



2019 Scorekaart African Development Bank (AfDB)

Datum	25 november 2019
SCOREKAART	African Development Bank (AfDB)
Opgesteld door	Directie Multilaterale Instellingen en Mensenrechten

Inhoudsopgave

	Inhoudsopgave	2
1.	Samenvatting	4
1.1	Institutionele aspecten en functioneren	4
1.2	Beleidsrelevantie	4
2	Inleiding	6
3	Algemene achtergrond	7
2.1	Doelstelling en toegevoegde waarde	7
2.2	Organisatie, werkwijze en activiteiten	8
3.3	Nederlandse rol en invloed	9
3.4	Financiële omvang en bijdragen	10
4	Institutionele aspecten en functioneren van de organisatie	12
4.1	Strategie en verantwoording	12
4.2	Resultaatgerichtheid en transparantie	13
4.3	Partnerschappen en samenwerking	14
4.4	Operationeel management	16
4.5	Beleidsevaluatie	17
4.6	Human Resource Management	18
4.7	Financiële stabiliteit	19
4.8	Efficiëntie	20
4.9	Integriteit en grensoverschrijdend gedrag	21
5	Relevantie van de organisatie	23
5.1	Relevantie voor Nederlandse BHOS-prioriteiten	23
5.2	Overige relevantie	25

1. Samenvatting

1.1 Institutionele aspecten en functioneren

Kenmerkend aan de African Development Bank Group is het Afrikaanse karakter van de instelling, waarbinnen de regionale landen de meerderheid van het stemrecht hebben. Hierdoor geniet de Bank een sterk gevoel van *ownership* onder de Afrikaanse lidstaten. Tevens heeft de AfDB daardoor scherp oog voor de verschillende Afrikaanse contexten waarbinnen het opereert en kan het constructief de beleidsdialoog aangaan met de klantlanden.

De Bank kan verbeteren door meer selectiviteit in de operaties aan te brengen en door de hervormingen onder de inmiddels langlopende reorganisatie nu zo snel mogelijk grondig te implementeren. Vooral op het gebied van Human Resource management en operationeel management en toezicht blijven zwaktes bestaan.

	Score	Verandering
Institutionele aspecten en functioneren		
Strategie en verantwoording	4	→
Resultaatgerichtheid en transparantie	4	→
Partnerschappen en samenwerking	3	→
Operationeel management	2	↓
Beleidsevaluatie	3	→
Human Resource Management	2	→
Financiële stabiliteit	3	↓
Kostenefficiëntie	3	→
Integriteit en grensoverschrijdend gedrag	4	→

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

1.2 Beleidsrelevantie

De AfDB is als uitvoerende organisatie relevant voor een breed scala aan Nederlandse BHOS-prioriteiten. Het mandaatgebied van de Bank valt voor een groot deel samen met de Nederlandse prioriteitsregio's. Dankzij het Afrikaanse ownership kan de AfDB vooral op het gebied van regionale integratie en het bestrijden van fragiliteit een belangrijke speler zijn op het continent. Daarnaast is de Bank zeer actief op het gebied van voedselzekerheid en klimaat.

	Uitvoerend	Coördinerend	Normatief
Relevantie voor de Nederlandse BHOS-prioriteiten			
Gendergelijkheid	3	Niet van toepassing	Niet van toepassing
Voedselzekerheid	4	Niet van toepassing	Niet van toepassing
Water	2	Niet van toepassing	Niet van toepassing
Rechtvaardige en vreedzame samenlevingen	3	Niet van toepassing	Niet van toepassing
Klimaat	3	Niet van toepassing	Niet van toepassing
Mobilisatie private sector	3	Niet van toepassing	Niet van toepassing
Overige relevantie			
Regionale integratie	3	Niet van toepassing	Niet van toepassing

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

Op moment van schrijven van deze scorekaart zijn de aandeelhouders en donoren in onderhandeling over de kapitaalverhoging en middelenaanvulling, waarbij een aanzienlijke verhoging van de financiële kracht en capaciteit van de Bank is voorzien. Deze zal gepaard gaan met duidelijke committeringen op het gebied van versterking van institutionele capaciteit en van beleidslijnen op verschillende onderwerpen, zoals gender, fragiliteit, klimaat, steun aan particuliere sector en governance.

2 Inleiding

Scorekaarten 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 scorekaarten op te stellen voor de VN Fondsen en Programma's, de Internationale Financiële Instellingen, de voor Nederlands BHOS-beleid relevante gespecialiseerde VN-organisaties en kantoren, en de majeure wereldwijde fondsen; multilaterale organisaties waaraan Nederland een substantiële ODA-bijdrage levert. De relevantie wordt primair getoetst aan het Nederlandse beleid voor Buitenlandse Handel en Ontwikkelingssamenwerking, maar de bredere betekenis van multilaterale instellingen voor andere aspecten van Nederlands beleid wordt waar relevant meegenomen.

Om de actualiteit en bruikbaarheid van de scorekaarten te vergroten wordt met ingang van 2019 de publicatie zo veel mogelijk gekoppeld aan de strategische (Verenigde Naties) en/of financieringscyclus (Internationale Financiële Instellingen) van de afzonderlijke multilaterale organisaties. In het jaar voorafgaand aan een nieuwe, meestal 3 of 4-jarige cyclus, wordt een geactualiseerde scorekaart gepubliceerd en de Kamer daarover geïnformeerd. Op rijksoverheid.nl staan ook de meest recente scorekaarten van de andere organisaties waar het ministerie van Buitenlandse Zaken analyses van heeft gemaakt.

Elke scorekaart 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 scorekaart 2017. 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 scorekaarten 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 scorekaart verwerkt.

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), Agenda 2063 van de Afrikaanse Unie en de Addis Ababa 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 is actief in zowel de publieke als private sector, maar met het grootste deel van de operaties in de publieke sector en met een sterke focus op infrastructuur (ook in de particuliere sector). De Bank Groep keurde in 2018 voor SDR² 7,28 miljard goed aan schenkingen, leningen, projecten, programma's en technische assistentie in Afrika. De hoeveelheid uitbetalingen bedroeg in 2018 SDR 4,37 miljard. De Afrikaanse Ontwikkelingsbank Groep (AfDB Groep) bestaat uit de African Development Bank (AfDB), het African Development Fund (AfDF) en het Nigeria Trust Fund (NTF). Nederland speelt in het NTF, dat qua omvang zeer beperkt is, geen rol.

De Bank draagt op vele vlakken bij aan de SDGs. De spil voor het beleid hierop is de "*High Five Agenda*". Hierin zijn vijf speerpunten geïdentificeerd, die de organisatie in al zijn beleid probeert te integreren. De onderstaande tabel geeft de speerpunten weer van de High Five agenda, een korte omschrijving van de inhoud en de link naar relevante SDGs.

De AfDB Groep richt zich in haar *Ten Year Strategy 2013-2023ⁱ (TYS)* op inclusieve en groene groei in Afrika. Hiervoor zijn vijf 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 huidige president, Akinwumi Adesina, heeft deze prioriteiten in het najaar van 2015 verder verwerkt in de *High Five Agenda*.

² SDR = Special Drawing Rights, in AfDB rapporten ook wel Units of Account. 1 UA = 1 SDR = 1,24 EUR (2019)

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 ⁱⁱ	<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 ⁱⁱⁱ	<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 jeugdwerkloosheid door Innovatie, Investeringen en Integratie ^{iv}	<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>

Op moment van schrijven van deze scorekaart zijn de aandeelhouders en donoren op in onderhandeling over de kapitaalverhoging en middelenaanvulling, waarbij een aanzienlijke verhoging van de financiële kracht en capaciteit van de Bank is voorzien. Deze zal gepaard gaan met duidelijke committeringen op het gebied van versterking van institutionele capaciteit en van beleidslijnen op een verschillende onderwerpen, zoals gender, fragiliteit, klimaat, steun aan particuliere sector en governance.

3.2

Organisatie, werkwijze en activiteiten

Het hoofdkantoor van de Afrikaanse Ontwikkelingsbank Groep is sinds de oprichting gevestigd in Abidjan, maar was tussen 2004 en 2014 in Tunis gevestigd vanwege politieke instabiliteit in Ivoorkust. Naast het hoofdkantoor in Abidjan heeft de Bank in totaal in 41 Afrikaanse landen kantoren, waaronder in 16 fragiele staten. In 5 landen heeft de Bank liaison offices. Deze zijn kleiner dan landenkantoren en worden ondergebracht bij een ministerie van het betreffende land. De Bank werkt aan het afronden van een reorganisatieproces onder de noemer van het "Development and Business Delivery Model" (DBDM), met als inzet om verantwoordelijkheden en expertise zo veel mogelijk te delegeren naar de vijf regionale Directoraten-Generaal (DG) voor Noord- (Tunis), Oost- (Nairobi), West- (Abidjan), Zuid- (Pretoria) en Centraal Afrika (Yaoundé), die functioneren als regionale *hubs*. Het DBDM werd begin 2019 voor het eerst geëvalueerd.

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. Ierland doorloopt op het moment van schrijven de toetredingsprocedure en zal vermoedelijk eind 2019 lid worden. 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 27 niet-Afrikaanse donoren en 4 regionale donoren (Egypte, Libië³, 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 zeven stoelen en de AfDB ook zeven stoelen (die elke negen maanden tussen de regionale lidstaten rouleert).

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 naar 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, die een eigen Bewindvoerder hebben, hebben de overige landen zich verenigd in 19 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 voor een periode van vijf jaar.

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.

In 2016 publiceerde de onafhankelijke evaluatieafdeling van de AfDB Groep de laatste grootschalige 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 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, o.a. in het kader van het reorganisatieproces (Development and Business Delivery Model) dat in deze scorekaart veelvuldig aan bod komt.

3.3 Nederlandse rol en invloed

De Gouverneur voor Nederland is de Bewindspersoon verantwoordelijk voor Buitenlandse Handel en Ontwikkelingssamenwerking en de Plaatsvervangend Gouverneur is de Directeur-Generaal Internationale Samenwerking. Nederland (AfDB 0,888%- en AfDF 2,225% van de stemmen) vormt binnen de Raad van Bewindvoerders een kiesgroep met het Verenigd Koninkrijk (AfDB 1,811%, AfDF 5,167%) en Italië (AfDB 2,446%, AfDF 2,814%). De kiesgroep beschikt binnen de Bank over 5,145% van de stemmen en binnen het Fonds over 10,206% van de stemmen.

³ Formeel heeft Libië, ook in de huidige veranderde politieke situatie, nog deze rol.

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.

Over belangrijke onderwerpen vormt de kiesgroep in samenspraak met hoofdsteden van de drie kiesgroepleden haar mening, en draagt deze uit in boardoverleg. Besluiten worden door de Raad van Bewindvoerders bij consensus genomen, het komt vrijwel nooit op stemming aan. 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 2018 was de totale omvang van de financieringen van de AfDB Groep SDR 7,28 miljard. Van dit bedrag kwam SDR 5,13 miljard uit het niet-concessionele deel van de AfDB, SDR 1,09 miljard uit het concessionele deel en SDR 1,07 miljard uit speciale fondsen (e.g. trustfondsen). Er zit een stijgende trend in de activiteiten van de Bank, met een gemiddelde totale omvang van SDR 5,9 miljard per jaar over de periode 2009 -2018. *Public sector project lending* bedroeg in 2018 in totaal SDR 3,8 miljard. *Private sector projects lending* bedroeg in totaal SDR 1,1 miljard. Het administratieve budget was voor 2018 vastgesteld op SDR 377 miljoen, een toename van 2,3% ten opzichte van 2017.

De Bank (het niet-concessionele deel) heeft per eind 2018 een totaal aandelenkapitaal van SDR 67 miljard, waarvan SDR 5,0 miljard *paid-in*, SDR 60 miljard *callable*⁴ en SDR 1,9 miljard niet-ingetekend kapitaal. Er lopen op het moment van schrijven onderhandelingen over een zevende kapitaalverhoging voor de Bank.

De middelen voor het Fonds (het concessionele deel) zijn voor het laatst in 2016 aangevuld. Door de donoren werd een bedrag van SDR 3,228 miljard voor de periode 2017-2019 toegezegd. Momenteel onderhandelen de donoren van het Fonds over een nieuwe middelenaanvulling voor de periode 2020-2022. Inclusief additionele bijdragen is het totaal aan middelen dat tijdens binnen de huidige veertiende middelenaanvulling⁵ (AfDF-14) beschikbaar is gesteld is SDR 4,224 miljard. Nederland draagt 4,2% (cumulatief) van de totale middelen bij en is daarmee de negende donor van AfDF-14. Na de veertiende middelenaanvulling is de VS de grootste donor, gevolgd door respectievelijk Duitsland, het VK en Japan. Nederland is op dit moment de 10^e donor op basis van historische bijdragen.

Naast reguliere bijdragen heeft Nederland zich in 2006 gecommitteerd 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*. Dat betekent dat het AfDF tot 2054 één op één wordt gecompenseerd voor gedeerde rente- en aflossinginkomsten gedurende de looptijd van de desbetreffende leningen.

⁴ *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.

⁵ Eind november 2016 vond de laatste vergadering plaats van de veertiende middelenaanvulling van het AfDF, waar Nederland EUR 191 miljoen toezegde.

Financieel overzicht (*Bedragen in miljoen SDR*⁶)

	Bank	Fonds / zachte leningen loket
Uitgekeerde schenkingen in 2018	-	461 ^v
Bijdrage aan schuldverlichting (HIPC & MDRI, cumulatief sinds 2006)	-	1.250 (totaal) ^{vi} 61 (NL) ^{vii}
Uitgekeerde leningen in 2018	2.996 ^{viii}	896 ^{ix}
Totaal (aandelen)kapitaal	572.389	-
Waarvan <i>paid-in</i>	41,39	
Nederlands aandeel in %	0,888% ⁷	2,225% ⁸
Kiesgroep aandeel in %	5,06%	10,206% (stemrecht)
Overige Nederlandse bijdragen (Trust Funds) in 2018	-	EUR 1,5 mln (ALSF) USD 5 mln (YEI MTD)
Positie Nederland op ranglijst	14 (van niet-regionaal)	9
Aantal aandeelhouders / donoren	80	31

⁶ 1 SDR = 1,24 EUR (2019)⁷ Totaal NL betalingen t.b.v. kapitaal aanvulling (op basis van betalingsschema): 5,9 mln. (2015) en 6,5 mln. (2016)⁸ Totaal NL betalingen t.b.v. middelen aanvullingen (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 vastgelegd in de *Ten Year Strategy 2013 - 2023* en de *High Five Agenda*.

De programma's en projecten sluiten nauw aan bij nationaal armoedebeleid dat leidend is voor de uitwerking van de landenstrategie. De Bank voert daarnaast fragiliteitsanalyses uit. De landenstrategieën vormen het kader voor projecten en programma's die gefinancierd worden in een land. In de praktijk zijn de landenstrategieën echter vaak in dusdanig ruime termen gedefinieerd dat deze weinig sturing geven en ruimte laten voor veel verschillende projecten. Dit geeft de Bank veel flexibiliteit om in te spelen op wensen vanuit de klantlanden maar beperkt de mogelijkheden tot effectieve sturing vooraf. De Bank hanteert een *theory-of-change* in de projectvoorstellen en rapporteert hierover in evaluaties.

Op het gebied van verantwoording wordt binnen de Raad van Bewindvoerders elke investering van de Bank en het Fonds - alsmede institutionele onderwerpen - besproken. Nederland ervaart de samenwerking tussen de Raad van Bewindvoerders en het Management van de Bank over het algemeen als goed. De strategische lijn in de jaarlijkse operationele planning van de Bank zou selectiever en duidelijker moeten worden bepaald, met een helderdere de link daarvan met het administratieve budget. De beïnvloeding van de Board op de inhoud van dit operationele plan kan beter.

De AfDB hecht belang aan zowel sociale- 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. 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 strakker uitvoeren. De laatste MOPAN evaluatie (2016-2016) prijst de *safeguard*-mechanismen van de Bank als toonaangevend en kwalitatief goed. Een onafhankelijke consultant werkt momenteel aan een derde evaluatie van het IRM. De resultaten hiervan worden begin 2020 verwacht.

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

Verandering sinds 2017: neutraal = →

De Bank heeft een helder kernmandaat en de beleidsstrategie is met de High Fives in lijn gebracht met de SDGs, de klimaatafspraken, de Addis Ababa Agenda en Agenda2063 van de Afrikaanse Unie. De Bank zou echter effectiever kunnen opereren door meer selectiviteit in de landenstrategieën aan te brengen, zodat deze dwingender sturen richting projecten met de hoogste ontwikkelingsimpact. In het kader van de lopende onderhandelingen voor een kapitaalverhoging en middelenaanvulling formuleert de AfDB daarover actief beleidsvoorstellen. Vandaar dat de score naar boven wordt afgerond.

4.2 Resultaatgerichtheid en transparantie

In 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 tienjarenstrategie 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. De Bankgroep kan zich verder versterken in het integreren van RBM in haar programma's, en de programma's beter richten op doelgroepen, zoals aangegeven door MOPAN (2015-2016). Ook kent het budget van de Bank een relatief hoge mate van fungibiliteit, waarbij overschotten en tekorten op verschillende begrotingsposten inwisselbaar lijken.

De AfDB werd in 2018 in de *Aid Transparency Index* geprezen als 4^e van 45 onderzochte donororganisaties in termen van transparantie. Met een score van 88.4% van het maximaal mogelijke aantal krijgt het de classificatie *very good*^x. Daarnaast is de AfDB sinds 2011 lid van het *International Aid Transparency Initiative* (IATI), waar het proactief aan meewerkt.

Als onderdeel op het RBM-raamwerk wordt ieder jaar door de interne evaluatieafdeling het *Annual Development Effectiveness Review* (ADER)⁹ met thematische- en landenspecifieke 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 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* (CPPRs) en evaluaties van de landenstrategieën. Hierbij kan de AfDB er wel aan werken om resultaatgerichtheid

ook bij klantorganisaties, de ontvangende landen, door te laten dringen. De onafhankelijke evaluatieafdeling publiceert jaarlijks ook steekproefsgewijs evaluaties van de uitvoering van de landenstrategieën, welke op veel waardering kunnen rekenen in de Board. Tevens heeft de Bank enkele jaren geleden een interactief IT-platform gelanceerd dat meer dan 9000 geografische locaties van Bankprogramma's met projectinformatie weergeeft (MapAfrica). In 2018 lanceerde de AfDB versie 3.0 van MapAfrica.

IDEV publiceerde eind 2018 de uitkomsten van een serie evaluaties van de kwaliteit van bankoperaties: tijdens de voorbereidingsfase, gedurende het project en na afloop. Het onderzoek naar kwaliteitsbewaking bij de start van projecten constateerde dat de Bank bij publieke projecten de verwachte resultaten nadrukkelijker mee zou moeten nemen in de projectselectie en tevens beter moet kijken naar de context waarin een project opereert, omdat dat het succes van een project mede bepaalt. Op dit punt ligt de Bank achter op andere ontwikkelingsbanken. Voor private projecten geldt dat de kwaliteitsbewaking wel van eenzelfde niveau is als vergelijkbare instellingen. IDEV constateerde dat het beleid en de instrumenten om gedurende een project de kwaliteit te monitoren helder en efficiënt zijn. Wel zou de AfDB de uitkomsten van deze monitoring vaker en meer pro-actief moeten opvolgen. Mede in antwoord op de IDEV-evaluaties heeft de Bank een actieplan opgesteld met tien punten om de kwaliteit van de operaties te verbeteren.

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 2017: neutraal = →

De communicatie over resultaten kan verbeteren door de onafhankelijke evaluatieafdeling een reactie te laten schrijven op het ADER, zoals hierboven omschreven. De Bank scoort echter op de andere vlakken goed, zoals bij het inzichtelijk maken van haar werkzaamheden via MapAfrica en IATI. De score wordt daarom naar boven afgerond.

4.3 Partnerschappen en samenwerking

De AfDB Groep heeft een groot aantal partnerschappen met andere ontwikkelingsbanken, donoren (o.a. cofinanciering van projecten, analyses, trust fondsen) en multilaterale instellingen (o.a. kennisontwikkeling, samenwerken op initiatieven). Daarnaast werkt de AfDB Groep nauw samen op initiatieven van de Afrikaanse Unie (AU), de *African Legal Support Facility* (ALSF) en de *Africa Renewable Energy Initiative* (AREI). ALSF verleent juridisch advies en technische assistentie aan Afrikaanse landen in complexe commerciële onderhandelingen of bij procesvoering en bij schulduitgifte. Nederland is een partner van ALSF.

De Bank zou kunnen werken aan het uitbreiden van kennispartnerschappen om zo haar rol als kennisinstelling te versterken. Het *Development and Business Delivery Model* heeft de functie van de Chief Economist veranderd en deze ook de rol van kennismakelaar gegeven.

November 2018 organiseerde de AfDB het eerste *Africa Investment Forum*, in Zuid-Afrika. De inzet was om investeerders te vinden voor projecten op het Afrikaanse continent. Het Forum, waaraan o.a. grote institutionele beleggers, ontwikkelingsinstellingen en Afrikaanse staatshoofden deelnamen, leverde een lijst op van projecten waarvoor geïnteresseerde investeerders werden gevonden. Door de organisatie van dit forum draagt de Bank bij aan het bevorderen van investeringen in Afrika. Dit eerste Africa Investment Forum was daarmee een succes. Eind 2019 wordt het opnieuw georganiseerd met de intentie om hier een jaarlijks evenement van te maken.

De AfDB organiseert periodiek partnershipconferenties om de dialoog met ontwikkelingspartners te bevorderen. Het laatste Partnership Forum vond in april 2017 plaats. Op dit moment heeft de AfDB Groep geen uitgewerkte visie voor het aangaan van partnerschappen. De voornaamste klacht in de samenwerking (klanten en partners) is dat de uitvoering vaak traag is, ook door noodzakelijke procedures van onder andere 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. Het *Development and Business Delivery Model*-plan had specifiek als doel om de Bank dichter bij de Afrikaanse lidstaten ("de klant"). Met de komst van kantoren in meer landen kan sneller contact worden gelegd met lidstaten.

Volgens analyses van DFID^{xi} is de kwaliteit van samenwerking met donoren en andere ontwikkelingsbanken gemengd. Wanneer er geformaliseerde samenwerkingsverbanden bestaan loopt de samenwerking goed.

Nederland werkte de afgelopen jaren relatief weinig met bijdragen aan *trust funds* bij de AfDB Groep, met uitzondering van een aantal goed functionerende fondsen zoals het eerdergenoemde ALSF en *Making Finance Work for Africa* (MFW4A), die onafhankelijker zijn dan reguliere *trust funds*¹⁰. Een verbeterpunt is de snelheid waarmee gerapporteerd wordt over behaalde resultaten.

Recent is Nederland haar samenwerking met de AfDB aan het intensiveren. Zo werd Nederland in 2018 donor van het *Youth Entrepreneurship & Innovation trust fund*, dat zich richt op het bevorderen van jeugdwerkgelegenheid in Afrika. Tevens wordt gekeken of samenwerking met andere initiatieven van de Bank mogelijk is. Deze intensivering is nog pril maar Nederland ervaart de samenwerking, communicatie met de *trust funds* en flexibiliteit van de Bank hierin vooralsnog positief, al blijken interne procedures soms langzaam te lopen.

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

Verandering sinds 2017: neutraal = ➔

De score komt gemiddeld uit op een 3. Hoewel een duidelijke visie voor het aangaan van partnerschappen en samenwerking en coördinatie met overige actoren ontbreekt, is deze score gerechtvaardigd vanwege het grote aantal partnerschappen

¹⁰ 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.

en de voortrekkersrol die de Bank speelt bij het bijeenbrengen van veel verschillende partijen, bijvoorbeeld bij het Africa Investment Forum.

4.4 Operationeel management

De AfDB werkt al sinds 1999 aan een decentralisatieagenda. Die kreeg in 2016 met de introductie van het *Development and Business Delivery Model* een nieuwe impuls. Het doel was drieledig: (i) organisatiestructuur van de AfDB beter laten aansluiten bij de *Ten Year Strategy* en de *High Fives Agenda*, (ii) de Bank dichter bij de klantlanden brengen en (iii) snellere besluitvorming, meer transparantie en sterkere prestatiecultuur.

Een extern adviesbureau evalueerde begin 2019 de implementatie van de hervormingen. Het bureau concludeerde dat DBDM-hervormingen ambitieus en talrijk zijn en dat er zowel onder Afrikaanse- als niet-regionale aandeelhouders brede steun voor bestaat. Tevens bevestigde het onderzoek dat de hervormingen inderdaad bijdragen aan de eerdergenoemde doelstellingen van de Bank. De consultant constateerde echter ook dat het oorspronkelijk gestelde doel om per eind 2018 alle hervormingen af te ronden niet is behaald. Hoewel binnen alle vijf DBDM-pilaren verbeteringen zijn doorgevoerd is de implementatie van de hervormingen minder grondig en trager dan gepland. Door de te ambitieuze planning voor DBDM is bovendien reorganisatiemoedigheid onder de medewerkers opgetreden. Het zal daardoor niet eenvoudig zijn de nog openstaande hervormingen te implementeren.

In het kader van het eerder beschreven DBDM is een zogenaamde *Delegation of Authority Matrix* (DAM) ontwikkeld. Deze moet de delegatie van bevoegdheden tussen de sector- en regiodirecties van de Bank regelen. Hierbij worden *Key Performance Indicators* (KPI's) voor *task managers* verscherpt, zodat zij objectief kunnen worden afgerekend op hun prestaties in de uitvoering van AfDB Groep projecten. De DAM zorgt ook voor meer duidelijkheid over verantwoordelijkheden, en legt meer verantwoordelijkheden bij landenkantoren. Na een vertraging werd de DAM per september 2018 geïntroduceerd. De matrix functioneert vooralsnog minder dan verwacht en blijft daardoor werk in uitvoering.

Het zogenaamde 'Project Wakanda', is ook onderdeel van het DBDM. Wakanda beoogt om interne bankprocessen te stroomlijnen en te automatiseren. Hiervoor wordt de IT-architectuur van de Bank grondig gemoderniseerd. Werkstromen als het boeken van dienstreizen door medewerkers, het inhuren van consultants of het verlengen van contracten moeten daardoor in de toekomst sneller en met minder handelingen worden doorlopen, wat de efficiëntie van de Bank vergroot. Project Wakanda maakt het voor management ook eenvoudiger om de status van verschillende operationele processen te volgen. Operationele risico's moeten daardoor afnemen terwijl transparantie en verantwoordelijkheid toenemen.

De gemiddelde tijd tussen goedkeuring van een project en de eerste uitbetaling lag in 2018 op 15,7 maanden voor de gehele Bankgroep. Dit is een verslechtering ten opzichte van 2017, toen het gemiddelde op 13,5 maanden lag. De afgelopen jaren miste de AfDB het gestelde doel van 6 maanden daarmee ruimschoots. Deze slechte score komt volgens de bank door gebrekkige bestuurlijke capaciteit in de klantlanden. Ook duurt het bijvoorbeeld vaak lang voordat leningdocumentatie door parlementen in ontvangende landen wordt goedgekeurd. Via capaciteitsopbouwprogramma's probeert de Bank de score op deze indicator te verbeteren.

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

Verandering sinds 2017: negatief = ↓

De Bank is met het DBDM een grootschalig verandertraject ingeslagen dat de operationele slagkracht sterk kan verbeteren. De implementatie laat vooralsnog echter te wensen over. Daarnaast zijn er de laatste jaren grote slagen gemaakt met het verbeteren van de communicatie-infrastructuur (ICT) met de landenkantoren. De Bank is dus volop bezig om ambitieuze plannen door te voeren, maar gezien de op punten zorgwekkende evaluatie van DBDM wordt de gemiddelde score van 2,5 naar beneden afgerond.

4.5

Beleidsvaluatie

De onafhankelijke evaluatieafdeling van de AfDB, IDEV, heeft als drieledig doel om (i) bij te dragen aan leerprocessen (ii) accountability te bevorderen en (iii) een leercultuur binnen de bank te stimuleren. Het mandaat is helder. 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*. Deze strategie is vervolgens twee keer met een jaar verlengd, tot 2019. Bevindingen van evaluaties en aanbevelingen zijn publiek beschikbaar. De onafhankelijk van IDEV lijkt goed gewaarborgd. Dit wordt ook bevestigd door DFID. In 2018 voerde IDEV een record van 15 evaluaties uit, waaronder de eerdergenoemde onderzoek naar kwaliteitsborging binnen de Bank.

IDEV is door de jaren heen uitgegroeid tot belangrijke stimulans voor beleidsvernieuwing binnen de Bank. In 2016 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 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 2017: neutraal = →

Het werkelijk opvolgen van aanbevelingen van beleidsvaluaties door Management is de belangrijkste component in bovenstaande scores. Op dit gebied is er, net als

bij veel andere soortgelijke organisaties, verbetering mogelijk. Vandaar dat de gemiddelde score naar beneden wordt afgerond tot "voldoende".

4.6 Human Resource Management

De AfDB behaalde in 2018 de vierde plaats op de lijst van de 100 meest populaire werkgevers in Afrika. Daarmee heeft de Bank een aanmerkelijke sprong gemaakt sinds 2015, toen de Bank op de 82^{ste} plaats stond. HRM blijft op dit moment echter een belangrijk aandachtspunt bij de organisatie vanwege de lopende reorganisatie (*Development and Business Delivery Model*).

Onder leiding van President Adesina is het personeelsbeleid op een aantal punten verbeterd. Het DBDM heeft geleid tot het formuleren van specifieke KPIs voor alle managers. Er wordt vanuit de top aangestuurd op regelmatige functioneringsgesprekken en jaarlijkse beoordelingen van alle medewerkers. Op andere punten, zoals de mobiliteit naar de landenkantoren en werving blijft echter verbetering mogelijk.

Het DBDM had als doel de mobiliteit van personeel te verbeteren, en een op presentatie en resultaten gerichte organisatiestructuur te creëren. Uit de evaluatie van DBDM blijkt dat veel van de HR-doelen niet of slechts ten dele zijn behaald. Het eerdergenoemde DAM, dat de verantwoordelijkheden tussen hoofdkantoor en de nieuwe regionale kantoren regelt werd na een lange vertraging geïntroduceerd en functioneert nog altijd niet goed. Het stroomlijnen van de verdeling van taken, verantwoordelijkheden en bijbehorende kwaliteitstoezichtsmechanismes blijft werk in uitvoering. De uitdaging daarbij is om enerzijds bankbreed voldoende uniformiteit te waarborgen en tegelijkertijd maatwerk te kunnen leveren in de verschillende klantlanden. De evaluatie stelt verder dat er binnen de AfDB een cultuurverandering plaatsvindt richting een meer op kwaliteit gerichte, maar dat deze nog pril is en langzaam verloopt. Ook het aantal opstaande vacatures daalt (van 24% in 2017 naar 14% in 2018) maar dit verloopt langzamer dan de eigen doelstellingen. De AfDB kent nog een tekort aan projectmanagers en medewerkers in toezicht- en risk managementfuncties. Dit is ook een knelpunt in de operationele capaciteit van de Bank. Toezegging in het kader van de huidige kapitaalverhoging is echter deze knelpunten snel te adresseren.

Een belangrijk aandachtspunt blijft daarnaast het aantal vrouwen binnen de organisatie. In 2018 was 30% van de professionele staf en 26% van de staf in managementpositie vrouw, daarmee haalt de AfDB de targets, respectievelijk 30% en 32%, net wel en niet. Van de ondersteunende staf op het hoofdkantoor is 62% vrouw, en 50% op de landenkantoren. De AfDB heeft een vrouwelijke Vicepresident voor Financiën en een vrouwelijke Vicepresident voor Landbouw, menselijke & sociale ontwikkeling. De meeste bankmedewerkers komen uit Ivoorkust, gevolgd door Tunesië. In termen van diversiteit van nationaliteiten binnen de organisatie zijn verder een aantal grote landen oververtegenwoordigd vergeleken met de kleinere landen^{xii}. Op dat gebied is er dus ruimte voor verbetering.

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

Verandering sinds 2017: neutraal = ➔

De AfDB is uitgegroeid tot een aantrekkelijke werkgever en steeds beter in staat vacatures te vullen. Omdat veel van de hervormingen onder DBDM onvoldoende zijn geïmplementeerd sluit het HR-beleid momenteel onvoldoende aan bij de decentralisatie van de organisatie. Daarom wordt de gemiddelde score van 2,5 naar beneden afgerond.

4.7 Financiële stabiliteit

De AfDB heeft een sterke financiële positie. Sinds 2015 is het leenvolume van de Bank sterk gestegen. Dit valt samen met het moment van aantreden in 2015 van de huidige president Adesina, die een grote ambitie heeft voor de organisatie. De groei van het leenvolume leidt ertoe dat de belangrijkste prudentiële financiële ratio's geleidelijk richting hun limieten zijn gegaan. Om verdere uitbreiding van bankfinanciering mogelijk te maken en tegelijkertijd te kunnen blijven opereren binnen het prudentiële risicoraamwerk hebben de aandeelhouders daarom tijdens de AfDB-Jaarvergadering in 2018 goedkeuring gegeven om te starten met de onderhandelingen over een zevende kapitaalverhoging. De onderhandelingen daarvoor lopen op het moment van schrijven volop. De laatste kapitaal aanvulling vond plaats in 2010. Een akkoord over de zevende kapitaalverhoging wordt naar verwachting in de herfst van 2019 bereikt en zal de financiële stabiliteit van de Bank verder verbeteren.

De meest recente auditrapporten geven een positief oordeel over de financiële gezondheid van de organisatie. De AfDB ontving van alle grote kredietbeoordelaars het hoogst mogelijke, AAA-kredietwaardigheidsoordeel. Door de financiële crisis van 2008 zijn kredietbeoordelaars multilaterale ontwikkelingsbanken strenger gaan beoordelen.

De meest 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) gedurende de periode 2017-2019 15% minder middelen beschikbaar kan stellen. Op het moment van schrijven lopen de onderhandelingen over een nieuwe middelenaanvulling voor het AfDF. Dit proces wordt naar verwachting eind 2019 afgerond.

AfDF had voor de periode 2017-2019 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 verbeteringen doorvoeren bij het 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.

Per eind 2018 beschikte de AfDB over SDR 10,3 miljard aan liquide middelen. Dit is ruim boven de als "prudent" aangegeven ondergrens van SDR 9,4 miljard (gelijk aan de financiële verplichtingen voor een jaar). De sterke groei van het leenvolume zet de liquiditeitspositie wel steeds meer onder druk. 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, zoals bijvoorbeeld het programma *Room2Run*. Dit bevordert de financiële gezondheid van de organisatie. Per eind 2018 bevonden alle prudentiële ratio's zich binnen hun grenswaarden. Kredietbeoordelaar Fitch hanteert voor AAA-multilaterale ontwikkelingsbanken de regel dat het totaal aan garanties verstrekt door AAA-

lidstaten ten alle tijden groter moet zijn dan het totaal aan uitstaande leningen. Deze ratio stond eind 2018 net boven drempelwaarde en dreigde gedurende 2019 te worden doorbroken. Door een voorgenomen selectieve verhoging van het garanti kapitaal door enkele donoren (voorafgaand aan de algemene kapitaalverhoging die op het moment van schrijven nog in onderhandeling is) zal de AfDB echter naar verwachting aan de door Fitch gestelde eis blijven voldoen. Over zowel de algemene kapitaalverhoging als deze bijzondere garanties zal in de herfst van 2019 worden besloten.

De Bank beschikt over een *Office of the Auditor General*, dat systematisch de bestuursprocessen en het risicobeheer evalueert en verantwoordelijk is voor de interne audit. 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 van Bewindvoerders. De Auditor General wordt benoemd door de President van de AfDB maar rapporteert direct aan de Bewindvoerders. Deloitte volgde in 2017 KPMG op als de externe auditor van de Bank en concludeerde tot dusver dat alle jaarverslagen in overeenstemming zijn met de internationale standaarden voor financiële rapportage.

MOPAN 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 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 doorgaat, zodat de targets toch kunnen worden gehaald. Dit is niet wenselijk.

Onderdeel	Score
Realistische begroting	2
Liquiditeitspositie en/of solvabiliteitspositie	4
Interne auditfunctie	4
Kwaliteit rapportages	4
Samenhang tussen inhoudelijke en financiële rapportages	3
TOTAAL	3

Verandering sinds 2017: negatief = ↓

De gemiddelde score op basis van bovengenoemde cijfers komt uit op 3,4. De Bank buigt zich proactief over mogelijke oplossingen voor teruglopende donorbijdragen en lage inkomsten. Desondanks is toch gekozen om naar beneden af te ronden vanwege de relatief hoge inwisselbaarheid binnen de posten van de begroting en omdat de Bank door leenvolumes te vergroten de kredietwaardingsbeoordeling onder druk zette.

4.8 Efficiëntie

De totale administratieve kosten van de AfDB stegen in 2018 met 6,7% tot een totaal van SDR 402 mln. Kredietbeoordelaar Standard & Poor's publiceerde eind 2018 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 met de andere regionale

ontwikkelingsbanken behoort de AfDB Groep tot de topgroep van meest efficiënte instellingen. Ook MOPAN (2015-2016) evalueert de AfDB Groep als 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 eenmalige sterke stijging, die terug te voeren was op het feit dat de kosten voor levensonderhoud significant 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. Dit voorstel is nog niet omgezet in goedgekeurd beleid.

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

Verandering sinds 2017: neutraal = →

De primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden bij de AfDB zijn erg gunstig naar Nederlandse maatstaven, maar vanwege het feit dat deze een stuk minder voordelig zijn dan bij andere ontwikkelingsbanken wordt toch 'voldoende' gescoord op de derde indicator. Daarnaast is de kosteneffectiviteit van de programma's en verhouding overhead/ implementatie relatief goed.

4.9 Integriteit en grensoverschrijdend gedrag

De AfDB Groep heeft een *Office of Integrity and Anti-Corruption* (PIAC). PIAC richt zich op vijf vormen van onwenselijk gedrag: fraude, corruptie, dwang, conflicterende belangen en obstructie. 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 fraude, corruptie en wanbeleid binnen de Bank en een afdeling gericht op de door de Bank gefinancierde activiteiten. De Bank hanteert een *zero tolerance* beleid ten aanzien van eerdergenoemde vormen van onwenselijk gedrag. De periodieke financiële rapportages worden in de *Audit and Finance Committee* (AUF) beoordeeld. Hierbij komen zaken m.b.t. corruptie ook aan bod. PIAC rapporteert hierover richting de Raad van Bewindvoerders. Naast het uitvoeren van integriteitsonderzoeken organiseert PIAC ook trainingen aan bankpersoneel en *downstream partners* om bewustzijn en kennis te versterken voor het herkennen en voorkomen van fraude. In 2017 ontving de eenheid in totaal 78 meldingen, waarvan er na een eerste screening 39 tot een volwaardig onderzoek leidden. Begin 2019 trad er een nieuwe directeur PIAC aan, onder wiens leiding er een frisse wind waait en het vertrouwen in het departement is toegenomen.

Sinds 2009 heeft de Bank daarnaast een Ethics Office dat managers en medewerkers adviseert bij ethische vraagstukken. Indien een vraag dusdanig serieus is dat deze verder onderzoek behoeft dan kan het Ethics Office deze doorverwijzen naar PIAC. Het Ethics Office valt direct onder de President maar kan ook direct aan de Raad van Bewindvoerders rapporteren, indien het Ethics Office of de Bewindvoerders daar behoefte aan hebben. De eenheid rapporteert in het jaarverslag statistieken over alle vormen van onwenselijkheid gedrag en het aantal binnengekomen ethische vragen. In 2018 publiceerde het Ethics Office een gemoderniseerde gedragscode, die aansluit bij de door *Development and Business Delivery Model* veranderde organisatiestructuur.

Seksueel grensoverschrijdend gedrag is expliciet in strijd met de Ethics Code en kan worden gemeld bij het Ethics Office. Onderdeel van het inwerkproces van nieuwe Bankmedewerkers is een training die hen van risico's bewust maakt, ook op het gebied van seksueel grensoverschrijdend gedrag. Deze training is ook verplicht voor tijdelijke medewerkers, externe consultants en stagiairs. Tijdens studiedagen van afdelingen verzorgt het Ethics Office tevens sessies over ethische dilemma's. Ook werkt op ieder landenkantoor tenminste een '*ethics champion*'. Deze persoon is eerste aanspreekpunt voor ethische vragen en heeft ter ondersteuning aanvullende trainingen gevolgd. Middels posters, presentaties en *webinars* probeert het Ethics Office daarnaast een veilige cultuur te creëren, waarin vrij over dergelijke dilemma's kan worden gesproken.

Eind 2018 onderschreef de AfDB samen met andere negen andere internationale financiële instellingen een statement waarin zij zich committeren aan een veilige werkomgeving, waarbinnen grensoverschrijdend gedrag wordt voorkomen.

In 2007 is de klokkenluidersregeling goedgekeurd, waarmee hun vertrouwelijkheid en bescherming wordt gegarandeerd. Er is een *Staff Appeals Committee* en een Ombudsman. 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. PIAC 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
Beleid op grensoverschrijdend gedrag	3
Transparantie integriteitsschendingen	3
TOTAAL	4

Verandering sinds 2017: neutraal = →

De AfDB heeft beleid ter voorkoming van grensoverschrijdend gedrag. Dit kan verder versterkt worden, voornamelijk om incidenten te voorkomen bij de uitvoering van de projecten die de Bank (mede)mogelijk maakt. De Bank werkt daaraan en spant zich daarnaast aantoonbaar in om een cultuur te waarborgen waarbinnen incidenten bespreekbaar zijn. Daarom wordt de score omhoog afgerond.

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. Het presteren van de organisatie op de relevante thema's wordt vervolgens gescoord op uitvoerende, normerende of coördinerende activiteiten op dat thema.

5.1 Relevantie voor Nederlandse BHOS-prioriteiten

Gendergelijkheid

Relevant. De AfDB ziet gendergelijkheid zowel als een opzichzelfstaand doel en als voorwaarde om de andere ontwikkelingsdoelstellingen te behalen. Gender is daarom opgenomen als een van de dwarsdoorsnijdende thema's van de *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.

In 2017 introduceerde de Bank een *gender marker systeem* dat aanvullende doelstellingen, resultaten en outputs toevoegt aan de operaties van de AfDB. De genderinspanningen worden zo beter meetbaar en een integraal onderdeel van alle werkzaamheden van de Bank. Tevens heeft de Bank het *Affirmative Finance Action for Women in Africa (AFAWA)*-initiatief opgezet. Dit trust fund heeft als doel om per 2025 via hefboom-financiering door middel van garanti kapitaal in totaal USD 3 miljard aan financiering voor vrouwelijke ondernemers beschikbaar te stellen.

Voedselzekerheid

Relevant. Het doel van de High Five speerpunt 'Feed Africa', is om per 2025 honger te hebben uitgeroeid op het gehele continent. Alle Afrikanen moeten dan toegang hebben tot voldoende, kwalitatief hoogstaand voedsel. Het ontwikkelen van de landbouwsector in Afrika levert een belangrijke bijdrage aan economische ontwikkeling, het uitroeien van armoede en aan voedselzekerheid. Samen met o.a. de Bill & Melinda Gates Foundation introduceerde de AfDB het *Technologies for African Agricultural Transformation (TAAT)*-initiatief. TAAT is een kennisplatform dat agro-innovaties (zoals droogte-resistente soorten of geharmoniseerd landbouwbeleid) sneller probeert te verspreiden over het continent. Het doel van TAAT is om per 2025 in totaal 40 miljoen boeren te voorzien van efficiëntere technologie.

In 2018 profiteerden in totaal 19 miljoen Afrikanen van de landbouwprojecten van de AfDB. De Bank bouwde o.a. 3400 km aan toevoerwegen, leverde 1700 ton aan landbouwgrondstoffen (zoals zaaigoed en meststoffen) en voor 20,9 duizend hectare aan landbouwgrond is het watermanagement verbeterd.

Water

Relevant. De waterprojecten van de AfDB vallen onder het High Five speerpunt 'Improve the Quality of Life of Africans'. Hoewel toegang tot veilig drinkwater en sanitaire voorzieningen essentieel zijn voor een goede levenskwaliteit, heeft slechts

72% van de Afrikanen toegang tot drinkwater. Dat percentage daalt zelfs tot 40% voor veilige sanitaire voorzieningen. In 2018 gaf of verbeterde de AfDB voor 8,2 mln. Afrikanen de toegang tot water en sanitaire voorzieningen. Daarnaast geeft de Bank hygiënetrainingen aan gezondheidswerkers in Ebolagebieden.

Rechtvaardige en vreedzame samenlevingen

Relevant. Dankzij het Afrikaanse karakter van de Bank kan de AfDB rekenen op veel goodwill en vertrouwen onder de klantlanden. Daarnaast is het met landenkantoren aanwezig in 16 als fragiel aangemerkte landen en heeft de Bank veel oog voor de diverse Afrikaanse context waarbinnen het opereert. Via programma's probeert de organisatie de grondoorzaken van fragiliteit, zoals klimaatverandering en migratie, te adresseren. Ook heeft de Bank programma's gericht op capaciteitsopbouw in landen die kampen met fragiliteit of van een conflict herstellen.

In 2017 lanceerde de AfDB de *Country Resilience and Fragility Assessment*, een innovatief instrument om de mate van kwetsbaarheid van een land te beoordelen op zeven verschillende facetten van fragiliteit. Op het moment van schrijven werkt de Bank aan het uitrollen hiervan naar alle landen. Deze fragiliteitsassessments stellen de Bank in staat de operaties beter toe te spitsen op de specifieke behoeftes van de klantlanden. Ook hielp de Bank middels het 'Say No to Famine'-programma 800.000 Somaliërs die kampen met honger en de gevolgen van droogte.

Klimaat

Relevant. De AfDB is zeer actief op het gebied van zowel adaptatie en mitigatie. De Bank heeft als doel dat in 2020 klimaatfinanciering 40% van alle financiering uitmaakt en lijkt goed op weg dit doel te behalen. In 2018 bedroeg het percentage klimaatfinanciering 32%. DFID noemde de AfDB in de meest recente evaluatie een zeer relevante organisatie op klimaatgebied.

De klimaatoperaties van de AfDB vallen voornamelijk onder het speerpunt 'Light up and Power Africa'. In 2018 installeerde de Bank 197 MW aan hernieuwbare energie en reduceerde het in totaal 719 duizend ton CO₂-uitstoot door de energiesector. Daarmee haalde de Bank haar eigen doelstellingen voor 2018 niet.

Mobilisatie private sector en werk

Relevant. De AfDB keurde in 2018 in totaal 29 private sector projecten goed ter waarde van SDR 1,1 miljard. Per einde van het jaar beschikte de bank over aandelenparticipaties van in totaal USD 1,7 miljard, geïnvesteerd in meer dan 700 ondernemingen. De grootste sectoren binnen het portfolio zijn agribusiness (18%), logistiek (17%) en financiële services (17%). Middels het *Youth Entrepreneurship & Innovation trust fund*, draagt de Bank bij aan jeugdwerkgelegenheid in Afrika. Nederland draagt als doner bij aan dat fonds.

In 2018 profiteerden 1.2 miljoen Afrikanen van de private sector projecten van de Bank en kregen 14 miljoen personen daardoor betere toegang tot mobiliteit. AfDB-operaties creëerden in 2018 daarnaast 1,2 miljoen banen op het continent. Het inaugurele Africa Investment Forum bracht 350 investeerders samen uit 53 landen en leverde een pijplijn op van Afrikaanse projecten met geïnteresseerde investeerders.

	Rollen van de organisatie		
	Uitvoerend	Coördinerend	Normatief
Gendergelijkheid	3	Niet van toepassing	Niet van toepassing
Voedselzekerheid	4	Niet van toepassing	Niet van toepassing
Water	2	Niet van toepassing	Niet van toepassing
Rechtvaardige en Vreedzame samenlevingen	3	Niet van toepassing	Niet van toepassing
Klimaat	3	Niet van toepassing	Niet van toepassing
Mobilisatie Private sector	3	Niet van toepassing	Niet van toepassing

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

5.2

Overige relevantie

Regionale integratie

Relevant. Het bevorderen van regionale integratie is een van de prioriteiten onder de High Fives agenda. In vergelijking met andere continenten is de mate van regionale integratie in Afrika is namelijk zeer beperkt. Dat is nadelig voor de concurrentiekracht van het continent. Aan dit speerpunt wordt onder andere invulling gegeven middels regionale transport, elektriciteit- of ICT-projecten. Ook bevordert de Bank financiële integratie en vrij verkeer van goederen en personen. Zo publiceert de AfDB samen met de Afrikaanse Unie de zogenaamde *Africa Visa Openness Index*, met als doel lidstaten te stimuleren hun visumbeleid te versoepelen. De AfDB heeft ook middelen ter beschikking gesteld om de Afrikaanse Unie te ondersteunen bij de implementatie van het in 2018 getekende Afrikaanse Vrijhandelsverdrag.

In 2018 legde de Bank 390 km aan internationale verbindingswegen aan en bouwde 7 km aan internationaal elektriciteitsnet. Daarmee haalde het de gestelde targets ruimschoots niet. Wel leverde de AfDB de *Senegambiabrug* op die Gambia en Senegal verbindt en is voorzien van zogenaamde *one stop* douaneposten.

	Uitvoerend	Coördinerend	Normatief
Regionale integratie	3	Niet van toepassing	Niet van toepassing

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

