



Ministerie van Buitenlandse Zaken

## **2020 Scorekaart International Fund for Agricultural Development (IFAD)**

Datum 19-10-2020

Opgesteld door Directie Multilaterale Organisaties en Mensenrechten



## Inhoudsopgave

	Inhoudsopgave .....	1
<b>1.</b>	<b>Samenvatting .....</b>	<b>2</b>
1.1	Institutionele aspecten en functioneren .....	2
1.2	Beleidsrelevantie .....	2
<b>2</b>	<b>Inleiding .....</b>	<b>4</b>
<b>3</b>	<b>Algemene achtergrond .....</b>	<b>5</b>
3.1	Doelstelling en toegevoegde waarde .....	5
3.2	Organisatie, werkwijze en activiteiten .....	5
3.3	Nederlandse rol en invloed.....	7
3.4	Financiële omvang en bijdragen .....	7
<b>4</b>	<b>Institutionele aspecten en functioneren van de organisatie .....</b>	<b>9</b>
4.1	Strategie en verantwoording .....	9
4.2	Resultaatgerichtheid en transparantie .....	10
4.3	Partnerschappen en samenwerking .....	11
4.4	Operationeel management.....	12
4.5	Beleidsevaluatie .....	14
4.6	Human Resource Management .....	15
4.7	Financiële stabiliteit .....	16
4.8	Efficiëntie .....	18
4.9	Integriteit en grensoverschrijdend gedrag .....	19
<b>5</b>	<b>Relevantie van de organisatie .....</b>	<b>21</b>
5.1	Relevantie voor Nederlandse BHOS-prioriteiten .....	21

## 1. Samenvatting

### 1.1 Institutionele aspecten en functioneren

IFAD richt zich op inclusieve en duurzame rurale transformatie. Als nichespeler houdt het fonds zich nadrukkelijk bij haar kernmandaat: investeren in de arme rurale bevolking om haar in staat te stellen armoede te overwinnen en voedselzekerheid te bereiken, vooral in de meest afgelegen en moeilijk te bereiken gebieden. IFAD is operationeel sterk maar niet altijd even efficiënt. Alhoewel de huidige financiële situatie van IFAD zorgelijk is, heeft het Fonds voldoende concrete stappen gezet om de financiële stabiliteit te waarborgen, waaronder een herziening van het *Debt Sustainability Framework*.

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

Beoordeling: Onvoldoende = 1, Matig = 2, Voldoende = 3, Goed = 4  
Verandering sinds 2015: positief = ↑, neutraal = →, negatief = ↓

### 1.2 Beleidsrelevantie

IFAD is zowel een internationale financiële instelling als een gespecialiseerde VN-organisatie. In die zin is het Fonds zowel uitvoerend als beleidsadviserend. Het beoogt de levensomstandigheden van kleine boeren te verbeteren met financiering van projecten gericht op landbouwontwikkeling en markttoegang en het is daarmee een belangrijke partner voor het Nederlandse OS-beleid.

IFAD's focus is op voedselzekerheid op het platteland en verhoging van de landbouwproductiviteit. Hiermee draagt het Fonds direct bij aan SDG 2.3. Evaluaties van IFAD's projecten laten een positieve impact zien in het kader van de bestrijding van plattelandsarmoede. De Nederlandse aandacht voor de positie van kleine boeren, kennisoverdracht en het bevorderen van markttoegang sluit goed aan bij de werkwijze van IFAD. Naast landbouw en rurale ontwikkeling probeert IFAD dwarsdoorsnijdende thema's als klimaat, gender, conflict, landrechten en werkgelegenheid proactief in zijn werk te integreren. Voor Nederland blijft IFAD een relevante actor op het gebied van klimaat en ontwikkeling van de private sector, maar moet ervoor waken hierin niet door te schieten: de beleidsrelevantie van het Fonds voor Nederland ligt vooral in zijn focus op voedselzekerheid in regio's waar andere organisaties niet actief zijn. In de afgelopen jaren zijn in de projecten relatief minder vrouwen bereikt (47% in 2019, 50% in 2015), hoewel de score nog steeds goed is.

	<b>Uitvoerend</b>	<b>Coördinerend</b>	<b>Normatief</b>
<b>Relevantie voor de Nederlandse BHOS-prioriteiten</b>			
Voedselzekerheid	4		4
Water	4		
Gendergelijkheid	3		3
Klimaat	4		
Private sector ontwikkeling	3		
Veiligheid en rechtsorde	2		

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

## 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 scorecards 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.

Met ingang van 2019 is overgegaan op een nieuwe werkwijze voor de scorekaarten, waarbij de frequentie wordt gekoppeld aan de strategische (VN) en/of financieringscyclus (IFI's) van de afzonderlijke multilaterale organisaties. In plaats van een tweejaarlijks pakket scorekaarten voor 31 multilaterale organisaties en fondsen, worden individuele scorekaarten (online) gepubliceerd in het jaar voorafgaand aan nieuwe strategische planning/middelenaanvulling voor de betreffende organisaties (in de regel om de drie of vier jaar). In november 2019 werden volgens de nieuwe werkwijze zes scorekaarten gepubliceerd: WHO, IOM, WB, AfDB, GCF en GFATM. In 2020 worden de scorekaarten van de AsDB, FAO, GAVI, IFAD, UNCTAD, UNESCO, UNHCR, UNIDO en UNRWA gepubliceerd.

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 de organisatie voor het Nederlandse BHOS-beleid relevante resultaten behaalt. 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 vorige scorecard. 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)*.<sup>1</sup> Daarnaast wordt input geleverd door betrokken vakdepartementen, de Permanente Vertegenwoordigingen en Kiesgroepkantoren. Ook informatie van ambassades over het functioneren van landenkantoren van multilaterale instellingen is in de scorekaart verwerkt.

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

### 3 Algemene achtergrond

#### 3.1 Doelstelling en toegevoegde waarde

Het *International Fund for Agricultural Development* (IFAD) is in 1977 opgericht als reactie op de voedselcrisis van de jaren '70 die (voornamelijk) de Sahel-landen trof. Tegelijkertijd was het de bedoeling dat IFAD de Arabische landen met hun overvloed aan oliedollars meer zou betrekken bij ontwikkelingsvraagstukken. Het fonds richt zich op het helpen van de arme rurale bevolking, voornamelijk in de meest afgelegen en moeilijk te bereiken, gebieden. Deze benadering staat sinds de oprichting centraal en is verankerd in IFAD's overkoepelende doelstelling: investeren in de rurale bevolking om haar in staat te stellen om armoede te overwinnen en voedselzekerheid te bereiken. Dit doet het fonds door te investeren in rendabele en duurzame landbouw en een veerkrachtige rurale bevolking. Samengevat is dit terug te vinden in de titel van IFAD's huidige strategische raamwerk (2016–2025): het faciliteren van inclusieve en duurzame rurale transformatie. Voedselzekerheid, rurale ontwikkeling, ondernemerschap, ketenbenadering, duurzaamheid, klimaat, gender, jeugd en voeding staan hierbij centraal.

De programma's en projecten van IFAD dragen bij aan SDG 1 (uitbannen van alle vormen van armoede) en SDG 2 (einde aan honger, zorgen voor voedselzekerheid en duurzame landbouw). Daarnaast speelt het fonds een rol bij het behalen van SDG 5 (gelijke rechten voor mannen en vrouwen en empowerment van vrouwen en meisjes), SDG 8 (inclusieve, economische groei, werkgelegenheid en fatsoenlijk werk voor iedereen), SDG 10 (verminderen ongelijkheid binnen en tussen landen), SDG 12 (duurzame consumptie en productie), SDG 13 (aanpak klimaatverandering) en SDG 15 (beschermen van ecosystemen, bossen en biodiversiteit).

#### 3.2 Organisatie, werkwijze en activiteiten

IFAD telt 177 lidstaten verdeeld over drie lijsten: lijst A bestaat uit landen die bijdragen leveren aan IFAD maar zelf geen steun ontvangen (landen van de Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling - OESO), lijst B bestaat uit landen die bijdragen leveren aan IFAD en steun kunnen ontvangen (landen van de Organisatie van Olie-Exporterende Landen - OPEC) en lijst C bestaat uit ontwikkelingslanden die steun ontvangen van IFAD.

Het voornaamste besluitvormingsorgaan is de Beheersraad (*Governing Council*, (GC)). Deze bestaat uit alle lidstaten van IFAD en komt eenmaal per jaar samen. In de praktijk is de Uitvoerende Raad (*Executive Board* - EB) het belangrijkste bestuursorgaan. De EB bestaat uit 18 lidstaten (plus 18 plaatsvervangers, i.e. *alternates*), 8 landen van lijst A, 4 landen van lijst B en 6 van lijst C. De EB komt drie keer per jaar samen en is verantwoordelijk voor het toezicht op IFAD's algemene operaties, zoals het goedkeuren van het werkprogramma (*programme of work*), projecten, programma's en schenkingen van het fonds. De President zit de Uitvoerende Raad voor.

De president van IFAD is sinds april 2017 de Togolees Gilbert Hougbo. De president wordt benoemd voor een termijn van vier jaar en mag maximaal twee termijnen aanblijven. Onder hem vallen de vicepresident, een assistent-vicepresident (*Chief of Staff*) en vier assistent-vicepresidenten die elk verantwoordelijk zijn voor verschillende departementen binnen IFAD. Het kantoor van de president en de vicepresident zijn verantwoordelijk voor IFAD's dagelijkse leiding. De besluiten van de Beheersraad en de Uitvoerende Raad geven richting hieraan.

Naast het hoofdkantoor in Rome, heeft IFAD 14 regionale hubs inclusief 3 *South-South and Triangular Cooperation* en *Knowledge Centres* en 27 landenkantoren. Het fonds heeft 677 medewerkers waarvan 68,8% op het hoofdkantoor werkt en 31,2% in regionale hubs.

In IFAD's huidige strategische raamwerk (2016-2025) staan drie strategische doelstellingen: de productiviteit verhogen van de arme rurale bevolking op duurzame wijze; het verhogen en verbeteren van haar marktparticipatie inclusief het beter managen van de risico's die hierbij horen; en het versterken van de ecologische duurzaamheid en klimaatbestendigheid van haar economische activiteiten. Het Fonds beoogt deze doelstellingen te behalen door het bereiken van drie resultaten (*outcomes*): betere van beleids- en regelgevingskaders op nationaal en internationaal niveau; meer investeringen in de rurale sector; versterkte capaciteit op landenniveau, programmaontwikkeling, implementatie en evaluatie.

De voornaamste taken van IFAD zijn het verstrekken van leningen en schenkingen aan nationale overheden en het ontwerpen van projecten op het gebied van landbouwontwikkeling en markttoegang in rurale gebieden van ontwikkelingslanden. Het fonds heeft dus voornamelijk een uitvoerend karakter. IFAD heeft middels zijn beleidsadviesing op voedselzekerheid en gender ook een agendabepalende en daarmee normatieve rol. 90% van het werkprogramma wordt uitgevoerd in *Low Income Countries* (LICs) en *Lower Middle Income Countries* (LMICs), 10% van het werkprogramma in *Upper Middle Income Countries* (UMICs).

Uit het MOPAN-rapport van 2017-2018 blijkt dat IFAD zeer goede bijdragen levert aan bredere normatieve raamwerken zoals de *Agenda 2030* en de *Quadrennial Comprehensive Policy Review* (QCPR) van de VN. IFAD's samenwerking met het bredere VN-systeem sluit aan bij en is gebaseerd op het comparatieve voordeel en de toegevoegde waarde van het fonds. Waar IFAD een landenkantoor heeft, is het fonds bijna altijd volwaardig lid van de VN-landenteams. Daarnaast neemt IFAD deel aan de exercities van het *United Nations Sustainable Development Cooperation Framework* in de meeste landen waar het fonds actief is. IFAD's staf heeft aangegeven dat het fonds, gezien zijn duale aard en het operationele model dat gericht is op investeringen, in de dagelijkse praktijk meer samenwerkt met andere internationale financiële instellingen dan met andere VN-instellingen. Recent heeft IFAD echter wel de samenwerking met de andere VN-instellingen in Rome (FAO en WFP) verdiept door het ontwikkelen van een formele strategie gericht op een gezamenlijke bijdrage aan de *Sustainable Development Goals* (SDGs). IFAD heeft ook een nieuwe directeur aangesteld die zich specifiek bezig houdt met dit partnerschap. Het comparatieve voordeel en de toegevoegde waarde van IFAD blijven echter centraal staan. Ook werken IFAD, FAO en WFP samen met *UN WOMEN* aan de *empowerment* van vrouwen door o.a. gezamenlijke programma's.

In april 2019 is het MOPAN-rapport over IFAD (2017-2018) uitgekomen. De belangrijkste conclusie daarvan was dat IFAD een wendbare, responsieve en goed presterende organisatie is. Daarnaast sluiten de strategie, architectuur en het operationele model goed aan bij IFAD's mandaat en zijn zij voldoende flexibel om zich aan te kunnen passen aan de veranderende globale context en de veranderende behoeften en prioriteiten van de lidstaten. Het fonds levert consistent positieve bijdragen aan het verminderen van rurale armoede. De voornaamste sterke kanten uit de evaluatie waren: een helder mandaat ondersteund door een goed verwoord strategisch raamwerk dat in lijn is met *Agenda 2030*; reguliere, intensieve consultatieprocedures die van het fonds een responsieve, relevante organisatie maken; een transparante benadering t.a.v. de verdeling van middelen; een sterke institutionele focus op resultaten. De voornaamste verbeterpunten waren: de



snelheid van de uitbetaling, de institutionele analysecapaciteit, tekortkomingen in gerichte strategieën die IFAD's benadering verzwakken, het meten van kenniswerk, prestatiegegevens en *lessons learned*.

### 3.3 Nederlandse rol en invloed

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*. Bij beslissingen waarover gestemd moet worden, zoals de Presidentsverkiezingen, heeft Nederland een stemaandeel van 3,6% op basis van de historische contributies aan het Fonds. De stemverdeling tussen de verschillende Lijsten (zie ook 3.2) is momenteel als volgt: lijst A 49,65% lijst B 11,54%, lijst C 38,81%. In de praktijk wordt zoveel mogelijk gewerkt op basis van consensus. Als lidstaat van IFAD met veel landbouwexpertise en een relatief grote donorbijdrage (top 5) heeft Nederland naast het vastgestelde stemaandeel ook informele invloed.

Coördinatie binnen IFAD vindt zoveel mogelijk plaats binnen de verschillende lijsten (zie ook 3.2). Nederland is lid van lijst A waarin ook de andere EU-landen zitting hebben. Samen met het Verenigd Koninkrijk deelt het een zetel in de EB. In 2017-2018 bekleedde het VK de zetel met Nederland als plaatsvervanger, in 2019-2020 is dit weer omgekeerd. In de praktijk is er overigens geen verschil in de Board tussen de vertegenwoordiger en diens plaatsvervanger.

Nederland heeft verder zitting in het Evaluatiecomité, dat zich bezighoudt met beleidstoetsing, maar in de praktijk ook een voorportaal van beleidsvorming is geworden. In de onderhandelingen voor de elfde middelenaanvulling, die gedurende heel 2020 lopen, is Nederland daarnaast onderdeel van de kleine discussiegroep over graduatie (de verandering van de status van ontvankelijkheid van een land voor een ontwikkelingsfinancieringsinstelling, zoals IFAD).

### 3.4 Financiële omvang en bijdragen

IFAD is een fonds dat iedere drie jaar wordt aangevuld door de donoren en kent geen aandelenkapitaal. Het werkprogramma dat gekoppeld is aan de elfde middelenaanvulling (2019–2021) heeft een budget van USD 3,5 miljard. Ruim USD 1 miljard komt van donoren in de vorm van schenkingen (reguliere middelenaanvulling), die ook wel *core* bijdragen worden genoemd. Het restant is afkomstig van ontvangen rente en terugbetaalde hoofdsommen op eerder verstrekte leningen en van cofinanciering van vooral publieke financieringsmaatschappijen en ontwikkelingsbanken.

Het verschil tussen de omvang van de donorbijdragen en het werkprogramma illustreert de belangrijke hefboomfunctie van de middelenaanvulling bij IFAD. Deze hefboomfunctie geeft andere partijen voldoende vertrouwen om gezamenlijk met IFAD programma's in ontwikkelingslanden te financieren. Het hefboomeffect neemt naar verwachting in de komende jaren verder toe nu IFAD sinds kort ook direct kan samenwerken met private partijen en een kredietrating heeft aangevraagd.

De portfolio van IFAD's investeringen heeft thans een waarde van USD 7,5 miljard (stand februari 2020). Het verwachte *Programme of Loans and Grants* (PoLG) in 2020 bedraagt USD 1 miljard.

Nederland is de 4<sup>e</sup> donor voor wat betreft *core* bijdragen (USD 75 miljoen over drie jaar). Daarnaast draagt Nederland gedurende IFAD11 ongeveer USD 3 miljoen bij aan het *Debt Sustainability Framework* (DSF).

Cumulatief is Nederland sinds de oprichting van IFAD in 1977 eveneens 4<sup>e</sup> donor na de Verenigde Staten, het Verenigd Koninkrijk en Duitsland met een totale bijdrage van ruim USD 642 miljoen: USD 540 miljoen aan *core* bijdragen, USD 3 miljoen aan het DSF en USD 99 miljoen aan complementaire bijdragen - veelal geormerkt voor specifieke programma's. Hoewel een aantal bijdragen van armere lidstaten symbolisch is, kent het fonds met een totaal van 94 donoren een brede basis.

*Financieel Overzicht (bedragen in USD miljoen)*

Beoogde omvang middelenaanvulling IFAD11	1.200
Totaal beschikbaar kapitaal IFAD11	3.500
Nederlandse <i>core</i> bijdrage IFAD11	75
Verstrekke leningen in 2019 (inclusief schenkingselement)	800

Aandeel NLse bijdrage in IFAD11	Ruim 6%
Positie Nederland op IFAD11 ranglijst	4
Aantal donoren IFAD11	94

*Overzicht toegezegde bijdragen en ranking grootste donoren IFAD11 (2019-2021), in USD miljoen inclusief debt sustainability framework, exclusief additionele non-core bijdragen (deze worden niet allemaal openbaar gemaakt)*

Ranking/donor	Bedrag
1. Duitsland	95
2. Verenigd Koninkrijk	86
3. China	81
<b>4. Nederland</b>	<b>78</b>
5. Zweden	72
6. Frankrijk	71

## 4 Institutionele aspecten en functioneren van de organisatie

### 4.1 Strategie en verantwoording

IFAD heeft een heldere missie en focus: ontwikkeling van gemarginaliseerde kleinschalige landbouw. De keerzijde van die missie en focus is dat IFAD daarnaast een veelheid aan dwarsdoorsnijdende thema's moet bedienen, waardoor versnippering dreigt. De focus op de allerarmsten is bovendien niet geheel coherent met de missie van rurale transformatie. Sterk punt is de directe aansluiting bij nationaal beleid.

De activiteiten van IFAD zijn en blijven complementair 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 of nationale overheden nemen in veel gevallen projecten van IFAD in een later stadium over of breiden ze uit.

IFAD richt zich op de ondersteuning van kleine boerinnen en boeren in plattelandsgebieden. Het fonds beoogt zo hun levensomstandigheden te verbeteren door het financieren van projecten gericht op landbouwontwikkeling en markttoegang. De organisatie richt zich vooral op verbeterde toegang tot natuurlijke hulpbronnen (hulp en water), financiële diensten, verbeterde landbouwtechnieken en ontwikkeling van transparante markten. Als duidelijke nichespeler houdt IFAD zich nadrukkelijk aan zijn kernmandaat en prioriteiten en pakt die activiteiten op die andere multilaterale organisaties niet op kunnen of willen pakken.

In april 2016 bracht IFAD haar *Strategic Framework 2016-2025* uit. Hierin worden mandaat, strategie, *outcomes* en resultaten vastgesteld als leidraad voor IFAD's interventies en programma's in de genoemde periode. Ook wordt helder vastgesteld dat IFAD zich zal blijven focussen op de thema's en gebieden waar het comparatieve voordelen heeft. Specifiek wordt ook de blijvende aandacht voor de kwetsbaarste groepen (vrouwen, jongeren, inheemse bevolkingen) genoemd. Het stelt drie strategische doelen (productie, markttoegang en klimaatadaptatie voor arme rurale bevolking verbeteren) en definieert heldere *outcomes*.

Daarnaast gaat de driejaarlijkse middelenaanvulling doorgaans gepaard met een intensieve beleidsdialoog die leidt tot een bijstelling van de strategie. IFAD's resultatenraamwerk (RMF) voor de periode 2019-2021, dat gekoppeld is aan de periode van de elfde middelenaanvulling (IFAD11), bestaat uit drie componenten: (i) bijdrage aan SDG 1 en 2, te meten via de betreffende nationale SDG indicatoren (niet attribueerbaar), (ii) IFAD ontwikkelingsresultaten, op *output*, *outcome* en impact niveau (attribueerbaar) en (iii) prestatie van IFAD als organisatie. Het nieuwe RMF heeft een overstap gemaakt naar het sturen op resultaten (i.p.v. alleen rapporteren op resultaten) waarmee het ook een managementinstrument is geworden.

Voor IFAD11 is een *Theory of Change* opgesteld. Deze is gebaseerd op IFAD's commitering om een belangrijke, effectieve en efficiënte bijdrage te leveren aan duurzame ontwikkelingsdoelen 1 en 2, en aan de bredere *Agenda 2030* voor duurzame ontwikkeling in rurale gebieden. Waar in IFAD10 (2016-2018) de *Theory of Change* een focus legt op duurzame economische ontwikkeling, mist IFAD11 (2019-2021) deze focus enigszins. IFAD scoort op dit punt minder dan in 2017.

Kern van het bedrijfsmodel is dat wordt geleend aan nationale overheden. Hierdoor is sprake van aansluiting bij nationaal beleid en (armoede)strategie. IFAD stelt zich veelal meer activistisch op door vanuit het belang van kleine boeren en rurale ontwikkeling actief een beleidsdialoog aan te gaan met de overheid waar het nationale beleid tekortschiet. De toegenomen decentralisatie en aanwezigheid ter plaatse via landenkantoren is hiervoor van belang. De aansluiting bij nationaal beleid en uitvoering is een sterkte van IFAD, maar maakt IFAD ook kwetsbaar waar overheden matig of slecht presteren. Evaluaties wijzen telkens op dit probleem en IFAD zoekt naar manieren om *alignment* te koppelen met effectieve en efficiënte implementatie van activiteiten, onder andere door de private sector en maatschappelijke organisaties directer te betrekken.

Tijdens de *Executive Boards* die driemaal per jaar plaatsvinden en de jaarlijkse *Governing Council* legt IFAD verantwoording af aan haar donoren. Uniek daarbij is het zogenaamde *Indigenous People's Forum* dat apart bijeenkomt en een verklaring met aanbevelingen aan management en de lidstaten aflegt. Management neemt deze aanbevelingen zeer serieus en mee in haar beleidsvoering.

Onderdeel	Score	Verandering
Kernmandaat / Prioriteiten / Mission Creep	4	→
Beleidsstrategie	4	→
Theory of Change	2	↓
Aansluiting Nationaal beleid / Armoedestrategie	3	→
Verantwoording	3	→
Aanspreekbaarheid voor overige belanghebbenden	4	→
<b>TOTAAL</b>	<b>4</b>	<b>→</b>

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

#### 4.2 Resultaatgerichtheid en transparantie

IFAD loopt voorop in resultaatmeting en legt daarmee de basis voor *Results Based Management* (RBM) en *Results Based Budgeting* (RBB). Intern wordt daar de laatste jaren hard aan gewerkt en recent wordt het resultaat daarvan zichtbaar. De communicatie hierover naar buiten kan beter.

Op landenniveau verzamelt IFAD data ten behoeve van het *Results and Impact Measurement System* (RIMS). Deze data voeden op haar beurt de resultatenrapportages van IFAD en het *Performance Based Allocation System* (PBAS). Het in 2017 herziene PBAS met meer aandacht voor kwetsbaarheid van lidstaten beoogt op transparante wijze en door toepassing van relevante criteria van zowel behoefte als prestatie te komen tot een eerlijke verdeling van de fondsen over de verschillende landen.

Daarnaast hanteert IFAD het zgn. *Results-based country strategic opportunities programme* (COSOP). Voor alle landen waarin IFAD werkt worden resultaatgerichte COSOPs 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 COSOPs moeten passen binnen het nationale beleid gericht op armoedebestrijding en landbouwontwikkeling. Voorts wordt er in de COSOPs aandacht besteed aan mogelijke bilaterale en multilaterale partners. Aangezien de lenende landen veelal

zelf verantwoordelijk zijn voor de implementatie van projecten, besteedt IFAD veel aandacht aan het ontwikkelproces van de COSOP en daaraan gekoppelde projecten.

IFAD heeft een goed *results management system*. Er zijn heldere indicatoren en er wordt jaarlijks gerapporteerd via het *Report on IFAD's Development Effectiveness* en halverwege de driejarencyclus via de *Mid Term Review*. IFAD kan gezien worden als een voorloper in resultaatmeting en –sturing op het gebied van landbouw en voedselzekerheid. Vooral de rapportages over de gehele driejarige periodes geven een goed inzicht in zowel bereik (*output*) als effecten op *outcome* niveau. Door over een representatief deel van de portfolio diepgaande metingen te doen, inclusief *Randomized Control Trials*, is IFAD in staat om resultaten te attribueren aan IFAD-interventies en zo de daadwerkelijk toegevoegde waarde van de IFAD-bijdragen inzichtelijk te maken. Doordat de onafhankelijke evaluatiedienst van IFAD op basis van eigen evaluatiebevindingen het *Annual Report on Results and Impact of IFAD Operations* publiceert, is er een toetssteen voor de bevindingen van het management. Daarnaast rapporteert IFAD jaarlijks over haar resultaten op geaggregeerd (regionaal en thematisch) niveau in haar jaarverslag. Daarin zijn ook per land de programma's te traceren. Tenslotte is IFAD sinds 2012 lid van *International Aid Transparency Initiative (IATI)*, en voldoet het aan alle door dit initiatief gestelde eisen op het gebied van transparantie.

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

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

### 4.3 Partnerschappen en samenwerking

IFAD heeft een pragmatische benadering en zoekt functionele partnerschappen waar die bijdragen aan betere resultaten in de vaak moeilijke context van IFAD-programma's. Primaire partners zijn overheden. Recent werkt IFAD ook steeds vaker met boerenorganisaties, ngo's en private sector.

Op hoofdkwartierniveau werkt IFAD samen met de andere Romeinse instellingen (FAO en WFP). Op deeltherreinen wordt getracht programma's op elkaar af te stemmen en administratieve procedures te stroomlijnen om schaalvoordelen te behalen. De samenwerking gaat niet vanzelf. Tijdens de middelenaanvulling voor IFAD12 in 2020 heeft Management aangegeven een focus van partnerschappen op regionale en nationale dimensies, en dus op verdere decentralisaties. Onderdeel hiervan is de ontwikkeling van een *South-South* en *Triangular Cooperation* strategie.

Daarnaast werkt IFAD samen met andere IFI's. Afstemming met andere IFI's is tijdens de bespreking van projecten in de EB geregeld een belangrijk punt van aandacht. Een kanttekening daarbij is dat IFAD zijn projecten concentreert in gebieden waar andere spelers, zoals de Wereldbank, (nog) niet komen. De uitbreiding van IFAD's landenpresentie, de inzet op opschaling van projecten en de strategieën voor samenwerking met de private sector en voor het aangaan van partnerschappen zullen naar verwachting leiden tot verdergaande afstemming.

De afgelopen jaren heeft IFAD steeds meer aandacht besteed aan partnerschap met het bedrijfsleven. Er zijn *Memorandums of Understanding* (MoUs) getekend met Unilever, Intel, Heinz, Kaoka, Olam, Hilton, Mars en onlangs nog met Orange (2020). Het is overigens wel een uitdaging om van MoU te komen tot daadwerkelijke samenwerking in het veld. Voor samenwerking met kleinere bedrijven heeft IFAD een eigen model ontwikkeld (public-private-producer partnership, 4P), waarbij de organisatie zichzelf als makelaar ziet tussen overheid, grote bedrijven en kleine boeren.

De partnerschappen met kleinere belangenorganisaties zijn goed te noemen. De inspraak van bijvoorbeeld boerencoöperaties en belangenverenigingen op programma's in de landen wordt door de organisatie zeer serieus genomen: het eerdergenoemde *Indigenous People's Forum* demonstreert het belang dat IFAD hecht aan breed gedragen consensus over de interventies. Ook heeft IFAD een *Indigenous Peoples' Assistance Facility* opgericht om inheemse gemeenschappen te ondersteunen en te zorgen dat hun stem gehoord wordt bij het formuleren van beleid. Een duidelijke verbetering ten aanzien van 2017.

Tenslotte probeert IFAD zich meer op partnerschappen met filantropische organisaties te richten. Deze samenwerkingsverbanden zijn gericht om specifieke resultaten te behalen. Zo werkt het samen met de *Bill and Melinda Gates Foundation* om de productiviteit van veehouderij in India te vergroten en bundelt het krachten met de *Rockefeller Foundation* om SDG 12.3 (tegen voedselverspilling) te bereiken.

Onderdeel	Score	Verandering
Partnerschappen met andere organisaties	3	→
Visie en rol partnerschappen	3	→
Aansluiting partnerschappen met andere actoren	3	↑
Samenwerking en coördinatie overige actoren	4	→
<b>TOTAAL</b>	<b>3</b>	<b>→</b>

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

#### 4.4 Operationeel management

IFAD gebruikt een transparant operationeel model voor het toekennen van middelen dat sterk verweven is met de strategische doelstellingen en de prioriteitslanden van het fonds. IFAD is hierdoor voldoende in staat om te reageren op veranderende operationele behoeftes.

In IFAD's strategische raamwerk (2016-2025) wordt overgestapt van resultaten clusters op vier nieuwe pilaren voor het leveren van resultaten: (1) het leveren van landenprogramma's; (2) het opbouwen van kennis, verspreiding ervan en beleidsengagement; (3) financiële capaciteit en instrumenten; (4) institutionele functies, diensten en systemen. Het raamwerk staat in lijn met de SDGs en wordt volgens het MOPAN-rapport (2017-2018) als een van de sterke punten van IFAD beschouwd. Zowel het recentste MOPAN-rapport, *Annual Report on Results and Impact of IFAD Operations* (ARRI) als de interne *ratings* laten zien dat de performance van partner-overheden een zwak punt is, evenals de efficiëntie en de duurzaamheid van projecten. Ook de posten geven geregeld signalen dat IFAD-programma's weliswaar grote waardering krijgen van de betreffende overheid, maar laag scoren op toegevoegde waarde, weinig verschil maken en niet beklijven, mede omdat IFAD niet zichtbaar (genoeg) aanwezig is. Daarom is IFAD begonnen met het

versnellen van het decentralisatieproces en het delegeren van bevoegdheden onder de naam *Operational Excellence on Results Exercise* (OpEx).

De verantwoordelijkheden en bevoegdheden van regionale hubs en landenkantoren zijn in eerste instantie helder uiteengezet in IFAD's *Corporate Decentralisation Plan* (2016). Sinds OpEx zijn enkele rollen van hoofdkantoor aan landenkantoren gegeven met als doel het ondersteunen van landendirecteuren in het vervullen van hun nieuwe rol: zowel het vervullen van programmatische als niet-leenactiviteiten zoals het opzetten van partnerschappen en *policy engagement*. Hierdoor slaagt IFAD er beter dan voorheen in om aan te sluiten bij lokale ontwikkelingsplannen en -strategieën. Een significant deel van de technische staf is van het hoofdkantoor in Rome naar de regionale hubs en landenkantoren verplaatst. De versnelde decentralisatie zorgt voor een betere aansluiting van de architectuur van het fonds bij de middellange- en lange-termijndoelstellingen. IFAD lijkt hiermee positieve resultaten te boeken ook al is het echter nog vroeg om de algehele effectiviteit van de versnelde decentralisatie te beoordelen.

Indien een landenstrategie (i.e. *Country Strategic Opportunity Programme* (COSOP)) of een projectvoorstel wordt besproken in de *Executive Board*, belt het landenkantoor in om de discussies tussen de leden van de EB te volgen en om te reageren op eventuele vragen/verzoeken. Het is echter wel noodzakelijk om op te merken dat de EB van IFAD, vergeleken met andere IFI's, in minder detail de afzonderlijke projecten beoordeelt. Wat helpt bij de waarborging van het handelen van decentrale kantoren in lijn met de doelstellingen van de organisatie is dat een groot deel van de decentrale staf op het hoofdkantoor is begonnen en dat IFAD een speciaal team heeft om staf van de landenkantoren voeling te laten houden met het hoofdkantoor.

IFAD's COSOPs brengen de armoedesituatie op het platteland in kaart en identificeren aan de hand daarvan de geografische gebieden en thematische speerpunten voor projecten. Deze worden opgesteld in samenwerking met de overheid van het desbetreffende ontvangende land. De projecten die onder IFAD's landenstrategie vallen, volgen de gebruikelijke VN-projectcyclus van projectontwikkeling (*concept note*, *project design* en *design completion*) en projectimplementatie (supervisie, *mid-term review*, en *project completion*). De supervisie van projecten wordt in steeds mindere mate uitgevoerd door zogenaamde *co-operating institutions* (zoals UNOPS, ngo's en andere IFI's) en steeds meer door IFAD zelf.

Naast de versnelde decentralisatie die gestart is in 2017, is IFAD in 2018 begonnen met *Results Based Budgeting*. Dit is echter nog wel *work in progress*. Alhoewel IFAD robuuste procedures heeft voor het toekennen van middelen, blijft tijdige uitbetaling van middelen een ontwikkelpunt. IFAD bevestigt dit en blijft aandacht besteden aan het verbeteren hiervan.

Voor de uitvoering van projecten wordt gebruik gemaakt van partnerschappen. IFAD's missie en operationele model leunt op implementatiepartners op overheidsniveau. IFAD's benadering t.a.v. deze partnerschappen is in lijn met de principes van de *Paris Declaration on Aid Effectiveness*. Dit heeft ook betrekking op het wijdverbreide gebruik van landensystemen voor financieel management. Er zijn rigoureuze procedures opgezet voor het beoordelen van de geschiktheid van landensystemen, hieronder valt ook het adresseren van eventuele zorgen m.b.t. deze systemen. Uit het rapport *Listening to Leaders* (2018) van het onderzoeksinstituut *AidData* blijkt dat IFAD door de leiders in rurale ontwikkeling wordt gezien als een invloedrijke en behulpzame donor.

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

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

#### 4.5

##### Beleidsevaluatie

IFAD's monitoringssysteem is de afgelopen jaren ingrijpend vernieuwd, met focus op een overzichtelijke en methodologisch verantwoorde resultaatmeting. De evaluatie-eenheid van IFAD is van voldoende kwaliteit. Geleerde lessen en aanbevelingen zouden sneller en beter kunnen worden geïmplementeerd.

De evaluatiedienst *Independent Office of Evaluation* (IOE) heeft een belangrijke rol in het bestuur van IFAD. De Directeur Evaluatie, geselecteerd door de *Executive Board*, rapporteert rechtstreeks aan de EB en stelt jaarlijks een rapport op over de resultaten en de impact van IFAD operaties. IOE is aangesloten bij de *United Nations Evaluation Group* en volgt de richtlijnen van deze groep. Het *Evaluation Committee* van IFAD, waarin Nederland zitting heeft, begeleidt het werk van IOE en vormt een eerste podium voor dialoog tussen IOE, management en de Board.

In 2018 is de IOE zelf geëvalueerd. In de evaluatie kwam naar voren dat de algehele structuur en het functioneren van IFAD's evaluatiesysteem vergelijkbaar is met dat van andere IFI's en grotendeels overeenkomt met gevestigde professionele standaarden. Daarnaast wordt in het evaluatierapport de IOE beoordeeld als een voldoende toegerust primair evaluatiemiddel. Groot verbeterpunt is onder meer het ontwikkelen van een onbetwiste institutionele onafhankelijkheid. Daarnaast wordt aangeraden om het evaluatiebeleid te herzien, onder meer door een sterkere focus aan te brengen op strategische onderwerpen.

IFAD heeft een goed ingerichte evaluatiefunctie. De evaluatiedienst is goed geëquipeerd en rapporteert direct aan de Bestuursraad, die daarvoor een evaluatiecommissie heeft ingesteld. De evaluatiecommissie bereidt de besluitvorming voor over het budget, de personeelsbezetting en de programmering. Hierbij wordt erop toegezien dat de programmering een goede mix kent van (evaluaties van) specifieke projecten, landenprogramma's, thematische beleidsvoering en corporate issues. Aldus wordt maximale reikwijdte nagestreefd en wordt een goed beeld verkregen van zowel de effectiviteit van de programma's als de inrichting van de organisatie.

Niet alle aanbevelingen van de evaluaties worden altijd overgenomen. Van IFAD-management wordt verwacht dat het reageert op de uitkomsten van alle evaluaties (inclusief aanbevelingen); de follow up wordt systematisch bijgehouden en periodiek besproken in de evaluatiecommissie en zo nodig in de Bestuursraad. In de gevallen waarin aanbevelingen niet worden overgenomen, heeft altijd een gesprek plaats tussen de management en de evaluatiecommissie. IFAD scoort op dit punt minder dan in 2017.

De evaluatiecommissie kan een casus doorverwijzen naar de Bestuursraad.



Onderdeel	Score	Verandering
Helder vastgelegd evaluatiebeleid	3	↓
Inrichting evaluatiefunctie	4	→
Onafhankelijkheid evaluatie-eenheid	3	↓
Reikwijdte en relevantie evaluaties	4	↑
Follow up aanbevelingen evaluaties	2	↓
<b>TOTAAL</b>	<b>3</b>	<b>↓</b>

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

#### 4.6 Human Resource Management

IFAD is in 2017 een grondig transformatieproces gestart met als doel betere, snellere resultaten behalen. Deze exercitie sluit aan bij andere VN-hervormingen en is gedreven door de wens om *fit for purpose* te zijn om *Agenda 2030* te behalen.

Onderdeel hiervan was ook een kritische blik op het eigen werknemersbestand. Er zijn verschillende ontwikkelingen die invloed hebben op welke *skills* IFAD's werknemers dienen te bezitten: ambitieuze doelstellingen onder IFAD 2.0 (het nieuwe business model), de wens om meer te doen op het gebied van beleidsbeïnvloeding en de toegenomen decentralisatie en delegatie van bevoegdheden onder OpEx aan de landenkantoren. Onder IFAD 2.0 wil het fonds meer impact behalen door een groter *Programme of Loans and Grants* (PoLG), (nog) meer focus op het programmeringsmodel op landenniveau, meer willen inzetten op beleidsdialoog en nauwer (en directer) samenwerken met niet-statelijke actoren (private sector entiteiten en stichtingen). Hoe deze ambities exact zullen worden vormgegeven, staat nog ter discussie, echter, dat deze ontwikkelingen andere eisen zullen stellen aan de werknemers van IFAD staat vast. Als het PoLG daadwerkelijk zal toenemen, zal IFAD meer capaciteit moeten hebben. Als de focus nog meer op het programmeringsmodel op landenniveau zal komen te liggen, zullen de medewerkers in de landenkantoren hier de juiste competenties en vaardigheden voor moeten ontwikkelen en dit zou in de toekomst ook (nog) meer capaciteit op de landenkantoren kunnen vereisen. Uit de *Global Staff Survey* uit 2018 bleek dat volgens eigen medewerkers er onvoldoende capaciteit was voor het veldwerk. Meer inzetten op beleidsdialoog zou weer een hele andere *skills set* vergen van de medewerkers van de landenkantoren. Zo hebben enkele stafleden en overheidsvertegenwoordigers aangegeven dat de huidige *skills base* en capaciteitsontwikkelingsmogelijkheden teveel gericht zijn op investeringen en dat er meer aandacht besteed dient te worden aan niet-leningen vaardigheden zoals het voeren van een beleidsdialoog. Ook nauwer samenwerken met niet-statelijke actoren vereist weer andere vaardigheden.

IFAD is zich van het bovenstaande bewust. Hiervoor heeft het verschillende onderzoeken uit laten voeren om in kaart te brengen wat er aangepakt zou moeten worden. Op basis hiervan is een actieplan genaamd *People, Processes and Technologies* ontwikkeld. Het lidmaatschap heeft ingestemd met een eenmalige investering in dit actieplan. Er zijn drie aandachtspunten geïdentificeerd:

1. Op sommige gebieden is er een tekort aan capaciteit, o.a. op IT-gebied (geschat op 19 FTE) en op sommige gebieden zijn teveel administratieve krachten. Ook

- heeft IFAD meer mensen met specifieke vaardigheden, zoals datamanagement, ontwikkelingsfinanciering, private sector *engagement* en risicobeheer, nodig.
2. De aantrekkelijkheid van IFAD als werkgever dient verbeterd te worden om het fonds beter in staat te stellen om gespecialiseerd talent aan te trekken en vast te houden, en het aanwezige talent te stimuleren om (nog) beter te presteren.
  3. Het huidige prestatie management heeft niet genoeg oog voor onderpresteren en juist zeer goed presteren.

Sinds december 2019 is IFAD begonnen met het aanpakken van de drie bovenstaande aandachtspunten. Daarnaast is IFAD van plan om met de goedgekeurde eenmalige investering in het actieplan *People, Processes and Technologies* strategische personeelsplanningen uit te voeren per divisie, extra gerichte trainingen aan te bieden (met name voor werknemers die kritieke rollen vervullen binnen de organisatie zoals hoofden van regionale hubs en directeurs van landenkantoren), en gerichte trainingen en ondersteuning aan te bieden op het gebied van prestatie management.

Voor wat betreft het huidige werknemersbestand:

- Van de 677 IFAD medewerkers is 43,4% man en 56,6% vrouw. Op beleidsniveau is 46% vrouw, op beleidsondersteunend niveau is 79% vrouw, en op directeursniveau is dat 56%. Een meerderheid aan vrouwen is werkzaam op administratief niveau. Het is positief om te zien dat op beleidsniveau en directeursniveau de genderbalans inmiddels in orde is.
- Het merendeel van de medewerker is ouder dan 40 jaar (78%) en de gemiddelde leeftijd is 47 jaar. Vergeleken met andere VN-organisaties heeft IFAD relatief weinig jonge medewerkers (18% van IFAD's staff is 20-40 jaar, t.o.v. een gemiddelde van 24% bij andere VN-instellingen). Relatief veel medewerkers gaan de aankomende jaren met pensioen. Een aandachtspunt voor IFAD zal het aantrekken (en behouden) van nieuw talent worden.
- Over het algemeen is IFAD een diverse organisatie (102 nationaliteiten in 45 kantoren, inclusief 78 verschillende nationaliteiten op het hoofdkantoor). Voor wat betreft de geografische verdeling van de staf: 54% van de stafleden komt uit een land van lijst A, 42% uit een land van lijst C, 3% uit een land van lijst B en 1% uit een niet-lidstaat. Een aandachtspunt is het hoge aantal Italianen dat bij het fonds werkt. Van het totale aantal medewerkers is 25% Italiaans, waarvan 35% op het hoofdkantoor in Rome werkt.
- De interne mobiliteitsratio is 15,4% en de externe mobiliteit is 6,6% (op 31 maart 2020).

Onderdeel	Score	Verandering
Mobiliteit	3	➔
Kwaliteit	3	⬆
Diversiteit	3	➔
Genderbalans	3	➔
<b>TOTAAL</b>	<b>3</b>	<b>➔</b>

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

#### 4.7 Financiële stabiliteit

IFAD's belangrijkste inkomstenbron zijn de driejaarlijkse middelenaanvullingen. 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 meerjarenplan.

IFAD11 (2019-2021) bedraagt USD 3,5 miljard waarvan ongeveer USD 1 miljard is toegezegd door donoren. Per 31 december 2019 was daarvan ongeveer USD 456 miljoen betaald en zijn er *instruments of contribution* afgegeven ter waarde van ongeveer USD 955 miljoen. Aangezien ongeveer de helft van de looptijd van IFAD11 is verstreken en iets minder dan de helft aan toegezegde middelen is betaald, lopen de betalingen licht achter. Dit is nog geen reden voor zorg.

Voor alle directe en indirecte kosten vindt volledige *cost recovery* plaats. Op basis van de in 2018 in kaart gebrachte *best practices* van IFI's en VN-instellingen zijn in 2019 nieuwe uitgangspunten en procedures aangenomen voor het beheren van complementaire bijdragen. In het *Conceptual Scheme for the Financial Architecture* wordt de wijze van *cost recovery* uiteengezet. Daarnaast gaat de begroting sinds 2014 uit van een *integrated budget*.

IFAD hanteert sinds 2004 de regel dat 3% doorgeschoven wordt. Dat wil zeggen dat de niet toegekende bedragen bij afsluiting van het financiële boekjaar mogen worden meegenomen naar het volgende jaar. Bij IFAD mag dit bedrag maximaal 3% van het goedgekeurde jaarbudget van het voorgaande jaar zijn. In 2018 is de vraag ontstaan voor een 6% *carry forward* om ongebruikte spaargelden in 2019 te gebruiken voor het behalen van bepaalde bedrijfsprioriteiten. Op de balans van 2019 staat voor USD 95 miljoen aan algemene reserves.

Uit interne onderzoeken blijkt dat de traditionele financieringsmiddelen sinds IFAD9 (2013 – 2015) niet voldoende zijn gebleken om het gewenste *Programme of Loans and Grants* te bekostigen. Ook het laatste MOPAN-rapport bevestigt deze financiële uitdaging. IFAD werkt daarom hard aan het diversifiëren van de inkomsten van het fonds. Recente ontwikkelingen op dit vlak waren de adoptie van het *Sovereign Borrowing Framework*, het *Concessional Partner Loan Framework*, het aanvragen van een krediet *rating* en het verder onderzoeken van marktlenen. Een en ander wordt in de loop van volgend jaar geconsolideerd in het *Integrated Borrowing Framework*. Ook kwam naar voren dat de toepassing van het *Debt Sustainability Framework*, waar IFAD zich op verzoek van lidstaten bij heeft aangesloten, financieel niet houdbaar was. Onder dit raamwerk, gemonitord door de Wereldbank en het IMF, krijgt een deel van de klantlanden (die in een onhoudbare schuldensituatie zitten) niet langer leningen maar alleen nog maar schenkingen. Hierdoor teert IFAD in op het eigen vermogen. Om e.e.a. beter beheersbaar te maken is afgesproken dat de lidstaten vanaf IFAD12 (2022-2024) vooraf het totale bedrag afspreken (en betalen!) dat naar landen met een hoge schuldenlast gaat die alleen schenkingen kunnen ontvangen. Het zal de komende tijd moeten blijken wat deze nieuwe ontwikkelingen voor gevolg zullen hebben voor de financiële positie van het fonds.

IFAD heeft inmiddels nieuwe *capital management practices* aangenomen die het financiële risicomanagement van het fonds beter afdekken, de ambities om meer geld in te lenen waar moeten maken en beter aansluiten bij de praktijk van andere internationale financiële instellingen. IFAD heeft daarnaast verschillende financiële hervormingen doorgevoerd binnen het bredere IFAD 2.0 beleidsraamwerk. De pilaren van deze hervormingen zijn het nieuwe *Capital Adequacy Policy (CAP)* en het *Revised Liquidity Policy* en meer hefboom op *core* bijdragen.

De door IFAD thans begrote middelen zijn niettemin realistisch. Dit blijkt uit de begrotingen van 2019 en 2020. In de periode daarvoor, 2016-2018, heeft de

uitputting op daadwerkelijke realisatie t.o.v. van het budget een marge die varieert tussen de 3-5%. Gezien de prognose voor 2019, waarbij de uitputting wordt geschat op 95,8% (i.e. marge 4,2%), kan worden vastgesteld dat dit goed in de lijn ligt met voorgaande jaren.

Het huidige niveau van de liquiditeitspositie is adequaat. Voor IFAD's liquiditeitsbeleid geldt een minimum: de liquide middelen in IFAD's investeringsportfolio dienen boven 60% van de jaarlijkse bruto uitgaven te zijn, met inbegrip van potentiële additionele vereisten als gevolg van liquiditeitsschokken). Hieraan is in 2019 voldaan.

De interne auditfunctie is goed toegerust. Uit het laatste MOPAN-rapport blijkt dat IFAD's financiële transparantie en verantwoording worden ondersteund door een solide auditfunctie. Zowel de interne en externe audits voldoen aan internationale standaarden en internationale systemen voor de identificatie, adressering en monitoring van risico en audit-gerelateerde issues. Uit het rapport blijkt dat het beleid dat toeziet op de preventie van fraude en corruptie toe was aan een update (het beleid dateerde uit 2005). Dit is in december 2018 gebeurd.

Nederland draagt bij aan de driejaarlijkse middelenaanvullingen. Dit zijn ongeoormerkte *lumpsum*-bijdragen. IFAD brengt een financieel en inhoudelijk jaarverslag uit, inclusief een accountantsverklaring, die ter goedkeuring worden voorgelegd aan de Beheersraad van IFAD. Nederland heeft hierin zitting. Omdat het om algemene middelenaanvullingen gaat, is er geen aanvullende rapportageverplichting aan Nederland gekoppeld aan deze bijdragen.

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

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

#### 4.8 Efficiëntie

IFAD kende in het verleden een relatief hoge *overhead* (13,9% in 2015). Sindsdien is dit percentage gedaald (12,9% in periode 2016-2018 en 9% in 2019). Alhoewel hier een dalende trend zichtbaar is, wordt in 2020 weer een stijging naar 14% verwacht die deels te wijten is aan de COVID-19 crisis.

Een relatief hoge *overhead* moet overigens wel gezien worden in het licht van de vaak moeilijke omstandigheden waaronder IFAD werkt. In tegenstelling tot andere IFI's werkt IFAD meestal met kleinere leningen in gebieden waar anderen zowel thematisch als geografisch niet komen. In 2018 bereikte IFAD 114.7 miljoen mensen en in 2019 131.7 miljoen mensen.

De totale uitgaven aan salarissen en secundaire arbeidsvoorwaarden zijn in 2019 gedaald (van USD 96,5 miljoen in 2018 naar USD 95 miljoen in 2019). Daarentegen

is meer uitgegeven aan externe consultants (van USD 48,9 miljoen in 2018 naar USD 53,8 miljoen in 2019).

IFAD kampt met een relatief trage activiteitscyclus, waardoor efficiëntie, in termen van kosten per eenheid output, een blijvend punt van zorg is. De efficiëntie in relatie tot resultaatbereik is niettemin uitstekend, zoals blijkt uit het *Report on IFAD's Development Effectiveness (RIDE) 2019* waarin de resultaten over IFAD10 worden gerapporteerd.

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

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

Verandering sinds 2017: neutraal = →

#### 4.9 Integriteit en grensoverschrijdend gedrag

Er zijn adequate maatregelen getroffen om corruptie of fraude zoveel mogelijk uit te bannen. IFAD's financiële transparantie en verantwoording worden ondersteund door een solide auditfunctie. Ook komt er elk jaar een publiek, gedetailleerd jaarverslag uit m.b.t. anti-corruptie en fraude gerelateerd aan IFAD's activiteiten. In december 2018 heeft een grondige herziening plaatsgevonden van IFAD's beleid ten aanzien van de preventie van fraude en corruptie in IFAD's activiteiten en operaties. Zo werden onder andere van de entiteiten die een lening/schenking hebben ontvangen van IFAD de *due diligence* verplichtingen versterkt m.b.t. *downstream* partners en de verantwoordelijkheden in het geval zij zijn beschuldigd van verboden gedragingen.

Uit het meest recent gepubliceerde openbare rapport van IFAD over onderzoeken en anti-corruptie activiteiten komt naar voren dat er van de 76 meldingen over corruptie en wangedrag in 2018, 59 zaken waren die betrekking hadden op IFAD gefinancierde projecten en externe partijen en 13 gerelateerd aan eigen staf. Het merendeel van de meldingen had betrekking op *project procurement*. De afdeling die over *procurement* gaat (*Programme Management Department*) heeft enkele initiatieven genomen om ervoor te zorgen dat deze risico's zo min mogelijk effect hebben op de doelstellingen van IFAD's programma's. Dit betreft het aanstellen van nieuwe *procurement* experts, de revisie van de *procurement* richtlijnen, de implementatie van het *No Objection Tracking Utility System (NOTUS)*, de lancering van een *procurement* training programma en *procurement* consultant accreditatie.

IFAD heeft een *Code of Conduct* die richtlijnen geeft over wat wordt verstaan onder grensoverschrijdend gedrag. IFAD's *Ethics Office* opereert onafhankelijk en rapporteert direct aan de vicepresident van IFAD. Onder leiding van de huidige directeur *Ethics* is er in korte tijd veel vooruitgang geboekt m.b.t. bewustwording onder staf en partijen waar IFAD mee samenwerkt onder de slogan *Speak up, Report, Support*, het trainen van staf (zowel op het hoofdkantoor als in het veld) over ethiek en grensoverschrijdend gedrag en het rapporteren en communiceren over (eventuele) gevallen van grensoverschrijdend gedrag.

Leden van het Audit Comité (9 lidstaten die in de *Executive Board* zitten die worden verkozen voor een periode van vier jaar) krijgen inzicht in de gevallen van grensoverschrijdend gedrag en monitoren deze actief. Dit Comité heeft samen met IFAD management een *Corporate Risk Dashboard* ontwikkeld om het rapporteren over risico's aan de *Executive Board* en de *Governing Council* van IFAD te verbeteren. Op basis van dit *dashboard* vindt er een dialoog plaats tussen de lidstaten en IFAD management over de belangrijkste risico's voor het fonds, vervolgens stelt management een actieplan op met maatregelen om het risico te mitigeren. Management rapporteert vervolgens over de voortgang van de maatregelen uit de actieplannen aan de *Executive Board*. Eén van de risico's die is geïdentificeerd is potentieel grensoverschrijdend gedrag door staf (zoals machtsmisbruik, seksuele intimidatie, exploitatie of misbruik).

Functionarissen krijgen duidelijke instructies over hoe zij dienen om te gaan met grensoverschrijdend gedrag. Ook is er een doorlopende bewustwordingscampagne opgezet, is een vertrouwelijk telefoonnummer voor meldingen beschikbaar en zijn er procedures vastgesteld om klokkenluiders te beschermen.. IFAD's onderzoeksafdeling binnen het *Office of Audit and Oversight* (AUO) is verantwoordelijk voor het voor onderzoek van verdenkingen en fungeert als secretariaat van het Sanctie Comité. Alle gemelde onregelmatigheden worden onderzocht. De sancties m.b.t. grensoverschrijdend gedrag kunnen gevonden worden in het beleid t.a.v. de preventie van fraude en corruptie in IFAD's activiteiten en operaties en in het beleid t.a.v. de preventie en reactie op seksuele intimidatie, exploitatie of misbruik (kortweg SEAH).

Sinds de herziening van het beleid van IFAD t.a.v. de preventie van fraude en corruptie en het beleid t.a.v. de preventie en reactie op SEAH zijn de verantwoordelijkheden van uitvoerende organisaties nog duidelijker vastgelegd. In het openbare *Annual Report on the IFAD Investigation and Anticorruption Activities* kan teruggevonden worden hoe wordt omgegaan met corruptie, fraude en andere integriteitsschendingen zoals SEAH. Naast dit openbare rapport, is IFAD ook zeer transparant in verdere communicatie over integriteitsschendingen. Recent heeft IFAD management besloten om tussen *Executive Board* zittingen in, de leden van de *Board* prompt te informeren over verdenkingen van SEAH via het besloten digitale platform voor lidstaten. Dit bij elkaar is een positieve ontwikkeling op het gebied van beleid op grensoverschrijdend gedrag.

Onderdeel	Score	Verandering
Maatregelen rechtmatigheidsrisico's	4	↑
Maatregelen doelmatigheidsrisico's	3	→
Beleid op grensoverschrijdend gedrag	4	→
Transparantie integriteitsschendingen	4	↑
<b>TOTAAL</b>	<b>4</b>	<b>↑</b>

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

## 5 Relevantie van de organisatie

### 5.1 Relevantie voor Nederlandse BHOS-prioriteiten

IFAD heeft de BHOS thema's die intrinsiek onderdeel zijn van landbouw(ontwikkeling) volledig geïntegreerd: voedselzekerheid, water en klimaat. Ook dwarsdoorsnijdende thema's als gender, landrechten, digitalisering en duurzame ketenontwikkeling krijgen adequaat aandacht. Strategieën en instrumenten voor private sector ontwikkeling en werkgelegenheid zijn momenteel in ontwikkeling.

#### 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 zien 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.

Voedselzekerheid behoort tot een van de belangrijkste resultaatgebieden van IFAD. De impact op regionaal- en landenniveau is voor een kleine organisatie als IFAD goed te noemen. Geschat wordt dat dankzij IFAD-interventies in de periode 2010-15 44 miljoen mensen een substantiële stijging van opbrengst uit landbouwactiviteiten zagen, en respectievelijk 28,8 miljoen mensen en 22,8 miljoen mensen significante toenames in de pluimvee- en veestapel zagen.

#### 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 watermanagement en capaciteitsopbouw, toegang tot financiële diensten en innovatie. IFAD besteedt aandacht aan watermanagement en capaciteitsopbouw, toegang tot financiële diensten en innovatie in (ruraal) water gebruik.

#### Gendergelijkheid

Relevant. Aangezien vrouwen de voornaamste voedselproducenten zijn in plattelandsgebieden in ontwikkelingslanden, zijn alle projecten van IFAD gender gemainstreamd. 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*, een genderstrategie aangenomen. Deze neemt een centrale plaats in bij alle financieringsbeslissingen van IFAD.

IFAD's leidende rol binnen het VN-systeem op het gebied van gender wordt onderkend door het *United Nations System-wide Action Plan on Gender Equality and the Empowerment of Women* (UN-SWAP) dat een verantwoordingsraamwerk heeft opgesteld waarin voortgang op 15 indicatoren voor *gender mainstreaming* wordt gemeten tussen 2012 en 2017. UN-SWAP meldt dat IFAD bij 11 van deze indicatoren het gestelde doel al (ruimschoots) heeft gehaald en een van de best presterende organisaties is in het VN-systeem. Van het totaal aantal door IFAD-programma's in 2019 bereikte personen van bijna 132 miljoen was 47% vrouw. Dit is een dalende trend in vergelijking met 2015, toen was 50% van het totaal bereikte personen vrouw.

Klimaat

Relevant. IFAD levert een belangrijke bijdrage aan het weerbaarder maken van kleine boeren en boerinnen tegen de impact van klimaatverandering. De organisatie richt zich voornamelijk op adaptatieactiviteiten en innovatieve vormen van management van natuurlijke hulpbronnen. In 2012 heeft IFAD klimaat tot een prioritair aandachtsgebied gemaakt met de oprichting van het *Agricultural Smallholder Adaptation Programme (ASAP)* waar Nederland ook aan bijdraagt. Via dit programma integreert IFAD adaptatieaspecten in bestaande projecten. Voorts werkt IFAD samen met de *Global Environmental Facility (GEF)* en andere partners in de mobilisatie van cofinanciering voor activiteiten op het gebied van klimaat en milieu.

ASAP werd gelanceerd in 2012 en had per mei 2015 USD 366 miljoen gemobiliseerd en is daarmee het grootste fonds ter wereld voor klimaatadaptatie voor boeren. Per mei 2015 waren er 24 ASAP-investeringen goedgekeurd door de EB, met bedragen tussen de USD 2 en 15 miljoen per project variërend van akkerbouw, bosbouw, veeteelt tot visserij. Op landenniveau is klimaat(adaptatie) een prioriteit in bijna ieder land waar IFAD actief is.

Private sector ontwikkeling

Relevant. IFAD's focus ligt op het vergroten van zelfredzaamheid van kleine boeren, die IFAD nadrukkelijk typeert als ondernemers. IFAD's Public-Private-Producers Partnership (PPPP) model heeft als doel om op duurzame wijze de levensstandaard van arme kleine boeren te verbeteren door middel van het faciliteren en promotie van private sector investering en verbeterde markttoegang.

Op landenniveau werkt IFAD –bijvoorbeeld door microfinanciering- aan de versterking van *value chains* die boerenorganisaties verbindt met markten en consumenten. Door deze markttoegang krijgen de boeren en producenten een eerlijkere prijs voor hun goederen, en neemt de productie en daarmee hun inkomen toe. Door ze daarnaast in de gelegenheid te stellen hun eigen producten te verwerken en op te slaan, klimmen zij op in de *value chain* en krijgen ze een groter deel van de uiteindelijke verkoopprijs.

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. IFAD is vaak de eerste VN-ontwikkelingsorganisatie die actief wordt in fragiele staten en lange-termijn verbintenissen aangaat.

	Uitvoerend	Coördinerend	Normatief
<b>Relevantie voor de Nederlandse BHOS-prioriteiten</b>			
Voedselzekerheid	4		4
Water	4		
Gendergelijkheid	3		3
Klimaat	4		
Private sector ontwikkeling	3		
Veiligheid en rechtsorde	2		

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