Bank. Daarnaast vormen auditrapporten één van de bronnen voor de beoordeling van rechtmatigheid- en doelmatigheidsrisico's. In gevallen van door INT vastgesteld slecht financieel beheer en fraude beslist het management van de WB na raadpleging van de Raad van Bewindvoerders of de modaliteiten van samenwerking met landen vanwege corruptie moeten worden veranderd. Functionarissen ontvangen duidelijke richtlijnen hoe met corruptie om te gaan.

INT publiceert jaarlijks een rapport over de activiteiten in het afgelopen boekjaar en verzorgt trainingen aan staf over corruptiebestrijding. In boekjaar 2014 nam INT 40 (nieuwe) corruptiezaken in behandeling (81 in 2012) en produceerde 43 *Final Investigation Reports* (48 in 2012). Deze rapportages worden niet alleen opgesteld indien fraude en corruptie kan worden aangetoond, maar ook wanneer er waardevolle lessen getrokken kunnen worden uit specifieke zaken.

De Wereldbank is voortrekker van de *International Corruption Hunters Alliance*, waarin wereldwijd regeringen, openbaar aanklagers, en partners als bijvoorbeeld *Serious Fraud Office* (Verenigd Koninkrijk), OLAF, het Europees Parlement, de Verenigde Naties, *Department of Justice* (Verenigde Staten), OESO en Interpol, zijn verenigd. De alliantie richt zich op bestrijding van corruptie door informatie uitwisseling en technologieontwikkeling.

Beoordeling: Goed = 4

4 Beleidsrelevantie en resultaten van de organisatie

4.1 Relevantie voor Nederlandse BHOS-prioriteiten

1. Voedselzekerheid

Relevant. De Wereldbank is wereldwijd een grote speler op gebied van landbouw, voedings- en voedselzekerheid via het vertrekken van schenkingen, leningen en technische assistentie. Nederlandse expertise op dit terrein wordt door de WB actief binnengehaald, sinds mei 2015 in het kader van een MoU tussen WB (Agriculture Global Practice)/IFC en de Nederlandse overheid. Vanuit voedselzekerheid wordt substantieel bijgedragen aan het *Global Agriculture and Food Security Program* (GAFSP), aan de *Consultative Group for International Agricultural Research* (CGIAR) en aan het *Benchmarking the Business of Agriculture* initiatief. De WB is ook een belangrijke partner in internationaal beleid op gebied van voedselzekerheid, zoals mbt *climate smart agriculture*, *land governance*, *food waste and food losses* en de ondersteuning van het *Comprehensive African Agricultural Development Plan* van de AU/NEPAD.

2. Water

Relevant. De Wereldbank is een van de grootste financiers op het gebied van water en sanitatie. Het programma richt zich op hervormingen van bestaande instellingen voor water en sanitatie, integratie van dit werkterrein in nationale ontwikkelingsstrategieën, en investeringen in water infrastructuur. Het *Water and Sanitation Program* van de Bank werd in een IEG evaluatie in 2010 positief gewaardeerd. Ambassades (onder andere in Vietnam, Indonesië) financieren waterprojecten van de WB. Nederlandse waterexpertise wordt door de WB actief binnengehaald, onder meer via een partnerschap dat eind 2014 werd afgesloten tussen Nederland en de *Global Practice Water*. Nederland helpt hiermee actief de nieuwe *Global Practice*, inclusief de toekomstige leningenportefeuille, vorm te geven.

3. Veiligheid en Rechtsorde

Relevant. In conflictgebieden heeft de Bank bij de ontwikkeling van beleid voor armoedebestrijding en sociale ontwikkeling steeds meer aandacht voor het belang van stabiliteit en veiligheid voor het bereiken van resultaten. Het beleid kwam in een stroomversnelling terecht na de publicatie van het WDR 2011 over Conflict, Security and Development. De Wereldbank speelt een actieve rol in de zogenaamde *New Deal*, een partnerschap gesloten tussen fragiele staten en donoren tijdens conferentie in Busan in december 2011. Eind 2012 kondigde de President van de Wereldbank een verdere intensivering aan van het fragiele statenbeleid, hetgeen vooral via IDA zijn beslag krijgt. De intensivering van het fragiele statenbeleid betekent dat de Wereldbank sneller met interne politieke gevoelige kwesties te maken krijgt, hetgeen door het apolitieke mandaat en de vaak technocratische cultuur van de WB een uitdaging is. In de nieuwe WBG structuur moet *Fragility Conflict and Violence* Eenheid haar rol nog vinden. De WB beheert verder meerdere Multi-Donor Trust Funds, onder andere in het Grote- Merengebied, Zuid-Soedan en Afghanistan. Nederland is een belangrijke donor en gesprekspartner van de Wereldbank op het fragiele statenbeleid.

4. Seksuele en Reproductieve Gezondheid en Rechten (SRGR), inclusief hiv/aids

Relevant. De Wereldbank is een van de belangrijkste financieringsbronnen voor de gezondheidssector in ontwikkelingslanden. Hierdoor is de Bank in samenwerkingsverbanden tussen donoren en nationale autoriteiten vaak invloedrijk. De Bank werkt op het gebied van *Maternal, Newborn Health* (Millenniumdoel 5) samen met UNFPA, WHO, UNICEF en UN WOMEN (de H4+).

De Bank heeft in 2010 het Reproductive Health Action Plan opgesteld, waaruit regionale plannen zijn voortgevloeid. Ook op internationaal niveau is de Wereldbank als grote speler en financier zeer invloedrijk in discussies over gezondheid. Dit geldt onder meer voor het debat over *Universal Health Coverage* en de voorbereidingen voor het nieuwe *Global Financing Facility*.

5. Gendergelijkheid

Relevant. De huidige genderstrategie van de Wereldbank deelt de uitgangspunten van het Nederlandse genderbeleid en richt zich op economische empowerment van vrouwen, met oog voor de noodzaak van een geïntegreerde benadering van knelpunten (bijvoorbeeld geweld tegen vrouwen, gebrek aan reproductieve gezondheidszorg). Het World Development Report 2012 over gender en ontwikkeling heeft het onderwerp bij de Bank hoog op de agenda gezet. Vooral de omvang van de financiering door de Wereldbank, en het belang van het werk van deze instelling, in hiv/aids, reproductieve gezondheid en onderwijs en de expliciete aandacht binnen deze terreinen voor bevordering van gendergelijkheid maken de Wereldbank/IFC een belangrijke speler op het terrein van gender en gendergelijkheid. De huidige genderstrategie richt zich vooral op mainstreaming van genderanalyses in projectformulering, uitvoering en monitoring en evaluatie. In 2015 zal de Wereldbankgroep een nieuwe genderstrategie ontwikkelen, met meer nadruk op te behalen inhoudelijke resultaten. Nederland kan daar als lid van de Wereldbank *Gender Advisory Council* direct invloed op uitoefenen.

6. Klimaat

Relevant. De Wereldbank speelt een belangrijke rol in de uitwerking van de multilaterale architectuur voor klimaatfinanciering en heeft de grootste operationele portefeuille van activiteiten op het gebied van ondersteuning van klimaat investeringen in ontwikkelingslanden. De Bank is *Trustee* en één van de grootste uitvoerders van de *Global Environmental Facility* en de *Climate Investment Fund*, beide relevant voor klimaatmitigatie en -adaptatie. Nederland heeft via het energie *trust fund* ESMAP relatief veel invloed op de vergroening van de energie-portefeuille van de Wereldbank en de beleidsondersteuning die de Wereldbank biedt aan ontwikkelingslanden op het gebied van koolstofarme ontwikkeling (hernieuwbare energie en hervorming van fossiele brandstoffensubsidies). De Wereldbank is daarnaast betrokken bij het *Extractive Industries Review* en beheerder van het *Prototype Carbon Trustfund*. Begin 2015 keurde de Raad van bewindvoerders het Bankvoorstel goed om accreditatie aan te vragen bij het *Green Climate Fund*.

7. Private Sector Development

Relevant. De Wereldbankgroep is een belangrijke speler op het gebied van private sector ontwikkeling in ontwikkelingslanden. Nederland draagt bij aan een aantal van deze programma's, zoals het *Multidonor TF for Trade and Development*. Dit levert een bijdrage aan de toegang van ontwikkelingslanden tot handel op nationaal, regionaal en mondiaal niveau. Ook wordt bijgedragen aan de *Trade Facilitation Facility*, een fonds dat tot doel heeft de concurrentiepositie van ontwikkelingslanden te versterken via verbeteringen van de handelsfaciliteitsystemen en via het verlagen van de kosten van handel. Andere voorbeelden zijn het *Agricultural Risk Management Program* (ten behoeve van het verkleinen van risico's voor kleine boeren) en het *Multi Donor Trust Fund Sustainable Logistics*. Dit initiatief ligt op het snijvlak van hulp en handel. Door de deelname van DINALOG is Nederlandse topsector logistiek betrokken bij dit fonds. Ten behoeve van het MKB in ontwikkelingslanden is Nederland actief in *financial inclusion* en *access to finance* initiatieven van de Wereldbank. Met een bijdrage van USD 25 miljoen is Nederland de grootste donator van het *Financial Inclusion Support Framework* programma.

De Wereldbank wordt gezien als hoofdrolspeler bij de realisering van de *financial inclusion* agenda, waarvan de komende jaren belangrijke resultaten worden verwacht.

8. Humanitaire hulp

Beperkt relevant. Wel heeft de bank een *standing "invitation"* bij de VN *Inter Agency Standing Committee (IASC)*. Daarnaast geeft de WB *Catastrophe Bonds* uit, hetgeen wordt beschouwd als één van de innovatieve manieren om humanitaire crises door private partijen te financieren. Tenslotte kan via het IDA *Crisis Response Window* op relatief beperkte schaal noodhulp worden geboden.

4.2

Extra relevantie

De brede inzet van Nederland via de Wereldbankgroep sluit nauw aan op de Nederlandse agenda voor hulp en handel. Het Nederlandse beleid richt zich op drie soorten bilaterale relaties met landen: hulp-, overgangs- en handelsrelaties. De Wereldbankgroep werkt volgens hetzelfde principe. De klantlanden van de WBG gradueren idealiter van het IDA-loket (zachte leningen) naar IBRD (leningen met iets gunstiger voorwaarden dan de markt). De IFC en MIGA dragen met diverse financiële instrumenten bij aan de ontwikkelingsrelevante versterking van de private sector. De Nederlandse bijdragen via het aandeelhouderskapitaal, IDA schenkingen en TF's worden door de Bank verveelvoudigd, waardoor de uiteindelijke impact langs multilaterale weg vele malen groter uitpakt dan bilateraal mogelijk zou zijn. De Wereldbank blijft de belangrijkste en grootste speler op het gebied van ontwikkeling en daarmee onmisbaar voor het OS-beleid van Nederland.

5 Conclusie

5.1 Institutionele aspecten en functioneren

De Wereldbank is de grootste multilaterale bank met een wereldwijd bereik en hoog gekwalificeerde medewerkers. De Wereldbank speelt een leidende rol binnen de internationale hulparchitectuur, zowel in de beleidsdialoog met overheden in ontwikkelingslanden als ook op het gebied van kennis en onderzoek. De Bank heeft een sterk resultatenraamwerk en een goed functionerende evaluatiedienst. De bestuurs- en beheersorganen hebben een duale rol. Op het gebied van de samenwerking met andere organisaties in de landenkantoren is de Bank (nog steeds) eerder de lokale donorcoördinator dan een teamspeler onder leiding van anderen.

	Score	Verw.
3 Institutionele aspecten en functioneren		
Strategie en focus	3	↑
Resultaatsturing	4	
Partnerschappen	3	↑
Effectiviteit bestuurs- en beheersorganen	3	↑
Beleidsevaluatie	4	
Personeelsbeleid	3	↑
Financieel beheer	4	
Corruptiebestrijding in de interne organisatie	4	

5.2 Beleidsrelevantie

De Wereldbank heeft een sterke relevantie voor de brede internationale OS-architectuur. Op alle beleidsrelevante Nederlandse BHOS-thema's speelt de Bank een leidende rol. In de meeste gevallen resulteert dit in een intensieve samenwerking.

	Score
4.1 Relevantie voor Nederlandse BHOS-prioriteiten	
Voedselzekerheid	+
Water	+
Veiligheid en rechtsorde	+
SRGR, inclusief hiv/aids	+
Gendergelijkheid	+
Klimaat	+
<i>Private Sector Development</i> (inclusief IMVO)	+
Humanitaire hulp	0