



## Scorecard IFAD

Datum	13 mei 2013
SCORECARD	International Fund for Agricultural Development (IFAD)
Opgesteld door	Directie Multilaterale Instellingen en Mensenrechten   afdeling Internationale Financiële Instellingen T- +31 (0)70 – 348 51 62
Redacteur(en):	Erlijne Wissels (DMM) Afgestemd met Ronald Elkhuizen (PV Rome) en Jeroen Rijniers (DDE)

## 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 .....	6
3.1	Focus op kernmandaat .....	6
3.2	Strategie .....	6
3.3	Effectiviteit bestuurs- en beheersorganen .....	6
3.4	Personeelsbeleid .....	7
3.5	Financiële positie, beheer en ontwikkelingen .....	7
3.6	Corruptiebestrijding in de interne organisatie .....	8
4	Functioneren van de organisatie .....	10
4.1	Samenwerking met andere multi- en bilaterale instellingen .....	10
4.2	Uitvoering beleid en beheer op landenniveau .....	10
4.3	Uitvoering normerende taken .....	11
4.4	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	Relevantie doorsnijdende thema's .....	12
5.5	Overige relevantie .....	13
6	Conclusie .....	14
6.1	Institutionele aspecten en 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

Het *International Fund for Agricultural Development* (IFAD), gevestigd te Rome, is opgericht in 1977 als een van de belangrijkste uitkomsten van de Wereldvoedselconferentie van 1974. De oprichting van IFAD was een initiatief van de olieproducerende landen verenigd in de OPEC. Deze landen wilden een deel van hun betalingsbalansoverschotten inzetten voor landbouwontwikkelingsprojecten via een nieuw op te richten organisatie.

IFAD's mandaat is het financieren van landbouwontwikkelingsprojecten die primair gericht zijn op het verhogen van de voedselproductiviteit van kleine boeren in plattelandsgebieden (verhoging voedselzekerheid). Langs deze weg draagt IFAD bij aan Millenniumdoel 1 (verminderen van armoede en honger).

### 2.2 Organisatie, werkwijze en activiteiten

De formele leiding van de organisatie is in handen van de Beheersraad (*Governing Council* - GC), die één keer per jaar bij elkaar komt en waar alle 169 lidstaten welkom zijn. In de praktijk is de Uitvoerende Raad (*Executive Board* - EB), die driemaal per jaar bij elkaar komt, het belangrijkste bestuursorgaan van IFAD. IFAD is een gespecialiseerde VN-organisatie en tegelijkertijd een internationale financiële instelling (IFI). De organisatie behoort hiermee tot de VN-familie maar is in werkwijze en opzet vergelijkbaar met een multilaterale ontwikkelingsbank. IFAD's lidmaatschap is verdeeld over kiesgroepen maar het kent geen kiesgroepkantoren. De belangrijkste afstemming vindt plaats binnen de zogenoemde lijsten. Lijst A bestaat uit de OESO-landen, lijst B vertegenwoordigt de OPEC-landen en lijst C betreft de ontvangende landen. In de EB hebben lijst A, B en C respectievelijk 8, 4 en 6 zetels.

Aan het hoofd van de organisatie staat sinds 1 april 2009 de Nigeriaan Kanayo Nwanze. Hij is in februari 2013 door de lidstaten voor een tweede termijn van vier jaar gekozen tot president van IFAD. Onder hem vallen de vice-president en vier assistent vice-presidenten die verantwoordelijk zijn voor (1) financiën, (2) programma management, (3) strategische planning en ontwikkeling en (4) corporate services.

Bij IFAD werken bijna 540 mensen. Ondanks het feit dat IFAD projecten heeft lopen in 97 landen werkt de grote meerderheid van het personeel in Rome. Op aandringen van de leden vergroot IFAD zijn landenpresentie. In 2013 opent IFAD het 40<sup>e</sup> landenkantoor. In 2005 werd een voor IFAD belangrijke onafhankelijke externe evaluatie (IEE) uitgevoerd die met een aantal fundamentele aanbevelingen kwam. Deze evaluatie had vooral kritiek op IFAD's programma's, die teveel verschillende terreinen besloegen waardoor de effectiviteit onder druk stond. De aanbevelingen hebben belangrijke gevolgen gehad op IFAD's interne organisatiestructuur (cultuurverandering, nieuw *business model*) en zijn projectenportefeuille (aanpakken van oorzaken van geringe impact, grotere rol voor kennis, nichespeler rol en meer sturing voor ontwikkelingseffectiviteit).

IFAD is een nichespeler op het terrein van plattelandsontwikkeling en zijn voornaamste taak is het financieren en ontwerpen van projecten in rurale gebieden van ontwikkelingslanden. IFAD's meerwaarde bestaat uit de bereidheid die de organisatie heeft om lange termijnverbintenissen aan te gaan in deze gebieden. Om dit mogelijk te maken besteedt IFAD relatief veel aandacht aan het ontwerp van de projecten. Hierbij wordt zoveel mogelijk rekening gehouden met de lokale omstandigheden.

### 2.3 Nederlandse vertegenwoordiging

De minister voor Buitenlandse Handel en Ontwikkelingssamenwerking is de gouverneur van Nederland bij IFAD. De Nederlandse permanente vertegenwoordiger bij IFAD in Rome treedt op als de plaatsvervangend gouverneur. De plaatsvervangend permanente vertegenwoordiger opereert als *Executive Board Director*. Nederland is lid van Lijst A. Samen met het Verenigd Koninkrijk deelt het een zetel in de EB. Nederland bekleedde de zetel in 2011 en 2012, het Verenigd Koninkrijk in 2013 en 2014, waarbij de Nederlandse vertegenwoordiger als plaatsvervanger optreedt. Nederland heeft per juni 2011 zitting genomen in het Audit Comité, een suborgaan van de Executive Board.

### 2.4 Financiële omvang en bijdragen

IFAD is een fonds en kent geen aandelenkapitaal. De negende middelenaanvulling (IFAD IX, 2013-2015) heeft een werkprogramma van 3,1 miljard USD waarvan 1,5 miljard USD wordt ingelegd door donoren. Oormerken is hierbij niet of nauwelijks mogelijk. Het verschil tussen de omvang van de donorbijdragen en het werkprogramma illustreert de belangrijke hefboomfunctie die IFAD heeft. IFAD trekt de laatste jaren steeds meer cofinanciering aan van nationale overheden en ontwikkelingsbanken. Nederland is na de Verenigde Staten (90 miljoen USD), Italië (83 miljoen USD), het Verenigd Koninkrijk (82,9 miljoen USD) en Japan (80 miljoen USD) de vijfde donor wat betreft corebijdragen (75 miljoen USD). Daarnaast draagt Nederland 40 miljoen EUR bij aan het *Agricultural Smallholder Adaptation Programme* in deze periode. Hierdoor is Nederland (132 miljoen USD) wat betreft totale bijdragen de tweede donor na het Verenigd Koninkrijk (322 miljoen USD). In 2012 heeft IFAD voor een totaal recordbedrag van 1,04 miljard USD aan leningen goedgekeurd.

Totaal uitstaande leningen in 2012	4,8 miljard USD
Verstrekke schenkingen in 2012	68,7 miljoen USD
Bijdrage aan schuldverlichting (HIPC 1998-2012)	200,3 miljoen USD
Goedgekeurde leningen in 2012	1,04 miljard USD
Nederlandse corebijdrage IFAD IX (relatief aandeel aan corebijdragen)	75 miljoen USD (7,1%)
Nederlandse corebijdrage + ASAP (relatief aandeel aan totale donorbijdragen)	128 miljoen USD (9,5%)
Positie NL op ranglijst	5 (2 incl. ASAP)

### 3 Institutionele aspecten van de organisatie

#### 3.1 Focus op kernmandaat

Na de conclusie van de externe evaluatie in 2005 dat IFAD's mandaat te breed was heeft IFAD het mandaat nader gedefinieerd. IFAD richt zich op de ondersteuning van kleine boeren en boerinnen in plattelandsgebieden. Het fonds beoogt hun levensomstandigheden te verbeteren door het ontwerpen van projecten gericht op landbouwontwikkeling en markttoegang. Voedselzekerheid staat hierbij centraal, de organisatie richt zich vooral op verbeterde toegang tot natuurlijke hulpbronnen (land en water), financiële diensten, verbeterde landbouwtechnieken en ontwikkeling van transparante markten. Ook de Britse *Multilateral Aid Review* (MAR) is positief over IFAD's focus op zijn kernmandaat.

Beoordeling: goed = 4

#### 3.2 Strategie

De driejaarlijkse middelenaanvulling gaat elke keer opnieuw gepaard met een intensieve beleidsdialoog en leidt doorgaans tot een heldere bijstelling van strategie. IFAD's resultatenraamwerk voor de periode 2013-2015, dat is gekoppeld aan de periode van de negende middelenaanvulling (IFAD IX), wordt algemeen beschouwd als een sterk raamwerk, dat op vijf niveaus resultaten meet. Dit gaat van bijdrage aan armoedevermindering (Millenniumdoel 1), operationele en institutionele effectiviteit tot bijdrage op landenniveau. IFAD hanteert daarnaast sinds enkele jaren het *performance based allocation system* (PBAS) voor de toekenning van fondsen. Dit systeem, dat ook wordt gebruikt door andere IFI's, beoogt op transparante wijze en door toepassing van relevante criteria (project *performance*, populatie, GNI en rurale armoede), de beschikbare middelen in te zetten. Een werkgroep bestaande uit enkele leden van de EB volgt het systeem nauwgezet en rapporteert hierover aan de EB. Prioritaire thema's onder IFAD IX zijn het uitbouwen van partnerschappen, schaalvergroting van succesvolle activiteiten (*scaling up*) en klimaatadaptatie. Via het in 2012 opgerichte *Agricultural Smallholder Adaptation Programme* ASAP beoogt IFAD klimaatbeleid in haar projecten te integreren.

Nederland vindt het van belang dat IFAD's activiteiten complementair zijn en blijven aan die van de grote IFI's. Met een relatief kleine omvang opereert IFAD vooral in niches die door de andere IFI's niet worden bestreken. Een belangrijke meerwaarde van de organisatie is de voortrekkersfunctie: andere organisaties, zoals de Wereldbank, en de lenende landen nemen in veel gevallen projecten van IFAD over of breiden ze uit en kopiëren daarmee de aanpak van IFAD. Een voorbeeld van IFAD's innovatieve aanpak is de introductie van zorgverzekering voor dieren binnen landbouwcoöperaties waardoor de gezondheid van dieren verbetert tegen lagere kosten. Ook de Britse *Multilateral Aid Review* (MAR) uit 2013 is positief over IFAD's strategie en de uitvoering daarvan.

Beoordeling: goed = 4

#### 3.3 Effectiviteit bestuurs- en beheersorganen

Vergeleken met andere IFI's heeft IFAD een minder betrokken Uitvoerende Raad (*Executive Board*, EB). IFAD heeft bijvoorbeeld geen *resident board* zoals de Wereldbank en de regionale ontwikkelingsbanken. De EB komt driemaal per jaar bij elkaar en geeft op hoofdlijnen sturing aan beleid. Hoewel de beleidsdiscussies over het algemeen van een redelijk niveau zijn, is er daardoor onvoldoende tijd om stil te staan bij afzonderlijke projecten.

Tot voor kort had IFAD geen landenpresentie omdat veel donoren hier lange tijd geen voorstander van waren. Hoofddargument: IFAD is primair een ontwikkelingsbank, en geen uitvoeringsorganisatie. In 2005 concludeerde de IEE dat de effectiviteit en duurzaamheid van IFAD's projecten te lijden hebben onder het gebrek aan landenpresentie. Na enkele succesvolle landenpresentie-*pilots* heeft IFAD de landenpresentie doorgezet; inmiddels zijn er 40 kleinere landenkantoren geopend, veelal ondergebracht bij UNDP-, FAO- of Wereldbankkantoren. Door de landenpresentie is de monitoring van de projecten beter, slaagt IFAD er beter in om deel te nemen aan de *OneUN* en aan te sluiten bij lokale ontwikkelingsplannen. De supervisie van projecten wordt in steeds mindere mate uitgevoerd door zogenoemde *co-operating institutions* (zoals UNOPS, NGO's en andere IFI's) en steeds meer door IFAD zelf. Er is in 2011 een Country Presence Policy aangenomen waarin de taakverdeling tussen de landenkantoren en het hoofdkantoor uiteen wordt gezet.

In april 2013 is er een IOE evaluatie van IFAD gepubliceerd over de efficiëntie van de programma's en de instelling. De evaluatie heeft lof voor de hervormingen van de afgelopen jaren en verwacht dat de effecten hiervan onder IFAD9 beter zichtbaar zullen worden. Eind 2013 wordt er een nieuwe MOPAN-evaluatie van IFAD gepubliceerd. Naar verwachting zal hieruit blijken dat de positieve impact die de hervormingen hebben op de organisatorische spankracht (*organizational effectiveness*) van IFAD verder is verbeterd sinds de evaluatie uit 2010.

Beoordeling: voldoende = 3

Verwachting voor positieve verandering: waarschijnlijk = ↑

### 3.4

#### Personeelsbeleid

De hervorming van het personeelsbeleid is al enige tijd een belangrijk punt van aandacht. Sinds 2010 voert IFAD een brede hervorming van het personeelsbeleid door (flexibeler, transparanter, beter aansluitend op decentralisatie, toename van de eigen supervisie op projecten). Midden 2013 worden de hervormingen naar verwachting afgerond. Om de effectiviteit van de activiteiten van IFAD verder te vergroten, heeft IFAD een nieuwe strategie aangenomen voor samenwerking met de private sector (2011) en voor partnerschappen (2012). Dit onderstreept IFAD's versterkte focus op resultaten en rationalisering van de activiteiten de afgelopen jaren. Onder IFAD IX zal moeten blijken of deze strategieën daadwerkelijk leiden tot meer impact. De veranderingen binnen de organisatie vergen een cultuurverandering die gaandeweg van de grond komt. De aanstelling van een personeelsdirecteur die een *job audit* heeft laten uitvoeren en een strategische personeelsplanning heeft opgezet, heeft daaraan bijgedragen.

De verhouding tussen ondersteunende- en professionele staf is sinds een beoordeling van IFAD's compensatiemodel in 2010 verbeterd van bijna 50/50 naar 35/65. De organisatie, die gehouden is aan de criteria binnen het VN-systeem ten aanzien van personeel en compensatie, is in toenemende mate in staat haar personeel flexibel in te zetten. Tijdens de onderhandelingen voor de negende middelenaanvulling in 2011 was het personeelsbeleid een belangrijk onderwerp. IFAD is zich bewust van de noodzaak van verandering en zet zich in om het beloningssysteem meer te baseren op goed functioneren (*pay for performance*). Vergeleken met 2011 functioneert IFAD niet meer matig maar voldoende. In 2013-2015 moeten blijken of de hervorming van het personeelsbeleid doorzet.

Beoordeling: voldoende = 3

Verwachting voor positieve verandering: neutraal = →

### 3.5

#### Financiële positie, beheer en ontwikkelingen

Het financieel management van IFAD was een belangrijk punt van aandacht. Dit is een belangrijk onderdeel geweest van de onderhandelingen voor de negende middelenaanvulling in 2011. Het systeem van *advanced commitment authority* (ACA) is vervangen door een *sustainable cash flow approach*, zodat de

liquiditeitspositie van IFAD beter voorspeld wordt. Met de aanstelling van een nieuwe *Chief Finance Officer* is het vertrouwen bij lidstaten toegenomen. Het Audit Comité is ook nauw betrokken bij de pogingen om het financieel management te verbeteren.

IFAD's belangrijkste inkomstenbron is de driejaarlijkse middelenaanvulling. Gedurende de onderhandelingen wordt het financiële scenario vastgesteld voor de betreffende periode. Jaarlijks worden vervolgens intensieve discussies gevoerd over het door IFAD gepresenteerde budget voor het komende jaar, dat is gebaseerd op het eerder overeengekomen meerjarensce­nario. Er is geen sprake van een grote afhankelijkheid van een klein aantal donoren. Wel blijkt het lastiger om donorgelden aan te trekken door bezuinigingen in OESO-landen. Het aandeel van de grootste donor, de Verenigde Staten, is 11,6% van de donorbijdragen. Lijst B draagt gezamenlijk slechts 5,4% bij. Voorts mobiliseert IFAD een aanzienlijke en toenemende hoeveelheid middelen via cofinanciering van projecten, in 2012 ruim 2,2 miljard USD (tegen 1,5 miljard USD aan eigen committeringen) – in 2010 was dit nog 1,6 miljard USD op 855 miljoen USD. Via de recent opgericht afdeling *Resource Mobilization* is IFAD actief op zoek naar nieuwe inkomstenbronnen. Er is interesse vanuit private partijen als de Bill & Melinda Gates Foundation en Rabobank.

IFAD kent al vele jaren een relatief hoge *overhead* (16,5% in 2010) die, ondanks recente daling, zorgen blijft baren bij de EB. De EB heeft een bovengrens gesteld aan de *overhead* van 13,5% in 2012. Deze kwam in dat jaar uiteindelijk op 12% uit. Dit blijft gepaard gaan met een streven naar verbetering van de efficiëntie van de organisatie op zowel operationeel niveau als interne regelgeving. De Britse Multilateral Aid Review (2013) noemt IFAD's administratiekosten 'redelijk'.

IFAD houdt zich aan de voor het bedrijfsleven (bankwezen) geldende *International Financial Standards*. Interne controle en intern toezicht voldoen aan alle kwaliteitseisen. Jaarlijks wordt door een externe accountant een oordeel geveld over de financiële documenten. Daarnaast bestaat er het Audit Comité, een subcommissie van de EB. Dit orgaan houdt toezicht op het financieel beheer en de financiële verantwoording van IFAD en overlegt rechtstreeks met de externe accountant over de kwaliteit van de administratie. Nederland heeft recent zitting genomen in het Audit Comité.

Beoordeling: voldoende = 3

Verwachting voor positieve verandering: waarschijnlijk = ↑

### 3.6 Corruptiebestrijding in de interne organisatie

De corruptiebestrijding bij IFAD is naar behoren. Niet alleen kent de organisatie een tot in detail uitgewerkt anticorruptiebeleid, ook in de praktijk vindt voldoende toezicht plaats en worden direct adequate maatregelen genomen in gevallen van corruptie. Het in 2005 aangenomen anticorruptiebeleid maakt onderscheid tussen enerzijds corrupte handelingen ten aanzien van het gebruik van IFAD's leningen en schenkingen en anderzijds handelingen van IFAD's staf en personen die de organisatie vertegenwoordigen (consultants etc). Voor beide gevallen geldt een *zero-tolerance* beleid. IFAD's onderzoeksafdeling binnen *Office of Audit and Oversight* is verantwoordelijk voor onderzoek naar onregelmatigheden en fungeert als secretariaat van het Sanctie Comité. Alle onregelmatigheden, die worden gemeld, worden onderzocht. IFAD-staf kan op verschillende wijzen meldingen doorgeven en krijgt een training ter vergroting van het bewustzijn op dit terrein.

Jaarlijks wordt een rapport uitgebracht van alle activiteiten op het gebied van anticorruptieactiviteiten. In 2012 werden 33 meldingen ontvangen (13 intern en 19 extern) over mogelijke fraude- en corruptiezaken. Van de 55 zaken in behandeling in 2012 werden er 17 afgesloten. Leden van het Audit Comité krijgen inzicht in de



gevallen van corruptie en de genomen maatregelen en monitoren actief. In vijf gevallen werden er sancties aan het comité voorgelegd.

Beoordeling: voldoende = 3

Verwachting voor positieve verandering: neutraal = →

## 4 Functioneren van de organisatie

### 4.1 Samenwerking met andere multi- en bilaterale instellingen

Op hoofdkwartierniveau werkt IFAD nauw samen met de andere Romeinse instellingen (FAO, WFP) Hierbij wordt getracht programma's op elkaar af te stemmen en administratieve procedures te stroomlijnen. De aanzienlijke verschillen in focus en werkwijze veroorzaken echter een zekere spanning in de samenwerking op landenniveau. Verder werkt IFAD nauw samen met andere IFI's. Een voorbeeld van hiervan is de gezamenlijke evaluatie met de AfDB van programma's in Afrika.

Op landenniveau werkt IFAD actief mee aan de *OneUN*. Echter, IFAD is op landenniveau slechts beperkt vertegenwoordigd (maximaal 1 à 2 medewerkers) en de vele vergaderingen die plaatsvinden over de *OneUN-pilots* zijn een aanslag op de beschikbare capaciteit van IFAD. Bovendien opereert IFAD als een bank en kan het zijn middelen (die vaak even groot zijn als de middelen van de andere *OneUN*-partners bij elkaar) niet via het *One Budget* uitgeven. Desalniettemin heeft IFAD zijn programma's in het *One Programme* opgenomen.

Een soortgelijke situatie doet zich voor bij de *Poverty Reduction Strategies Programs* (PRSP's), waar de beperkte personele capaciteit IFAD voor grote uitdagingen stelt om volwaardig deel te kunnen nemen aan de PRSP-processen.

De afstemming van IFAD's projecten op projecten van andere IFI's is tijdens de bespreking van projecten in de EB geregeld een belangrijk punt van aandacht. Omdat IFAD zijn projecten concentreert in gebieden waar andere spelers, zoals de Wereldbank (nog) niet komen, is de organisatie geneigd geïsoleerd te werk te gaan. De uitbreiding van de landenpresentie, IFAD's inzet op opschaling van projecten en de in 2011 en 2012 aangenomen strategieën voor samenwerking met de private sector en voor het aangaan van partnerschappen zullen naar verwachting een positieve impact hebben op verdergaande afstemming.

Beoordeling: voldoende = 3

Verwachting voor positieve verandering: waarschijnlijk = ↑

### 4.2 Uitvoering beleid en beheer op landenniveau

Voor alle landen waarin IFAD werkt worden resultaatgerichte *Country Strategic Opportunities Programmes* (COSOP) ontwikkeld. Deze programma's, die in samenspraak met de (lokale) overheden en belanghebbenden worden gemaakt, geven een beeld van de armoedesituatie op het platteland en identificeren aan de hand daarvan de geografische gebieden en thematische speerpunten voor projecten.

De COSOP's moeten passen binnen het nationale beleid gericht op armoedebestijding en landbouwontwikkeling. Ze gaan tevens in op de institutionele aspecten die een impact kunnen hebben op de projecten. Voorts wordt er in de COSOP's aandacht besteed aan mogelijke bilaterale en multilaterale partners. Aangezien de lenende landen zelf verantwoordelijk zijn voor de implementatie van projecten (projecten moeten door de parlementen van de landen officieel goedgekeurd worden) besteedt IFAD veel aandacht aan het ontwikkelingsproces van de COSOP en daaraan gekoppelde projecten. Dit proces kost veel tijd. Dit geldt ook voor de projectuitvoering, waardoor er relatief hoge transactiekosten zijn.

Uit interne evaluaties blijkt dat de opening van landenkantoren de uitvoering van projecten en het toezicht daarop heeft verbeterd. IFAD is beter in staat de dialoog met lenende landen en met andere donoren te voeren.

Beoordeling: voldoende = 3

Verwachting voor positieve verandering: neutraal = →

4.3 Uitvoering normerende taken  
IFAD heeft geen normerende functie.

4.4 Beleidsevaluatie

De evaluatieafdeling van IFAD (*Independent Office of Evaluation, IOE*) bestaat in 2013 tien jaar en heeft een onafhankelijke positie binnen de organisatie. De directeur Evaluatie rapporteert rechtstreeks aan de EB. Op basis van de uitgevoerde evaluaties stelt de evaluatieafdeling jaarlijks een rapport op over de resultaten en de impact van IFAD-operaties (*Annual Report on Results and Impact*).

Evaluaties zijn in het algemeen van goede kwaliteit en worden op tijd geleverd. Conclusies en aanbevelingen uit evaluaties (zowel intern als extern) worden zowel door de EB als door het management vrijwel altijd geheel overgenomen. De cyclus van 'uitvoering, evaluatie en terugkoppeling' blijkt goed te werken. In 2011 is het evaluatiebeleid, dat dateerde uit 2003, herzien om het nauw aan te laten sluiten bij de institutionele veranderingen die IFAD doorvoert. IFAD's activiteiten op het gebied van zelfevaluatie zijn er nu volledig in opgenomen.

Zo heeft een grote evaluatie van IFAD's samenwerking met de private sector in 2011 geleid tot een nieuwe private sector strategie in 2012:  
[http://www.ifad.org/evaluation/public\\_html/eksyst/doc/corporate/private\\_sector.pdf](http://www.ifad.org/evaluation/public_html/eksyst/doc/corporate/private_sector.pdf)  
Recente evaluaties: <http://www.ifad.org/evaluation/index.htm>.

Beoordeling: goed = 4

Verwachting voor positieve verandering: neutraal = →

## 5 Beleidsrelevantie van de organisatie

- 5.1 Relevantie vanuit het perspectief van de internationale OS-architectuur  
 Beperkt relevant: IFAD is een relatief kleine speler binnen de internationale OS-architectuur. Op landbouwgebied heeft IFAD vooral een 'niche functie': de organisatie werkt in gebieden waar andere organisaties zoals Wereldbank en FAO (nog) niet actief zijn. Veel projecten van IFAD worden na verloop van tijd door nationale overheden en/of andere multilaterale organisaties overgenomen en uitgebreid.
- 5.2 Geografische relevantie  
 Relevant: Bijna 50% van de IFAD-middelen wordt besteed in Afrika. IFAD richt zich expliciet op de meest afgelegen en achtergebleven plattelandsgebieden. Hiermee bereikt de organisatie arme bevolkingsgroepen die niet bereikt worden door andere organisaties actief op het terrein van ontwikkelingssamenwerking.
- 5.3 Relevantie voor Nederlandse OS-thema's
- Voedselzekerheid  
 Relevant: IFAD's mandaat impliceert een directe focus op de voedselzekerheid op het platteland en de verhoging van de landbouwproductiviteit. Evaluaties van IFAD's projecten laten een positieve impact in het kader van bestrijding van plattelandsarmoede. De Nederlandse aandacht voor de positie van kleine boeren, kennisoverdracht en het bevorderen van markttoegang sluit goed aan op de werkwijze van IFAD.
- Water  
 Relevant: In de meeste ontwikkelingslanden wordt ruim 80% van de watervoorraden ingezet voor landbouwactiviteiten. Omdat IFAD zich richt op de plattelandsgebieden in deze landen, waar in veel gevallen (extreme) droogte voorkomt, bevatten vrijwel alle projecten een watercomponent. Hierbij wordt voornamelijk aandacht besteed aan water management en capaciteitsopbouw, toegang tot financiële diensten en innovatie.
- Veiligheid en rechtsorde  
 Beperkt relevant: Verschillende conflicten spelen zich af in plattelandsgebieden waar de armoede relatief groot is. Hier wordt in de projecten van IFAD rekening mee gehouden. De organisatie heeft zijn rol in deze landen helder geformuleerd. In de komende periode zal op basis hiervan een formele strategie worden opgesteld. IFAD is vaak de eerste VN-ontwikkelingsorganisatie die actief wordt in fragiele staten en lange-termijn verbintenissen aangaat.
- Gelijke rechten voor vrouwen en seksuele en reproductieve gezondheid en rechten  
 Niet relevant: IFAD's projecten zijn gericht op landbouwontwikkeling en de ondersteuning van kleine boeren. Binnen IFAD's projecten wordt hierbij in verschillende gevallen wel aandacht besteed aan de betere toegang tot basisgezondheidszorg. Dit is echter niet primair gericht op seksuele en reproductieve gezondheid en rechten en er is ook geen specifiek beleid op dit thema.
- 5.4 Relevantie doorsnijdende thema's
- Gender  
 Beperkt relevant: Aangezien vrouwen de voornaamste voedselproducenten zijn in plattelandsgebieden in ontwikkelingslanden hebben alle projecten van IFAD een gendersaspect. Ook ontplooit IFAD doelbewust activiteiten op het gebied van gendergelijkheid en *women economic empowerment*. In 2012 is er, op advies van het *Independent Office of Evaluation* in 2011, een genderstrategie aangenomen.

#### Private sectorontwikkeling

Relevant: IFAD's focus ligt op het vergroten van zelfredzaamheid van kleine boeren, die IFAD nadrukkelijk typeert als ondernemers. IFAD ondersteunt boeren bij het aansluiten van kleine boeren op (inter)nationale markten is nog onvoldoende en is een stap die IFAD de komende jaren zal moeten maken. Dit vereist een aanpassing van de werkwijze. Hier is IFAD van doordrongen. Dit blijkt mede uit de nieuwe private sectorstrategie (2012) en oprichting van de directie *Partnerships and Resource Mobilization* in 2012.

#### Duurzaamheid (milieu/klimaat)

Relevant: IFAD levert een belangrijke bijdrage aan het weerbaarder maken van kleine boeren en boerinnen tegen de impact van klimaatverandering. In 2011 presenteerde IFAD een nieuw beleid inzake milieu en management van natuurlijke hulpbronnen. Aandacht voor beide thema's is volledig geïntregeerd in IFAD's projecten en programma's. De organisatie richt zich voornamelijk op mitigatie- en adaptatieactiviteiten en innovatieve vormen van management van natuurlijke hulpbronnen. In 2012 heeft IFAD klimaat tot een aandachtsgebied gemaakt met de oprichting van het *Agricultural Smallholder Adaptation Programme* (ASAP). Via ASAP integreert IFAD adaptatieaspecten in bestaande projecten. Voorts werkt IFAD samen met de *Global Environmental Facility* (GEF) en andere partners voor de mobilisatie van cofinanciering voor activiteiten op het gebied van klimaat en milieu.

#### 5.5

#### Overige relevantie

Niet relevant. Er zijn op dit moment nog geen formele partnerschappen met Nederlandse kennisinstellingen of bedrijven afgesloten. Er is informeel wel contact tussen IFAD en Nederlandse kennisinstellingen als de WUR, FMO en ISS en een beperkt aantal Nederlandse bedrijven.

## 6 Conclusie

### 6.1 Institutionele aspecten en functioneren

Als gespecialiseerde organisatie en heeft IFAD een sterke focus op het kernmandaat. Daarnaast scoort de organisatie goed ten aanzien van focus op de strategie en de inrichting van de evaluatiefunctie. Op het terrein van de inrichting van het personeelsbeleid scoort IFAD voldoende, een verbetering ten opzichte van 2011.

	Score	Verw.
<b>3 Institutionele aspecten van de organisatie</b>		
Focus op kernmandaat	4	
Strategie	4	
Effectiviteit bestuurs- en beheersorganen	3	↑
Personeelsbeleid	3	→
Financiële positie, beheer en ontwikkelingen	3	↑
Corruptiebestrijding in de interne organisatie	3	→
<b>4 Functioneren van de organisatie</b>		
Samenwerking met andere multi- en bilaterale instellingen	3	↑
Uitvoering beleid en beheer op landenniveau	3	→
Overige taken/aspecten	-	
Beleidsvaluaties	4	

### 6.2 Beleidsrelevantie

IFAD is voornamelijk relevant binnen de thema's voedselzekerheid en water. IFAD heeft een relevante geografische relevantie mede door de inzet van bijna 50% van de middelen in Afrika. Op het gebied van seksuele en reproductieve gezondheid en rechten en op het gebied van mensenrechten/goed bestuur speelt IFAD geen relevante rol.

	Score
<b>5.1 Relevantie Internationale OS-architectuur</b>	0
<b>5.2 Geografische relevantie</b>	+
<b>5.3 Relevantie voor Nederlandse OS-thema's</b>	
Voedselzekerheid	+
Water	+
Veiligheid en rechtsorde	0
Gelijke rechten voor vrouwen en seksuele en reproductieve gezondheid en rechten	-
<b>5.4 Relevantie voor doorsnijdende thema's</b>	
Gender	0
Private sectorontwikkeling	+
Duurzaamheid (milieu/klimaat)	+
<b>5.5 Overige relevantie</b>	
Impact op Nederland	-