



Scorecard African Development Bank

| | |
|----------------|--|
| Datum | 15 augustus 2017 |
| SCORECARD | African Development Bank (AfDB) |
| Opgesteld door | Directie Multilaterale Instellingen en Mensenrechten |
| Redacteur: | Luuk Hoefsloot Afgestemd met AfDB KGK, IGG, DDE |

Inhoudsopgave

| | | |
|----------|---|-----------|
| | Inhoudsopgave | 2 |
| 1 | Samenvatting | 3 |
| 1.1 | Institutionele aspecten en functioneren | 3 |
| 1.2 | Beleidsrelevantie | 3 |
| 2 | Inleiding | 4 |
| 3 | Algemene achtergrond | 5 |
| 3.1 | Doelstelling en toegevoegde waarde | 5 |
| 3.2 | Organisatie, werkwijze en activiteiten | 6 |
| 3.3 | Nederlandse rol en invloed..... | 7 |
| 3.4 | Financiële omvang en bijdragen | 8 |
| 4 | Institutionele aspecten en functioneren van de organisatie | 9 |
| 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 | 14 |
| 4.7 | Financiële stabiliteit | 15 |
| 4.8 | Kostenreductie | 16 |
| 4.9 | Corruptiebestrijding | 17 |
| 5 | Relevantie van de organisatie | 19 |
| 5.1 | Relevantie voor Nederlandse BHOS-prioriteiten | 19 |
| 5.2 | Overige relevantie | 21 |

1 Samenvatting

1.1 Institutionele aspecten en functioneren

De African Development Bank Group onderscheidt zich door de duidelijk uitgestippelde beleidslijnen, die een goede link maken tussen de SDGs, de klimaatafspraken en de directe behoeften van Afrikaanse lidstaten. Door het Afrikaanse karakter geniet de Bank een sterk gevoel van *ownership* onder Afrikaanse lidstaten, wat haar in staat stelt om constructief de beleidsdialoog aan te gaan. Verder is de Bank zeer proactief in het doorvoeren van innovaties om met het beschikbare kapitaal zoveel mogelijk relevante activiteiten te ontwikkelen.

De implementatie van de Bank haar strategieën kan nog verbeterd worden door ze meer in lijn te brengen met de werkelijke activiteiten. Verder kan de samenwerking met andere actoren nog worden verbeterd en zijn er nog slagen te maken op HR-gebied. Veel van deze zaken worden echter (deels) geadresseerd in de lopende reorganisatie, waarvan de resultaten de komende 2 jaar zullen uitkristalliseren.

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

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

Verandering sinds 2015: Neutraal = →, Positief = ↑, Negatief = ↓

1.2 Beleidsrelevantie

Behalve op het gebied van SRGR en humanitaire hulp – zaken die niet in het kernmandaat zitten – scoort de Afrikaanse ontwikkelingsbank goed op beleidsrelevantie, voornamelijk in een uitvoerende rol. Specifiek op gebied van veiligheid en rechtsorde, in de context van beleid in fragiele staten, is de Bank normatief een belangrijke speler. Het verbeteren van de regionale economische integratie is onder de noemer “*Integrate Africa*” een van de 5 speerpunten van de AfDB Groep zoals omschreven in de *High Fives* strategie van de Bank.

| | Uitvoerend | Coördinerend | Normatief |
|---|------------|--------------|-----------|
| Relevantie voor de Nederlandse BHOS-prioriteiten | | | |
| Voedselzekerheid | 4 | | |
| Water | 2 | | |
| Veiligheid en rechtsorde | 3 | | |
| Gendergelijkheid | 3 | | |
| Klimaat | 3 | | |
| Private sector ontwikkeling | 3 | | |
| Overige Relevantie | | | |
| Regionale samenwerking en economische integratie | 3 | | |

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, de voor Nederlands beleid voor Buitenlandse Handel en Ontwikkelingssamenwerking (BHOS) relevante gespecialiseerde VN-organisaties en kantoren, en de majeure wereldwijde fondsen; multilaterale organisaties waaraan Nederland een substantiële ODA-bijdrage levert. De relevantie wordt primair getoetst aan het Nederlandse beleid voor BHOS, maar de bredere betekenis van multilaterale instellingen voor andere aspecten van Nederlands beleid wordt waar relevant meegenomen.

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

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

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

3 Algemene achtergrond

3.1 Doelstelling en toegevoegde waarde

De Afrikaanse Ontwikkelingsbank Groep heeft als centrale doelstelling armoedebestrijding in Afrika door middel van het bevorderen van duurzame economische groei en sociale ontwikkeling. Het mandaatgebied van de Afrikaanse Ontwikkelingsbank Groep behelst het gehele Afrikaanse continent.

De Afrikaanse Ontwikkelingsbank Groep is een ontwikkelingsbank voor en van Afrikaanse landen en kan daardoor rekenen op een hoge mate van legitimiteit en *ownership* van Afrikaanse landen, wat in de context van de 2016 United Nations Climate Change Conference/ Conference of the Parties (COP), de Duurzame Ontwikkelingsdoelen (SDGs), Afrika 2063 en de Addis Agenda van groot belang is. De meerderheid van de aandelen is in Afrikaanse handen. Vanwege dit Afrikaanse karakter geniet de Bank een hoge mate van legitimiteit bij de ontvangende landen, waardoor het op hoog niveau kan adviseren over benodigde hervormingen en die zelfs afdwingen. De Bank Groep investeerde in 2015 SDR² 6,33 miljard in Afrika in de vorm van schenkingen, leningen, projecten, programma's en technische assistentie. Hoewel de officiële cijfers nog niet uit zijn, was dit in 2016 UA 8,04 miljard. De Bank Groep kwalificeert derhalve ook als operationele en als systeemorganisatie voor Afrika. De Afrikaanse Ontwikkelingsbank Groep (AfDB Groep) bestaat uit de African Development Bank (AfDB), de African Development Fund (AfDF) en het Nigeria Trust Fund (NTF). In het NTF speelt Nederland geen rol.

De Bank draagt op vele vlakken bij aan de SDGs. De Britse *Multilateral Development Review 2016 (MDR)* prijst de AfDB Groep ook op dit punt. De spil voor het beleid hierop is de "*High Five Agenda*". Hierin zijn vijf speerpunten geïdentificeerd, welke de organisatie op dit moment aan het integreren is in zijn beleid. De onderstaande tabel geeft de speerpunten weer van de High Five agenda, een korte omschrijving van de inhoud en de link naar relevante SDGs:

| High 5 | Uitleg | Bijdrage aan SDGs |
|--|--|--|
| <i>Light Up and Power Africa</i> | Toegang tot energie voor allen, en voldoende betrouwbare -en zoveel mogelijk hernieuwbare- capaciteit voor industriële ontwikkeling | <i>Good Health, Quality Education, Gender Equality, Renewable Energy, Innovation and Infrastructure</i> |
| <i>Feed Africa</i> | Toegang tot voldoende kwantiteit en kwaliteit van voedsel | <i>No Hunger, Good Health, Gender Equality</i> |
| <i>Industrialize Africa</i> | Genereren van private sector investeringen voor industriële ontwikkeling | <i>Gender Equality, Renewable Energy, Good Jobs and Economic Growth, Innovation and Infrastructure</i> |
| <i>Integrate Africa</i> | Stimuleren van regionale handel en samenwerking | <i>Clean Water and Sanitation, Innovation and Infrastructure, Partnerships</i> |
| <i>Improve the Quality of Life for People in Africa.</i> | Verbeteren van de kwaliteit van leven voor mensen in Afrika. Centraal hierin staat de recent gelanceerde strategie voor het aanpakken van jeugdwerkeloosheid door Innovatie, Investeringen en Integratie | <i>Good Health, Quality Education, Gender Equality, Clean Water and Sanitation, Renewable Energy, Good Jobs and Economic Growth, Innovation and Infrastructure, Reduced Inequalities, Sustainable Cities and Communities</i> |

² SDR = Special Drawing Rights, in AfDB rapporten ook wel Units of Account. 1 UA = 1 SDR = 1,26 EUR (2017)

3.2 Organisatie, werkwijze en activiteiten

Het hoofdkantoor van de Afrikaanse Ontwikkelingsbank Groep is sinds de oprichting gevestigd in Abidjan, maar was tijdelijk in Tunis gevestigd tussen 2004 en 2014 vanwege de politieke instabiliteit in Ivoorkust. Naast het hoofdkantoor in Abidjan heeft de Bank op dit moment 29 veldkantoren, waarvan 12 in fragiele staten en 7 zogenoemde *customized liaison offices*. Deze zijn kleiner dan veldkantoren en worden ondergebracht bij een ministerie in het betreffende land. Op dit moment zit de Bank midden in een grootscheeps reorganisatieproces onder de noemer van het zogenoemde "*Development and Business Delivery Model*" (DBDM). Hierbij worden verantwoordelijkheden en expertise sterk gedecentraliseerd naar 5 regionale Directoraten-Generaal (DG) voor Noord- (Tunis), Oost- (Nairobi), West- (locatie n.t.b.), Zuid- (Pretoria) en Centraal Afrika (locatie n.t.b.). In het kader hiervan zijn begin 2017 plannen goedgekeurd voor 3 additionele landenkantoren in Benin, Niger en Guinea-Conakry.

De AfDB telt 80 lidstaten; 54 regionale (Afrikaanse) en 26 niet-regionale lidstaten, waaronder Nederland. Landen worden lid van de AfDB door de aankoop van aandelen. Alle landen in Afrika zijn aandeelhouder van de AfDB. Zuid Soedan, Turkije en Luxemburg zijn de nieuwste aandeelhouders. Het stemrecht in de verschillende besluitvormende organen wordt afgeleid van het ingelegde aandelenkapitaal. Sinds de vijfde kapitaalverhoging in 1998 is de verdeling wat betreft aandelenkapitaal en daarmee stemrecht vastgesteld op 60% voor regionale aandeelhouders en 40% voor niet-regionale aandeelhouders.

Het African Development Fund (AfDF) is statutair een aparte organisatie, en bestaat uit de 26 niet-regionale aandeelhouders van de Bank en 4 regionale donoren (Egypte, Libië, Angola en Zuid-Afrika). Niet-regionale lidstaten moeten eerst lid worden van het AfDF alvorens ze aandeelhouder van de AfDB kunnen worden. De lidstaten van het AfDF zijn zogenoemde *state participants*. Het fonds maakt onderscheid tussen *state participants* met stemrecht in de board van het AfDF en reguliere donoren zonder stemrecht. De niet-regionale landen hebben 50% van het stemrecht binnen het Fonds. De andere 50% is in handen van de AfDB. Binnen de Raad van Bewindvoerders bezetten de niet-regionale landen 7 stoelen en de AfDB ook 7 stoelen.

De Raad van Gouverneurs is het hoogste besluitvormende orgaan van de AfDB. Deze Raad komt bijeen tijdens de jaarvergadering. Het dagelijks bestuur van de Bank is gedelegeerd aan de Raad van Bewindvoerders. Deze Bewindvoerders zijn permanent geplaatst op het hoofdkantoor en nemen, namens de landen die zij vertegenwoordigen, deel aan de vergaderingen van de Raad van Bewindvoerders. Naast de Verenigde Staten en Nigeria, die een eigen Bewindvoerder hebben, hebben de overige landen zich verenigd in 20 kiesgroepen, elk met een aparte bewindvoerder. Nederland deelt een kiesgroep met Italië en het Verenigd Koninkrijk.

Aan het hoofd van de AfDB Groep staat de door de Gouverneurs gekozen President. Sinds 2015 is dit Akinwumi Adesina, voormalig minister van landbouw in Nigeria. Hij is tijdens de jaarvergadering in mei 2015 verkozen na open, transparante en eerlijke verkiezingen. Het open verkiezingsproces van de AfDB Groep is uniek in vergelijking met andere multilaterale ontwikkelingsbanken. Adesina is sinds 1 september 2015 voor een periode van vijf jaar President van de AfDB Groep.

De AfDB Groep richt zich in haar *Ten Year Strategy 2013-2023 (TYS)* op inclusieve en groene groei in Afrika. Hiervoor zijn 5 operationele doelstellingen geformuleerd: infrastructuur, private sector ontwikkeling, regionale economische integratie, *governance* & toerekenbaarheid, en vaardigheden & technologie. Hierbij richt de Bank zich specifiek op fragiele staten, landbouw & voedselzekerheid en gender. De nieuwe President, Akinwumi Adesina, heeft deze prioriteiten in het najaar van 2015 verder versterkt in zijn *High Five Agenda*.

De Bank Groep beschikt niet over een politiek mandaat maar heeft wel een beleid-adviserende rol, naast haar voornamelijk uitvoerende rol op projecten. Vooral op het gebied van fragiele staten speelt de AfDB Groep ook een normerende rol. De Bank (AfDB) verstrekt leningen en schenkingen voor projecten en programma's aan midden-inkomenslanden en kredietwaardige lage inkomenslanden. Naast leningen aan overheden investeert de Bank ook in de private sector met leningen aan bedrijven, banken, aandelenparticipaties en garanties. Ook verleent de Bank technische assistentie. De Bank verkrijgt middelen (i) door op de kapitaalmarkt te lenen; (ii) uit rente-inkomsten van uitstaande leningen; en (iii) door het aandelenkapitaal van de lidstaten.

Het Fonds (AfDF) verschaft concessionele project- en programmaleningen en schenkingen aan de overheden van lage-inkomenslanden. De financiële middelen van het Fonds worden in principe elke drie jaar door donoren aangevuld.

Eind 2016 publiceerde DFID de *Multilateral Development Review* van de AfDB Groep. DFID evalueert de Groep over het algemeen als een organisatie die goede resultaten behaalt. Echter behaalt het nog niet haar volledige potentieel vanwege een gebrek aan capaciteit. Het Afrikaanse karakter van de Bank geeft Afrikaanse landen een sterk gevoel van *ownership* bij de Bank haar activiteiten. Op organisatiegebied ziet DFID risico management en transparantie als een van de sterke punten van de Bank.

In 2016 publiceerde de onafhankelijke evaluatieafdeling van de AfDB Groep een evaluatie van de ontwikkelingsimpact tussen 2004 en 2013. De voornaamste boodschap die hieruit naar voren kwam is dat de Bank goed scoort op inclusiviteit, groene groei, en resultaten van haar programma's. Echter kan het zich nog verbeteren op gebied van operationele effectiviteit, economische en financiële duurzaamheid van projecten en monitoring van private sector activiteiten. Operationeel werkt de Bank zeer kosteneffectief. Hierbij moet in acht worden genomen dat het gaat om de activiteiten tussen 2004 en 2013. Sindsdien zijn er veel verbeteringen doorgevoerd. Met het huidige reorganisatieproces (Development and Business Delivery Model) dat in deze scorekaart veelvuldig aan bod komt, wordt er nog een additionele verbetering gemaakt.

3.3 Nederlandse rol en invloed

Nederland (AfDB 0,882%- en AfDF 2,143% van de stemmen) vormt binnen de Raad van Bewindvoerders een kiesgroep met het Verenigd Koninkrijk (AfDB 1,759%, AfDF 5,095%) en Italië (AfDB 2,434%, AfDF 2,706%). De kiesgroep beschikt binnen de Bank over 5,055% van de stemmen en binnen het Fonds over 9,918% van de stemmen. De Gouverneur voor Nederland is de Bewindspersoon verantwoordelijk voor Handel en Ontwikkelingssamenwerking en de Plaatsvervangend Gouverneur is de Directeur-Generaal Internationale Samenwerking.

Nederland wordt in Abidjan permanent vertegenwoordigd. In een periode van 11 jaar bezet Nederland gedurende 8 jaar de stoel van Senior-Adviseur en gedurende 3 jaar die van Adviseur. Nederland levert tevens gedurende 9 van de 11 jaar de niet-ingezetene Plaatsvervangend Bewindvoerder. De functie van Bewindvoerder roteert tussen de twee grootste aandeelhouders uit de kiesgroep, het Verenigd Koninkrijk en Italië. Nederland is hiermee permanent vertegenwoordigd in de Raad van Bewindvoerders.

Op elk belangrijk onderwerp vormt de kiesgroep in samenspraak met de hoofdsteden van de drie kiesgroepleden haar mening, en brengt het namens de drie landen haar stem uit. Men kan alleen in kiesgroep verband stemmen. Er zijn geen formele mechanismen voor EU-coördinatie. Wel wordt voornamelijk onder niet-regionale lidstaten (i.e. de donoren) regelmatig overlegd op moeilijke onderwerpen.

3.4 Financiële omvang en bijdragen

In 2016 was de totale omvang van de financieringen van de AfDB Groep SDR 8,04 miljard. Van dit bedrag kwam SDR 6,34 miljard uit het niet-concessionele deel van de AfDB, SDR 1,5 miljard uit het concessionele deel en SDR 177 miljoen uit speciale fondsen (e.g. trustfondsen). Er is een stijgende lijn in de activiteiten van de Bank, met een gemiddelde totale omvang van SDR 3,5 miljard per jaar over de periode 2009 -2016. *Public sector operations* bedroegen in 2016 in totaal SDR 4,4 miljard. *Private sector operations*, exclusief cofinanciering, bedroegen in totaal SDR 1,9 miljard. Het administratieve budget is voor 2017 vastgesteld op SDR 368,35 miljoen, een toename van 2,75% ten opzichte van 2016.

De Bank (het niet-concessionele deel) heeft per eind 2016 een totaal aandelenkapitaal van SDR 67 miljard, waarvan SDR 4,9 miljard *paid-in*, SDR 60,59 miljard *callable*³ en SDR 2,75 miljard reserves. De middelen voor het Fonds zijn voor het laatst in 2016 aangevuld. Door de donoren werd een bedrag van SDR 3,228 miljard voor de periode 2017-2020 toegezegd. Inclusief additionele bijdragen is het totaal aan middelen dat tijdens binnen de veertiende middelenaanvulling⁴ (AfDF-14) beschikbaar is gesteld is UA 4,224 miljard. Nederland draagt 4,2% (cumulatief) van de totale middelen bij en is daarmee de negende donör van AfDF 14. Na de recente middelenaanvulling is de VS de grootste donör, gevolgd door respectievelijk Duitsland, het VK en Japan. Nederland is op dit moment de 10^e donör op basis van historische bijdragen. Naast reguliere bijdragen heeft Nederland zich in 2006 geëngageerd aan het *Multilateral Debt Relief Initiative (MDRI)*, met het doel om overheidsschulden in de armste landen terug te brengen naar een houdbaar niveau. Nederland heeft hiervoor een *Instrument of Commitment* getekend voor de periode 2006 – 2054 voor een bedrag van EUR 323 mln. De betaling geschiedt op basis van *Pay-as-you-go*.

Financieel overzicht (*Bedragen in miljoen SDR*⁵)

| | Bank | Fonds / zachte leningen loket |
|---|-------------------------|-------------------------------|
| Uitgekeerde schenkingen in 2016 | - | 381,7 |
| Bijdrage aan schuldverlichting (HIPC & MDRI) | - | 6.158 (totaal) 416 (NL) |
| Uitgekeerde leningen in 2016 | 3.221 | 1.066 |
| Totaal (aandelen)kapitaal | 67.000 | - |
| Waarvan <i>paid-in</i> | 4.900 | |
| Nederlands aandeel in % | 0,88% ⁶ | 2,143% ⁷ |
| Kiesgroep aandeel in % | 5,06% | 9,944 (stemrecht) |
| Overige Nederlandse bijdragen (Trust Funds) in 2016 | - | EUR 1,65 miljoen |
| Positie Nederland op ranglijst | 14 (van niet-regionaal) | 9 |
| Aantal aandeelhouders / donoren | 80 | 25 |

³ *Paid-in capital* is werkelijk ingelegd kapitaal. Daarnaast wordt door kredietwaardige aandeelhouders ook *callable capital* ingelegd, dat alleen zou moeten worden uitbetaald wanneer de Bank insolvent wordt.

⁴ Eind November 2016 vond de laatste vergadering plaats van de veertiende middelenaanvulling van het AfDF, waar Nederland EUR 191 miljoen toezegde.

⁵ 1 SDR = 1,26 EUR (2017)

⁶ Totaal NL betalingen t.b.v. kapitaal aanvulling (op basis van betalingsschema): 5,9 mln. (2015) en 6,5 mln. (2016)

⁷ Totaal NL betalingen t.b.v. middelenaanvullingen (op basis van betalingsschema): 108,5 mln. (2015 en 75,8 mln. (2016)

4 Institutionele aspecten en functioneren van de organisatie

4.1 Strategie en verantwoording

Het kernmandaat van de Afrikaanse Ontwikkelingsbank Groep is om armoede te bestrijden in Afrika door duurzame economische en sociale ontwikkeling te bevorderen. Hierbij is het strategische voordeel van de Bank ten opzichte van andere ontwikkelingsbanken en bilaterale instituties het feit dat het als Afrikaanse organisatie sterke *ownership* en legitimiteit geniet bij Afrikaanse lidstaten. De beleidsprioriteiten zijn helder vastgelegd in de in Hoofdstuk 2 besproken *Ten Year Strategy 2013 - 2023* en de *High Five Agenda*. Een onafhankelijke evaluatie in 2016 wees uit dat de link van deze overige sectorspecifieke strategieën naar implementatie van de strategieën moest worden aangescherpt, waarop sindsdien in projectvoorstellen duidelijk wordt aangegeven hoe dit binnen de vastgelegde strategieën past.

De programma's en projecten sluiten nauw aan bij nationaal armoedebeleid dat leidend is voor de uitwerking van de landenstrategie. Sinds twee jaar wordt daarnaast voor elk land een fragiliteitsanalyse uitgevoerd, in samenwerking met de Wereldbank en de Islamitische ontwikkelingsbank. De landenstrategieën vormen het kader voor projecten en programma's die gefinancierd worden in een land.

Op het gebied van verantwoording worden binnen de Raad van Bewindvoerders elke investering van de Bank en het Fonds - alsmede institutionele onderwerpen - uitvoerig besproken. Nederland ervaart samenwerking tussen de Raad van Bewindvoerders en het Management van de Bank over het algemeen als goed. Er bestaat nog gebrek aan een duidelijke strategische lijn in de jaarlijkse operationele planning van de Bank, en de link daarvan met het administratieve budget. De beïnvloeding van de Board op de inhoud van dit operationele plan kan beter, waarbij de afweging tussen kwaliteit van programma's en volume van investeringen aandacht vraagt.

De AfDB hecht belang aan zowel maatschappelijke als milieu *safeguards*: richtlijnen om zeker te stellen dat bij de uitvoering van projecten de gevolgen voor de omgeving worden vermeden of gemitigeerd. Het klachtenmechanisme van de Bank biedt een platform voor gedupeerden wanneer de Bank zijn eigen regels niet naleeft. Via het *Independent Review Mechanism* (IRM) kunnen belanghebbenden een klacht indienen wanneer zij vinden dat de AfDB de eigen beleidslijnen en procedures niet goed naleeft. IRM is internationaal geprezen als goed voorbeeld voor o.a. de Wereldbank welke daarna soortgelijke stappen ondernam. Sinds 2015 is deze aanpak verder versterkt doordat het IRM nauwer werd verbonden aan het werkprogramma van het *Committee on Development Effectiveness* (CODE). Hoewel hiermee de basis er ligt, kan Management de opvolging van de adviezen van het IRM nog strakker uitvoeren. De recente MOPAN evaluatie (2016-2016) prijst de *safeguard*-mechanismen van de Bank als toonaangevend en kwalitatief goed.

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

Verandering sinds 2015: positief = ↑

De Bank heeft de afgelopen jaren veel verbeterd. Het IRM is verder aangescherpt, de samenhang tussen landenstrategieën en nationaal beleid is verder versterkt en de beleidsstrategie is met de High Fives verder in lijn gebracht met de SDGs, de klimaatafspraken, de Addis Agenda en de Africa 2063 Agenda van de Afrikaanse Unie. Vandaar ook dat de gemiddelde score naar boven wordt afgerond.

4.2 Resultaatgerichtheid en transparantie

In September 2010 is door de Bank het *One-Bank Results Measurement Framework* aangenomen. Dit *Results Measurement Framework* is in 2016 aangepast aan de *High Fives Agenda*. De thema's in de tienjaren strategie zijn omgezet naar concrete doelstellingen in het *One Bank Results Measurement Framework 2016-2025*. Ook de MDR van DFID prijst het Results Based Management (RBM) van de AfDB. Op dit moment werkt de Bank niet met *Result Based Budgeting* (RBB), maar heeft wel een vergelijkbaar systeem dat goed loopt. De Bank Groep kan zich nog verder versterken in het integreren van RBM in haar programma's, en de programma's beter richten op target groepen, zoals aangegeven door MOPAN (2015-2016). De recente verbeteringen aan het RBM raamwerk, en de lopende decentralisatie kunnen hier een positieve bijdrage aan leveren.

De AfDB werd in 2016 door de *Aid Transparency Index* geprezen als 10^e van 46 onderzochte donororganisaties in termen van transparantie. Daarmee krijgt het de classificatie *very good*. Daarnaast is de AfDB sinds 2011 lid van het *International Aid Transparency Initiative (IATI)*, waar het proactief aan mee werkt.

Als onderdeel op het RBM-raamwerk wordt ieder jaar een door de interne evaluatie afdeling het *Annual Development Effectiveness Review (ADER)*⁸ met thematische- en landen specifieke resultaten gepresenteerd aan de Raad van Bewindvoerders. In de ADER gaat de bank in op de bereikte resultaten en operationele en institutionele aspecten. Deze informatie is openbaar en op de website van de AfDB toegankelijk. Echter, dit is een product van de interne evaluatieafdeling van de Bank, en het is daarom niet geheel onafhankelijk. Naast het ADER zou er door de Independent Development Evaluation (IDEV) afdeling - de onafhankelijke evaluatieafdeling - een parallelle evaluatie moeten worden geschreven van de jaarlijkse ontwikkelingsresultaten.

Ook op landenniveau worden resultaten gemeten en gepubliceerd in zogenoemde Country Portfolio Performance Reviews (CPPR's) en evaluaties van de landenstrategieën. Hierbij kan de AfDB Groep er nog wel aan werken om resultaatgerichtheid ook bij klantorganisaties door te laten dringen. De onafhankelijke evaluatieafdeling publiceert jaarlijks ook steekproefsgewijs evaluaties van de uitvoering van de landenstrategieën, welke goed worden ontvangen in de

⁸ <https://www.afdb.org/en/topics-and-sectors/topics/quality-assurance-results/development-effectiveness-reviews/>

Board. Voorts is de Bank begonnen met een interactief IT-platform dat de bijna 6.000 geografische locaties van een totaal van 602 Bank programma's met projectinformatie weergeeft (MapAfrica). Er wordt op dit moment gewerkt aan het nog verder aanscherpen van resultaatgerichtheid voor landenstrategieën. De plannen hiervoor worden waarschijnlijk eind april gepresenteerd.

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

Verandering sinds 2015: neutraal = →

De communicatie over resultaten zou nog kunnen worden verbeterd door de onafhankelijke evaluatieafdeling een reactie te laten schrijven op het ADER, zoals hierboven omschreven. Echter scoort de Bank op de andere vlakken goed, en is het daarom terecht de score naar boven af te ronden.

4.3

Partnerschappen en samenwerking

De AfDB Groep heeft een groot aantal lopende partnerschappen met andere ontwikkelingsbanken en donoren (o.a. cofinanciering van projecten, analyses, trust fondsen), multilaterale instellingen (o.a. kennisontwikkeling, samenwerken op initiatieven) en donoren. Daarnaast werkt de AfDB Groep nauw samen op initiatieven van de Afrikaanse Unie, zoals het *Africa Legal Support Facility* (ALSF) en de *Africa Renewable Energy Initiative* (AREI). Nederland is ook donator van ALSF. De Bank zou nog verder kunnen werken aan het uitbreiden van kennispartnerschappen om zo haar rol als kennisinstelling te versterken. Het nieuwe *Development and Business Delivery Model* (DBDM) heeft de functie van de Chief Economist herschikt en deze een additioneel mandaat als kennismakelaar gegeven.

Op dit moment heeft de AfDB Groep geen uitgewerkte visie voor het aangaan van partnerschappen. Hier wordt wel aan gewerkt, waarbij de eerste stap is gezet met een het organiseren van een *Partnerships Forum* in April 2016. De voornaamste klacht in de samenwerking (klanten en partners) is dat de uitvoering vaak traag is, mede als gevolg van noodzakelijke procedures van o.a. de parlementen in lidstaten. Als een project eenmaal loopt wordt de AfDB Groep gezien als betrouwbaar. Daarnaast zorgt het Afrikaanse karakter van de Bank ervoor dat de samenwerking met lokale autoriteiten goed verloopt. Een doel van eerdergenoemd DBDM-plan is om de Bank dicht bij de Afrikaanse lidstaten ("de klant") en lokale partners te brengen. Zo kan er sneller geschakeld worden met lidstaten en partners.

Volgens analyses van DFID is de kwaliteit van samenwerking met andere donoren en ontwikkelingsbanken gemengd. Wanneer er geformaliseerde samenwerkingsverbanden bestaan loopt samenwerking goed, vooral wanneer de AfDB Groep de leiding heeft. Dit laatste doet het regelmatig, vooral in landen met een hoge fragiliteitsfactor. Een voorbeeld hiervan is de leidende rol die de Bank neemt in Zimbabwe. Dezelfde analyse geldt voor de samenwerking met andere donoren. Nederland werkt relatief weinig met bijdragen aan *trust funds* bij de AfDB Groep, met uitzondering van een aantal zeer goed functionerende fondsen zoals het eerder genoemde ALSF en Making Finance Work for Africa (MFW4A), welke een

meer onafhankelijke status genieten dan reguliere *trust funds*⁹. Reden hiervoor is dat de resultatenrapportage soms erg lang op zich kan laten wachten bij *trust funds* van de Groep. Dit is een verbeterpunt. Specifiek bij waterprojecten laat de coördinatie met andere belangrijke donoren zoals Nederland vaak te wensen over, n.a.v. navraag bij de Nederlandse vertegenwoordigingen met expertise op dit gebied.

| Onderdeel | Score |
|--|----------|
| Voldoende partnerschappen met andere organisaties | 4 |
| Visie en rol partnerschappen | 2 |
| Aansluiting partnerschappen met andere ontwikkelingsbanken | 3 |
| Samenwerking en coördinatie overige ontwikkelingsactoren | 2 |
| TOTAAL | 3 |

Verandering sinds 2015: positief = ↑

De score komt gemiddeld uit op een 2,75. Dit komt voornamelijk vanwege het ontbreken van een duidelijke visie voor het aangaan van partnerschappen, en samenwerking en coördinatie met overige actoren waar nog verbetering op mogelijk is. Er is wel een stijgende lijn waargenomen in de laatste twee jaar. Begin April 2017 werd voor het eerst een *Partnerships Forum* georganiseerd, en eind April wordt er een partnerschappen strategie gepubliceerd.

4.4

Operationeel management

De afgelopen jaren werd er al hard gewerkt aan de decentralisatie agenda. Dit is nu verder versterkt d.m.v. het eerdergenoemde *Development and Business Delivery Model* (DBDM) dat eerdere decentralisatieplannen overstijgt. Op het moment van schrijven is de uitvoering hiervan in volle gang, waarbij: (i) bevoegdheden worden gedecentraliseerd naar 5 Regionale Directoraten-Generaal; (ii) het organogram wordt versimpeld en herstructureerd om beter aan te sluiten op de *High Fives Agenda*; en (iii) een Bank-brede staf audit werd uitgevoerd om de distributie van kennis en mankracht tussen hoofdkantoor en veldkantoren te optimaliseren. Daarbij wordt ook personeel dat niet in de nieuwe opzet past de mogelijkheid geboden uit te stromen. Verder wordt het gehele netwerk van landenkantoren beoordeeld op kostenefficiëntie. De eerste uitkomst hiervan is dat eind februari 2017 een plan werd goedgekeurd voor 3 nieuwe landenkantoren in Benin, Niger en Guinea-Conakry.

Het duurde in 2016 gemiddeld 15,6 maanden om na goedkeuring van een project de eerste uitbetaling uit te voeren. Hoewel dit een verbetering is ten opzichte van 2015 (het gemiddelde lag toen op 18,8 maanden) blijft dit erg hoog. Het projectbeheer en financieel beheer is op orde.

In 2015 hadden veldkantoren voor 60% eindverantwoordelijkheid voor de activiteiten. Om de delegatie van bevoegdheden nog verder uit te breiden wordt in het kader van het eerder beschreven DBDM, een zogenaamde *Delegation of Authority Matrix* (DAM) ontwikkeld. Hierbij worden *Key Performance Indicators* (KPI's) voor landenkantoren verscherpt zodat zij objectief kunnen worden afgerekend op hun prestaties in de uitvoering van AfDB Groep projecten. De DAM adresseert ook het bestaande gebrek aan duidelijkheid over de verantwoordelijkheden, en legt nog meer mandaat en verantwoordelijkheden bij landenkantoren.

⁹ Deze organisaties zijn opgezet met een eigen bestuur, en functioneren onafhankelijk van de AfDB. De AfDB draagt zelf middelen bij aan deze fondsen, naast andere donoren zoals Nederland, en levert administratieve diensten.

In 2016 werd het procurement beleid van de Groep herzien met als doel de nationale *procurement* systemen meer te gaan gebruiken. Dit kan echter alleen wanneer nationale systemen voldoen aan de Groep haar strenge normen voor procurement. Daarom gebeurt het op dit moment nog niet op grote schaal, hoewel er wel actief wordt gewerkt aan uitbreiding van de praktijk. Eind 2016 werd bijvoorbeeld besloten om in Ivoorkust de eigen systemen te gebruiken, waarbij achteraf nog wel zal worden nagegaan of de normen zijn nageleefd. De AfDB Groep werkt in toenemende mate actief samen met lokale partners op haar projecten.

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

Verandering sinds 2015: positief = ↑

Met het DBDM is een grootschalig verandertraject ingeslagen dat de operationele slagkracht sterk kan verbeteren. Daarnaast zijn er de laatste jaren grote slagen gemaakt met het verbeteren van de communicatie-infrastructuur (ICT) met de landenkantoren. De effecten hiervan hebben zich nog niet geheel kunnen materialiseren, maar gezien deze ambitieuze plannen voor verbetering is de score van 2,75 naar boven afgerond en komt daarmee uit op een "voldoende".

4.5

Beleidsevaluatie

De onafhankelijke evaluatieafdeling, het *Independent Development Evaluation Department (IDEV)*, ontwikkelt zich steeds meer als een belangrijke stimulans voor ontwikkeling van de Bank. Het mandaat is helder vastgelegd. IDEV verricht onderzoek naar de effectiviteit van het beleid, de strategieën en de procedures van de Bank en rapporteert aan de Raad van Bewindvoerders. De werkzaamheden van IDEV zijn vastgelegd in de *AfDB Group Independent Evaluation Strategy 2013-17*. Bevindingen van evaluaties en aanbevelingen zijn publiek beschikbaar. Een recent gesprek tussen de Directie Multilaterale Instellingen en Mensenrechten (DMM) en IDEV wees uit dat de onafhankelijkheid van IDEV goed is gewaarborgd. Dit wordt ook bevestigd door DFID in de recente MDR.

Sinds het aantreden van de nieuwe *Evaluator General* in 2012 is IDEV een belangrijke stimulans geworden voor beleidsvernieuwing binnen de Bank en wordt als zodanig ingeschakeld. Afgelopen jaar werd bijvoorbeeld een grootscheepse evaluatie uitgevoerd naar de ontwikkelingsimpact van de Bank tussen 2003 en 2013. Ook werd geëvalueerd in hoeverre de AfDB Groep gemaakte afspraken met donoren nakomt, en werd steekproefsgewijs de uitvoering van landenstrategieën en van specifieke projecten geëvalueerd. Hoewel ze serieus worden genomen, kan er in de praktijk nog verbetering komen in de manier waarop het Management rapporteert over het al dan niet implementeren van de aanbevelingen.

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

Verandering sinds 2015: neutraal = →

Het werkelijk opvolgen van aanbevelingen van beleidsevaluaties door Management is de belangrijkste component in bovenstaande scores. Op dit gebied is er, net als bij veel andere soortgelijke organisaties, nog verbetering mogelijk. Vandaar de gemiddelde score naar beneden wordt afgerond naar "voldoende".

4.6 Human Resource Management

HRM is op dit moment een belangrijk aandachtspunt bij de organisatie vanwege de lopende reorganisatie (DBDM). Deze context moet bij onderstaande beoordeling in acht worden genomen: op korte termijn staat er veel te veranderen.

Onder leiding van President Adesina is het personeelsbeleid sterk verbeterd. De nieuwe DBDM heeft geleid tot het formuleren van specifieke KPI's voor alle managers. Er wordt vanuit de top aangestuurd op regelmatige functioneringsgesprekken en jaarlijkse beoordelingen van alle medewerkers. Hiermee is de mobiliteit van personeel sterk verbeterd, en moet een sterke op prestatie en resultaten gerichte organisatiecultuur worden gecreëerd. Managers worden tevens beoordeeld op de serieuze naleving van deze richtlijnen. Dit is een majeure vooruitgang in het HR management van de Bank. De effecten van deze belangrijke hervormingen zijn inmiddels voelbaar maar zo pril dat deze nog niet op volle waarde kunnen worden geschat. Echter zijn er ook aandachtspunten. De verhuizing van Tunis naar Abidjan heeft geleid tot verlies van een groep competente werknemers, wiens functies nu vaak worden vervuld door consultants, wat geen duurzame oplossing betreft.

Een belangrijk aandachtspunt is het aantal vrouwen binnen de organisatie. In 2016 was 27% van de professionele staf en 29% van de staf in management positie van de Bank vrouw, daarmee haalt het de targets niet (respectievelijk 30% en 32%). Daarnaast blijft van de vrouwen in managementposities het aantal vrouwen met uitzicht op topposities achter. Wel is 64% van de ondersteunende staf vrouw op het hoofdkantoor, en 44% op landenkantoren. Toch zijn ook hier belangrijke stappen gemaakt. Momenteel is er een vrouwelijke Vicepresident voor Landbouw, menselijke & sociale ontwikkeling en de Vicepresident van de Bank is tevens een vrouw – Frannie Leautier. In termen van diversiteit van nationaliteiten binnen de organisatie zijn een aantal grote landen oververtegenwoordigd vergeleken met de kleinere landen. Op dat gebied is er dus nog ruimte voor verbetering.

| Onderdeel | Score |
|---------------|----------|
| Mobiliteit | 3 |
| Kwaliteit | 3 |
| Diversiteit | 2 |
| Genderbalans | 2 |
| TOTAAL | 2 |

Verandering sinds 2015: positief = ↑

De gemiddelde score komt uit op een 2,5. Hoewel er een stijgende lijn is waar te nemen in de bank haar beleid op dit vlak, blijft dit een kwetsbaar punt voor de Bank. Daarom wordt de score omlaag afgerond naar een 2.

4.7

Financiële stabiliteit

De AfDB heeft een sterke financiële positie. In 2016 is het leenvolume van de Bank sterk gestegen. Dit valt voornamelijk terug te brengen naar het moment van aantreden in 2015 van de huidige President Adesina, die een grote ambitie heeft voor de organisatie. Dit ambitieniveau doet een dynamische wind door de organisatie waaien. Ook adresseert de organisatie in haar *High Fives Agenda* de belangrijke uitdagingen voor Afrika, zoals private sector ontwikkeling, duurzame energie en voedselzekerheid. De grote groei van het leenvolume leidt er wel toe dat de belangrijkste financiële ratio's geleidelijk richting hun limiet gaan, hoewel dit nog binnen een veilige marge gebeurt. Dit brengt een kapitaalverhoging dichterbij. De laatste kapitaal aanvulling vond plaats in 2010. De meest recente auditrapporten geven een positief oordeel over de financiële gezondheid van de organisatie.

De recente middelenaanvulling voor het AfDF in 2016 heeft er vanwege ongunstige wisselkoersen en verkleinde OS-budgetten onder grote donoren toe geleid dat het concessionele fonds (AfDF) de komende drie jaar 15% minder middelen beschikbaar kan stellen. Mogelijk wordt dit nog minder n.a.v. de aangekondigde Amerikaanse bezuinigingen op ontwikkelingssamenwerking. Dit brengt de nodige uitdagingen met zich mee. De gevolgen voor de begroting worden op dit moment nog uitgewerkt. Het zal er naar verwachting toe leiden dat de ambities moeten worden bijgesteld.

AfDF heeft voor de periode 2016-2019 SDR 4,2 miljard aan middelen. Het grootste deel van het AfDF budget wordt verdeeld onder staten die in aanmerking komen voor de middelen via een formule die verbonden is aan prestaties (*performance*) en behoefte. Daarnaast is een speciale faciliteit voor fragiele staten en een specifiek budget voor projecten op het gebied van regionale integratie. Wel kan de AfDB Groep nog verbeteringen doorvoeren bij realistisch begroten van programma's. Daarbij is dit in de context van ontwikkelingslanden wel vaak lastig, omdat het onzeker is of een project in een bepaald jaar werkelijk van de grond zal komen.

Juni 2016 was er in de Bank SDR 8,2 miljard aan liquide middelen. Dit is ruim boven de als prudent aangegeven ondergrens van SDR 7,8 miljard (gelijk aan de financiële verplichtingen voor een jaar). Vanwege de sterke groei van het leenvolume van komt de liquiditeitspositie echter wel steeds sterker onder druk te staan. Dit wordt versterkt door een verslechterde *loan coverage ratio*, veroorzaakt door het al jaren bestaande klimaat van lage rentes waardoor de AfDB minder inkomsten uit leningen kan halen. De AfDB scoort daarentegen goed op het gebied van balansoptimalisatie, waarbij maatregelen worden genomen om efficiënter om te gaan met het beschikbare kapitaal. Dit bevordert de financiële gezondheid van de organisatie.

De Bank beschikt over een *Internal Audit Department*, dat systematisch de bestuursprocessen en het risicobeheer evalueert. Het departement rapporteert

direct aan de Raad van Bewindvoerders. Het onderneemt periodieke acties om na te gaan in hoeverre zijn aanbevelingen zijn opgevolgd en rapporteert in deze gevallen direct aan de President en de Raad. KPMG, sinds 2007 de externe auditor van de Bank, heeft tot dusver (2013) geconcludeerd dat alle jaarverslagen in overeenstemming zijn met de internationale standaarden voor financiële rapportage.

MOPAN (jaartal) merkt de financiële verantwoording van de AfDB aan als een sterk punt van de Bank. De Bank presteert goed op het gebied van *audit* en het ondernemen van actie in het geval van ongeregelheden. Daarnaast is de ervaring dat inhoudelijke en financiële rapportages een voldoende samenhang vertonen om goed inzicht te krijgen in de resultaten van de Bank. Een verbeterpunt is de realistische planning van de begroting door per jaar een harde pijplijn aan projecten op te stellen, en een duidelijke link tussen die operationele pijplijn en het benodigde budget. Op dit moment wordt er vaak over-geprogrammeerd met de aanname dat een groot deel van het projecten niet door gaat, zodat de targets toch kunnen worden gehaald.

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

Verandering sinds 2015: neutraal = →

De gemiddelde score op basis van bovengenoemde cijfers komt uit op 3,6. Er is voor gekozen om dit naar boven af te ronden omdat de Bank zich proactief buigt over de mogelijke oplossingen voor teruglopende donorbijdragen en lage inkomsten vanwege de lage rentestand.

4.8

Kostenreductie

De verhouding tussen programma uitgaven en overhead is op dit moment gunstig; het administratieve budget groeit minder snel dan het leen/giften volume van de Bank. In die zin is de Bank dus efficiënt. Echter als de programma uitgaven sterk groeien zonder dat het administratieve budget wordt aangepast kan de kwaliteit van operaties hieronder lijden. De Bank moet hiervoor waken. Kredietbeoordelaar Standard & Poor's publiceerde eind 2016 de kredietbeoordelingen van multilaterale organisaties voor dat jaar. In dat rapport wordt ook voor elke multilaterale ontwikkelingsbank de ratio van *administrative cost to adjusted common equity* berekend, wat in het bankwezen een gangbare maatstaf is van kostenefficiëntie. In vergelijking is de AfDB Groep het meest efficiënt onder de ontwikkelingsbanken. Ook MOPAN (2015-2016) evalueert de AfDb Groep ook als zeer kosten-efficiënt.

In vergelijking met andere ontwikkelingsbanken zijn de salarissen binnen de AfDB Groep gematigd. Na de verhuizing van Tunis terug naar Abidjan is er wel sprake geweest van een sterke stijging, wat grotendeels terug te voeren is op het feit dat de kosten voor levensonderhoud stukken hoger zijn in Abidjan. Daarnaast is er eind 2016 een voorstel aangenomen waarbij de staf op basis van merites een salarisverhoging kan ontvangen, om zo de prestatiecultuur binnen de Bank te versterken. Het blijft nog onduidelijk in hoeverre dit ertoe zal leiden dat over de

gehele linie de salarissen sterker groeien dan de inflatie. In dat geval wordt er door Nederland niet ingestemd met deze salarisverhogingen.

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

Verandering sinds 2015: neutraal = →

De primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden zijn erg gunstig naar Nederlandse maatstaven, en daarom kon op het derde criterium niet meer dan een score van "matig" worden gegeven. De totaalscore is echter naar boven afgerond vanwege het feit dat de primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden bij de Bank een stuk minder voordelig zijn dan bij andere ontwikkelingsbanken. Daarnaast is de kosteneffectiviteit van de programma's en verhouding overhead/ implementatie relatief goed.

4.9

Corruptiebestrijding

Sinds 2006 is de *Integrity and Anti-Corruption Department* (IACD) van de AfDB Groep operationeel. In 2011 werd besloten de eenheid te hervormen tot een volwaardig departement en is de staf verdubbeld, met een afdeling die zich richt op preventie en gericht onderzoek naar fraudezaken. Het departement doet onafhankelijk onderzoek naar fraude, corruptie en wanbeleid binnen de Bank en de door de Bank gefinancierde activiteiten, ten aanzien waarvan de Bank een *zero tolerance* beleid hanteert. De periodieke financiële rapportages worden in de *Audit and Finance Committee (AUF)* beoordeeld. Hierbij komen zaken m.b.t. corruptie ook aan bod. IACD rapporteert hierover richting de Raad van Bewindvoerders.

Er wordt actief samengewerkt met ontwikkelingsorganisaties en anti-corruptie organisaties op regionaal niveau. De informatie van andere organisaties wordt samengebracht in de *Integrity Risk Tool*, waardoor de staf van tevoren gemakkelijk na kan gaan of een entiteit zich eerder schuldig heeft gemaakt aan frauduleuze- en andere onwenselijke activiteiten. Er worden jaarlijks trainingen gegeven binnen de Bank en bij *downstream partners* om bewustzijn te handhaven en kennis te versterken voor het herkennen en voorkomen van fraude.

In 2007 is de klokkenluidersregeling goedgekeurd, waarmee hun vertrouwelijkheid en bescherming wordt gegarandeerd. Er is een *Staff Appeals Committee*, een vrouwelijke Ombudsman en een *Staff Integrity and Ethics Office*. Klachten die m.b.t. aanbestedingen worden doorgaans onderzocht door het *Procurement Review Committee*. Daarnaast heeft de Bank een onafhankelijk beoordelingsmechanisme dat nagaat of regels worden nageleefd bij uitvoering van projecten. De richtlijnen voor dit mechanisme verschenen in 2010. De communicatie over integriteitsschendingen is voldoende transparant. IACD is altijd betrokken, alsmede de afdeling juridische zaken. De Raad van Bewindvoerders wordt ook goed geïnformeerd.

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

Verandering sinds 2015: neutraal = →

5 Relevantie van de organisatie

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

5.1 Relevantie voor Nederlandse BHOS-prioriteiten

Voedselzekerheid

Relevant. Voedselzekerheid is een van de belangrijkste uitdagingen voor armoedebestrijding op het Afrikaanse continent, en de AfDB Groep speelt hier een belangrijke rol, waarvoor ze zich in de laatste jaren nog sterker heeft gepositioneerd. Dit is verder versterkt binnen de nieuwe High Fives strategie, waarvan *Feed Africa* een van de vijf belangrijkste speerpunten is. De Nederlandse hulp & handel agenda sluit goed aan bij de insteek van de Bank, waarbij de focus ligt op werkgelegenheid en het creëren van commercieel haalbare waardeketens.

Indirect ondersteunt de Bank de landbouw in Afrikaanse landen tevens met investeringen in infrastructuur en regionale integratie. Daar landbouw een belangrijk onderwerp is van politiek debat in verband met het *Comprehensive Africa Agriculture Development Programme* (CAADP) en het belang van *country ownership* als voorwaarde voor voortgang buiten kijf staat, is de rol van de Bank in die dialoog en in het opbouwen van partnerschappen met andere relevante spelers van groot belang.

Tussen 2010 en 2015 werden door de AfDB Groep o.a.: (i) 4.000 km rurale wegen gebouwd; 3 miljoen mensen getraind; (iii) 153.000 microkredieten geleverd; (iv) 20.000 markt- en productiefaciliteiten opgeleverd; en (v) voor 181.000 hectare aan land het watermanagement verbeterd. De Bank voerde de projecten goed uit, en had een duidelijke impact op de ontwikkeling van de sector in Afrika.

Water

Relevant. In de laatste twee jaar zijn de activiteiten op dit gebied fors uitgebreid in termen van investeringsvolume vanuit de AfDB Groep en bijbehorende trust fondsen. Het *Annual Development Effectiveness Review* van de interne evaluatie afdeling evalueerde de impact van de Bank op het gebied van voorziening van veilig water en sanitaire voorzieningen als overwegend positief. Op gebied van irrigatie kon de Bank naar eigen zeggen nog verbeteringen maken. Twee recente onafhankelijke evaluaties van specifieke water projecten in Ethiopië en Tanzania - projecten die beiden liepen tussen 2006 en 2015, wezen uit dat de Bank effectief is in het leveren van de infrastructuur, en dat de projecten in eerste instantie een positieve impact hadden op beschikbaarheid van schoon drinkwater in de lokale gemeenschap. Een zwakte van de projecten was telkens het opbouwen van capaciteit bij lokale instanties voor duurzaam opereren van de nieuwe faciliteiten.

Veiligheid en rechtsorde

Relevant. Voornamelijk in fragiele staten is voor de AfDB Groep een grote rol weggelegd. Vanwege het Afrikaanse karakter van de Bank, weet het veel goodwill en vertrouwen te winnen bij de overheden van klantlanden en relevante lokale

actoren. Daarom is de AfDB Groep in staat om in moeilijke situaties te opereren, en is het vaak intern zeer goed geïnformeerd over de meest recente ontwikkelingen. Voorbeelden hiervan zijn Zuid Sudan, waar de Bank recent twee projecten voor duurzame economische ontwikkeling startte; en Zimbabwe, waar de Bank een belangrijke rol speelt in discussies met de overheid voor het verbeteren van de sociaaleconomische situatie in het land.

In 2013 werd het *Transition Support Department opgezet* (nu *Transition Support Facility/TSF*). Binnen de Bank speelt deze afdeling de rol van *centre of excellence* waar het gaat om expertise omtrent de problematiek in fragiele staten. Daarnaast beschikt de faciliteit over haar eigen budget voor capaciteitsopbouw bij overheden. Thema's die daarbij worden aangesneden zijn mitigatie van fragiliteit, werkgelegenheid voor jongeren, toegang tot voorzieningen en waar mogelijk een betere verdeling van de opbrengsten van de ontginning van natuurlijke hulpbronnen. Dit nieuwe beleid markeert het begin van een nieuwe fase in de steun van de Bank voor fragiele staten en heeft al verschillende malen complementaire documentatie geleverd welke landen strategieën verrijken. Een voorbeeld van een recent initiatief van het TSF is *10.000 Communities in 1.000 days*, waarbij op lokaal niveau praktische noden werden geïdentificeerd, waarvoor bewezen concepten vanuit de private sector of andere ontwikkelingsactoren binnen korten termijn worden toegepast. Het TSF heeft voor de komende drie jaar een budget van SDR 711 mln. toegewezen gekregen.

Gendergelijkheid

Relevant. Gender is een van de dwarsdoorsnijdende thema's van *High Fives Agenda*, waarbij drie speerpunten zijn geïdentificeerd: (i) versterken van juridische- en eigendomsrechten van vrouwen, (ii) economische emancipatie van vrouwen, en (iii) kennis- en capaciteitsontwikkeling. Hierbij wordt extra aandacht gegeven aan de volgende concrete initiatieven: (i) Betaalbaar krediet voor vrouwelijke ondernemers; (ii) Focus op vrouwelijke *smallholder farmers* in landbouw- en daaraan gerelateerde projecten; (iii) Investeren in onderwijs voor vrouwen en meisjes om zo vaardigheden op te bouwen, ondernemerschap te promoten en hun levenskwaliteit te verbeteren; (iv) Toegang tot energie voor vrouwen, met een focus op hernieuwbare energie en *clean cooking*.

De AfDB Groep heeft in 2014 een *Special Envoy for Gender* aangesteld, mw. Geraldine Moleketi Fraser. Inmiddels is haar mandaat ten einde gekomen, en zij wordt niet vervangen omdat het onderwerp gender voldoende is geïntegreerd in de bankorganisatie en haar activiteiten. Gender is nu een permanent punt van aandacht binnen alle relevante sector-, thematische-, landen- en regiostrategieën die de Bank formuleert. We kan de AfDB Groep nog verbetering boeken door gender-inclusiviteit in sterker projecten op te nemen, en de resultaten meetbaar te maken. Er zijn *gender focal points* binnen alle directies. De thematiek is complex en ondervindt zonder meer weerstand maar wordt binnen de Bank en met steun van het hoogste management serieus aangepakt. Ook produceert de Bank de *Gender Equality Index* die aangeeft hoe 52 van de 54 Afrikaanse landen scoren op het gebied van gendergelijkheid.

Klimaat

Relevant. Met de High Five *Light up and Power Africa* is de Bank op gebied van klimaat mitigatie en -adaptatie is de Bank zeer actief. DFID bemerkt in haar MDR een sterke verbetering in de klimaatrelevantie van de AfDB Groep, en noemt het een zeer relevante organisatie op dit vlak. Belangrijk is wel dat de bank een geïntegreerde visie op klimaat en ontwikkeling gaat hanteren.

Volgens de *AfDB Annual Development Effectiveness Review 2016* droeg de Bank tussen 2010 en 2015 effectief bij aan het vergroten van het aandeel van hernieuwbare energie op het continent van 16% (2010) naar 17,6% (2015). In 2016 werd 41GW aan hernieuwbare energieopwekkingscapaciteit geïnstalleerd, vergeleken met 24GW in 2015. Ook werd gemiddeld in Afrika het aantal kilo CO2 per USD BNP verkleind van 0,51 naar 0,46; en werd de CO2-uitstoot van energieproductie tussen 2013 en 2015 met 523.721 kg verlaagd. Hiermee haalt de Bank de eigen targets.

Private sector ontwikkeling

Relevant. De Bank keurde in 2016 voor SDR 487,9 miljoen aan projecten in de private sector goed. Het gaat om 16 nieuwe private sector projecten waarvan 11 voor industrie en diensten en 5 infrastructuur. Het gaat hierbij voornamelijk om energieprojecten (35%), transport (24%), en landbouw (22%). Tussen 2013 en 2015 droeg de Bank volgens het *AfDB Annual Development Effectiveness Review* o.a. bij aan het creëren van 3 mln. banen waarvan 0,8 mln. voor vrouwen, en profiteerden 5,7 mln. mensen van private sector projecten waar de Bank in investeerde. In 2016 werden het *Boost Africa*- en het *Jobs for Youth in Africa* initiatief gestart. Met deze twee grootschalige initiatieven wordt ondernemerschap ondersteund, en jeugdwerkloosheid tegen gegaan. In de praktijk kan de uitvoering van dit beleid echter nog verbeterd worden.

| Relevantie voor de Nederlandse BHOS-prioriteiten | | | |
|---|-------------------|---------------------|------------------|
| | Uitvoerend | Coördinerend | Normatief |
| Voedselzekerheid | 4 | | |
| Water | 2 | | |
| Veiligheid en rechtsorde | 3 | | |
| Gendergelijkheid | 3 | | |
| Klimaat | 3 | | |
| Private sector development | 3 | | |

5.2

Overige relevantie

Regionale samenwerking en economische integratie

Relevant: Het verbeteren van de regionale economische integratie is onder de noemer "*Integrate Africa*" een van de 5 speerpunten van de AfDB Groep zoals omschreven in de *High Fives* strategie van de Bank. De speerpunt wordt o.a. ingevuld door bijdragen aan de regionale infrastructuur (o.a. transport, elektriciteit, ICT), ondersteuning aan bedrijven ten behoeve van de toetreding tot de waardeketen, bevorderen van financiële integratie en vrij verkeer van goederen en mensen.

In de periode 2012-2015 heeft de Bank de volgende resultaten behaald op het gebied van economische integratie: 1281 km aan grensoverschrijdende wegen ontwikkeld, *Africa Visa Openness Index* ontwikkeld, en eerste optische kabelproject geïmplementeerd in Kameroen als start van een "*Central African optical backbone*". Het expliciete beleid van de Bank op regionale integratie is nog relatief nieuw, en daarom zijn de relevante resultaten op dit vlak nog niet goed te beoordelen. Het Beleid van de Bank hierop is wel goed vormgegeven en adresseert de juiste problemen.

| Overige relevantie | | | |
|--|-------------------|---------------------|------------------|
| | Uitvoerend | Coördinerend | Normatief |
| Regionale samenwerking en economische integratie | 3 | | |