



## Scorecard European Bank for Reconstruction and Development (EBRD)

Datum mei 2013

SCORECARD European Bank for Reconstruction and Development

Opgesteld door Directie Verenigde Naties en Internationale Financiële  
Instellingen Multilaterale Instellingen en Mensenrechten |  
Afdeling Internationale Financiële Instellingen  
T- +31 (0)70 – 348 57 64

Redacteuren: Eva Schreuder – DMM/IF  
Angelique van Haasteren – Ministerie van Financiën  
Rogier Wieffer - KGK EBRD  
Jan Maas – KGK EBRD

## Inhoudsopgave

	Inhoudsopgave .....	2
1	Inleiding .....	3
2	Algemene achtergrond .....	4
2.1	Doelstelling en Mandaat .....	4
2.2	Organisatie, werkwijze en activiteiten .....	4
2.3	Nederlandse vertegenwoordiging .....	5
2.4	Financiële omvang en bijdragen.....	5
3	Institutionele aspecten van de organisatie.....	7
3.1	Focus op kernmandaat.....	7
3.2	Strategie .....	7
3.3	Effectiviteit bestuurs- en beheersorganen.....	7
3.4	Human Resource Management .....	8
3.5	Financiële positie, beheer en ontwikkelingen .....	8
3.6	Corruptiebestrijding in de interne organisatie .....	9
4	Extern functioneren van de organisatie.....	10
4.1	Samenwerking met andere multi- en bilaterale instellingen .....	10
4.2	Uitvoering beleid op landenniveau.....	10
4.3	Beleidsevaluatie.....	11
5	Beleidsrelevantie van de organisatie.....	12
5.1	Relevantie vanuit het perspectief van de internationale OS-architectuur .....	12
5.2	Geografische relevantie.....	12
5.3	Relevantie voor Nederlandse OS-thema's .....	12
5.4	Beleidsrelevantie doorsnijdende thema's .....	13
6	Conclusie .....	14
6.1	Institutionele aspecten en extern functioneren .....	14
6.2	Beleidsrelevantie.....	14

# 1 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 relevant zijn binnen het Nederlandse beleid en de zaken qua effectiviteit goed op orde hebben. Dit vraagt om een zorgvuldige en regelmatige toetsing. Scorekaarten worden opgesteld voor zelfstandige multilaterale organisaties waaraan Nederland een substantiële ODA-bijdrage levert. De relevantie wordt primair getoetst aan het Nederlandse beleid voor ontwikkelingssamenwerking maar de bredere betekenis van multilaterale instellingen voor andere aspecten van Nederlands beleid wordt waar relevant meegenomen.

Elke scorecard geeft een overzicht van de doelstellingen en het mandaat van de desbetreffende 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 effectiviteit van de organisatie en van de relevantie voor de Nederlandse beleidsdoelstellingen. Deelaspecten van effectiviteit worden beoordeeld op basis van specifieke criteria en gescoord op een vierpuntsschaal van onvoldoende, matig, voldoende en goed. Daarnaast wordt een verwachting van positieve verandering gegeven. Relevantie wordt aangeduid met de kwalificaties relevant, beperkt relevant en niet relevant. Een samenvatting van deze scores is te vinden in de tabellen in hoofdstuk 6.

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 is om de input gevraagd van betrokken ministeries, de Permanente Vertegenwoordigingen en Kiesgroepkantoren. Ook kritische opmerkingen van Nederlandse ambassades over het functioneren van landenkantoren van multilaterale instellingen zijn in de scorecard verwerkt.

<sup>1</sup> Binnen MOPAN evalueert Nederland samen met 16 gelijkgezinde landen het functioneren van VN organisaties en Internationale Financiële Instellingen. Per jaar worden ongeveer 5 organisaties in 12 landen doorgelicht op het interne functioneren en de behaalde resultaten.

## 2 Algemene achtergrond

### 2.1 Doelstelling en Mandaat

De *European Bank for Reconstruction and Development* (EBRD) is op 29 mei 1990 opgericht met als doel het bevorderen van transitie naar een open markteconomie en privaat ondernemerschap in de landen in Centraal- en Oost-Europa die de principes van meer partijen democratie, pluralisme en markteconomie zijn toegedaan en in praktijk brengen. Sinds 2006 is de Bank ook actief in Mongolië. In 2011 is besloten de statuten opnieuw te wijzigen om operaties van de Bank in de landen van de Zuidelijke en Oostelijke Mediterrane regio mogelijk te maken. De EBRD verschilt van andere IFI's door haar politieke mandaat.

### 2.2 Organisatie, werkwijze en activiteiten

De EBRD heeft 66 aandeelhouders: 64 landen en 2 instellingen (de Europese Unie en de Europese Investeringsbank, EIB). Zij zijn vertegenwoordigd in de Raad van Gouverneurs, het hoogste besluitvormende orgaan van de Bank. De Raad van Gouverneurs komt één maal per jaar bijeen. De Raad van Gouverneurs benoemt en ontslaat de President van de EBRD, maar heeft zijn bevoegdheden grotendeels gedelegeerd aan de Raad van Bewindvoerders, die 23 leden telt. Sommige grote landen, EU en EIB hebben een eigen bewindvoerder in deze Raad. De andere stoelen worden bezet door een bewindvoerder die een groep landen vertegenwoordigt. De Raad stelt de hoofdlijnen van het beleid vast met inbegrip van de begroting en keurt voorstellen voor participaties en leningen goed. Het stemaandeel van een land wordt bepaald door het aandeel in het kapitaal van de Bank. De Raad kan beslissingen nemen op basis van stemming maar besluit doorgaans bij consensus.

Het dagelijkse bestuur van de Bank is opgedragen aan de President van de EBRD, sinds 3 juli 2012 Sir Suma Chakrabarti. De President wordt gekozen voor een periode van vier jaar. De hoofdzetel van de EBRD bevindt zich in Londen. In de 34 operatielanden heeft de Bank 39 veldkantoren. De Bank heeft 1.649 personeelsleden, 1.257 in het hoofdkantoor en 392 in de regionale kantoren. Van hen hebben 24 de Nederlandse nationaliteit.

De Bank is actief in nagenoeg elke soort onderneming en financiële instelling, hoofdzakelijk in de vorm van niet-concessionele leningen en aandelenparticipaties. Alle investeringen dienen te voldoen aan vier criteria:

1. Projecten dienen bij te dragen aan de transitie naar een markteconomie (*transition impact*);
2. Er dient niet geïnvesteerd te worden in projecten die op dezelfde voorwaarden door de private sector kunnen worden gefinancierd (*additionality*);
3. Projecten dienen winstmakend te zijn (*sound banking*);
4. Er moet voldaan worden aan eisen op de terreinen van *corporate governance* en milieu.

De EBRD beperkt zich meestal tot medefinanciering. De benodigde middelen trekt de EBRD merendeels aan op de internationale kapitaalmarkt.

De Bank werkt op basis van een meerjarig financieel en operationeel raamwerk, de *Capital Resources Review* (CRR), waarbij de (transitie-) doelstellingen, de activiteiten, de risico's, het financiële beleid en de benodigde financiële en personele middelen voor de betreffende periode zijn omschreven. De Bank is in 2012 gestart met activiteiten in Egypte, Tunesië, Marokko en Jordanië, gefinancierd uit een speciaal fonds voor deze landen, die de status van potentieel operatieland is toegekend. Uit de niet- uitgekeerde winst heeft de EBRD voorlopig € 1 miljard voor

de vier landen beschikbaar gesteld, waarschijnlijk toereikend voor investeringen tot medio 2014.

Tijdens de financieel-economische crisis van 2008-2009 heeft de EBRD een aantal initiatieven gelanceerd om de crisis te bestrijden en het herstel te begeleiden. Een voorbeeld is het *Joint IFI-Action Plan*, waarbij de EBRD, de EIB en de Wereldbank gezamenlijk € 25 miljard op tafel hebben gelegd om in de EBRD-regio gevestigde dochters van Westerse moederbanken te ondersteunen. In 2012 initieerde de EBRD, samen met de Wereldbank Bank en EIB het *Joint IFI Action Plan for Growth in Central and South Eastern Europe*. Dit Actieplan, ook wel *Vienna 2.0* genoemd, is bedoeld om de impact van de problemen in de eurozone op de EBRD-regio op te vangen.

### 2.3 Nederlandse vertegenwoordiging

De minister van Financiën is de Nederlandse gouverneur bij de EBRD. De minister van Buitenlandse Handel en Ontwikkelingssamenwerking is plaatsvervangend gouverneur. In de Raad van Bewindvoerders heeft Nederland een kiesgroep met Armenië, Macedonië en Mongolië, met een eigen bewindvoerder en plaatsvervangend bewindvoerder. De Nederlandse bewindvoerder is sinds september 2012 voorzitter van het Audit Comité.

Nederland heeft een aandeel van 2,52% in het kapitaal van de EBRD en is daarmee de twaalfde aandeelhouder.

### 2.4 Financiële omvang en bijdragen

In 2012 keurde de Bank voor bijna 9 miljard EUR aan financieringen goed. Eind 2012 bedroeg het totaal aan uitstaande leningen en aandelenparticipaties 37,6 miljard EUR. Om te kunnen opereren in moeilijker landen, markten en/of sectoren heeft de EBRD financiële hulp van donoren nodig. Donormiddelen worden ingezet om o.a. voorbereidende studies uit te voeren en staf te trainen. De Bank heeft hiervoor sinds de oprichting in 1991 tot medio 2012 circa 2,9 miljard EUR schenkingsmiddelen ontvangen (waarvan 1,6 miljard EUR van 38 bilaterale donoren en 1,1 miljard EUR van de EU). Deze gelden zijn geïnvesteerd in diverse speciale fondsen.

De Nederlandse ODA-inspanningen via de EBRD zijn beperkt en concentreren zich op het *Early Transition Countries Fund* en de *SEMED Multi-Donor Account*. Het eerste fonds heeft als doel EBRD-investeringen mogelijk te maken in de armste operatielanden door het financieren van technische assistentie. In 2012 heeft Nederland 0,6 miljoen EUR (ODA) bijgedragen. Het SEMED-fonds is ingesteld ter financiering van technische assistentie in Egypte, Tunesië, Marokko en Jordanië. In 2011 heeft Nederland 2 miljoen EUR aan dit fonds bijgedragen.

Nederland heeft voorts een *Netherlands Technical Assistance Cooperation Fund*, dat is ingesteld om studies door Nederlandse consultants te financieren, mits er een gereede kans is dat hieruit vervolgoorders aan Nederlandse bedrijven toevallen. In dit fonds is nog bijna 1,5 miljoen EUR beschikbaar. In 2012 is ten laste van dit fonds een *business development project* opgezet om de contacten tussen het Nederlands bedrijfsleven en de EBRD te intensiveren.

## Bedragen in EUR

Boekjaar 2012	Bank	Fondsen
Totaal (aandelen)kapitaal	30 miljard	2,9 miljard
Totaal uitstaande leningen	37,6 miljard	Nvt.
Totale waarde Nederlandse aandelen/ bijdragen (relatief aandeel)	744,36 miljoen (2,52%)	127 miljoen (4,4%)
Waarvan <i>paid-in</i> kapitaal	155,25 miljoen	N.v.t.
Kiesgroep aandeel in %	2,64%	N.v.t.
Positie NL op ranglijst (totaal aantal deelnemende landen)	12/66	13/36

### 3 Institutionele aspecten van de organisatie

#### 3.1 Focus op kernmandaat

De kern van het mandaat van de Bank verandert door de uitbreiding van het operatiegebied niet, het blijft gericht op transitie en private sector ontwikkeling. President Chakrabarti heeft sinds zijn aantreden een aantal initiatieven gelanceerd waaronder *Social inclusion*, Gender en het *Sustainable Resource Initiative*. De Bank heeft geen eigen expertise op dit gebied. Hierdoor is onzeker of de EBRD de sterke focus op haar kernmandaat weet te behouden.

Beoordeling: voldoende = 3.

Verwachting voor positieve verandering (VPV): onzeker = →

#### 3.2 Strategie

In het meerjarig financieel en operationeel raamwerk, de *Capital Resources Review* (CRR), zijn de doelstellingen, de activiteiten, de risico's, het financiële beleid en de benodigde financiële en personele middelen voor de betreffende periode omschreven. Ook de geografische en sectorale verdeling van de investeringen zijn in de CRR vastgelegd.

Het landenbeleid wordt in driejarenstrategieën vastgelegd, voor sectorbeleid zijn sectorstrategieën van kracht.

De Bank hanteert het *Transition Impact Monitoring*-systeem, dat de hoofddoelstelling van de organisatie – transitie - op project-niveau bewaakt. Voor een projectfinancier als de EBRD is dit een belangrijk instrument. Voorts werkt het management met een '*corporate scorecard*' om de voortgang te bepalen bij het behalen van de doelstellingen, zoals vastgelegd in de begroting.

De EBRD kent echter formeel geen *Result Based Management*-systeem.

De in 2012 aangetreden nieuwe President heeft resultaatgerichtheid hoog op de agenda geplaatst. Inmiddels zijn binnen de Bank een aantal initiatieven genomen ter verbetering.

Beoordeling: voldoende = 3.

Verwachting voor positieve verandering (VPV): waarschijnlijk ↑

#### 3.3 Effectiviteit bestuurs- en beheersorganen

De jaarlijkse vergadering van Gouverneurs neemt op efficiënte wijze besluiten, doorgaans met consensus. De Raad van Bewindvoerders komt tenminste twee maal per maand bijeen en heeft een adequate grip op het management van de Bank. De lange staat van dienst van veel leden van het management draagt bij aan de continuïteit van de organisatie. De Raad is gehuisvest binnen het hoofdkantoor van de Bank, waardoor er korte lijnen bestaan tussen Raad en management.

Voor financiële transacties van de Bank geldt een strikte projectvoorbereidings-cyclus, waarbij projecten in verschillende fasen niet alleen worden getoetst op o.a. de bancaire aspecten, maar ook op transitiewaarde, risico's en integriteit, aspecten waarvoor de Bank zelfstandig opererende afdelingen heeft. De uiteindelijke goedkeuringsbevoegdheid ligt bij de Raad van Bewindvoerders.

Een eveneens los van het bankiersbedrijf staande *Portfolio Business Group* houdt toezicht op het beheer van de projecten in uitvoering. De interne accountantsdienst doet steekproefsgewijs onderzoek naar rechtmatig- en doelmatigheid van alle bankprogramma's en *treasury*-activiteiten; een externe accountant beoordeelt de jaarrekening. Tenslotte is er een direct aan de Raad van Bewindvoerders rapporterende evaluatiedienst. De Audit Committee, een van de commissies van de Raad van Bewindvoerders, houdt toezicht op het werk van al deze controle-

instanties. De Nederlandse Bewindvoerder is thans voorzitter van de Audit Committee. De Multilateral Aid Review van DiFD (2011) kwalificeerde EBRD als organisatorisch meest solide van de ruim 40 onderzochte instellingen.

Beoordeling: goed = 4.

### 3.4 Human Resource Management

De EBRD heeft een redelijk efficiënt en effectief personeelsbeleid, dat snel inspeelt op nieuwe eisen en ontwikkelingen. Zo zijn er in 2008-2009 op korte termijn medewerkers vrijgespeeld om nieuwe initiatieven te ontwikkelen ter bestrijding van de financieel-economische crisis en is er snel ingespeeld op de uitbreiding naar de Middellandse Zee regio. Wel is er onvoldoende doorstroming/verjonging in de topposities binnen de staf. Medewerkers roteren tussen veldkantoren en hoofdkantoor, maar het terugkeerbeleid laat nog te wensen over. Een beter rotatiebeleid is een van de speerpunten van de moderniseringsagenda van de nieuwe President.

De omvang van het personeelsbestand (1.649 medewerkers) staat in een goede verhouding tot de activiteiten van de instelling. Het aantal medewerkers is in de laatste jaren gegroeid, in samenhang met een groeiende portefeuille en de grotere bewerkelijkheid van veelal kleinere projecten in de landen met de grootste transitie-achterstand. De Bank opereert duidelijk conform de wens van aandeelhouders om de Bank een relatief kleine en flexibele instelling te houden. De Bank weet voldoende gekwalificeerd personeel aan te trekken.

Beoordeling: goed = 3

Verwachting voor positieve verandering (VPV): waarschijnlijk ↑

### 3.5 Financiële positie, beheer en ontwikkelingen

De EBRD is een gezonde en professioneel geleide multilaterale ontwikkelingsbank met een *Triple-A* status. Voor haar activiteiten leent de Bank in op de kapitaalmarkten.

Het risico management in de EBRD evolueert voortdurend in reactie op ontwikkelingen van *best practices* in de financiële wereld. Conform het eigen beleid heeft het uitleenplafond van de Bank een maximum, dat is gekoppeld aan de totale kapitaalbasis. Daarnaast houdt de EBRD ook rekening met een groot aantal risico indicatoren zoals oordeel van externe rating agencies en Bazel kapitaal Ratio's. De EBRD heeft recentelijk, mede op aandringen van Nederland, een Vice President Risk aangesteld.

Het financiële jaarverslag is onderworpen aan een externe audit. De interne accountantsdienst toetst de bestedingen en activiteiten van de Bank op rechtmatigheid. De Raad van Bewindvoerders heeft een eigen audit comité.

De donorbijdragen aan technische assistentie vormen slechts een klein deel van de Bankactiviteiten. Het belang van deze bijdragen groeit omdat de Bank in het kader van crisisbestrijding méér, moeilijkere en kleinere projecten op zich neemt. Tegelijk beschikt de Bank sinds 2009 ook over een eigen donorfonds, het *Shareholder Special Fund*, gevoed uit het netto inkomen van de Bank, waardoor de Bank niet volledig afhankelijk is van donoren.

Beoordeling: goed = 4.



## 3.6

## Corruptiebestrijding in de interne organisatie

Corruptiebestrijding staat heel hoog in het vaandel van de EBRD. De EBRD bevordert integriteit, goed bestuur en hoge ethische standaarden in alle activiteiten. Dit raakt immers rechtstreeks de reputatie en toekomst van de Bank zelf. De Bank heeft tal van maatregelen genomen om corruptie en fraude te bestrijden: richtlijnen voor private sectoractiviteiten, faciliteiten om fraude en corruptie te melden via e-mail, een klokkenluidersregeling, gedragsregels en een zwarte lijst voor aanbestedingen. De uitwerking hiervan en toezicht erop zijn de taak van de *Chief Compliance Officer*. De *Chief Compliance Officer* is ook verantwoordelijk voor de bewaking van de integriteit van de staf.

De Bank kent een mechanisme voor het ontvangen van klachten van derden over projecten van de EBRD. Tevens heeft de EBRD een overeenkomst ondertekend met andere multilaterale ontwikkelingsbanken, het IMF en de EIB voor een gecoördineerd beleid om fraude en corruptie te bestrijden. In het kader van deze samenwerking zijn deze instellingen overeengekomen elkaars besluiten om bedrijven op een zwarte lijst te plaatsen over te nemen. In 2010 kwamen twee interne gevallen van fraude aan het licht. Waarop de EBRD de interne integriteitsrichtlijnen "Code of Conduct" heeft herzien.

Beoordeling: goed = 4.

## 4 Extern functioneren van de organisatie

- 4.1 Samenwerking met andere multi- en bilaterale instellingen  
De Europese Commissie en de Europese Investerings Bank (EIB) hebben ieder een zetel in de Raad van Gouverneurs. De EBRD hanteert de regel dat zij projecten bij voorkeur niet alleen financiert, maar dat samen doet met andere internationale financiële instellingen, commerciële banken en nationale financieringsinstellingen zoals de Nederlandse FMO.

Door cofinanciering met andere organisaties vindt tevens beleidsafstemming plaats. FMO is een belangrijke partner in de *Early Transition Countries* -landen. De EBRD heeft een samenwerkingsovereenkomst gesloten met de EIB en de Europese Commissie, met als doel de werkzaamheden beter op elkaar af te stemmen.

In de Balkanlanden werkt de EBRD samen met de EU, EIB en de Raad van Europa Ontwikkelingsbank in het *Balkan Investment Framework*, dat fondsen bundelt om grote investeringen in de Balkan mogelijk te maken.

Daarnaast consulteert de EBRD de OVSE frequent over de politieke ontwikkelingen in de regio.

In de Middellandse Zee-regio wordt intensief samengewerkt met de Afrikaanse Ontwikkelingsbank en alle andere in de regio actieve internationale financiële instellingen.

Beoordeling: goed = 4.

- 4.2 Uitvoering beleid op landenniveau  
De EBRD kent openbare landenstrategieën, die elke drie jaar in samenwerking met aandeelhouders worden bijgesteld. De concept-landenstrategieën worden op internet gepubliceerd, waarbij het publiek gedurende anderhalve maand de mogelijkheid heeft te reageren. Hoewel deze strategieën onderbouwd worden door uitstekende politieke analyses, zijn deze vaak breed opgesteld, waardoor de Bank geen activiteiten uitsluit. Verder heeft de Bank één of meerdere kantoren in elk operatieland. De Bank heeft sinds 1991 in verschillende landen een grote portfolio opgebouwd en is in veel sectoren de grootste investeerder. De EBRD is voor de autoriteiten en binnen- en buitenlandse investeerders een gerespecteerde partner, vanwege de toegenomen investeringen, maar ook door de geboden technische assistentie en de in toenemende mate gewaardeerde beleidsdialogo.

Beoordeling: voldoende = 3.

Verwachting voor positieve verandering (VPV): onzeker →

#### 4.3

##### Beleidsevaluatie

De onafhankelijke evaluatie afdeling evalueert een groot aantal bankactiviteiten en kijkt daarbij naar:

1. het mandaat van de Bank, welke bijdrage is geleverd aan transitie van de sector en de economie in het algemeen. Dit is het *Transition Impact Monitoring System*.
2. principes van gezond bankieren;
3. de additionaliteit van de Bank;
4. het rendement van de investering.

In 2012 is een nieuw evaluatiebeleid ontwikkeld, waarin het accent verlegd wordt van projectspecifieke evaluaties naar meer thematische beoordelingen van de activiteiten van de Bank. Daarnaast worden de bankiers actiever betrokken bij de evaluatie van eigen werk.

De evaluatierapporten worden voorgelegd aan het management voor commentaar. Beide stukken worden besproken in het Audit Comité. De evaluatie afdeling monitort de follow up, die management aan de aanbevelingen van de evaluatierapporten geeft. Hierover wordt jaarlijks gerapporteerd in de "Follow-up on Evaluation Recommendations" dat eveneens in het Audit Comité wordt besproken.

Beoordeling: goed = 4.

## 5 Beleidsrelevantie van de organisatie

- 5.1 Relevantie vanuit het perspectief van de internationale OS-architectuur  
Niet relevant: in het brede perspectief van de internationale OS-architectuur heeft de EBRD geen speciale relevantie. Het is wel een belangrijke speler in Oost- en Midden-Europa, met veel aanzien en *ownership* van de regionale landen. Met de toenemende erkenning van de private sector als motor van ontwikkeling neemt de relevantie toe; EBRD is met IFC het meest deskundig op dit terrein.
- 5.2 Geografische relevantie  
Beperkt relevant. De EBRD is niet actief in de partnerlanden van Nederland. De Bank is gericht op Oost- en Midden-Europa, met inbegrip van centraal-Azië en Mongolië, Turkije en op de landen rond de Zuidelijke Middellandse Zee. Dit zijn voornamelijk middeninkomenslanden. De Bank opereert in een flink aantal van de Wereldbank/IMF kiesgroeplanden.
- 5.3 Relevantie voor Nederlandse OS-thema's

### *Voedselzekerheid*

Beperkt relevant. De EBRD investeert in dit kader in *agribusiness* en stelt zich ten doel deze investeringen uit te breiden. Tot voor kort was de aandacht in deze sector vooral gericht op de verwerkende en logistieke infrastructuur. In de meest recente sectorstrategie is opgenomen dat de EBRD meer zal gaan investeren in de primaire landbouw.

In 2012 tekende de Bank 62 transacties voor EUR 875 miljoen in de agribusiness sector. De EBRD werkt nauw samen met FAO voor wat betreft de beleidsdialoog in deze sector. Dit mondde in 2011 uit in samenwerking in het *Private Sector for Food Security* initiatief.

### *Water*

Beperkt relevant. De EBRD financiert een groot aantal projecten op het gebied van lokale watervoorziening en afvalwaterverwerking en –zuivering. Daarbij gaat het behalve om rehabilitatie vooral om de introductie van een meer marktconforme aanpak van de bedrijfsvoering van de betreffende nutsbedrijven. Verbeterd waterbeheer als zodanig behoort echter niet tot het kernmandaat van de Bank. In april 2013 initieerde de Bank het Strategic Resources Initiative dat zich ook zal gaan richten op efficiënter gebruik van water door ondernemingen, vooral in landen met grote waterschaarste. Een groeiend belang ligt in de lijn der verwachtingen.

### *Veiligheid en rechtsorde*

Beperkt relevant. Vanuit haar politieke mandaat kan de Bank aspecten van rechtsorde combineren met private sector ontwikkeling en open markt economie bevordering. Op gebied van o.a. anti-corruptie en het witwassen van geld heeft de Bank gedegen beleid. De EBRD heeft een *Legal Transition Programme* om de rechtszekerheid in vooral de commerciële sector te verbeteren. Hiertoe worden studies gemaakt van de lacunes op dit gebied en onder andere trainingen van rechters verzorgd. In 2010 was dit het geval in o.a. Mongolië en Tadzjikistan. Ook in het nieuwe werkgebied (Zuidelijke en Oostelijke Middellandse Zee) kan de EBRD hier een belangrijke toegevoegde waarde leveren.

*Gelijke rechten voor vrouwen en seksuele en reproductieve gezondheid en rechten.*  
Niet relevant. EBRD is niet actief op dit gebied.

#### 5.4 Beleidsrelevantie doorsnijdende thema's

##### Gender

Beperkt relevant. In 2009 besloot de Bank tot een *Gender Action Plan*, in welk kader de afgelopen jaren een aantal proefprojecten met speciale aandacht voor gender-aspecten is uitgevoerd. Voortbouwend op de resultaten daarvan is onlangs (april 2013) een verdergaand *Strategic Gender Initiative* goedgekeurd, dat meer systematische aandacht voor genderspecten in alle projecten van de Bank beoogt en op het vergroten van kansen voor vrouwen gerichte projecten nastreeft (zoals kredietlijnen voor vrouwelijke ondernemers, in Turkije zeer geslaagd).. Bij de bespreking van het initiatief in de Raad kwamen sterk uiteenlopende visies naar voren over de vraag of gender tot het kernmandaat van de Bank behoort. De Bank heeft op dit gebied geen eigen kennis, en zou om die reden gebruik moeten maken van de kennis die beschikbaar is bij haar partners (o.a. Wereldbank).

##### Private sector ontwikkeling

Relevant. Private sector ontwikkeling vormt de kern van het EBRD mandaat en bijna 80% van het business volume van de Bank betreft dan ook investeringen in de private sector. De Bank verstrekt direct leningen aan veelal grotere bedrijven of neemt deel in het aandelenkapitaal van deze bedrijven. Ook stimuleert zij de activiteiten van *private equity funds*, door participatie in deze fondsen. Daarnaast verstrekt de Bank kredietlijnen aan lokale banken en micro-kredietinstellingen voor doorlening aan het MKB's respectievelijk micro-ondernemingen. De Bank versterkt zelf ook in toenemende mate leningen in lokale valuta, waarvoor wordt samengewerkt met TCX. Naast de investeringen heeft de EBRD het zeer succesvolle *Small Business Support Programme (SBS)*, een bedrijfsadviesdienst met ruim 35 eigen veldkantoren die enerzijds inschakeling van lokale consultants faciliteert en anderzijds voor geselecteerde bedrijven ervaren buitenlandse adviseurs inzet voor een grondige doorlichting van de bedrijfsvoering (vergelijkbaar met de PUM-aanpak). Tot slot, werkt de Bank actief ook aan verbetering van het ondernemingsklimaat door middel van beleidsdialogoog en op institutionele versterking gerichte technische assistentie.

##### Duurzaamheid (milieu/klimaat)

Beperkt relevant. De EBRD stelt EU-conforme duurzaamheidseisen aan alle door haar gefinancierde projecten en voor projecten met milieurisico's worden *Environmental Impact Assessments* uitgevoerd. In die gevallen waarin een project nog niet direct voldoet aan de eisen wordt een *Environmental and Social Action Plan (ESAP)* overeengekomen voor de implementatiefase.

Ten behoeve van aanpassing aan klimaatverandering en duurzame energievoorziening initieerde de Bank in 2006 het *Sustainable Energy Initiative*. SEI richt zich op energiebesparing en verminderde CO<sub>2</sub>-uitstoot. Voor SEI-3 gelden als doelstellingen een jaarlijkse EBRD-investering in energiebesparende activiteiten (projecten en projectcomponenten) van €1,5 tot 2,2 miljard, goed voor een totale jaarlijkse investering van € 5 tot 8,3 miljard, en een CO<sub>2</sub>-emissiereductie van 26 tot 32 miljoen ton per jaar.

## 6 Conclusie

### 6.1 Institutionele aspecten en extern functioneren

De EBRD is een relatief kleine, efficiënte en zeer resultaatgerichte organisatie.

	Score	VPV
<b>3 Institutionele aspecten van de organisatie</b>		
Focus op kernmandaat	3	→
Strategie	3	↑
Effectiviteit bestuurs- en beheersorganen	4	
Human Resource Management	3	↑
Financiële positie, beheer en ontwikkelingen	4	
Corruptiebestrijding in de interne organisatie	4	
<b>4 Extern functioneren van de organisatie</b>		
Samenwerking met andere multi- en bilaterale instellingen	4	
Uitvoering beleid op landenniveau	3	→
Overige taken/aspecten		
Beleidsbeoordelingen	4	

### 6.2 Beleidsrelevantie

De EBRD is gericht op de ontwikkeling van de private sector in een geografische beperkte regio (geen partnerlanden). Hierdoor is haar relevantie voor de mondiale OS-architectuur beperkt. Door haar politieke mandaat heeft de Bank wel grote relevantie op de thema's van veiligheid en rechtsorde en private sector ontwikkeling.

	Score
<b>5.1 Relevantie OS-architectuur</b>	-
<b>5.2 Geografische relevantie</b>	0
<b>5.3 Relevantie voor Nederlandse OS-thema's</b>	
Voedselzekerheid	0
Water	0
Veiligheid en rechtsorde	0
Seksuele en reproductieve gezondheid en rechten	-
<b>5.4 Relevantie voor doorsnijdende thema's</b>	
Gender	0
Private sector ontwikkeling	+
Duurzaamheid (milieu/klimaat)	0
<b>5.5 Overige relevantie</b>	
Impact op Nederland	n.v.t.