



2025 Scorekaart European Bank for Reconstruction and Development (EBRD)

Datum	[xxxx]
Scorekaart:	European Bank for Reconstruction and Development (EBRD)
Opgesteld door:	Directie Multilaterale Instellingen en Mensenrechten
Afgestemd met:	Het ministerie van Financiën en de Nederlandse kiesgroep bij de EBRD.

Inhoudsopgave

1	Inleiding	3
2	Samenvatting	4
3	Algemene achtergrond.....	4
3.1	Samenvattende beschrijving van de organisatie door MOPAN naar het Nederlands vertaald.....	6
3.2	Nederlandse rol en invloed	7
4	MOPAN-beoordeling van de EBRD	10
4.1	Kernpunten van de MOPAN-beoordeling naar het Nederlands vertaald	10
	<i>Toelichting op figuur</i>	11
4.2	Appreciatie van de MOPAN-beoordeling	13
5	Relevantie van de organisatie / financiële instelling	17
5.1	Relevantie voor Nederlandse BHOS-prioriteiten.....	17
5.2	Overige relevantie.....	19

1 Inleiding

Het Koninkrijk der Nederlanden is voor zijn welvaart, gezondheid en veiligheid afhankelijk van een stabiele wereld, waarin landen op basis van multilaterale afspraken met elkaar samenwerken. Het Koninkrijk heeft ontegenzeggelijk baat bij het multilaterale systeem, omdat belangen en waarden van het Koninkrijk hierbinnen in gemeenschappelijkheid kunnen worden bevorderd.

Binnen de multilaterale samenwerking concentreert Nederland zich op het werken met en het financieren van organisaties die relevant zijn voor het Nederlandse beleid en die effectief hun mandaat vervullen. Ontwikkelingsorganisaties van de Verenigde Naties (VN) en Internationale Financiële Instellingen (IFI's) hebben, met bijdragen van het Koninkrijk, wereldwijd armoede teruggedrongen en humanitaire noden gelenigd.¹

Deze samenwerking vraagt om regelmatige en zorgvuldige toetsing. Een voor Nederland belangrijk netwerk daarbij is het *Multilateral Organisations Performance Assessment Network* (MOPAN). MOPAN werkt ter verbetering van het multilaterale systeem middels het doorlichten van multilaterale organisaties op organisatorisch functioneren en ontwikkelingseffectiviteit. Dit onafhankelijke orgaan wordt bestuurd door een stuurgroep bestaande uit vertegenwoordigers van alle aangesloten landen, waaronder Nederland, en bijgestaan door een secretariaat. Een groep geselecteerde externe dienstverleners voert de beoordeling uit. MOPAN leden bepalen welke organisaties beoordeeld dienen te worden en volgens welke tweejarige planning dit gebeurt. Gemiddeld worden geselecteerde organisaties elke vier à vijf jaar beoordeeld.

De MOPAN beoordelingen vormen de basis van door het Ministerie van Buitenlandse Zaken opgestelde scorekaarten voor multilaterale organisaties waaraan Nederland een substantiële ontwikkelingssamenwerking (ODA) bijdrage levert. Het gaat hierbij om VN-fondsen en -programma's, IFI's, gespecialiseerde VN-organisaties en grote mondiale fondsen.

De MOPAN beoordelingen worden uitgevoerd middels een op bewijs gebaseerde, onafhankelijke aanpak. Ze bieden een omvattend beeld van het functioneren van een organisatie, waarbij rekening wordt gehouden met de (historische) context, de missie en de koers van de organisatie. Daarbij worden prestatienormen opgesteld en aanbevelingen gedaan ter versterking van de leercapaciteit, ter verbetering van de resultaten en ter bevordering van de verantwoordingsplicht.

Eerst volgt een samenvatting van de scorekaart (hoofdstuk 2), waarna een achtergrond van de organisatie wordt geschetst op basis van de MOPAN beoordeling en de Nederlandse rol en invloed (hoofdstuk 3). Voorts bevatten de scorekaarten een samenvatting van de uitkomsten van de MOPAN beoordeling naar het Nederlands vertaald en een appreciatie van deze beoordeling op basis van kennis en ervaring vanuit het ministerie van Buitenlandse Zaken, en waar relevant vakdepartementen, Permanente Vertegenwoordigingen dan wel Kiesgroepkantoren (hoofdstuk 4). Ten slotte wordt in hoofdstuk 5 de relevantie van de organisatie voor Nederlands beleid toegelicht.

¹ Beleidskader Mondiaal Multilateralisme.

2 Samenvatting

De Europese Bank voor Wederopbouw en Ontwikkeling (EBRD) heeft als mandaat het bevorderen van de transitie naar een openmarkteconomie in landen die democratische beginselen en een markteconomie omarmen. Sinds 2017 richt de EBRD zich op zes transitiekwaliteiten: concurrerend, goed bestuurd, groen, inclusief, weerbaar en geïntegreerd. Deze kwaliteiten vormen de basis voor het resultatenkader van de bank.

Nederland is één van de stichtende leden van de EBRD en speelt een actieve rol binnen de Bank. Met een stemaandeel van 2,66% levert Nederland de Bewindvoerder voor een kiesgroep die verder bestaat uit Mongolië, Noord-Macedonië, Armenië en sinds 2016 ook China. Met dit aandeel is de EBRD een Bank die dus deels van Nederland is. Vorig jaar investeerde de EBRD ruim EUR 16,5 miljard waarvan het Nederlandse aandeel circa EUR 425 miljoen betreft. Daarnaast had de EBRD in 2024 een winst van EUR 1,7 miljard, waarbij het Nederlandse aandeel neerkomt op circa EUR 45 miljoen. Dit deel kan de EBRD hergebruiken en inzetten om relevante zaken te subsidiëren.

Nederland heeft daarnaast bijgedragen aan diverse *trust funds*, zoals het *High-Impact Partnership on Climate Action* (HIPCA) en het *Crisis Response Special Fund* voor Oekraïne. Omdat Oekraïne de leningen van de EBRD aflost, kennen deze een revolverend karakter.

Het MOPAN-rapport richt de belangrijkste conclusies over het functioneren van de Bank op de thema's wendbaarheid en interne processen. De EBRD heeft zich bewezen als een wendbare en resultaatgerichte instelling, met een sterke focus op duurzame, veerkrachtige en concurrerende markteconomieën. Tijdens de laatste meerjarenstrategie (SCF 2021-2025) toonde de Bank flexibiliteit door effectief in te spelen op diverse crises, zoals COVID-19, de oorlog in Oekraïne en aardbevingen in Turkije en Marokko. De EBRD beschikt over solide interne processen, sterke monitoring- en risicosystemen, en een duidelijke inzet voor klimaattransitie en kansengelijkheid. Tegelijkertijd is er ruimte voor versterking van de strategie van de Bank door de strategische prioriteiten beter te verbinden met budgetten en operationele capaciteiten. Ook kan de resultatenstructuur beter aantonen hoe de EBRD bijdraagt aan het eigen transitiemandaat in haar operatielanden en resultaten boekt ten aanzien van de duurzame ontwikkelingsdoelen (SDG's). Ook wordt aanbevolen de zelfevaluatie van de Bank te versterken, om een duidelijker beeld te krijgen van de prestaties in de hele instelling, waarbij verantwoording en het zelflerend vermogen van de Bank worden versterkt.

Nederland blijft zich als betrokken aandeelhouder inzetten om de effectiviteit en impact van de EBRD te vergroten. Daarbij ligt de focus op het verbeteren van de integratie tussen strategische planning, budgettering en resultaatbeheer. Nederland streeft naar betere impactmeting, het stimuleren van groene investeringen gericht op energie-onafhankelijkheid en concurrentievermogen, private kapitaal mobilisatie, ondersteuning van activiteiten in Oekraïne, een houdbare begrotingsontwikkeling en versterkte samenwerking tussen internationale financiële instellingen. Om deze doelen te bereiken, spoort Nederland de EBRD aan om systematische feedbackmechanismen voor cliënten te implementeren en de verslaglegging over milieu- en maatschappelijke resultaten te versterken. Daarnaast is het belangrijk dat de Bank geavanceerde monitoring- en evaluatiesystemen inzet en innovatieve financieringsinstrumenten ontwikkelt om groene en inclusieve investeringen te bevorderen. Nederland ondersteunt dit in lijn met de Nederlandse prioriteiten zoals uiteengezet in de beleidsbrief.

Nederland brengt deze prioriteiten actief in tijdens vergaderingen en besluitvormingsprocessen, samen met gelijkgestemde landen, om zo de EBRD te

stimuleren onze voorstellen te integreren. Daarnaast staat Nederland in constante dialoog met het EBRD management en doet het scherpe interventies in de Raad van Bewindvoerders (Board of Directors). Ook is er op hoofdsteden niveau contact. Met deze gerichte aanpak wil Nederland bijdragen aan een duurzame en impactvolle ontwikkeling van de operatielanden van de Bank.

3 Algemene achtergrond

3.1 Samenvattende beschrijving van de organisatie door MOPAN naar het Nederlands vertaald

De Europese Bank voor Wederopbouw en Ontwikkeling (EBRD), opgericht in 1991, heeft een uniek mandaat om “de transitie naar een openmarkteconomie te bevorderen en het particuliere initiatief en de ondernemingsgeest aan te moedigen in de [...] landen die de beginselen van een democratie met een meerpartijenstelsel, pluralisme en een markteconomie aanhangen en toepassen”. De EBRD² streeft het door haar mandaat vereiste transitie effect na met inachtneming van de beginselen van gezond bankbeleid, additionaliteit en ecologisch verantwoorde en duurzame ontwikkeling, zoals uiteengezet in de Overeenkomst tot oprichting van de Bank (OOB) (EBRD, 2013)³.

Het transitie mandaat van de EBRD en de wijze waarop dit in de praktijk wordt gebracht, zijn in de loop van de beoordelingsperiode (2016-2023) geëvolueerd. Sinds 2017 worden de activiteiten en het effect van de EBRD geconceptualiseerd als vooruitgang in de richting van zes transitiekwaliteiten, die worden beschouwd als kenmerkend voor een duurzame, goed functionerende markteconomie: concurrerend, goed bestuurd, groen, inclusief, veerkrachtig en geïntegreerd. Deze transitiekwaliteiten liggen ten grondslag aan de bedrijfsresultatenarchitectuur van de EBRD.

De EBRD maakt gebruik van een vijfjarig strategisch planningsdocument – het strategisch en kapitaalkader (SCF) – om: i) strategische richtingen op hoog niveau te bepalen door middel van prioriteiten op middellange termijn; ii) hun kapitaalcapaciteit te herzien om deze prioriteiten te verwezenlijken; en iii) een controlekader voor de uitvoering vaststellen (EBRD, 2015). De prioriteiten in het kader van het SCF 2021-2025 werden sterk beïnvloed door de COVID-19-crisis, waarbij de EBRD in eerste instantie haar financiële kracht richtte op het behoud van transitiewinsten tegen de achtergrond van de crisis. Deze activiteiten werden gevolgd door een herstelfase met steun voor een versnelling van de transitie, die relevant is gebleven, zelfs met de evoluerende omstandigheden (EBRD, 2020a). Alle activiteiten tijdens de SCF-periode 2021-2025 waren gericht op een meer veerkrachtige en duurzame toekomst op te bouwen voor landen waar de bank actief is, inclusief de reactie op de latere ontwikkelingen zoals de oorlog in Oekraïne. Deze inzet werd vertaald naar verschillende thematische en sectorale aandachtsgebieden, waaronder:

- **Sectorale richtsnoeren voor crisisrespons en -herstel in belangrijke sectoren (financiële instellingen, industrie, handel en agro-industrie, en duurzame infrastructuur):** Dit omvatte een aanpak van leningen in lokale valuta en de ontwikkeling van de lokale kapitaalmarkt, een breed en flexibel pakket van financiering en advies voor het mkb en sub-soevereine leningen. De EBRD heeft zich er ook toe verbonden te innoveren door nieuwe en verschillende benaderingen toe te passen om de transitie van landen naar een openmarkteconomie tot stand te brengen.

² Actief in Albanië, Armenië, Azerbeidzjan, Bosnië en Herzegovina, Bulgarije, Cyprus, Egypte, Estland, Georgië, Griekenland, Hongarije, Jordanië, Kazachstan, Kirgizië, Kosovo, Kroatië, Letland, Libanon, Litouwen, Moldavië, Mongolië, Montenegro, Marokko, Noord-Macedonië, Oezbekistan, Polen, Roemenië, Servië, Slovenië, Slowakije, Tadzjikistan, Tsjechië, Tunesië, Turkije, Oekraïne, Westelijke Jordaanoever en Gaza

³ Basic documents of the European Bank of Reconstruction and Development

- **Transversale thema's:** Deze omvatten de transitie naar een groene economie (GET), gelijke kansen (EoO) en het versnellen van de digitale transitie.
- **Economisch bestuur:** De kwaliteit van het bestuur werd gezien als een belangrijke bepalende factor voor de economische prestaties tussen de landen en in de landen, en werd cruciaal gezien de toegenomen betrokkenheid van de staat in de economie om in te spelen op de COVID-19-crisis.

De EBRD heeft deze prioriteiten op middellange termijn operationeel gemaakt door middel van driejarige voortschrijdende uitvoeringsplannen voor de strategie (SIP's). Elk SIP bepaalt de context voor het jaarlijkse begrotingsvoorstel en de doelstellingen van de Corporate Scorecard. De Corporate Scorecard is een instrument voor het vaststellen en meten van de jaarlijkse doelstellingen en impact van de EBRD, zoals overeengekomen met haar aandeelhouders. Het stelt belangrijke parameters vast voor het beheer van het proces voor het bereiken en in evenwicht brengen van de tweeledige doelstellingen van de Bank, namelijk het realiseren van transitie effecten en het financieel duurzaam zijn op portefeuilleniveau. De doelstellingen van de Scorecard worden jaarlijks vastgesteld om te zorgen voor een evenwichtige reeks stimulansen om de doelstellingen van het SCF te verwezenlijken.

3.2 Nederlandse rol en invloed

Nederland is een van de stichtende leden van de EBRD en is sinds 28 maart 1991 lid van de bank. De Nederlandse gouverneur bij de EBRD is de minister van Financiën. De minister voor Buitenlandse Handel en Ontwikkelingshulp is plaatsvervangend gouverneur.

Nederland is met een stemaandeel van 2,66% in de Bank een relatief grote aandeelhouder en speelt daarin bovendien een zeer actieve en constructieve rol met focus op thema's als goed financieel bestuur, private kapitaal mobilisatie, klimaat, inclusiviteit en de steun aan Oekraïne. Nederland levert de Bewindvoerder voor de kiesgroep waarin ook Mongolië, Noord-Macedonië, Armenië en sinds 2016 ook China zijn vertegenwoordigd. Het stemaandeel van de kiesgroep is 2,72%. China levert afwisselend met Nederland de plaatsvervangend bewindvoerder, waarbij Nederland deze steeds voor een periode van vier jaar levert en China voor een periode van twee jaar. De samenstelling van de kiesgroep is het gevolg van de geleidelijke organische groei van de EBRD waarbij steeds pragmatisch wordt beoordeeld bij welke kiesgroep een nieuwe aandeelhouder aansluit.

De Europese Commissie heeft een eigen stoel in de Raad van Bewindvoerders. Daarnaast is er een tweewekelijks informeel coördinatieoverleg tussen alle EU-lidstaten onder leiding van de voorzitter van de EU.

Nederland heeft door de jaren heen bijgedragen aan verschillende trust funds en heeft daarmee invloed op de manier waarop deze middelen worden ingezet. Via zijn aandeelhouderschap, draagt Nederland bovendien indirect bij aan trust funds die worden aangevuld vanuit de nettowinst van de Bank. Voorbeelden van dit soort funds zijn:

- *Northern Dimension Environmental Partnership (NDEP);*
- *Sustainable Infrastructure Fund (SIF);*
- *European Western Balkans Joint Fund;*

- *Ukraine Stabilisation and Sustainable Growth Multi-Donor Account (Ukraine MDA)*;
- *Southern and Eastern Mediterranean (SEMED) Multi-Donor Account*;
- *High-Impact Partnership on Climate Action (HIPCA)*;
- *Crisis Response Special Fund*, waar Nederland sinds 2022 EUR 157 miljoen aan heeft bijgedragen ter ondersteuning van Oekraïne en daarmee één van de grootste donoren is.

Nederland was de eerste donor voor het West Bank & Gaza Multi Donor Trust Fund (MDTF) in 2018 en heeft sindsdien EUR 800.000 bijgedragen aan dit fonds. Ook is Nederland een van de belangrijkste herkomstlanden van buitenlandse directe investeringen in de landen waar de EBRD actief is.⁴

Nederlandse banken zijn ook betrokken bij het *Trade Facilitation Programme (TFP)*, waarmee de EBRD de betaling garandeert van handelsfinancieringsinstrumenten die zijn uitgegeven door banken in de ontvangende landen van de EBRD aan buitenlandse banken.

- Sinds de oprichting heeft het TFP 670 export- en importtransacties voor Nederlandse bedrijven ondersteund, voor een totaalbedrag van EUR 461 miljoen.
- Veertien Nederlandse banken en bijkantoren van banken hebben zich bij het programma aangesloten (alle cijfers per december 2022). Van 2018 tot 2023 hebben entiteiten uit Nederland ruim 400 aanbestedings- en consultancycontracten gewonnen, ter waarde van ca. EUR 88,82 miljoen.⁵

NL heeft sinds 2022 EUR 209 mln. aan steun voor Oekraïne geleverd via de EBRD, via verschillende fondsen van de Bank zoals het Crisis Response Special Fund en het Ukraine MDA.

Overzicht bijdragen en ranking grootste bilaterale donoren (bedragen in EUR miljoen)⁶. "Secured" betekent financiering die is vastgelegd voor gebruik door de EBRD, terwijl "managed" gaat over EBRD fondsen waarbij de Bank alleen optreedt als fondsbeheerder, de uitvoering van de projecten worden uitbesteed aan derden.

Jaar	Bijdrage	Ranking/donor	Bedrag
2024	Totaal-bijdrage	1. EU	985m secured, 475m managed
		2. Frankrijk	250m secured, 6,5m managed
		3. Noorwegen	47,2m secured, 8,6m managed
		8. Nederland (niet in top 3)	29,5m secured, 0,5m managed
2023	Totaal-bijdrage	1. EU	715m secured, 537,6m managed
		2. Canada	192m secured, 0m managed
		3. Noorwegen	168,7m secured, 5m managed

⁴ [Netherlands: EBRD shareholder profile](#)

⁶ [Donor Partnerships | We invest in changing lives](#)

		5. Nederland (niet in top 3)	85m secured, 0m managed
2022	Totaal-bijdrage	1. EU	998m secured, 532m managed
		2. USA	479m secured, 0m managed
		3. Noorwegen	196m secured, 8m managed
		6. Nederland (niet in top 3)	74,5m secured, 0m managed

4 MOPAN-beoordeling van de EBRD

4.1 Kernpunten van de MOPAN-beoordeling naar het Nederlands vertaald

Belangrijkste sterke punten

- **Decentralisatie en lokale expertise:** Het bedrijfsmodel is versterkt door middel van decentralisatie en ondersteuning via beleidsdialogoog. Dit geeft de Bank een comparatief voordeel ten opzichte van andere instellingen.
- **Opschaling mondiale kwesties en horizontale thema's:** Aanzienlijke vooruitgang geboekt bij het verlenen van steun voor gendergelijkheid en de transitie naar een groene economie.
- **Sterk kader kapitaaltoereikendheid:** *Best-in-class* kader voor het beheer van de kapitaaltoereikendheid en het waarborgen van de financiële houdbaarheid op middellange termijn.
- **Robuust operationeel risicobeheer:** Een robuuste cultuur van operationeel risicobeheer die een betere naleving van het kader voor operationele risico's ondersteunt.
- **Private Kapitaal Mobilisatie:** Forse uitbreiding van de jaarlijkse vrijgemaakte investeringen in het kader van de 'Mobilisation Approach', onder meer door middel van innovatieve nieuwe instrumenten en betrekkingen.
- **Wendbaarheid:** Wendbare respons op crises, waaronder COVID-19 en de oorlog in Oekraïne, waarbij de instelling lessen trekt om door te gaan met een nieuwe aanpak om in kwetsbare contexten actief te zijn.

Belangrijkste verbeterpunten

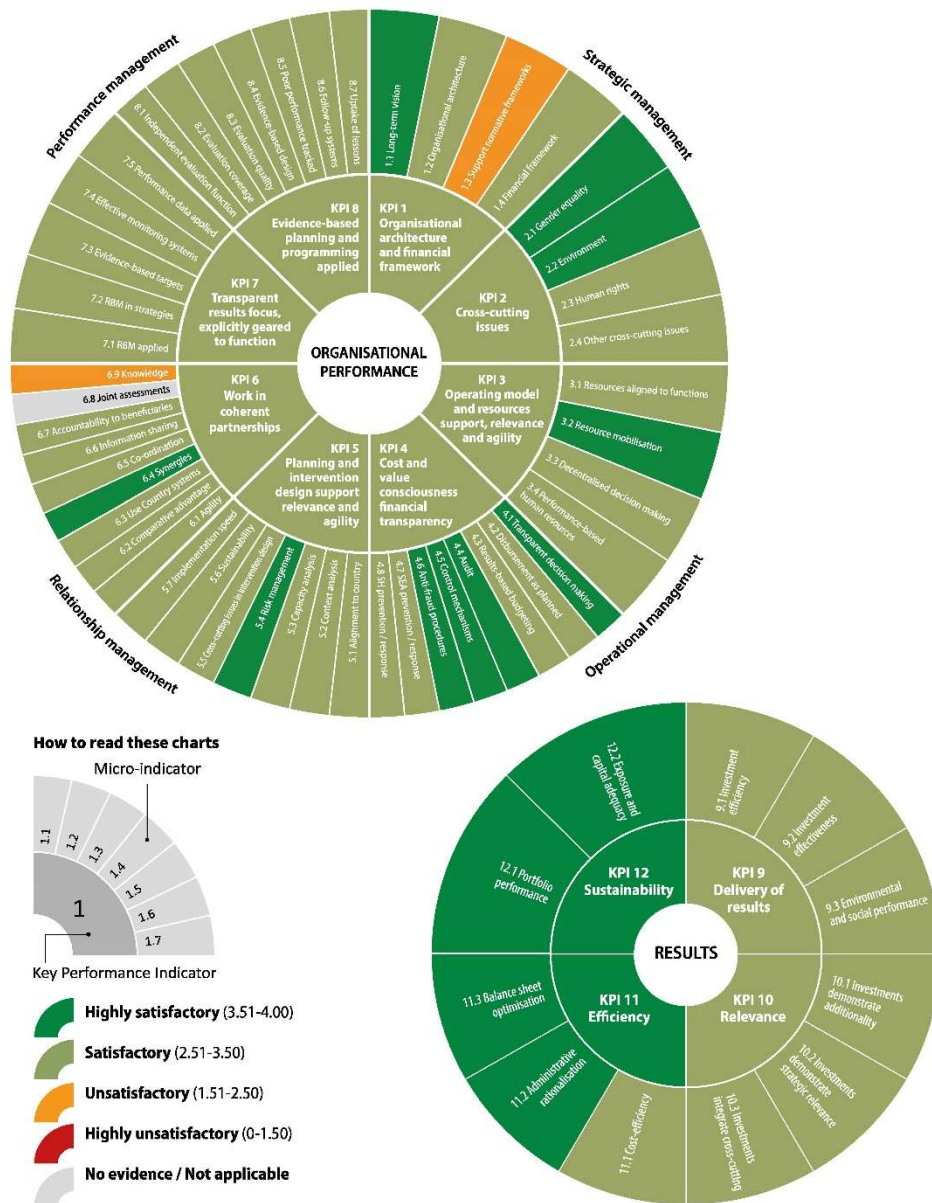
- **Versterking van impactmeting op landenniveau:** Versterking van de strategie en de resultatenstructuur om beter aan te tonen hoe de EBRD bijdraagt aan de transitie-effecten in landen en resultaten boekt voor de duurzame ontwikkelingsdoelen (SDG's).
- **Betere integratie strategie, budget en resultaten:** Verbetering van de integratie tussen strategische planning, budgettering en resultaatbeheer ter ondersteuning van duurzame levering.
- **Clientgerichtheid structureel veranderen:** Beter positioneren van klantgerichte advisering als een strategische troef voor het werken in uitdagende markten en het versnellen van transitie effecten.
- **Vergroten van institutioneel leren en kennisdeling:** Versterking van de zelfevaluatie om een duidelijker beeld te geven van de prestaties in de hele instelling, waarbij verantwoording en leren in evenwicht worden gebracht.
- **Systematische klantfeedbackmechanismen:** Vaststellen van structurele feedbackmechanismen voor cliënten om inzicht te krijgen in de behoeften van cliënten en in het gebruik van het groeiende scala aan instrumenten en kennis van de EBRD.
- **Versterken van ESG-rapportage en omgaan met opkomende risico's:** Versterking van de verslaglegging over milieu- en maatschappelijke resultaten en positionering om te reageren op nieuwe uitdagingen.

Toelichting op figuur

De hierop volgende figuur geeft een overzicht van de prestaties van de EBRD op kernpunten in het MOPAN-beoordelingskader. Het wordt afgeraden om een vergelijking te maken met andere beoordeelde organisaties en met eerdere MOPAN-beoordelingen, vanwege het feit dat de methodologie in de loop der tijd is veranderd en vanwege de verschillen tussen de organisaties wat betreft schaal, operationele context en relatieve voordelen. In de grote figuur staat organisatieprestatie centraal, onderverdeeld in acht indicatoren met een groot aantal sub-indicatoren.

De EBRD scoort 'highly satisfactory' op de KPI's 'Sustainability' en 'Efficiency' en 'satisfactory' op de overige hoofdindicatoren. Specifieke sub-indicatoren waarop 'highly satisfactory' wordt gescoord zijn o.a. 1.1 *long term vision*, 3.2 *resource mobilisation*, 4.1 *transparent decision making* en 5.4 *risk management*. Op de onderdelen 1.3 *support normative frameworks* en 6.9 *knowledge* scoort de EBRD 'unsatisfactory'.

EBRD- PERFORMANCE OVERVIEW



© MOPAN 2024

Figuur 1: Beoordeling van de prestaties van EBRD op basis van MOPAN-indicatoren

4.2 Appreciatie van de MOPAN-beoordeling

Onderstaand volgt een appreciatie van de kernpunten uit het MOPAN-rapport.

Belangrijkste conclusies

Decentralisatie en lokale expertise: De conclusies uit de MOPAN worden onderschreven. De EBRD combineert beleidsdialoog met investeringsactiviteiten op een effectieve wijze. Deze integratie stelt de Bank in staat om structurele hervormingen in landen te ondersteunen en tegelijkertijd het investeringsklimaat en de economische activiteit te stimuleren. De beleidsdialoog die de EBRD voert met overheden en partijen uit de publieke en private sector is een essentieel instrument om "top-down" beleid te bevorderen en zo een gunstig klimaat te creëren voor duurzame investeringen. Tegelijkertijd ondersteunt de Bank ook "bottom-up" beleidsontwikkeling, waarbij lessen uit de praktijk worden teruggekoppeld naar overheden en investeerders om obstakels voor verdere sectorontwikkeling weg te nemen. De gedecentraliseerde aanpak, met regionale kantoren en sterke lokale expertise, levert daarbij grote toegevoegde waarde doordat deze kennis zorgt voor een diepgaand begrip van de lokale context en daardoor gerichtere en effectievere beleids- en investeringsactiviteiten mogelijk maakt. Dit geeft de EBRD een comparatief voordeel.

Opschaling mondiale kwesties en horizontale thema's: De EBRD is actief in een van de minst energie-efficiënte regio's ter wereld, waar de afhankelijkheid van fossiele brandstoffen groot is. De transitie van steenkool naar schonere energie is dan ook een topprioriteit. Met haar focus op de private sector stimuleert de EBRD commercieel aantrekkelijke emissiereducties en mobiliseert zij financiering voor duurzame energie. In 2024 investeerde de Bank een recordbedrag van €9,7 miljard in groene projecten, waarmee zij per geïnvesteerde euro, twee euro aan private (co)financiering aantrok. De doelstelling om vanaf 2025 ten minste 50% van de investeringen 'groen' te maken, is met 75% in 2024 al ruimschoots behaald. Wel is verdere inzet nodig op klimaatadaptatie en de implementatie van een adaptatiestrategie.

Ook op gender is vooruitgang geboekt: het aandeel projecten met een gender-tag steeg van 6,8% (2017) naar 44% (2023). De EBRD ontwikkelt daarnaast haar aanpak rond gelijke kansen verder, met aandacht voor menselijk kapitaal, regionale ongelijkheden en respons op grote schokken als COVID-19 en Oekraïne. In de SCF 2026–2030 is 'equality of opportunity for all' een strategisch kernthema. Nederland blijft zich inzetten voor de internationale klimaat- en genderambities en zoekt actief de samenwerking met gelijkgezinden om deze inzet te versterken.

Sterk kader kapitaaltoereikendheid: De EBRD beschikt over een geavanceerd risicobeheerbeleid met duidelijke, geactualiseerde systemen. Het Capital Adequacy Policy and Framework (CAP) waarborgt voldoende kapitaal om strategische doelen te realiseren, met behoud van een conservatieve buffer ter bescherming tegen verliezen en ter handhaving van de AAA-rating. Regelmatige stresstests, een gedegen kapitalisatiebeleid en een solide investeringsmodel zorgen voor een gezonde financiële positie, ook in onzekere tijden. Tegelijkertijd streeft de EBRD naar een optimale balans tussen financiële stabiliteit en maximale impact door verantwoorde inzet van leverage binnen acceptabele risicogrenzen.

NL vindt een duurzaam houdbare ontwikkeling van de begroting en het verdienvermogen van de EBRD noodzakelijk om een nieuwe kapitaalverhoging te voorkomen. Het is voor NL belangrijk om een goed beeld te krijgen van de factoren die van invloed zijn een duurzaam houdbaar financieel pad en van de trade-offs die gepaard gaan met de activiteiten van de EBRD tussen impact, winstgevendheid en

kosten. Gegeven de vele prioriteiten van de Bank, waaronder de hoge noden in Oekraïne en de uitbreiding naar SSA en Irak, is het van belang te begrijpen waar de grenzen liggen (bv. in termen van meer aandacht voor minder geavanceerde landen of meer mobilisatie) zonder af te stevenen op een nieuwe kapitaalverhoging.

Robuust operationeel risicobeheer: De bevindingen uit de MOPAN worden onderschreven. De EBRD heeft een sterke risicomanagementcultuur ontwikkeld door eerdere knelpunten aan te pakken en de structuur, governance en institutionele inbedding van operationeel risicobeheer te versterken. Dit draagt bij aan de veerkracht van de organisatie. De interne auditafdeling van de Bank zag deze cultuur in 2020 nog als onvoldoende. Verbeteringen sindsdien zijn onder meer: helderdere taakverdeling tussen teams, versterkt toezicht en betere documentatie van risico's en de beheersmaatregelen. De bank heeft een duidelijke "risk appetite statement" vastgesteld en haar beleid geactualiseerd om beter in te spelen op risico's. Ook interne audit speelt hierin een rol door behaalde resultaten te toetsen en verbeterpunten te signaleren. De aanpak van de EBRD wordt gezien als 'good practice' voor andere organisaties die streven naar een sterke risicocultuur.

Private Kapitaal Mobilisatie: De in 2021 geïntroduceerde Mobilisation Approach heeft geleid tot een sterke groei van de Annual Mobilised Investment (AMI), die sindsdien met 165% is gestegen van €2,8 mld in 2023 naar €4,8 mld in 2024. De totale mobilisatie van de EBRD bedroeg in 2024 €26,7 mld, iets hoger dan de €26,2 mld in 2023. In de nieuwe SCF wordt het AMI-doel verhoogd naar €5 mld. Omdat dit ook publieke mobilisatie omvat, vindt Nederland dit bedrag te laag. Gezien de dalende ODA-budgetten en het hogere risicoprofiel van de nieuwe werklanden, zijn innovatieve financiële instrumenten en private sector mobilisatie belangrijker dan ooit; opschalen is daarom noodzakelijk. Nederland juicht de ambitie van de bank toe om de hefboomwerking van donorfondsen te vergroten door het opschalen van de mobilisatie van de private sector. Op dit moment komt 27% van de door 'blended finance' gemobiliseerde private investeringen uit privaat kapitaal. Dit ligt nog ver onder het streefpercentage van 50%.

Wendbaarheid: De EBRD heeft zich de afgelopen jaren sterk ontwikkeld als een wendbare en resultaatgerichte organisatie, met een duidelijke focus op duurzame, inclusieve en concurrerende markteconomieën. Tijdens de SCF 2021-2025 toonde de Bank flexibiliteit door effectief te reageren op meerdere crises zonder de reguliere werkzaamheden te verwaarlozen. Zo was de EBRD een van de eerste instellingen die met een noodpakket reageerde op de COVID-crisis en later op de oorlog in Oekraïne. De snelle opschaling van steun en het gebruik van flexibele procedures tonen aan dat de Bank adequaat weet te handelen op acute uitdagingen.

Het SEO-rapport 'Internationale Crisismaatregelen tijdens de pandemie'⁷ evalueert de COVID-19-respons van de EBRD en beschrijft dat de Bank vooral gericht was op kortetermijnliquiditeitssteun via het Solidarity Package, met garanties en leningen aan financiële instellingen en staatsbedrijven. Hoewel de Bank snel reageerde door kortere doorlooptijden en extra financiering, had zij moeite nieuwe klanten te bereiken en nieuwe transitieprocessen te starten. De respons wordt als 'gemiddeld' beoordeeld; interventies waren kleiner dan bij sommige andere instellingen en sectorale expertise sloot beperkt aan bij zwaar getroffen sectoren zoals de gezondheidszorg. Capaciteitsproblemen speelden ook door de wereldwijde aard van de crisis.

Uw Kamer is op 28 april jl. geïnformeerd over de kabinetsappreciatie⁸ van dit rapport. Het kabinet waardeert de SEO-evaluatie positief, omdat deze concludeert

⁷ Internationale Crisismaatregelen tijdens de pandemie | Rapport | Rijksoverheid.nl

⁸ Kamerbrief over rapport Internationale Crisismaatregelen tijdens de pandemie | Kamerstuk | Rijksoverheid.nl

dat de inzet van internationale instelling en Europese instellingen over het algemeen doeltreffend en flexibel was, wat vertrouwen geeft in hun vermogen om toekomstige crises aan te pakken.

Verbeterpunten

Verbeteren van impactmeting op landenniveau: De Bank heeft een sterke resultatenarchitectuur op projectniveau. De Bank heeft haar aanpak van transitie-impact verfijnd, met onder andere het Transition Objectives Measurement System (TOMS) en het gebruik van een standaard indicatoren set. Deze instrumenten zorgen voor duidelijke projectdoelstellingen en monitoring tijdens de uitvoering. MOPAN stelt echter ook vast dat de rapportage over outcomes en structurele veranderingen op landenniveau onvoldoende ontwikkeld is. De Country Strategy Delivery Reviews (CSDRs) bevatten bijvoorbeeld vooral beschrijvingen van activiteiten en resultaten op outputniveau, maar geven onvoldoende inzicht in hoe de Bank daadwerkelijk bijdraagt aan transitie en duurzame ontwikkeling op de lange termijn. Daarnaast bestaat de koppeling van de werkzaamheden van de Bank met de duurzame ontwikkelingsdoelen (SDG's) wel in opzet, maar de projectindicatoren zijn vaak activiteit- of outputgericht en worden niet geaggregeerd of geëvalueerd op hun bijdrage aan SDG-doelstellingen. Door meer outcome-georiënteerde rapportage en evaluatiecycli kan de toegevoegde waarde duidelijker worden onderbouwd.

Betere integratie van de strategie, budget en uitvoering: De EBRD werkt naar behoren aan kostenbeheersing, maar er is nog winst te behalen door strategische prioriteiten, budgetten en operationele capaciteiten nauwer met elkaar te verbinden. Vooral in het licht van de groeiende werkdruk (bijvoorbeeld als gevolg van de inspanningen van de Bank voor Oekraïne) en de geografische uitbreiding van de Bank naar Sub-Sahara Afrika en Irak.

Clientgerichtheid structureel verankeren: Er ontbreekt momenteel een systematisch mechanisme om feedback van cliënten te verzamelen. Door regelmatig klanttevredenheidsonderzoek te doen, kan EBRD haar dienstverlening beter afstemmen op veranderende behoeften van cliënten en partners.

Vergroten van institutioneel leren en kennisdeling: MOPAN oordeelt dat het institutioneel leervermogen van de EBRD onvoldoende systematisch is. De EBRD heeft belangrijke stappen gezet om de evaluatiefunctie te versterken, zoals het hervormen van het self-evaluatiesysteem en het ontwikkelen van thematische inzichten en strategische verkenningen. De borging van geleerde lessen in de organisatiebrede besluitvorming is echter nog beperkt, zo blijkt uit gesprekken met de Bank en de MOPAN-rapportage. De toepassing van aanbevelingen uit evaluaties zijn onvoldoende aantoonbaar en leerprocessen zijn nog niet voldoende verankerd in competenties, prestatiebeoordelingen en bestuur.

Systematische klantfeedbackmechanismen: Technische samenwerking en beleidsadvies zijn cruciale instrumenten, zeker in de moeilijkere markten. Een overkoepelende strategie en betere meetbaarheid van dit soort kennisinterventies zouden helpen om deze inspanningen doelgerichter en strategischer in te zetten.

Versterken van ESG-rapportage en omgaan met opkomende risico's: De EBRD heeft een solide beleid voor milieu- en sociale risico's, maar kan nog stappen zetten in het systematisch verzamelen en analyseren van data, bijvoorbeeld rond gendergerelateerd geweld of ketenrisico's.

Overige bevindingen van de MOPAN-beoordeling

Sterke strategische positionering en mandaatgericht werken: De EBRD heeft haar mandaat geformuleerd als 'het bevorderen van transitie naar goed functionerende markteconomieën.' De zes transitiekwaliteiten - concurrerend, goed

bestuurd, groen, inclusief, veerkrachtig en geïntegreerd - van de bank vormen een helder kompas in de strategische en operationele keuzes van de Bank.

Overige bevindingen buiten de scope van de MOPAN-beoordeling

Pre-employment screening⁹: De EBRD maakt gebruik van *pre-employment screening*⁹ als onderdeel van haar wervingsproces. Hierbij wordt de achtergrond van een kandidaat gecontroleerd, inclusief opleiding, arbeidsverleden en mogelijk strafblad, om er zeker van te zijn dat de kandidaat geschikt is voor de functie en de organisatie. Ook kan er worden gevraagd naar referenties.

⁹ EBRD Provision of Background Screening Checks

5 Relevantie van de organisatie / financiële instelling

5.1 Relevantie voor Nederlandse BHOS-prioriteiten

Beleidsprioriteiten	
Veiligheid	Niet relevant
Migratie (en opvang in de regio)	Relevant
Handel (Private sector ontwikkeling)	Relevant
Voedselzekerheid	Zeer relevant
Water	Relevant
Gezondheid	Niet relevant
Noodhulp	Zeer relevant

Veiligheid

Zeer Relevant. De EBRD heeft in haar statuten een fundamentele verbintenis aan veiligheid, rechtsorde en democratische principes. Deze verbintenis is vastgelegd in Artikel 1 van het oprichtingsverdrag¹⁰ van de Bank. In dit Artikel wordt onder meer uiteengezet dat de bank opereert in landen die zich inzetten voor en vooruitgang boeken met het toepassen van democratie, pluralisme en markteconomie. Met andere woorden: de EBRD mag alleen actief zijn in landen die zich committeren aan democratische principes, mensenrechten en de rechtstaat. Dit vormt de kern van het politiek mandaat van de Bank. Hoewel de EBRD geen klassieke veiligheidsorganisatie is zoals de NAVO of de VN, levert zij wél een belangrijke bijdrage aan stabiliteit door in haar operatielanden via investeringsbeleid en beleidsdialoog de rechtsorde en goed bestuur te versterken – essentiële bouwstenen voor duurzame economische ontwikkeling en veerkracht.

Daarnaast is het huidige werk van de EBRD essentieel voor de Europese veiligheid door de steun die het geeft aan Oekraïne. Zo speelt de Bank een belangrijke rol via investeringen in vitale sectoren van de Oekraïense economie, zoals energie, infrastructuur, landbouw en het bankwezen. Dit helpt Oekraïne economisch overeind te blijven in tijden van oorlog en de gevolgen van de bewuste Russische aanvallen op de energie-infrastructuur te mitigeren. Daarmee speelt de Bank een belangrijke rol voor de energiezekerheid van het land en helpt Oekraïne onafhankelijker te worden van Russische energie. Voorts helpt de EBRD Oekraïne bij het versterken van *governance*, transparantie en hervorming van de publieke sector. Hierdoor neemt de kans op corruptie af en vergroot het land zijn veerkracht.

Migratie (en opvang in de regio)

Relevant. De EBRD ondersteunt opvang in de regio, bijvoorbeeld voor de vluchtelingen uit Oekraïne als gevolg van de oorlog. Dit doet de Bank door het bevorderen van huisvesting en economische integratie van vluchtelingen binnen gastgemeenschappen. Zo investeert de Bank in projecten voor de bouw van betaalbare huurwoningen in Poolse steden met een grote instroom van Oekraïense vluchtelingen zoals Warschau en Krakau. Daarnaast werkt de EBRD aan het versterken van lokale infrastructuur en diensten om de veerkracht van gastgemeenschappen te vergroten, zodat zij beter kunnen omgaan met de gevolgen van vluchtelinginstroom.

Handel (private sector ontwikkeling)

Zeer relevant. De EBRD is opgericht met als kernmandaat het ondersteunen van de transitie naar een markteconomie in landen in Europa, Azië en Noord-Afrika. De bank richt zich daarbij in het bijzonder op de ontwikkeling van de private sector,

¹⁰ Basic documents of the EBRD

omdat deze wordt beschouwd als de motor voor economische groei, innovatie, werkgelegenheid en welvaart. De EBRD is uniek onder de internationale ontwikkelingsbanken, omdat zij expliciet tot doel heeft markteconomieën te versterken en democratische principes te bevorderen. De Bank ondersteunt private sector ontwikkeling door een mix van financiering, technische assistentie en beleidsdialoog. Sinds haar oprichting heeft de EBRD ruim EUR 180 miljard geïnvesteerd in meer dan 6500 projecten, waarvan circa 80% in de private sector (doelstelling van de Bank is minimaal 75%) waarmee ook de handel met deze landen wordt gestimuleerd.

Voedselzekerheid

Relevant. De EBRD heeft een *Food and Agribusiness Strategy 2025*¹¹ waarin sterk de nadruk wordt gelegd op voedselzekerheid in het licht van wereldwijde schokken zoals de COVID-crisis en de oorlog in Oekraïne. De strategie onderstreept het belang van duurzame en veerkrachtige voedselsystemen. Via investeringen en beleidsdialogen draagt de EBRD bij aan verbeterde toegang tot voedsel, efficiëntere voedselproductie en minder verspilling.

Water

Relevant. De EBRD speelt een actieve rol in het verbeteren van waterbeheer en waterzekerheid in haar operatielanden. Zo ondersteunt de EBRD de modernisering van integratiesystemen om water verlies te beperken, opbrengsten te verhogen en klimaatbestendige landbouw te stimuleren. Via het zogenaamde *AgriFood Nexus Programme* in Centraal-Azië helpt de EBRD bedrijven in de landbouwsector om efficiënter om te gaan met water en energie met behulp van nieuwe technologieën en technische assistentie.¹² De EBRD investeert bijvoorbeeld ook in waterzuiveringsinstallaties en netwerken voor drinkwater en riolering, vooral in steden in Oost-Europa, Centraal-Azië en de SEMED-regio (Zuid- en Oostmediterrane regio).

Gezondheid

Beperkt relevant. Gezondheidszorg is binnen de EBRD geen expliciet *core thema* zoals klimaat, duurzaamheid of gendergelijkheid. Wel wordt gezondheidszorg ondersteund binnen bredere strategische kaders, zoals de *Gender Equality Strategy* en de *Equality of Opportunity Strategy*. Deze strategieën richten zich onder andere op het verbeteren van de toegang tot zorg, bijvoorbeeld door het verminderen van onbetaalde zorgtaken die vaak op vrouwen rusten. Hoewel de EBRD projecten in de gezondheidszorg ondersteunt — bijvoorbeeld via publiek-private samenwerkingen (PPP's) — blijft de institutionele verankering en strategische focus op gezondheidszorg beperkt.

Noodhulp

Relevant. De EBRD is geen klassieke humanitaire organisatie, maar verleent wel noodhulp in crisissituaties in haar operatielanden. Deze noodhulp is gericht op het behoud en herstel van markten, ondersteuning van de weerbaarheid van de private sector en het behoud van economische structuren. De EBRD richt zich in acute crisis (COVID-crisis, oorlog in Oekraïne, aardbevingen in Turkije en Marokko en de Nagorno-Karabach crisis) op het verschaffen van (versnelde) financiële instrumenten. De EBRD richt zich, in het geval van Oekraïne, bijvoorbeeld ook op het herstel van essentiële infrastructuur zoals elektriciteitsnetten, transportlogistiek (havens en spoorwegen) en graaninfrastructuur. Nederland ziet de steun aan

¹¹ EBRD Food and Agribusiness Strategy 2025

¹² [Facilitating investment in the energy-water-land nexus in Central Asia \(the EBRD AgriFood NEXUS Programme\) | We invest in changing lives](#)

Oekraïne als zeer belangrijk en accepteert daarmee risico's die inherent zijn aan een oorlogssituatie. Sinds 2022 heeft de EBRD bijna EUR 7 miljard geïnvesteerd in Oekraïne. In 2024 investeerde de EBRD EUR 2,4 miljard, een recordbedrag voor de Bank. De EBRD verwacht dit bedrag op te hogen naar minimaal EUR 3 miljard per jaar tijdens de wederopbouwfase.

5.2 Overige relevantie

Regionale integratie *Zeer relevant.* De EBRD ziet regionale integratie als een strategisch speerpunt omdat open, onderling verbonden economieën de basis vormen voor handel, politieke stabiliteit en schaalvoordelen. Regionale samenwerking is met name belangrijk voor kleinere of geïsoleerde landen in Centraal-Azië, Oost-Europa of de Westelijke Balkan om toegang te krijgen tot markten, energie en kapitaal. Om hier aan bij te dragen investeert de EBRD bijvoorbeeld in spoorwegen, havens en logistieke corridors om landen fysiek met elkaar te verbinden. Nog belangrijker hierbij is de beleidsdialoog die de EBRD met partijen voert. Ook kent de Bank het zogenaamde *Trade Facilitation Programme* (TFP)¹³ dat garanties en financiering beschikbaar stelt voor grensoverschrijdende handel.

Digitalisering

Relevant. De EBRD beschouwt digitalisering als een *strategic enabler* in de nieuwe SCF 2026-2030. Deze *strategic enabler* heeft, samen met private sector mobilisatie, een ondersteunende rol bij de drie strategische thema's van de Bank (groen (klimaat), gender (kansengelijkheid) en *economic governance*). De EBRD ziet digitalisering als een motor voor economische modernisering, concurrentiekracht en inclusieve groei in haar werkgebieden. Zo financiert de EBRD bedrijven die actief zijn in *e-commerce*, *fintech* en *digital services*. Ook investeert de EBRD *startups* en *scale-ups* via bijvoorbeeld *blended finance* via bijvoorbeeld het *EBRD Venture Capital Investment Programme* (VCIP). Recent heeft de Board het VCIP III¹⁴ aangenomen, een voortzetting van de twee eerdere raamwerken

Stedelijke duurzaamheid

Relevant. De EBRD ziet steden als een belangrijke schakel in de transitie naar een groene economie. Via het *EBRD Green Cities*¹⁵ programma, ondersteunt de Bank steden bij het aanpakken van milieu-uitdagingen zoals afvalbeheer, energievervalsing en luchtvervuiling. Eind 2024 heeft de EBRD EUR 3 miljard beschikbaar gesteld om het *Green Cities* programma uit te breiden. Onder het programma worden bijvoorbeeld ecologische knelpunten in steden geïdentificeerd in samenwerking met gemeenten waarna er een plan van aanpak wordt opgesteld. Deze plannen vormen de basis voor investeringsprioriteiten en beleidsinterventies van de Bank. De EBRD is een van de weinige ontwikkelingsbanken die gespecialiseerd is in het lenen aan decentrale overheden.

Gendergelijkheid en inclusiviteit

Zeer relevant. De EBRD zet zich actief in voor kansengelijkheid en het ondersteunen van de positie van vrouwen en meisjes. Dit is een belangrijk onderdeel van het mandaat van de Bank voor inclusieve en duurzame economische groei. Dit beleid is vastgelegd in de zogenaamde *Strategy for the Promotion of Gender Equality 2021-2025*¹⁶ dat later dit jaar zal worden herzien. De strategie maakt deel van de bredere

¹³ Trade Facilitation Programme | We invest in changing lives

¹⁴ VCIP III | We invest in changing lives

¹⁵ EBRD to allocate additional €3 billion for its Green Cities programme

¹⁶ EBRD Gender Equality

inzet van de Bank voor 'gelijkheid van kansen' in haar transitie mandaat. Ook is 'gender' (kansengelijkheid) als een van de drie strategische prioriteiten opgenomen van de nieuwe SCF 2026-2030. Een belangrijk vehikel van de EBRD om kansengelijkheid te bevorderen is het zogenaamde *Women in Business Programme*¹⁷ in samenwerking met lokale banken in o.a. Centraal-Azië, Oost-Europa en de Balkan. Dit programma richt zich onder andere op het bevorderen van toegang tot krediet, bedrijfsadvies en digitale tools voor vrouwen die een onderneming willen starten of uitbreiden.

Versterking maatschappelijk middenveld

Relevant. De EBRD ondersteunt het maatschappelijk middenveld vooral door het versterken van non-profitorganisaties, maatschappelijke initiatieven en lokale gemeenschappen in haar werkgebieden. Dit doet de Bank onder andere door het verstrekken van financiering, het leveren van technische assistentie en capaciteitsopbouw. In de *EBRD Approach to Civil Society 2024-2029*¹⁸ is het plan van aanpak van de Bank opgenomen voor de samenwerking met het maatschappelijk middenveld. Het plan is gericht op de veranderende uitdagingen en kansen in de operatielanden van de Bank.

Klimaat

Zeer relevant. De Bank is actief in regio's in de wereld die nog zwaar leunen op fossiele brandstoffen met een lage energie-efficiëntie. In deze operatielanden is de omschakeling van steenkool naar andere brandstoffen een topprioriteit. De EBRD heeft 'green' als een van de kernprioriteiten opgenomen van de nieuwe meerjarenstrategie 2026-2030 (de zogenaamde *Strategic and Capital Framework*, SCF). Sinds het ontstaan van de Bank in 1991 ondersteunt de EBRD haar operatielanden op een pad naar duurzame en groene ontwikkeling. Hierbij worden investeringen gecombineerd met beleidsdialogue en technische assistentie om groene groei, veerkracht en concurrentievermogen te stimuleren. Sinds 2025 heeft de EBRD de doelstelling dat minimaal 50% van de totale investeringen 'groen' moet zijn. Een doelstelling in overigens in 2024 al ruimschoots werd behaald.

¹⁷ [Women in Business](#)

¹⁸ [EBRD's Approach to Civil Society Engagement | We invest in changing lives](#)