



## **Scorecard International Finance Corporation**

Datum	15 augustus 2017
SCORECARD	International Finance Corporation (IFC)
Opgesteld door	Directie Multilaterale Instellingen en Mensenrechten
Redacteuren:	Philippe Bool & Isabelle van Tol Met inbreng van het Ministerie van Financiën, Kiesgroepkantoor Wereldbank, IGG, DDE, DSO, TFGV

## Inhoudsopgave

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

## 1. Samenvatting

### 1.1 Institutionele aspecten en functioneren

De IFC is een multilaterale ontwikkelingsbank die wereldwijd inzet op de ontwikkeling van de private sector. De IFC zet daartoe projecten op en adviseert derde partijen. De IFC is resultaatgericht, maar moet op het gebied van transparantie verbeteren. IFC onderhoudt sterke partnerschappen binnen de WBG, wat een positief effect heeft op het operationele management van de IFC. Wel zou de IFC de samenwerking met andere actoren in de nabije toekomst moeten verbeteren. Verder functioneert het personeelsbeleid van de IFC naar behoren en is de financiële situatie stabiel. Tenslotte zou een versobering van de salarissen gepast zijn, ook met het oog op de efficiëntie.

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

De IFC streeft ernaar om met behulp van kapitaal, expertise, advies en invloed aan de private sector actief bij te dragen aan het bereiken van de eerdergenoemde hoofddoelstellingen van de WBG. De Nederlandse bijdragen via het aandeelhouderskapitaal en Trust Funds worden door de IFC verveelvoudigd, waardoor de uiteindelijke impact langs multilaterale weg vele malen groter uitpakt dan bilateraal mogelijk zou zijn. De IFC blijft de belangrijkste en grootste speler op het gebied van private sectorontwikkeling en daarmee onmisbaar voor het BHOS-beleid van Nederland.

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

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

## 2 Inleiding

Scorecards worden opgesteld om het functioneren en de beleidsrelevantie van multilaterale organisaties in kaart te brengen. De Nederlandse inzet in multilaterale organisaties wordt geconcentreerd op organisaties die effectief zijn en die relevant zijn voor het Nederlandse beleid, of een sleutelrol vervullen binnen de multilaterale architectuur als "systeemorganisatie". Dit vraagt om zorgvuldige en regelmatige toetsing. Het streven is om scorecards op te stellen voor de VN Fondsen en Programma's, de Internationale Financiële Instellingen (IFIs), de voor Nederlands beleid voor Buitenlandse Handel en Ontwikkelingssamenwerking (BHOS) relevante gespecialiseerde VN-organisaties en kantoren, en de majeure wereldwijde fondsen; multilaterale organisaties waaraan Nederland een substantiële ODA-bijdrage levert. De relevantie wordt primair getoetst aan het Nederlandse BHOS-beleid en de bredere betekenis van multilaterale instellingen voor andere aspecten van Nederlands beleid wordt waar relevant meegenomen.

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

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

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

## 3 Algemene achtergrond

### 3.1 Doelstelling en toegevoegde waarde

De *International Finance Corporation* (IFC) is voortgekomen uit de *Bretton Woods* instellingen die na de Tweede Wereldoorlog zijn opgericht om de basis te leggen voor een hernieuwde, stabiele wereldeconomie. De *International Bank for Reconstruction and Development* (IBRD) kreeg tot taak om bij te dragen aan de wederopbouw van de door de oorlog getroffen economieën. De IFC werd in 1956 opgericht als een aparte juridische entiteit binnen de Wereldbankgroep (WBG). De IFC handelt vanuit een kernmandaat, dat zich toespitst op de ontwikkeling van de private sector in ontwikkelingslanden. In 1960 werd de *International Development Association* (IDA) opgericht om concessionele leningen en later ook schenkingen te verstrekken aan de armste lidstaten. De WBG bestaat naast de IBRD, IDA en de IFC uit het *Multilateral Investment Guarantee Agency* (MIGA)<sup>2</sup>, en de *International Centre for Settlements of Investment Disputes* (ICSID).<sup>3</sup>

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 1,90 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. Vanuit dit kernmandaat draagt de WBG in samenwerking met andere ontwikkelingspartners bij aan de uitvoering van de mondiale duurzame ontwikkelingsdoelen (SDG's) en de klimaatafspraken van Parijs. Voor Nederland is de WBG een belangrijke ontwikkelingspartner.

De IFC streeft ernaar om met behulp van kapitaal, expertise, advies en invloed aan de private sector actief bij te dragen aan het bereiken van de eerdergenoemde hoofddoelstellingen van de WBG. De Nederlandse bijdragen via het aandeelhouderskapitaal en Trust Funds worden door de IFC verveelvoudigd, waardoor de uiteindelijke impact langs multilaterale weg vele malen groter uitpakt dan bilateraal mogelijk zou zijn. De IFC blijft de belangrijkste en grootste speler op het gebied van private sectorontwikkeling en daarmee onmisbaar voor het BHOS-beleid van Nederland.

Deze scorecard richt zich specifiek op de IFC. Op een aantal onderdelen waar sprake is van gezamenlijk beleid en/of institutionele integratie, is het oordeel van toepassing op de WBG als geheel. Dit is ook het geval bij hoofdstuk 5 (relevantie van de organisatie), gezien de toenemende strategische samenwerking tussen Nederland en de WBG als geheel op enkele specifieke BHOS-prioriteiten.

### 3.2 Organisatie, werkwijze en activiteiten

Het hoofdkantoor van de IFC is gevestigd in Washington D.C. Meer dan de helft van de werknemers van de IFC is werkzaam op één van de meer dan 100 landenkantoren van de instelling. De IFC is een uitvoerende en adviserende instelling, opgesplitst in drie segmenten: (1) de *Investment Services* (IS) verstrekt niet-concessionele leningen, deelnemingen en garanties aan de private sector in ontwikkelingslanden; (2) de *Advisory Services* (AS) maakt probleemanalyses en voorziet bedrijven, bedrijfstakken en overheden van advies en (3) de *Asset*

<sup>2</sup> MIGA streeft naar het bevorderen van particuliere investeringen in ontwikkelingslanden door het bieden van garanties bij politieke risico's.

<sup>3</sup> ICSID helpt bij het bemiddelen bij, en oplossen van, geschillen tussen staten en buitenlandse investeerders.

*Management Company* (AMC) mobiliseert fondsen van derde partijen en is verantwoordelijk voor het beheer hiervan.

Als onderdeel van de WBG, werkt de IFC nauw samen met de andere Wereldbank-onderdelen. Lidmaatschap van de Wereldbank is een vereiste om toe te treden tot de IFC. Als President van de WBG is Jim-Yong Kim tevens President van de IFC. Momenteel telt de IFC 184 lidstaten.

Het dagelijkse bestuur van de IFC is gedelegeerd aan Philippe Le Houérou, de *executive vicepresident* en CEO van de IFC die is aangesteld in maart 2016. De Raad van Gouverneurs is het hoogste orgaan binnen de IFC en in samenstelling nagenoeg gelijk aan de Raad van Gouverneurs van de Wereldbank. De Gouverneurs zijn doorgaans de minister van Financiën of Ontwikkelingssamenwerking van de lidstaten. Het dagelijkse toezicht op het management van de IFC is door de Gouverneurs gedelegeerd aan de Raad van Bewindvoerders, waarvan de samenstelling dezelfde is als bij de Raad van Bewindvoerders voor de overige onderdelen van de Wereldbank. De Raad telt 25 zetels en komt frequent bijeen. De zes grootste aandeelhouders: de VS (20,99%), Japan (6,01%), Duitsland (4,77%), Frankrijk (4,48%), het Verenigd Koninkrijk (4,48%) en China (2,30%), hebben de bevoegdheid om een eigen bewindvoerder binnen de Raad te benoemen. De overige lidstaten van de IFC zijn verenigd in kiesgroepen, zo ook Nederland.

De evaluaties van de *Independent Evaluation Group* (IEG) zijn van hoge kwaliteit en vormen de basis voor beleidsontwikkeling en –herziening van de WBG en daarbuiten. De IEG publiceerde in het recente verleden onder meer de beleidsevaluaties *World Bank Group Engagement in situations of Fragility, Conflict and Violence*, en *Results and Performance (RAP) of the World Bank Group in 2016*. De beleidsevaluatie van interventies in fragiele landen concludeerde onder meer dat fragiliteitsassessments beter geïntegreerd moeten worden in de programma's van middeninkomenslanden. De RAP van 2016 concludeerde dat de WBG een sterke *trackrecord* heeft op het gebied van *Managing for Results* (M4R), maar dat resultaten aan de basis moeten staan van eventueel benodigde bijstellingen in de uitvoering van programma's. Een betere integratie van M4R in de leerprocessen binnen de organisatie is hierbij essentieel.

### 3.3 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<sup>4</sup> vertegenwoordigt. De Nederlandse kiesgroep heeft 3,65% stemaandeel, waarbij Nederland met 2,10% iets meer dan de helft van het stemgewicht vertegenwoordigt.

De Nederlandse bewindvoerder wordt ondersteund door een kiesgroepkantoor dat bestaat uit een plaatsvervanger en een staf van acht adviseurs. Twee adviseurs zijn Nederlander, afkomstig van de ministeries van Buitenlandse Zaken en Financiën. De plaatsvervanger en de andere adviseurs zijn afkomstig uit de overige kiesgroepen. De Nederlandse bewindvoerder was van 2014 tot 2016 voorzitter van het Audit Comité, en momenteel vicevoorzitter van het Audit Comité en lid van het Human Resources Comité. Beide comités rapporteren aan de Raad van Bewindvoerders.

<sup>4</sup> Naast Nederland maken Armenië, Bosnië-Herzegovina, Bulgarije, Cyprus, Georgië, Kroatië, Israël, Macedonië, Moldavië, Montenegro, Oekraïne en Roemenië deel uit van de kiesgroep

Binnen de WBG vindt er EU-afstemming plaats onder leiding van het land dat het EU-voorzitterschap draagt. Deze organiseert wekelijks een vergadering waarin agendapunten van verschillende Board-vergaderingen worden besproken. Daarnaast voeren de Europese bewindvoerders jaarlijks overleg in Brussel met de Europese Commissie.

### 3.4 Financiële omvang en bijdragen<sup>5</sup>

Financieel overzicht (*bedragen in miljoen USD*)

	Bank
Verstreckte schenkingen in 2016	-
Uitgekeerde financiering in 2016	7.950
Totaal (aandelen)kapitaal	2.580
Waarvan <i>paid-in</i>	2.580
Nederlands aandeel in %	2,10
Kiesgroep aandeel in %	3,65
Positie Nederland op ranglijst	10
Aantal aandeelhouders / donoren	184

De IFC beschikt over een ingelegd kapitaal door de aandeelhouders van USD 2,58 miljard. Het merendeel van het vermogen van de IFC bestaat uit in het verleden behaalde winsten, goed voor USD 20,2 miljard van het vermogen. De IFC leent op de internationale kapitaalmarkt voor het financieren van operaties. In 2015/16 heeft de IFC USD 18,8 miljard geïnvesteerd in 344 projecten. Van de USD 18,8 miljard is USD 7,74 miljard gemobiliseerd kapitaal. Verder heeft de IFC in 2015/16 USD 7,95 miljard aan leningen uitgekeerd, een groei van 14,5% ten opzichte van 2014/15. Om de komende jaren deze lijn te kunnen voorzetten beoogt de IFC extra middelen in te zetten om dit te realiseren. Uit de behaalde winsten verstrekt de IFC jaarlijks een bijdrage aan de middelen van IDA. In 2015/16 bedroeg dit USD 330 miljoen en in 2014/15 USD 340 miljoen.

AS heeft een programma van \$221 miljoen gedraaid in 2015/16. Eind 2015/16 had AS een portefeuille van USD 1,3 miljard wat ten goede is gekomen aan meer dan 700 projecten. AMC had eind 2015/16 13 fondsen onder beheer met een totale waarde van USD 9,1 miljard.

Nederland verstreckte in 2015/16 *non-core* bijdragen van USD 27 miljoen aan de IFC via Trust Funds (TF's). Per 30 juni 2016 had Nederland 29 actieve TF's bij de IFC, voor een totaalbedrag van USD 336,7 miljoen.

<sup>5</sup> Bedragen zijn in USD tenzij anders vermeld. Het financiële jaar loopt van 1 juli tot 30 juni.

## 4 Institutionele aspecten en functioneren van de organisatie

### 4.1 Strategie en verantwoording

Omdat de WBG zich regelmatig begeeft op terreinen waar ook andere multilaterale organisaties actief en competent zijn, is samenwerking en taakafbakening essentieel. De WBG heeft in 2016 de eigen rol en het comparatieve voordeel expliciet gedefinieerd in de strategie *Forward Look, a vision for the World Bank Group in 2030*. Hierin zijn de beleidsprioriteiten van de Bank vastgelegd en wordt het verband gelegd met het behalen van de SDG's en het uitvoeren van de klimaatafspraken. De IFC opereert binnen de WBG op basis van de marktkansen binnen klantlanden en sluit daarbij aan bij nationaal ontwikkelingsbeleid. In de operaties legt de IFC de focus op de ontwikkeling van de private sector in klantlanden.

Recentelijk heeft CEO Le Houérou *Strategy 3.0* gepresenteerd aan de Raad van Bewindvoerders. *Strategy 3.0* is de derde strategische heroriëntering van de IFC in het 60-jarige bestaan van de instelling en heeft als kerndoelstellingen 1) het creëren van markten en 2) het mobiliseren van private financiering. *Strategy 3.0* voorziet een sterkere rol van de IFC in ontwikkelingslanden en in fragiele staten in het bijzonder, en daartoe een nauwere samenwerking met zowel de andere instellingen van de WBG als overige ontwikkelingspartners. Daarnaast heeft de IFC in het kader van *Strategy 3.0* een nieuwe strategie gedefinieerd voor de *Advisory Services*. Deze strategie is erop gericht om de potentiële impact van *Strategy 3.0* te maximaliseren door de focus in dit segment te leggen op de opheffing van blokkades op private investeringen in fragiele staten.

Projecten van de IFC moeten voldoen aan strenge *performance standards*. Het interne controlemechanisme van de instelling dient schadelijke gevolgen van bankprojecten voor mens en milieu te identificeren zodat maatregelen kunnen worden getroffen om risico's zo goed mogelijk te mitigeren. Wanneer toch schade optreedt die niet door de richtlijnen van de WBG wordt gemitigeerd, beschikken de IFC en MIGA over een apart klachtenmechanisme binnen de WBG. De *Office of the Compliance Advisor/Ombudsman (CAO)* is opgericht in 1998 en valt direct onder de President van de WBG. Personen en groepen die negatieve effecten ondervinden van projecten van de IFC of MIGA kunnen hun klachten naar dit onafhankelijke kantoor brengen.

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

Verandering sinds 2015: neutraal = ➔

### 4.2 Resultaatgerichtheid en transparantie

De IFC heeft een omvangrijk en adequaat systeem voor het meten van resultaten op basis van ontwikkelingsimpact. De IFC hanteert een *Corporate Scorecard* om doelen te stellen, resultaten te meten en transparantie te creëren. Onder de *Scorecard* heeft de IFC specifieke *Development Goals*, waarvan de voortgang wordt



gemonitord en de resultaten jaarlijks inzichtelijk worden gemaakt. Op landenniveau werkt de IFC samen binnen de WBG op basis van de overkoepelende landenstrategieën. Economische ontwikkeling en het effect op de private sector staan hierin centraal.

Jaarlijks publiceert de IFC de behaalde resultaten, activiteiten en financiën op de publieke website en in het jaarverslag. De IFC scoort echter matig op de *Aid Transparency Index (ATI)* van de *International Aid Transparency Initiative (IATI)*. Dit wordt deels veroorzaakt doordat gegevens die gerelateerd zijn aan commerciële investeringen in bedrijven van vertrouwelijke aard zijn. Een gedeelte van de ATI en de CAO is de groei van het aantal projecten met financiële intermediairs in het portofolio van de IFC. Hoewel met het gebruik van financiële intermediairs het bereik in het portofolio van de IFC wordt vergroot, vormt volgens CAO en ATI hun tussenkomst een belemmering op de transparantie van leningen. Wel is de IFC in 2017 toegetreden tot de IATI, een stap in de goede richting om te komen tot meer transparantie aangaande investeringen en behaalde resultaten.

Onderdeel	Score
RBM en RBB	4
Inzichtelijk maken resultaten	3
Inzichtelijk maken allocatie van middelen (o.a. IATI)	2
Communicatie over resultaten	3
<b>TOTAAL</b>	<b>3</b>

Verandering sinds 2015: Positief = ↑

### 4.3 Partnerschappen en samenwerking

De IFC werkt meer en meer samen met de andere onderdelen van de WBG, zoals de IDA en MIGA, en streeft daarbij naar een *One World Bank Group* benadering. Verder bouwt de IFC binnen de WBG voort op de *Financing for Development*-agenda door te werken aan een verdere modernisering van ontwikkelingsfinanciering: private financiering waar mogelijk (ook door via beleidshervormingen markten te creëren en landen te derisken) en inzetten van schaarse publieke middelen waar deze het hardste nodig zijn en waar weinig alternatieven voorhanden zijn (door de Bank Cascade genoemd).

De IFC werkt op basis van partnerschappen samen met overheden, multilaterale en institutionele partners, bedrijven en maatschappelijke organisaties. De IFC kan via deze samenwerkingsverbanden middelen aanwenden en optreden als katalysator voor investeringen in ontwikkelingslanden. Daarnaast verstrekken partners van de IFC schenkingen ter ondersteuning van de *advisory services* en vullen de middelen aan van de verschillende TF's van de IFC. In totaal hebben partners van de IFC in 2016 USD 219 miljoen bijgedragen aan *advisory services*. Het overgrote deel van de bijdragen is van de lidstaten afkomstig.

De samenwerking binnen de WBG is in de laatste jaren verbeterd, voornamelijk op landenniveau door het hanteren van gezamenlijke *Strategic Country Diagnostics (SCDs)* en *Country Partnerships Frameworks (CPFs)*. De beoogde toevoeging van Private Sector Diagnostics aan landen strategieën door de IFC kan een verdere bijdrage leveren aan deze samenwerking. Daarnaast draagt de *One World Bank Group Approach* bij aan het beter afstemmen van beleid tussen de verschillende onderdelen van de WBG. Binnen de WBG, maar ook binnen partnerschappen met andere actoren, tracht de IFC met name het belang van de private sector in

ontwikkelingslanden onder de aandacht te brengen en haar kennis op dit gebied te benadrukken. De IFC zou in de toekomst dit comparatieve voordeel van de organisatie nog beter kunnen onderstrepen in het kader van de *One World Bank Group Approach* binnen de WBG.

In het kader van *Strategy 3.0* streeft de IFC naar hechtere partnerschappen met multilaterale instituties en het beter afstemmen van beleid met de andere onderdelen van de WBG. Door het aangaan van intensievere partnerschappen en het mobiliseren van privaat vermogen kan de toekomstige impact van projecten worden vergroot. Het huidige partnerschapsbeleid van de IFC focust zich momenteel voornamelijk op samenwerking binnen de WBG. Verwachting is dat de *Strategy 3.0* in de nabije toekomst de samenwerking met andere actoren zal verbeteren.

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

Verandering sinds 2015: neutraal = →

#### 4.4

##### Operationeel management

Binnen de IFC is er een delegatie van bevoegdheden naar landenkantoren. In totaal zijn er meer dan 100 landenkantoren waar meer dan de helft (57%) van het personeel is gestationeerd. Het landenbeleid van de IFC wordt vormgegeven in samenwerking met de andere onderdelen van de WBG. Door het gezamenlijk opstellen van *Strategic Country Diagnostics* (SCDs) en *Country Partnerships Frameworks* (CPFs) streeft de WBG naar een consistent operationeel beleid op landenniveau. De IFC en Wereldbank beschikken vaak over afzonderlijke landenkantoren. Op landenniveau zou de samenwerking nog beter op elkaar kunnen worden afgestemd om de operationele efficiëntie te verhogen. Ook is er ruimte voor verbetering ten aanzien van de bezetting (meer mensen, beschikking over de juiste *skills mix*) van IFC-landenkantoren in fragiele staten.

Om het goede functioneren van de organisatie te waarborgen, is het *Department Special Operations* opgezet. Dit departement behandelt de projecten die onvoldoende resultaat laten zien en identificeert *best practices* om herhaling te voorkomen.

De Nederlandse inzet is dat operaties worden ingericht op het behalen van ontwikkelingsimpact, met behoud van de financiële soliditeit van de IFC. Met *Strategy 3.0* lijkt de IFC die filosofie in toenemende mate te hanteren.

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

Verandering sinds 2015: neutraal = →

#### 4.5 **Beleidsvaluatie**

IEG-evaluaties zijn online integraal toegankelijk; jaarlijks wordt een jaarverslag uitgebracht waarin onder andere de belangrijkste evaluaties van de IEG worden beschreven. De IEG voert als onafhankelijke entiteit regelmatig beleidsevaluaties uit van hoge kwaliteit en rapporteert daarover aan de Raad van Bewindvoerders. In 2015 werd in opdracht het *Development Effectiveness Comité* (CODE) van de Raad van Bewindvoerders de evaluatiefunctie van de Bank beoordeeld. De IEG werkt naar aanleiding daarvan momenteel aan een organisatie breed evaluatieraamwerk, dat eind 2017 voltooid moet zijn. Het nieuwe instrumentarium van de Bank dat aan de basis ligt van de landenprogramma's - zoals de *Systematic Country Diagnostics* (SCDs) - wordt door landenmedewerkers en partnerlanden positief gewaardeerd. De uitkomsten van een vroege evaluatie van deze instrumenten bevestigen dit beeld. In 2016 voerde de IEG 382 onderzoeken en evaluaties uit van projecten, landenprogramma's, sectoren en thema's.

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

Verandering sinds 2015: neutraal = →

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

De IFC evalueert jaarlijks het personeelsbeleid om de benodigde vaardigheden van het personeel af te stemmen op de geplande operaties. Het personeelsbeleid van de IFC is erop gericht om de genderbalans en diversiteit te waarborgen binnen de instelling en waar nodig aan te moedigen. Een zorgpunt binnen de IFC blijft de bezetting en kwaliteit van het personeel op de landenkantoren in fragiele staten.

Het personeelsbeleid van de IFC heeft als doel om vaardigheden op de juiste plek en het juiste tijdstip in te kunnen zetten. Mobiliteit is dan ook van belang binnen de organisatie en is in de personeelsstrategie voor 2017-2019 opgenomen als punt van aandacht. De mobiliteit en kwaliteit van het personeel van de IFC kan verder worden verbeterd door een in-en-uitstroom van de private sector. De IFC rapporteert jaarlijks over de samenstelling van het personeel en tracht een kwalitatief hoog en divers personeel te mobiliseren. Het bevorderen van diversiteit is tevens één van de speerpunten van de personeelsstrategieën. De diversiteit wordt door de IFC geïllustreerd door de verhouding weer te geven tussen personeel afkomstig uit IDA-donorlanden (38%) en niet-donorlanden (62%). Voor hogere posities is de verhouding IDA-donorlanden 44%, en niet-donorlanden 56%.

De genderbalans binnen de IFC is goed. Van het totaal aan personeel (3569) is 54% vrouw. Het aandeel vrouwen in de hogere schalen is iets lager (45%). Een positieve ontwikkeling zijn de gestegen percentages ten opzichte van voorgaande jaren.

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

Verandering sinds 2015: positief = ↑

#### 4.7 Financiële stabiliteit

De financiële positie van de IFC is goed en de instelling is beoordeeld met een *Triple-A, stable outlook rating* door S&P en Moody's. Het S&P *Supranationals Report* uit 2016 waardeert het business profiel van de IFC op *very strong* en het financieel profiel op *extremely strong*. In het fiscale jaar 2016 heeft de IFC USD 11,1 miljard geïnvesteerd in 339 projecten. De investeringen van de IFC zijn momenteel voldoende gediversifieerd op zowel sector als landen-niveau om de financiële stabiliteit te waarborgen. De nieuwe focus op fragiele staten zou mogelijk tot gevolg kunnen hebben dat de kapitaaltoereikendheid voor de komende jaren opnieuw moet worden gezien vanwege de hogere risico's en daarmee de hogere kosten die investeringen in die landen met zich meebrengen.

Ook in 2016 heeft de jaarlijkse bijdrage uit het netto-inkomen van de IFC plaatsgevonden ten bate van de middelen van IDA. Ditmaal ging het om een bedrag van USD 330 miljoen (2015: USD 340 miljoen). In 2016 heeft de IFC een nettoverlies geleden van USD 33 miljoen. De voornaamste redenen hiervoor waren de volatiliteit op de aandelenmarkten van ontwikkelingslanden en lage goederenprijzen in 2016. In 2015 is er een nettowinst behaald van \$445 miljoen. Winst wordt niet uitgekeerd aan de aandeelhouders, maar blijft binnen de organisatie.

De interne audit is kwalitatief en kwantitatief van hoog niveau en het audit comité beschikt over de benodigde capaciteiten en informatie om haar taken naar behoren uit te voeren. De financiële cijfers worden vervolgens goedgekeurd door de Raad van Bewindvoerders. De externe audit is in 2016 door KPMG uitgevoerd en heeft geen bijzonderheden naar voren gebracht.

Onderdeel	Score
Verhouding goedgekeurde begroting / ontvangen bijdragen	3
Liquiditeitspositie en/of solvabiliteitspositie	4
Interne auditfunctie	4
Kwaliteit rapportages	4
Samenhang tussen inhoudelijke en financiële rapportages	3
<b>TOTAAL</b>	<b>4</b>

Verandering sinds 2015: neutraal = →

#### 4.8 **Kostenreductie**

Het interne huishoudboekje van de IFC is op orde en de uitgaven worden gedekt door de inkomsten. De jaarlijkse stijging van het budget is behalve een inflatoire correctie relatief gering. Daarnaast is er sprake van een WBG-brede bezuinigingsoperatie om de kosten binnen de organisatie te drukken. Voor de IFC zal dit resulteren in een structurele kostenbesparing van USD 68,3 miljoen in 2018. De IFC waarschuwt wel dat de kosten door *Strategy 3.0* kunnen toenemen. De hogere kosten om risico's in fragiele staten te mitigeren is de voornaamste oorzaak hiervan. Naast de eigen inkomsten van de IFC is er een jaarlijkse allocatie van donoren ten bate van de *advisory services*. Deze bijdrages zijn significant en essentieel voor de slagkracht van dit segment van de IFC.

De inzet van het kabinet is om de salarissen van internationale organisaties te versoberen en te moderniseren. In algemene zin kan worden vastgesteld dat thans de nettosalarissen en pensioenen voor ambtenaren van internationale organisaties vergeleken met nationale salarissen hoog zijn. Arbeidsvoorwaarden moeten in lijn zijn met het (semi-)publieke karakter van de instelling en de sector waarin de instelling opereert, concurrerend voor de doelgroep, en gericht op mobiliteit en flexibiliteit van medewerkers.

Onderdeel	Score
Verhouding programma-uitgaven/overhead	3
Kosteneffectiviteit programma's	4
Versobering salarissen en secundaire arbeidsvoorwaarden	2
<b>TOTAAL</b>	<b>3</b>

Verandering sinds 2015: neutraal = →

#### 4.9 **Corruptiebestrijding**

Het anti-corruptiebeleid van de Bank 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 klachten 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 Bank 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 2016 nam INT 64 (nieuwe) corruptiezaken in behandeling en produceerde het 35 *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. Daarnaast is De Bank voortrekker van de *International Corruption Hunters Alliance*, waarin wereldwijd regeringen, openbaar aanklagers, en partners als bijvoorbeeld *Serious Fraud Office* (UK), *Office Européen de Lutte Antifraude* (OLAF), het Europees Parlement, de Verenigde Naties, *Department of Justice* (VS), OECD en Interpol, zijn verenigd. De alliantie richt zich op bestrijding van corruptie door informatie-uitwisseling en technologieontwikkeling.

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

Verandering sinds 2015: neutraal = →

## 5 Relevantie van de organisatie

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

### 5.1 Relevantie voor Nederlandse BHOS-prioriteiten

#### Voedselzekerheid

*Relevant.* De WBG is wereldwijd een grote speler op gebied van landbouw, voedings- en voedselzekerheid en draagt hiermee bij aan de realisatie van SDG 2. Nederlandse expertise op dit terrein wordt door de WBG actief binnengehaald; sinds mei 2015 in het kader van een Strategisch Partnerschap met de Nederlandse overheid. Op het gebied van voedselzekerheid wordt door de IFC intensief samengewerkt met het *Global Agriculture and Food Security Program (GAFSP)* en de *Consultative Group for International Agricultural Research (CGIAR)*. De IFC is internationaal een belangrijke partner in beleidsontwikkeling op het terrein van voedselzekerheid, *climate smart agriculture, land governance, food waste and food losses*.

#### Water

*Relevant.* De WBG is – met een portefeuille van USD 35 miljard en een team van meer dan 300 waterexperts – een van de belangrijkste investeerders en kenniscentra op het gebied van water en sanitatie wereldwijd. De WBG richt zich hierbij op het realiseren van de duurzame ontwikkelingsdoelen (onder meer SDG 6 en 11) en investeert hiertoe in infrastructuur, instituties en kennisontwikkeling. De WBG bevordert dat water duurzaam wordt gebruikt en beheerd en dat - daar waar sociale, economische en ecologische doelen met elkaar concurreren - weloverwogen *trade-offs* worden gemaakt. Ook zet de WBG zich in voor betere beheersing van waterrisico's. Hiertoe bouwt de WBG adaptatie aan klimaatverandering structureel in zijn interventies in. Nederland co-financiert binnen het Strategisch Partnerschap tussen de WBG en de Nederlandse overheid diverse waterprojecten en stemt met wisselend succes de eigen inzet in veel landen af op die van de WBG. Informele afstemming werkt vaak goed; formele coördinatie soms minder. Voor 2016 en 2017 heeft Nederland voor minstens twee jaar 6 waterexperts beschikbaar gesteld aan de Bank via het *Donor Funded Staffing Program*. Deze waterexperts geven mede vorm aan de leningenportefeuille van de Bank. Nederland werkt ook samen met de WBG in het High Level Panel on Water waar de Minister-President deel van uitmaakt.

#### Veiligheid en rechtsorde

*Relevant.* Nederland draagt 20 miljoen USD bij aan het IFC CASA-II *Multi Donor Trust Fund (MDTF)* – periode 2014-2018. Met deze bijdrage worden investeringen ondersteund in een dertiental fragiele Afrikaanse staten. CASA-II beoogt een katalyserende rol te hebben voor de ontwikkeling van de private sector (vooral midden- en kleinbedrijf (MKB)) in deze landen en daarmee werkgelegenheid te bevorderen. Naast ontwikkeling van midden- en kleinbedrijf draagt CASA-II ook bij aan verbetering van het investeringsklimaat en financiële infrastructuur. Het is een vervolg op CASA-I dat onderdeel uitmaakte van het NIPP (*Netherlands IFC*

*Partnership Program*). CASA-II is zodanig ontwikkeld dat bij de keuze van projecten en ook tijdens een projectcyclus wordt gevolgd wat de effecten (kunnen) zijn voor conflicten in deze landen en op basis van deze monitoring worden zo nodig projecten bijgesteld. Hetzelfde gebeurt m.b.t. gender via toepassing van een *Gender Framework*. Nederland heeft hier sterk op aangedrongen zodat CASA-II niet alleen de *do no harm* principes zou omarmen maar ook effecten zal meten op stabiliteit. De bedoeling is dat deze benadering breder binnen IFC wordt verankerd, zeker nu IFC de komende jaren sterker wil inzetten op private sector ontwikkeling in fragiele situaties zowel landelijk als regionaal (van 3% in 2015 naar 6-8% in 2019 (*Strategy 3.0*)).

#### Gendergelijkheid

*Relevant*. De nieuwe genderstrategie van de Wereldbankgroep van eind 2015 is sterk geformuleerd en sluit goed aan op het Nederlandse genderbeleid. Gelijke toegang voor mannen en vrouwen tot banen en productiemiddelen staat centraal in de strategie, waarbij ook aandacht is voor andere terreinen die essentieel zijn om die doelen te bereiken zoals onderwijs, (reproductieve) gezondheidszorg, bestrijding geweld en inzet van mannen en jongens. Het komt nu aan op de uitvoering van de strategie en daartoe heeft de WBG voortgang gemaakt in het aanpassen van zijn werkwijze. Een van de uitdagingen voor de Bank is dat de vraag naar genderresultaten vanuit de klantlanden inconsistent is.

#### Klimaat

*Relevant*. De WBG speelt een belangrijke rol in de multilaterale architectuur voor klimaatfinanciering. In 2015 leverde de WBG de grootste bijdrage van alle multilaterale ontwikkelingsbanken (MDBs) aan klimaatfinanciering (USD 10 miljard). De WBG is met afstand de grootste verstrekker van financiering voor adaptatieprojecten (USD 3,2 miljard, meer dan twee keer zoveel als alle andere ontwikkelingsbanken bij elkaar). Hiermee levert de Bank een onmisbare bijdrage aan SDG 13. IFC speelt een rol in de multilaterale architectuur voor klimaatfinanciering gericht op private sector projecten. IFC is een van de uitvoerende organisaties van de *Climate Investment Funds* en het *Green Climate Fund*. In haar klimaatactieplan heeft de Wereldbankgroep, inclusief IFC, zich eraan gecommitteerd om klimaat en ontwikkeling op een geïntegreerde manier te benaderen en het aandeel klimaatfinanciering in de portefeuille van de WBG te laten groeien naar 28% in 2020. De WBG maakt goede voortgang en heeft dit percentage laten groeien van 15% in 2015 naar 18% in 2016 en naar verwachting 20% per einde 2017. Het blijft belangrijk om de voortgang van de WBG ten aanzien van deze doelen nauwlettend te bewaken. De klimaatinzet van IFC wordt onderstreept door twee breed uitgedragen initiatieven op het gebied van private investeringen in zonne-energie in Afrika. Met *Lighting Africa* leidt IFC de ontwikkeling voor rurale markten voor zonne-energie. Met *Scaling Solar* stimuleert IFC de opschaling van investeringen in zonne-energiecentrales. Nederlandse steun heeft beide initiatieven mede mogelijk gemaakt.

#### Private sector ontwikkeling

*Relevant*. De WBG is een belangrijke speler op het gebied van private sector ontwikkeling in ontwikkelingslanden. Ongeveer 38% van de IDA committeringen zijn gericht op het verbeteren van het investeringsklimaat in de armste landen. IDA werkt steeds meer samen met MIGA en IFC om private sector investeringen aan te trekken in landen met hoge investeringsrisico's. Binnen IDA komt een private sector loket om met MIGA en IFC te investeren in private sectorontwikkeling, met name in landen die te maken hebben met fragiliteit en conflict. Nederland draagt bij aan een aantal van deze programma's, zoals het *Multidonor Trust Fund 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 handelsfacilitatiesystemen 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 de 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 Bank. Nederland is naast het VK donator van de Global SME Finance facility bij IFC. Het gaat hierbij om een combinatie van investeringsmiddelen en technische assistentie. Voorst steunt Nederland het SME Finance Forum dat door de G20 in 2010 is opgericht. IFC verleend onderdak aan dit forum.

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