

## 2010 års organisationsbedömning - Arbetsmaterial

**Organisationens namn: Afrikanska utvecklingsbanken**

**Ansvarigt departement: UD-MU-BANK**

**Organisationstillhörighet på deltagare i beredningen: Amb. Kinshasa och Addis Abeba, sektionskontor Ougadougou (2010), Amb. Dar el Salaam, Maputo, Addis Abeba, sektionskontor Kigali (2009). UD/MU fältbesök i Lusaka (maj 2010). UD-AF och SIDA**

### Generell information, inkl. finansiell data

*Texten nedan hämtas lämpligen, där så är möjligt, från senaste bedömningen. Se över texten, uppdatera information och revidera vid behov.*

#### **Mandat och huvudsaklig inriktning på verksamheten enligt organisationens strategiska styrdokument (max 150 ord)**

AfDBs övergripande mandat är att bidra till hållbar ekonomisk och social utveckling i Afrika. AfDB gör detta genom att finansiera en mängd utvecklingsprojekt och program genom att tillhandahålla lån och gåvor till stater (inkl. budgetstöd) och den privata sektorn genom sina två fönster:

Afrikanska utvecklingsbanken (ADB), vilken finansierar privata projekt, och såväl offentlig som privat kapitalinvestering, samt tillhandahåller lån till medelinkomstländer på i stort sett kommersiella villkor; och

Afrikanska utvecklingsfonden (ADF - vilken består av ADB och medlemsländer) som tillhandahåller lån och gåvor till de fattigaste länderna på förmånliga villkor. Banken tillhandahåller även teknisk assistans till projekt och program för institutionellt stöd, samt stödjer samordning av utvecklingsplaner i de regionala medlemsländer. Banken prioriterar nationella och multinationella projekt och program, vilka stödjer regionalt ekonomiskt samarbete och integration.

AfDBs inriktning ligger väl i linje med svenska politiska prioriteringar, med fokus på fattigdomsbekämpning. ADBs operativa prioriteringar är infrastruktur, god samhällsstyrning, privatsektorutveckling samt högre utbildning. ADFs operativa prioriteringar de närmaste åren är infrastruktur, god samhällsstyrning och regional integration. Dessutom har ADF utökat sitt engagemang i sviktande stater.

I och med ADFs inriktning på fattiga länder är verksamheten prioriterad för Sverige. Under senare år är en ökande andel insatser gåvomedelsfinansierade.

#### **Styrelseorgan, managementstruktur och svenskt deltagande (max 150 ord)**

AfDB har 53 regionala medlemsländer och 26 icke-regionala. AfDBs högsta beslutande organ är guvernörsrådet som möts på årsmötet. Sveriges guvernör är för närvarande statssekreterare Joakim Stymne.

Den dagliga ledningen sköts av presidenten som rapporterar till de två exekutivdirektörsstyrelserna, en för ADF och en för ADB.

Sverige ingår, som största land, i en valkrets tillsammans med Norge, Danmark, Finland och Indien. Sedan 1 juni 2010 innehar Danmark exekutivdirektörstjänsten medan Finland är biträdande. Från sommaren 2011 tar Sverige över tjänsten som biträdande exekutivdirektör. Sverige finansierar för närvarande en svensk långtidskonsult som arbetar med AfDBs ledning med reformfrågor, med fokus på utvecklingseffektivitet och resultatredovisning.

Endast fyra av 1150 anställda är svenskar.

**Totalt utbetalade resurser, samt svenska finansiella bidrag, nominellt och i förhållande till andra givare<sup>1</sup> (max 150 ord)**

Under 2009 godkände AfDB lån och gåvor för motsvarande 49 miljarder kronor, varav 21 miljarder kronor för ADF. (SDR=12) År 2009 var dock pga finanskrisen ett i alla bemärkelser exceptionellt år och dessa nivåer är inte långsiktigt hållbara.

Sveriges ägarandel i ADB är 1,54%. Vår andel av totala givarbidragen var vid påfyllnaden av ADF 2008-2010 var ca 4,58% (ca 1,67 av totalt 36 miljarder kronor), vilket gör oss till tionde största bidragsgivare. Sveriges andel/röststyrka i ADF uppgår till 2,554%. År 2009 betalade Sverige ut 658 miljoner kronor till AfDB, inkl. MDRI.

**A. Sammanfattande bedömning för relevans**

Mycket relevant  Relevant  Svagt relevant  Inte relevant

**Med utgångspunkt från bedömningen av relevans (avsnitt A i annexet) redogör för organisationens relevans. I den mån en bedömning tidigare gjorts av organisationen, kommentera viktigare förändringar (max 300 ord):**

AfDB har hög relevans och är aktiv inom alla regeringens tre prioriterade områden (med vissa förbehåll inom demokrati och mänskliga rättigheter som utvecklingsbanker enligt sina mandat är delvis förhindrade att arbeta med). AfDB har ett tydligt mandat att främja ekonomisk och social utveckling på den fattigaste kontinenten i världen. Dess inriktning på fattiga länder har dessutom ökat genom ökad andel gåvomedel och substantiella påfyllnader av ADF som dessutom innebär ett ökat fokus på regional ekonomisk integration, privatsektorinsatser, klimat och en ökning av engagemanget i sviktande stater. Vidare ökar banken genom den kapitalökning som beslutats 2010 sitt arbete med privatsektorutveckling i framför allt de fattigare länderna, vilket ytterligare kommer att bidra till att förbättra den ekonomiska utvecklingen i dessa länder. AfDBs arbete med att uppgradera sitt engagemang i klimatfrågan fortsätter, en strategi för anpassning till klimatförändringar har tagits fram och organisatoriska förändringar har genomförts. I o den tolfte påfyllnaden av ADF ökas ambitionen ytterligare. AfDB ämnar även stärka sitt arbete med jämställdhet även om detta arbete fortfarande går långsamt.

AfDB har högt förtroende och ägarskap bland de regionala medlemsländerna, vilka betraktar banken som "sin" organisation. Detta gör t ex att banken har större möjlighet att driva känsliga frågor som god samhällsstyrning och antikorrupktion, vilket även finns med bland de operationella prioriteringarna men dock inte alltid utnyttjas fullt ut i policydialogen med de regionala medlemmarna. Vidare har AfDB tagit sig an en roll som språkrör för Afrika, vilket i samband med finanskrisen och G20-processen blev tydligt. Dessutom har banken på senare tid skaffat sig en ökad roll som kunskapsbank.

**B. Sammanfattande bedömning för intern effektivitet**

Mycket låg  Låg  Godkänd  God  Hög  Mycket hög

<sup>1</sup> Detaljerad finansiell information skall införas i Annex 2.

**Med utgångspunkt från bedömningen av intern effektivitet (avsnitt B i annexet) redogör för organisationens interna effektivitet. I den mån en bedömning tidigare gjorts av organisationen, kommentera viktigare förändringar. (max 500 ord):**

AfDBs interna effektivitet får övergripande bedömas god. MOPAN ger i sin rapport från februari 2010 AfDB bedömningen "acceptabel effektivitet". Av nitton bedömningsgrunder/indikatorer ges AfDB "acceptabel effektivitet" i fjorton. Inom de fyra områden som MOPAN granskar kan särskilt nämnas att banken anses ha hög effektivitet vid allokering av bidrag, men bristande effektivitet vid delegering av beslutsfattande och personalfrågor (*Operational management* - beslutsfattande, personalfrågor). Banken uppvisar även brister i effektivitet vid anpassningsprocedurer (*Relationship management* - harmonisering, anpassning), medan den ges omdömet hög effektivitet vid översyn av externa resultat (*Knowledge management* - utvärdering och kunskapsdelning). På det fjärde bedömningsområdet, *Strategic management* - resultatfokus och tematiska prioriteringar, ges banken omdömet acceptabel effektivitet. Inga indikatorer ges bedömningen "mycket bristfälliga i effektivitet". De tre bedömningsområdena av högst betydelse för respondenterna var delegering av beslutsfattande, personalfrågor och att banken bättre bör anpassa procedurer och tillvägagångssätt (anpassning och harmonisering) till lokala förhållanden. Dessa frågor relaterar till de operativa områdena av betydelse för genomförandet av ett effektivt och verkningsfullt utvecklingsstöd på landnivå. Positiva omdömen ges av givare vad gäller bankens tydliga mandat, samt strategi och prioriteringar. Vidare anses ADF vara mycket transparent vad gäller resursfördelning. Noterbart är att enkätsvaren som MOPAN-rapporten bygger på varierar stort mellan olika svarsgrupper där partners överlag är mer positiva än givare. Den svenska bedömningen 2008 var att AfDB ansågs ha relativt god intern effektivitet, ungefärligt motsvarande det omdöme banken får i MOPAN-rapporten. Den svenska bedömningen poängterade att nya policier var på plats, men att dessa ännu inte hade fått genomslag. Den svenska bedömningen var att AfDB var en relativt centralstyrd organisation, vilket återkommer i MOPAN-rapporten där decentralisering betonas. Resultatorientering, organisationsstruktur, personalpolitik och ICT var områden med möjlighet till förbättring medan transparens och revision ansågs vara av "acceptabel effektivitet" i likhet med MOPAN-rapporten. Detta visar att genomförandet av nya policier ännu inte haft fullt genomslag.

### C. Sammanfattande bedömning för extern effektivitet

Mycket låg  Låg  Godkänd  God  Hög  Mycket hög

**Med utgångspunkt från bedömningen av extern effektivitet (avsnitt C i annexet) redogör för organisationens externa effektivitet. I den mån en bedömning tidigare gjorts av organisationen, kommentera viktigare förändringar. (max 500 ord):**

AfDB bedöms i stort ha god extern effektivitet, men med vissa reservationer. Utifrån externa utvärderingar och bankens egna analyser framkommer att AfDB sedan förra bedömningsperioden överlag visar positiva resultat. Av de enkätsvar som inkommit från svenska UM kan bedömningen möjligen göras att AfDB av UM ges omdömet acceptabel effektivitet, men att en positiv utveckling kan skönjas och att pågående reformer ser ut att ha positiva effekter på landnivå. Det lokala och regionala ägarskapet är framträdande. Bankens respons på finanskrisen bedöms som god, flexibel och relevant. Banken har överlag levererat goda resultat på sina projektportföljer och överträffar flera av sina mål under 2009, detta bl a till följd av kraftigt ökad utlåning i finanskrisens spår, men även som ett resultat av fortsatt fokusering på sina prioriterade områden och på interna reformer. Andelen problemprojekt/

fallerade projekt minskade från 7% år 2008 till 6% år 2009. Andelen projekt med risk att falla sjönk från 40% till 37%. Öppnandet av fältkontor har inneburit bättre samordning och harmonisering på landnivå, samt bättre anpassning efter nationella strategier för fattigdomsminskning även om brister fortfarande uppvisas. Anpassningen till mottagarländernas nationella system är fortsatt inte acceptabel, vilket också inkluderar en relativt omfattande användning av projektimplementeringsenheter (PIUs) – även om detta har minskat, vilket också betonas av UM. Banken behöver stärka resultatet vad gäller harmonisering och överlag förbättra sitt arbete med genomförandet av Parisdeklarationen och Accraagendan. Banken tycks dock vara selektiv enligt sina komparativa fördelar på landnivå och agera efterfrågestyrt på landnivå. Banken ses generellt som en acceptabel dialog- och samarbetspartner, men är fortfarande ojämnt synlig i givarsamordningen i fält. Ett undantag tycks vara inom ramen för budgetstödsarbetet, där fältinformation indikerar ett relativt gott resultat. Åsikterna går isär vad gäller bankens arbete med budgetstöd. Vissa UM anser att banken sköter detta bra medan andra anser att banken är alltför tyst i dialogen. Satsningar på ICT har på senare tid inneburit ytterligare förbättringar i fält. Bankens resultat på landnivå förväntas förbättras ytterligare i takt med att decentraliseringen genomförs fullt ut och fältkontoren får större och mer specialiserad och tekniskt relevant bemanning samt adekvata beslutsmandat. Särskilt viktigt är detta för att åtgärda de ofta långa ledtiderna, vilka riskerar att resultera i att projekt blir obsoleta eller att banken blir undanträngd av andra givare. Det är dock tydligt att kompetensen hos AfDB:s Resident Representatives är ojämn. Således är fortsatta ansträngningar vad gäller genomförandet av en genomgripande, flexibel och landanpassad decentralisering avgörande. Banken tycks vidare ännu sakna en entydig vision för effekterna av decentraliseringen på HQ. Arbetet med *Quality-at-Entry* och *ex ante*-bedömningar har inneburit en klar förbättring av kvalitén på nya lån och projekt. Klimatarbetet har prioriterats upp, men arbetet med jämställdhet visar fortfarande på brister. En UM menar dock att banken tycks arbeta seriöst med jämställdhetsintegrering. Vidare har banken tagit ytterligare steg för att stärka och vidga arbetet med att etablera en bankgenomgripande resultatkultur och en enhetlig vision för bankens framtida verksamhet. Organisatoriska förändringar för att stärka arbetet med resultat, klimat och jämställdhet har nyligen genomförts, men stora utmaningar kvarstår. Stödet till sviktande stater har stärkts ytterligare genom *Fragile State Facility*s fördjupade verksamhet. Bankens satsningar på kunskapsprodukter visar ett tillfredsställande resultat framför allt vad gäller framtagandet av landstrategier (CSP) och dessa anpassas till och samordnas med ländernas egna prioriteringar och PRS. Även UM betonar detta som en av bankens styrkor. Resultatet på andra CSP-relaterade dokument, *Economic Sector Work* och *Country Portfolio Rating* är dock inte fullt tillfredsställande. Bankens privatsektorverksamhet har ökat kraftigt, ffa i de fattigare länderna, och kommer att öka ytterligare, men kopplingen till ESW och satsningar på förbättrat investeringsklimat är fortfarande bristfällig pga bankens fortsatt bristande arbete inom dessa två områden. Banken arbetar med *Regional Economic Communities* i sina regionala integrationsinsatser. UM i Maputo och Addis Abeba betonar förbättringar vad gäller resultat och fältnärvaro, och till viss del samarbete. Övriga UM ser fortsatt decentralisering och resultatfokus som problemområden.

#### **D. Trender/tendenser rörande relevans, intern och/eller extern effektivitet**

Har organisationen under de senaste tre åren förändrats i positiv eller negativ riktning vad gäller relevans och/eller intern respektive extern effektivitet, och i så fall hur? I den mån en svensk organisationsbedömning har gjorts av organisationen tidigare, ska ett tydligt avstamp tas ifrån denna.

***Kommentarer (max 500 ord):***

AfDB är aktiv inom alla regeringens tre prioriterade områden. AfDB har ett tydligt mandat att främja ekonomisk och social utveckling på den fattigaste kontinenten i världen. Dess inriktning på fattiga länder har dessutom ökat. Banken är fortsatt mycket relevant för sina regionala ägare och har under finanskrisen stärkt sin roll som "Afrikas röst" utåt och trenden visar klart på att bankens profil såväl regionalt som internationellt kommer att stärkas ytterligare. Banken fortsätter att konsolidera och stärka sin verksamhet inom de fastslagna prioriterade sektorerna och områdena. Några tecken på strategisk drift finns inte, med möjligt undantag för insatser relaterade till klimatförändringarna. AfDB utvecklas i positiv riktning även om flera utmaningar fortfarande kvarstår. Tydligt är att det resultatramverk som antogs i samband med ADF-11 nu börjar ge resultat. De pågående interna reformerna har stärkt bankens kapacitet att öka utbetalningstakten och gett en effektivare intern organisation, även om ytterligare arbete kvarstår. Institutionell tröghet och finanskrisen har dock haft en något hämmande effekt på reformtakten. Riskhantering och översynsfunktionerna har dock stärkts och väntas stärkas ytterligare. Satsningar görs på att fullt ut genomföra den planerade decentraliseringen. Att utveckla fältorganisationen och öka delegering av beslutsfattande till fältet ses som en förutsättning för att stärka bankens utvecklingsresultat på alla områden. Ännu ses dock inte någon entydig vision från ledningen om decentraliseringens effekt på HQ. Satsningar på ICT och rekrytering har varit avgörande, men vad gäller HR finns fortfarande behov framför allt kopplat till den fortsatta decentraliseringen. Arbetet med att ställa om från en "approval"-kultur till en alltigenom resultatfokuserad organisation pågår, men ännu återstår att de strategiska ramverk som antagits och de bankövergripande resultatstyrningsramverk som på svenskt initiativ ska tas fram inom ramen för kapitalökningen ska få genomslag i hela organisationen. Till detta fogas behovet av en "One Bank"-vision som genomsyrar hela verksamheten. Banken har gjort strukturella förändringar för att stärka resultatkulturen i banken. Fortsatt och stärkt översyn av resultatet av de pågående interna reformerna, ffa med avseende på kapacitet, samt riskhantering, är viktigt i och med den kapitalökning om 200% som beslutades om vid årsmötet 2010. Denna kommer att medföra en kraftigt ökad utlåning framför allt inom privatsektorverksamheten i låginkomstländer, samt ytterligare satsningar för sviktande stater och vad gäller regional integration, jämfört med tidigare bedömningsperiod. Frågor som klimat och energi har kommit allt högre upp på dagordningen, men här har banken ännu inte riktigt hittat sin roll och inte till fullo identifierat sina komparativa fördelar på området. Arbetet med jämställdhetsfrågor går alltså långsamt även om AfDB ämnar stärka sitt arbetemed dessa frågor. Banken förväntas ytterligare stärka sin analytiska och policyskapande verksamhet.

Vid påfyllnaden av ADF för 2008-2010 ökade givarbidragen med 43%, något som delvis signalerade förtroende för pågående institutionell utveckling. I de pågående förhandlingarna om ADF-12 väntas givarbidragen öka igen, eventuellt med så mycket som mellan 20% och 30%. Detta och kapitalökningen får ses som ett tecken på starkt ägarförtroende och en positivare bedömning av AfDB som en mycket relevant aktör på den afrikanska kontinenten. Den fortsatta decentraliseringsprocessen och effekten av nyligen genomförda organisatoriska förändringar till stöd för resultatstyrning, riskhantering, översyn, klimat och gender bör följas upp noggrant.

# ANNEX: Indikatorer för bedömning

## A. Relevanta mål

Introduktion: Nedan görs en bedömning av hur relevanta organisationens målsättningar är för svenskt vidkommande. Avsikten är att bedöma hur organisationens mål förhåller sig till vart och ett av huvuddragen för Sveriges politik för global utveckling<sup>2</sup> och målet för Sveriges humanitära bistånd. Sist i avsnittet ges möjlighet att indikera i vad mån organisationen även spelar en roll för att stärka arbetet med mål inom andra politikområden.

För varje huvuddrag finns utrymme, ”Kommentarer”, att kort redogöra för den bedömning som gjorts, d.v.s. ge förklaringar till bedömningarna och orsaker till att en organisation eventuellt inte lever upp till ett bedömningskriterium, alternativt inte går att bedöma. Glöm inte att ange källor och referenser!

*OBS – det är högst osannolikt att en organisations målsättningar är relevanta inom alla områden. För vissa starkt nischade organisationer kan det t.o.m. vara så att organisationen endast är, och bara ska vara, relevant inom ett specifikt område. Det är således fullt möjligt att en organisation inte bedöms möta några kriterier på ett flertal indikatorer (huvuddrag), men ändå anses vara mycket relevant för Sverige.*

I den avslutande summeringen förtydligas vilken typ av organisation det är (organisation med brett utvecklingsmandat, nischorganisation, huvudsakligen humanitär organisation etc.) och i ljuset av det ges en bedömning av dess relevans för svenskt vidkommande, med fokus på utvecklingssamarbetet och den humanitära verksamheten. Det är i huvudsak denna text som förs in på motsvarande plats i ”2010 års organisationsbedömning”.

<b><i>i) Respekt för de Mänskliga Rättigheterna</i></b>
<b>Bedömningskriterier</b>
a) Finns som klart uttalade målsättningar i organisationens strategier och övergripande styrdokument b) Är något som organisationen i hög utsträckning arbetar konkret med i verksamheten c) Organisationens insatser ligger väl i linje med Sveriges aktuella prioriteringar inom området enligt Prop. 2007/08:1, UO7, kap. 3.6.1
<b>Bedöms möta följande kriterier: N/A</b>
<b>Kommentarer (max 150 ord):</b> <i>AfDB arbetar inte uttryckligen eller konkret med mänskliga rättigheter. Dock har mycket av deras insatser direkt bäring mot flera artiklar i FN:s deklaration om mänskliga rättigheter. Exempelvis svarar det övergripande målet att bidra till hållbar ekonomisk utveckling till uppfyllandet av både artikel 23 (rätt till arbete) och 25 (rätt till skälig levnadsstandard). AfDBs stora fokus på god samhällsstyrning främjar artiklarna 6-11 (rättssamhällets principer). Dessutom kan artikel 17 (rätt till egendom) nämnas.</i>
<b>Använda källor och referenser:</b> Bankens stadgar (Agreement Establishing The African Development Bank, 6th edition, July 2002)

<sup>2</sup> Huvuddraget ”Globala gemensamma nyttigheter” finns inte med eftersom detta i huvudsak täcks av huvuddraget ”Klimat och miljö”.

## **ii) Demokrati och God Samhällsstyrning**

### **Bedömningskriterier**

- a) Finns som klart uttalade målsättningar i organisationens strategier och övergripande styrdokument
- b) Är något som organisationen i hög utsträckning arbetar konkret med i verksamheten
- c) Organisationens insatser ligger väl i linje med Sveriges aktuella prioriteringar inom området enligt Prop. 2007/08:1 UO7, kap. 3.6.1

### **Bedöms möta följande kriterier: a, b, c (för god samhällsstyrning)**

#### **Kommentarer (max 150 ord):**

*AfDB arbetar inte explicit med demokrati, men god samhällsstyrning är en operativ prioritering både för AfDB som helhet och i ADFs senaste påfyllnad. AfDB fokuserar på de finansförvaltningsmässiga aspekterna, att stärka transparens och ansvarsutkrävande i hantering av offentliga resurser, med utökat engagemang i sviktande stater. God samhällsstyrning är en av de komponenter som ingår i ADFs prestationsbaserade resursallokeringsystem. Förbättrad samhällsstyrning genererar högre resurstilldelning. AfDB genomför Country Governance Profiles på regionala medlemsländer, vilka bl.a. används i CSP-processen. AfDB är anslutet till EITI-initiativet.*

**Använda källor och referenser:** Medium Term Strategy 2008-2012. ADF-11 Deputies Report, ADF-11 MTR, Governance Strategic Directions and Action Plan 2008-2012, Bank Group Policy on Good Governance, dokument för kapitalökningen (GCI-6). Background- and Discussion Papers for ADF-12 (Results Management Framework and Overview Paper ADF-12 Strategic Directions and Indicative Lending Scenarios). Diskussioner med valkretskontoret och banken.

## **iii) Jämställdhet mellan kvinnor och män**

### **Bedömningskriterier**

- a) Finns som klart uttalade målsättningar i organisationens strategier och övergripande styrdokument
- b) Är något som organisationen i hög utsträckning arbetar konkret med i verksamheten
- c) Organisationens insatser ligger väl i linje med Sveriges aktuella prioriteringar inom området enligt Prop. 2007/08:1 UO7, kap. 3.6.1

### **Bedöms möta följande kriterier: a, c**

#### **Kommentarer (max 150 ord):**

*Jämställdhet är en av de strategiskt prioriterade tvärsektoriella frågorna. Strategi och policy finns – och det finns krav på att varje projektförslag ska innehålla genderanalys och förslag på åtgärder – men bankens har hittills inte lyckats särskilt väl med att integrera jämställdhetsfrågorna i projekt och landstrategier. Genderexperter finns på olika sektorsavdelningar och banken tar fram genderlandanalyser, antingen på egen hand eller i samarbete med andra internationella organisationer. Organisatoriska förändringar som genomförs 2010 väntas stärka detta arbete. Dock saknas ofta en grundläggande förståelse för det ekonomiskt sunda i att integrera jämställdhetsfrågor i all verksamhet.*

**Använda källor och referenser:** Gender Policy, Gender Plan of Action , ADF-11 MTR, dokument för kapitalökningen (GCI-6), Background- and Discussion Papers for ADF-12 (Results Management Framework and Overview Paper ADF-12 Strategic Directions and

Indicative Lending Scenarios). Diskussioner med valkretskontoret och banken.

**iv) Hållbart nyttjande av naturresurserna och omsorg om miljön**

**Bedömningskriterier**

- a) Finns som klart uttalade målsättningar i organisationens strategier och övergripande styrdokument
- b) Är något som organisationen i hög utsträckning arbetar konkret med i verksamheten
- c) Organisationens insatser ligger väl i linje med Sveriges aktuella prioriteringar inom området enligt Prop. 2007/08:1 UO7, kap. 3.6.1

**Bedöms möta följande kriterier: a, c**

**Kommentarer (max 150 ord):**

*Strategi och policy finns, en handlingsplan är under utarbetande. Banken arbetar med att stärka klimatarbetet, bl a genom organisatoriska förändringar. Dock har banken ännu inte till fullo identifierat sin roll och sina komparativa fördelar inom klimatarbetet. Detta område är relativt nytt för banken. Satsningar inom ren energi samt genom CTF och CIF förutses. Vidare arbetar banken sedan länge med naturresurser t.ex. genom insatser i vattensektorn inom infrastruktur, inklusive African Water Facility.*

Använda källor och referenser: ADF-11 Deputies Report, ADF-11 MTR, Climate Risk Management and Adaptation Strategy: Approach paper, A Clean Energy Investment Framework for Africa: Role of the African Development Bank Group, Annual Report 2009, dokument för kapitalökningen (GCI-6). Background- and Discussion Papers for ADF-12 (Climate Change: Supporting Low-Carbon and Climate-Resilient Growth and Overview Paper ADF-12 Strategic Directions and Indicative Lending Scenarios). Diskussioner med valkretskontoret och banken.

**v) Ekonomisk tillväxt**

**Bedömningskriterier**

- a) Finns som klart uttalade målsättningar i organisationens strategier och övergripande styrdokument
- b) Är något som organisationen i hög utsträckning arbetar konkret med i verksamheten
- c) Organisationens insatser ligger väl i linje med Sveriges aktuella prioriteringar inom området enligt Prop. 2007/08:1 UO7, kap. 3.6.1

**Bedöms möta följande kriterier: a, b, c**

**Kommentarer (max 150 ord):**

*Att verka för ökad ekonomisk utveckling, tillväxt och fattigdomsbekämpning är bankens huvudsakliga målsättning. Sektorslån och gåvor beslutas i AfDB mot bakgrund av deras ekonomiska avkastning och tillväxtfrämjande aspekter. Policybaserad utlåning/gåvor syftar direkt till att främja tillväxt. Privatsektorutvecklingens storlek har fortsatt att öka. AfDB engagerar sig i policydialog med ländernas regeringar för att tillsammans identifiera tillväxtsektorer och eliminera tillväxthämmande hinder, t ex makroekonomisk politik. Dessutom medverkar AfDB till skuldavskrivningar genom HIPC och MDRI, vilket frigör nationella resurser. Banken producerar löpande analytiskt material om Afrikas ekonomiska utveckling. Detta intellektuella arbete har förstärkts - d.v.s. banken roll som kunskapsbank - under senaste året och har resulterat i en förhöjd kvalitet av t.ex. African Development Report och African Economic Outlook.*

**Använda källor och referenser:** Bankens stadgar, AfDBs årsrapport 2009, dokument för



kapitalökningen (GCI-6) . ADF-11 Deputies Report, ADF-11 MTR, Overview Paper ADF-12 Strategic Directions and Indicative Lending Scenarios, samt ADF-12 Leveraging ADF Resources for Private Sector Development. Diskussioner med valkretskontoret och banken.

#### **vi) Social utveckling och trygghet**

##### **Bedömningskriterier**

- a) Finns som klart uttalade målsättningar i organisationens strategier och övergripande styrdokument
- b) Är något som organisationen i hög utsträckning arbetar konkret med i verksamheten
- c) Organisationens insatser ligger väl i linje med Sveriges aktuella prioriteringar inom området enligt Prop. 2007/08:1 UO7, kap. 3.6.1

##### **Bedöms möta följande kriterier: a**

##### **Kommentarer (max 150 ord):**

*AfDBs mål är att bidra till social och ekonomisk utveckling. Hälsa och grundutbildning är fortsatt nedprioriterat, medan yrkes- och högre utbildning lyfts fram som bankövergripande prioriteringar. Acceptabla policies finns på plats inom området men efterlevnaden är svag - konkreta projekt och program tenderar att vara efterfrågestyrda med lite hänsyn till institutionens kapacitet/komparativa fördelar.*

**Använda källor och referenser:** Medium Term Strategy 2008-2012, Annual Report 2009, Overview Paper ADF-12 Strategic Directions and Indicative Lending Scenarios.

#### **vii) Konflikthantering**

##### **Bedömningskriterier**

- a) Finns som klart uttalade målsättningar i organisationens strategier och övergripande styrdokument
- b) Är något som organisationen i hög utsträckning arbetar konkret med i verksamheten
- c) Organisationens insatser ligger väl i linje med Sveriges aktuella prioriteringar inom området enligt Prop. 2007/08:1 UO7, kap. 3.6.1

##### **Bedöms möta följande kriterier: N/A**

##### **Kommentarer (max 150 ord):**

*AfDB har ingen roll vad gäller ren konflikthantering, dock arbetar man med konfliktförebyggande och stabiliserande åtgärder. Banken stödjer bl a kapacitetsuppbyggnad i konflikt- och postkonfliktländer genom Fragile States Facility. Betoningen ligger på postkonfliktländer, inte minst med lösande av dröjsmålsbetalningar, vilket möjliggör skuldavskrivning och att nya finansiella resurser kan komma landet tillgodo. I senast påfyllnaden av ADF öronmärktes 7,5% av resurserna till FSF. Detta innebar ett tillskott utöver den reguljära resurstilldelningen. Framöver väntas en fokusering på sviktande stater stärkas ytterligare.*

**Använda källor och referenser:** ADF-11 Deputies Report, Strategy for Enhanced Engagement in Fragile States, ADF-11 MTR, dokument för kapitalökningen (GCI-6), Overview Paper ADF-12 Strategic Directions and Indicative Lending Scenarios, samt ADF-12 Proposed Adjustments to the Enhanced Approach to Fragile States.

<b>viii) Humanitär verksamhet</b>
<b>Bedömningskriterier</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Finns som klart uttalade målsättningar i organisationens strategier och övergripande styrdokument</li> <li>b) Är något som organisationen i hög utsträckning arbetar konkret med i verksamheten</li> <li>c) Organisationens målsättningar insatser ligger väl i linje med Sveriges aktuella prioriteringar inom området (enligt Skrivelse 2004/05:52)</li> </ul>
<b>Bedöms möta följande kriterier: N/A</b>
<b>Kommentarer (max 150 ord):</b>
<i>AfDB har inte mandat att engagera sig i humanitärt katastrofstöd. Detta konstaterar AfDB själv i sina Emergency Assistance Policy Guidelines. Dessa anger att AfDB huvudsakligen inte ska engagera sig direkt i humanitärt katastrofstöd, utan snarare inrikta sig på återuppbyggnad. AfDB har även en Special Relief Fund från vilken resurser betalas ut till insatser – vid humanitärt katastrofstöd är grundregeln att bidra ekonomiskt men att låta humanitära organisationer (t.ex. FN) stå för genomförandet.</i>
<b>Använda källor och referenser:</b> Emergency Assistance Policy Guidelines, Procedures for Humanitarian Relief Assistance.

### **Övriga övervägande för bedömning av relevans**

**2. Vänligen kommentera organisationens inriktning på fattighedsfrågor och på vilka sätt, annat än ovan nämnt, som organisationen bidrar till genomförandet av Millenniemålen. Kommentar (max 250 ord):** AfDBs mål är ekonomisk och social utveckling på den fattigaste kontinenten. Genom detta bidrar den indirekt till MDG 1 i och med korrelationen mellan tillväxt och fattighedsminskning. Dessutom är AfDBs operativa verksamhet förankrad i medlemsländernas fattighedsstrategier. Utbildning, MDG 2 - enligt resultatramverket påbörjade mer än 11 miljoner barn utbildning tack vare bankens insatser under perioden 2006-2008. Området är dock nedprioriterat och 2009 stod utbildning för 2,7 % av bankens totala volym godkända lån och gåvor (*approvals*). Könnsdisaggregerad statistik är ännu ej fullt ut tillgänglig, trots att detta är en viktig del av MDG 2. Banken avser dock stärka denna rapportering inom alla nyckelsektorer under ADF-12. Jämställdhet och gender, MDG 3 - AfDB har en jämställdhetspolicy från 2009 och bedöms ha ökat sin ambitionsnivå inom detta område. Banken har utvecklat *key performance indicators* för integrering av jämställdhets- könsaspekter i sin verksamhet och ska öka resultatrapporteringen på området. MDG 4, 5 och 6 (barna- och mödrahälsa, samt HIV/AIDS) är fortsatt stora utmaningar i regionen. Hälsa stod för 15% av bankens investeringar mellan 2006 och 2008. Området är dock nedprioriterat och 2009 gjordes 0,1% godkända lån och gåvor inom hälsosektorn. Tretton miljoner människor nåddes med AfDBs investeringar i hälsa, dock finns inga indikatorer på mödrahälsa respektive barnhälsa och lämpliga indikatorer för att mäta resultat i de hälsorelaterade MDGs saknas. MDG 7 (miljö och klimat) - enligt resultatramverket från 2008 hade bankens arbete bidragit till förbättrad tillgång till vatten och sanitet för nästan 1,7 miljoner människor. År 2009 investerades 297 miljoner UA i sex olika vatten och sanitetsprojekt (ev insatser inom multisektorn inte inräknade). Banken har på senare år uppgraderat sin ambitionsnivå vad gäller klimatfrågor från en nästintill obefintlig nivå. Bankens komparativa fördelar inom klimat och miljö diskuteras. Inom MDG 8 (globalt partnerskap för utveckling) arbetar banken med privatsektorutveckling och regional integration för att stödja utvecklingen av fungerande finansiella marknader och

regional handel. Detta är inte minst viktigt för små länder och inlandsstater. Vidare anpassar sig banken till de förändringar som beslutats om i januari 2010 gällande IMF och VB skuldållbarhetsramverk. År 2009 gav AfDB ut en MDG-rapport vid namn *Assessing progress in Africa toward the Millennium Development Goals* tillsammans med UNECA- och Afrikanska Unionen, AU.

**3. I den mån organisationen är viktig för genomförandet av målen för andra politikområden, vänligen ange vilka och på vilket sätt organisationen bidrar till genomförandet av dessa.**

**Kommentar (max 250 ord):**

Genom att ha miljökrav integrerat i verksamheten bidrar AfDB till genomförande av de svenska målen inom miljöpolitiken. AfDBs stora fokus på infrastruktur innebär att detta har stor relevans. Bankens ökande engagemang på ren energi- och klimatanpassningsområdet kan komma att få avsevärd betydelse då Afrika för närvarande har lägst tillgång till energi i världen, och väntas drabbas hårt av klimatförändringarna. Genom sitt mandat att verka för regional integration främjas både handels- och säkerhetspolitiken. AfDB fungerar idag inte som någon viktig kanal för svenskt näringsliv. Genom att ha jämställdhetsaspekter integrerade i verksamheten bidrar banken till genomförandet av svenska prioriteringar inom detta område även om det ännu finns svagheter och brister, framför allt vad gäller genuin förståelse inom alla bankens nivåer och sektorer för det ekonomiskt och utvecklingsmässigt sunda i att könsaspekter beaktas.

### ***Summerande bedömning av organisationens relevans***

*(förs in under A i Organisationsbedömningen)*

**Summering av organisationens relevans (max 500 ord):**

AfDB har hög relevans och är aktiv inom alla regeringens tre prioriterade områden (med förbehåll för demokrati och mänskliga rättigheter som utvecklingsbanker enligt sina mandat är delvis förhindrade att arbeta med). AfDB har ett tydligt mandat att främja ekonomisk och social utveckling, tillväxt och fattigdomsbekämpning i Afrika - den fattigaste kontinenten i världen. Banken engagerar sig i policydialog med ländernas regeringar för att tillsammans identifiera tillväxtsektorer och eliminera tillväxthämmande hinder, t ex makroekonomisk politik. Dessutom medverkar AfDB till skuldavskrivningar genom HIPC och MDRI vilket frigör nationella resurser. Bankens inriktning på fattiga länder har dessutom ökat genom ökad andel gåvomedel och substantiella påfyllnader av ADF som stärker AfDBs arbete vg regional ekonomisk integration och en engagemanget i sviktande stater, samt i om med den nyligen beslutades kapitalökningen som innebär ett ökat fokus på privatsektorutveckling i låginkomstländer. Vidare ökar banken genom den kapitalökning som beslutats 2010 sitt arbete med privatsektorutveckling i framför allt de fattigare länderna. AfDB har högt förtroende och ägarskap bland de regionala medlemsländerna, vilka betraktar den som "sin" organisation. Detta gör t ex att den har möjlighet att driva känsliga frågor som god samhällsstyrning och antikorrupktion inom ramen för policydialog. Vg god samhällsstyrning fokuserar banken främst på de finansförvaltningsmässiga aspekterna, att stärka transparens och ansvarsutkrävande i hanteringen av offentliga resurser. Dock bör banken tydliggöra och stärka sin roll och ansats i denna dialog med de regionala länderna. I fråga om jämställdhet finns strategi och policy finns, men bankens har hittills inte lyckats särskilt väl med att integrera jämställdhetsfrågorna i projekt och landsstrategier. Organisatoriska förändringar som genomförs 2010 väntas stärka detta arbete. Dock saknas ofta en grundläggande förståelse för det ekonomiskt sunda i att integrera jämställdhetsfrågor i all verksamhet. I samband med finanskrisen och G20-processen blev det tydligt att AfDB har en roll som språkrör för Afrika och banken producerar löpande analytiskt material om Afrikas

ekonomiska utveckling. Banken har på senare tid även ökat sitt engagemang som kunskapsbank. AfDBs arbete med att uppgradera sitt engagemang i klimatfrågan fortsätter, en strategi för anpassning till klimatförändringar har tagits fram och organisatoriska förändringar har genomförts. I o m den tolfte påfyllnaden av ADF ökas ambitionen ytterligare. Banken arbetar sedan länge i vattensektorn inom infrastruktur. Framöver väntas ökade satsningar inom ren energi samt genom CTF och CIF förutses. Dock har banken ännu inte till fullo identifierat sin roll och sina komparativa fördelar inom klimatarbetet. Hälsa och grundutbildning är fortsatt att nedprioriterat, medan yrkes- och högre utbildning lyfts fram som bankövergripande prioriteringar. Banken har ingen roll vad gäller ren konflikthantering, men arbetar med konfliktförebyggande och stabiliserande åtgärder genom bl a kapacitetsuppbyggnad i konflikt- och postkonfliktländer genom *Fragile States Facility*. Betoningen ligger på postkonfliktländer och lösande av dröjsmålsbetalningar som möjliggör skuldavskrivning och tillförsel att nya finansiella resurser. AfDB har inte mandat att engagera sig i humanitärt katastrofstöd.

## B. Intern effektivitet

**OBS – i det fall en bedömning av organisationen samtidigt görs inom ramarna för MOPAN ska detta avsnitt inte göras! Då ska i stället resultatet av MOPAN-bedömningen gå direkt in i avsnittet för intern effektivitet under ”2010 års organisationsbedömning”. Skulle det finnas väsentliga skillnader mellan de svenska svaren i MOPAN-undersökningen och den sammantagna bedömning som görs baserat på de 15 MOPAN-ländernas svar, ska detta särskilt lyftas fram och kommenteras.**

**Nedan gäller bara för organisationer där ingen MOPAN-bedömning är på gång eller har gjorts under det senaste året.**

*Avsnittet om intern effektivitet handlar om att bedöma hur pass väl riggad organisationen är internt för att i slutändan kunna leverera goda resultat (dvs. ha god extern effektivitet). Bedömningen av den interna effektiviteten är uppdelad på tre frågeområden; ”Strukturella faktorer”, ”Resultatstyrning, planering och uppföljning”, samt ”Transparens, revision och upphandling”.*

*I slutet av varje frågeområde finns en ruta för ”Kommentar” där antalet uppnådda bedömningskriterier summeras och det ges möjlighet att förtydliga och kommentera de bedömningar som gjorts. I de fall där en bedömning gjorts tidigare år, är det viktigt att lyfta fram förändringar i antal uppfyllda kriterier. Och, kom ihåg - det är inte minst för Din framtida efterträdare viktigt att ange vilka källor som använts för bedömningen.*

**DETTA AVSNITT FYLLS INTE I FÖR AFDB GIVET ATT EN MOPAN BEDÖMNING HAR GENOMFÖRTS DET SENASTE ÅRET**

### ***B1: Strukturella faktorer***

*Introduktion: En väl fungerande organisation har en operativ ledning och styrelse som anses legitim och fungerar väl. Rollfördelningen dem emellan är tydlig och upprätthålls. Därtill ska det finnas en ändamålsenlig organisationsstruktur över hela linjen, som möjliggör ett effektivt agerande även i fält. Den typ av organisationer som det i allmänhet handlar om är starkt kunskapsbaserade och dess främsta tillgång är personalen. En väl fungerande personalpolitik är därför av stor vikt.*

<b><i>i) Styrelsestrukturen fyller en viktig strategisk roll inom organisationen</i></b>
<b>Bedömningskriterier</b>
a) Styrelsen, eller motsvarande, för en konstruktiv dialog kring strategiska styrfrågor
b) Styrelsen, eller motsvarande, tar beslut som har operationella konsekvenser
c) Styrelsen, eller motsvarande, är ett instrument för ansvarsutkrävande av den exekutiva ledningen
<b>Bedöms möta följande kriterier:</b>
<b>Använda källor och referenser:</b>

<b><i>ii) Den exekutiva ledningen leder organisationen på ett effektivt sätt</i></b>
<b>Bedömningskriterier</b>
a) Den exekutiva ledningen har en tydlig roll och uppdrag
b) Den exekutiva ledningens agerande får genomslag i organisationen

c) Den exekutiva ledningen har både personalens och styrelsens förtroende
<b>Bedöms möta följande kriterier:</b>
<b>Använda källor och referenser:</b>

<b>iii) Organisationsstrukturen är väl anpassad efter verksamheten</b>
<b>Bedömningskriterier</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Det finns en dokumenterad och tydlig delegationsordning mellan huvudkontor och fältkontor (avseende beslutsmandat, operativ ledning etc.)</li> <li>b) Beslutsdelegering mellan huvudkontor och fältkontor är rimlig utifrån verksamhetens behov</li> <li>c) Finansiella resurser är i huvudsak allokerade i enlighet med land-, sektor-, och tematiska prioriteringar</li> </ul>
<b>Bedöms möta följande kriterier:</b>
<b>Använda källor och referenser:</b> Fel! Ogiltig självreferens i bokmärke.

<b>iv) Det finns en väl fungerande personalpolitik</b>
<b>Bedömningskriterier</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Rekrytering, inklusive befordran, av personal sker baserat på kompetens och erfarenhet, enligt ett transparent system</li> <li>b) Medarbetarenkäter eller liknande genomförs och följs upp regelbundet</li> <li>c) Organisationen har en fungerande jämställdhets- och/eller mångfaldsplan (policy)</li> </ul>
<b>Bedöms möta följande kriterier:</b>
<b>Använda källor och referenser:</b>

## **Summering och slutkommentar avsnitt B1**

<p>1) Hur många av de tolv bedömningskriterierna uppnås?</p> <p>2) Kommentarer till bedömningar gjorda under ”strukturella faktorer” (max 200 ord):</p>
---

## **B2: Resultatstyrning och utvärdering**

*Introduktion: God resultatstyrning innebär att organisationen har ett tydligt system, med bl.a. utvärderingsprogram och rutiner, där operativa och strategiska målsättningar följs upp systematiskt och löpande i alla delar av verksamheten. Erfarenheter från utvärderingar tas tillvara och integreras i verksamhetens löpande planering och utveckling. Den löpande uppföljningen sker utifrån resultatindikatorer och/eller key performance indicators (KPI).*

<b>i) Organisationen har ett fungerande resultatbaserat system för att planera och styra insatser</b>
---

<b>Bedömningskriterier</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Det finns ett dokumenterat system/rutiner på plats för att planera, följa upp och styra insatser, samt mäta de resultat som uppnås</li> <li>b) Resultat och effektindikatorer (indikatorer som speglar kvalitativa förändringar) mäts systematiskt över tid för att följa upp måluppfyllelse inom huvudsakliga verksamhetsområden</li> <li>c) Information från uppföljningssystem presenteras löpande till den exekutiva ledningen och styrelsen</li> </ul>
<b>Bedöms möta följande kriterier:</b>
<b>Använda källor och referenser:</b>

<b><i>ii) Information från resultatbaserade system används aktivt i planering, styrning och utveckling av verksamheten</i></b>
<b>Bedömningskriterier</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Analys av utvecklingsmönster och graden av måluppfyllelse har inverkan på planering av löpande och framtida aktiviteter och insatser</li> <li>b) Analys av utvecklingsmönster och graden av måluppfyllelse har inverkan på beslut om budgetallokeringar</li> <li>c) Uppföljning av resultat utgör en del av medarbetarsamtal/utvecklingssamtal</li> </ul>
<b>Bedöms möta följande kriterier:</b>
<b>Använda källor och referenser:</b>

<b><i>iii) Resultatbaserad rapportering från verksamheten är fullgod</i></b>
<b>Bedömningskriterier</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Rapportering från verksamheten, t.ex. årsrapporter, tematiska rapporter innehåller redovisning av uppnådda resultat och effekter</li> <li>b) Rapportering från verksamheten redovisar förhållandet mellan använda resurser och uppnådda resultat</li> <li>c) Rapportering från verksamheten sprids såväl aktivt som systematiskt till finansiärer, partners och andra intressenter</li> </ul>
<b>Bedöms möta följande kriterier:</b>
<b>Använda källor och referenser:</b>

<b><i>iv) Organisationen har ett oberoende och väl fungerande utvärderingssystem</i></b>
<b>Bedömningskriterier</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Det finns tydliga riktlinjer för utvärderingsverksamheten</li> <li>b) Det finns en tydlig mekanism för hur utvärderingarnas resultat ska tillvaratas för att förbättra verksamheten</li> <li>c) Utvärderingsinstansen är oberoende</li> </ul>
<b>Bedöms möta följande kriterier:</b>

Använda källor och referenser:

## ***Summering och slutkommentar avsnitt B2***

1) Hur många av de tolv bedömningskriterierna uppnås?

2) Kommentarer till bedömningar gjorda under Resultatstyrning, uppföljning och utvärdering (max 200 ord)

### ***B3: Transparens, revision och upphandling***

*Introduktion:* Som stöd för en öppen och väl fungerande organisation krävs en hög grad av insyn och öppenhet för kritik. Transparens, revision och upphandling fokuserar på organisationens offentliggörande av information och öppenhet i kommunikation, samt möjlighet till insyn för organisationens intressenter. Detta gäller både information som organisationen själv producerar och hantering av extern information med relevans för organisationens verksamhet (t.ex. revisionsrapporter och peer reviews.).

#### ***i) Dokumentation för verksamheten är offentligt tillgänglig***

##### **Bedömningskriterier**

- a) Det finns ett system/regelverk på plats för hur, när och vilken information som ska offentliggöras
- b) Dokumentation görs i allmänhet offentlig och hemligstämplas inte i onödan
- c) Relevant offentlig dokumentation är både lättillgänglig och överskådlig, t.ex. via Internet

**Bedöms möta följande kriterier:**

Använda källor och referenser:

#### ***ii) Det finns procedurer för att kunna beivra oegentligheter***

##### **Bedömningskriterier**

- a) Det finns en klar och tydlig policy avseende korruption i organisationen eller andra typer av oegentligheter
- b) Det finns en "whistle blower" funktion<sup>3</sup>, eller motsvarande, installerad
- c) Det finns procedurer/rutiner på plats för att beivra oegentligheter

**Bedöms möta följande kriterier:**

Använda källor och referenser:

#### ***iii) Revisionsystemet är pålitligt och effektivt***

##### **Bedömningskriterier**

<sup>3</sup> Även kallat *meddelarskydd*, dvs. ett system som möjliggör att oegentligheter inom organisationen kan rapporteras anonymt direkt till ledning eller annan ansvarig



- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>a) Inte bara den externa utan även den interna revisionen är oberoende</li><li>b) Ledningen använder aktivt resultat från såväl interna som externa revisioner för att styra och förbättra verksamheten</li><li>c) Revisionsresultat görs offentligt tillgängliga utan onödiga dröjsmål</li></ul> |
| <b>Bedöms möta följande kriterier:</b>  |
| <b>Använda källor och referenser:</b>   |

<b><i>iv) Organisationens upphandling är transparent och konkurrensneutral</i></b>
<b>Bedömningskriterier</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>a) Det finns ett regelverk för upphandlingar till såväl huvudkontor som fältkontor</li><li>b) Information från organisationens egna upphandlingar offentliggörs efter avslutat ärende (t.ex. vinnande leverantör, poängsättning etc.)</li><li>c) Det finns fungerande system för klagomål på plats, samt vägledning för leverantörer hur klagomål inlämnas.</li></ul>
<b>Bedöms möta följande kriterier:</b>
<b>Använda källor och referenser:</b>



### ***Summering och slutkommentar avsnitt B3***

<p>1) Hur många av de tolv bedömningskriterierna uppnås?</p>
<p>2) Kommentarer till bedömningar gjorda under Transparens, revision och upphandling (max 200 ord)</p>

## C. Extern effektivitet

*Introduktion:* Med extern effektivitet avses hur effektivt och ändamålsenligt organisationens operativa arbete är – det vill säga hur effektivt organisationen arbetar i fält, och vilka resultat och effekter som uppnås.

Nedan ombeds Ni först i C1 bedöma ett antal indikatorer relaterat till organisationens förmåga att fokusera i linje med mandat och prioriteringar, samt dess samarbete med andra utvecklingsaktörer. Avsnittet är nära kopplat till genomförandet av Parisagendan och AAA, och motsvarande för humanitära organisationer. Input från UM (via fältenkäten) är särskilt viktig här.

För respektive bedömningskriterium görs en värdering av om detta stämmer överens med den information och data som finns tillgänglig. Kommentera sedan kort de bedömningar som gjorts för indikatorerna i) till iv) – d.v.s. förtydliga där så behövs Dina bedömningar och ange orsaker till att en organisation eventuellt inte lever upp till ett bedömningskriterium. Det är också viktigt, för din framtida efterträdare, att Du anger vilka källor du använt för Din bedömning längst ned i tabellerna.

I avsnittet som följer, C2, är det de reella resultaten som är i fokus. I avsnitt C2.1, (det kan vara en fördel att börja med denna del) görs en mer djuplodande bedömning av extern effektivitet baserat på de system för mål- och resultatuppföljning som organisationen har satt upp. I de fall sådana system inte finns, vilket givetvis nogsamt ska noteras, ombes ni göra en egen bedömning enligt liknande former. Syftet med denna del är att få konkret och tillförlitlig information som visar på vilka resultat som organisationen kan påvisa och tillskrivas. I C2.2 redogörs för externa rapporter som ger ytterligare information om resultaten av organisationens verksamhet, och avslutningsvis i C2.3 presenteras UM:s syn i frågan.

Den samlade bild som ges i avsnitten C1 och C2 förs in under avsnitt C i själva organisationsbedömningen.

### **C1. Genomförande av Paris-agendan (eller liknande)**

*Introduktion:* Sverige har skrivit under Parisagendan och Accra Agenda for Action, och anser att dessa är av stor vikt för ett mer effektivt utvecklings-samarbete. Det handlar om att anpassa insatser efter mottagarnas egna strategier och system, samt koordinera och harmonisera med andra för ökade synergier och minskade transaktionskostnader. Koordinering och samordning är också centralt för insatser inom det humanitära området, men det styrs av andra principer. OECD/DAC rapporterar för en del organisationer om hur arbetet med genomförandet av Parisagendan fortskrider. Under C1.1 nedan anges hur svenska representanter i fält uppfattar att organisationens förmåga att arbeta i några centrala områden kopplade till Parisagendan, eller motsvarande för humanitära organisationer. Under C1.2. redogörs för slutsatser i de uppföljningar som gjorts i frågor som rör harmonisering, anpassning, koordinering o.likn.

#### **C1.1 Det svenska fältperspektivet**

Detta avsnitt är alltså i första hand ägnat att få den svenska fältorganisationens perspektiv på frågan. Ta svaren från fältenkäten till din hjälp. Vid behov kontakta enskilda UM för att få ytterligare information. Fr.a. frågorna 4 och 5 i fältenkäten, men även frågorna 3,7 och 8 adresserar frågorna nedan.

<b><i>i) Organisationen fokuserar i praktiken på sitt huvudsakliga mandat, mål och prioriterade verksamhetsområden</i></b>
--

<b>Bedömningskriterier</b>
a) Strategiska styrdokument och operativ verksamhet på landnivå ligger i linje med varandra
b) Organisationen konkurrerar på landnivå inte om finansiering utanför sitt prioriterade verksamhetsområde

c) Organisationen fokuserar på landnivå på ett fåtal sektorer utifrån sina komparativa fördelar
<b>Bedöms möta följande kriterier: a, b (begränsat c)</b>
<b>Använda källor och referenser:</b> Mycket begränsad input i fältenkät från Kinshasa, Kigali, Addis Abeba 2010, samt Ougadougou, Maputo, Dar el Salaam, Kigali Addis Abeba 2009.  De flesta enkätsvar anger att banken använder existerande nationella system, dock möjligtvis inte i tillräcklig utsträckning. Bankens styrka genom sitt tydliga sektorsfokus understryks.

<b>ii) Organisationens insatser på landnivå ger positiva resultat inom dess verksamhetsområden</b>
<b>Bedömningskriterier</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Uppföljning av uppsatta mål på landnivå visar att insatserna i huvudsak givit förväntade resultat och effekter</li> <li>b) De resultat som uppnås och redovisas är generellt hållbara, d.v.s. inte helt beroende av fortsatt extern finansiering. [<i>För HUM-organisationer bedöms om organisationens kortsiktiga insatser; där så är möjligt, är utvecklingsfrämjande eller har ett långsiktigt perspektiv.</i>]</li> <li>c) Jämfört med andra aktörer inom samma verksamhetsområde, förefaller organisationen uppnå resultat minst lika väl eller bättre.</li> </ul>
<b>Bedöms möta följande kriterier: b, c</b>
<b>Använda källor och referenser:</b> Mycket begränsad input i fältenkät från Kinshasa, Kigali, Addis Abeba 2010, samt Ougadougou, Maputo, Dar el Salaam, Kigali Addis Abeba 2009. Specifika kommentarer ej möjligt.

<b>iii) Organisationen deltar aktivt i harmonisering av biståndsprocedurer på global- och landnivå</b>
<b>Bedömningskriterier</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Organisationen deltar aktivt på global nivå i relevanta fora för harmonisering och samordning</li> <li>b) I den mån organisationen har en fältrepresentation, tar organisationen på landnivå en aktiv roll för harmonisering inom sina prioriterade verksamhetsområden (t.ex. genom att initiera, stödja och delta i Joint programmes (programstöd), Joint Assessments, Joint Evaluations o.likn.)</li> <li>c) Organisationen tar på landnivå en aktiv roll för anpassning till mottagarländernas system inom sitt verksamhetsområde och mandat [<i>NB – för HUM-organisationer är bedömningskriteriet: Organisationen spelar på landnivå en aktiv och konstruktiv roll i de samordningsfora som existerar (t.ex. IASC Country Team, Humanitarian Partnership Team, klustersamordning, etc.).</i>]</li> </ul>
<b>Bedöms möta följande kriterier: a och c b (varierande)</b>
<b>Använda källor och referenser:</b> Mycket begränsad input i fältenkät från Kinshasa, Kigali, Addis Abeba 2010, samt Ougadougou, Maputo, Dar el Salaam, Kigali Addis Abeba 2009  Flera fältenkäter betonar att banken brister i harmonisering och samarbete. Bristande

användning av nationella system vägs delvis upp av att bankens arbete är väl i linje med ländernas fattigdomsreducerande strategier. Bankens centralstyrda organisationsstruktur ses som ett hinder i samarbete och anpassning till mottagarländer. Övergripande bedömning från fältkontoren i dessa frågor varierar dock.

***iv) Organisationen bidrar till och prioriterar sitt arbete efter nationella handlingsplaner (PRS eller liknande) [NB – denna indikator besvaras ej för HUM-organisationer.]***

**Bedömningskriterier**

- a) Organisationen använder mottagarländers strategier för att på landnivå utveckla och prioritera sina insatser
- b) Där organisationen har fältrepresentation engagerar sig organisationen i givargemensamma policydiskussioner med mottagarlandets regering, alt. andra styrande organ
- c) Organisationen arbetar i enlighet med Parisagendans mål systematiskt med att minska antalet antal parallella PIUs (Project Implementation Units)

**Bedöms möta följande kriterier: a, b, c (ja, men man lyckas inte helt)**

**Använda källor och referenser:** Mycket begränsad input i fältenkät från Kinshasa, Kigali, Addis Abeba 2010, samt Ougadougou, Maputo, Dar el Salaam, Kigali Addis Abeba 2009.

UM bedömer att AfDB ligger väl i linje med ländernas fattigdomsreducerande strategier (och motsvarande). Dock anses banken i vissa fall visa bristande intresse för policydialog. Vidare bedöms banken använda PIUs i väl stor utsträckning, vilket dock delvis måste ses mot bakgrund av ännu svaga nationella system. Liknande resultat ges av MOPAN, se nedan.

### Summering avsnitt C1.1

**1) Hur många av bedömningskriterierna i C1.1 uppnås?** Alla, med reservation för i –c, ii –a, iii –c och iv –c.

**2) Kommentarer till bedömningen av indikatorerna i-iv) - (max 200 ord)**

Banken uppfattas väl använda sig av fattigdomsreducerande strategier och landstrategier. I vissa länder är man en aktiv och konsekvent dialog- och samarbetspartner i andra inte. Banken uppvisar ingen konsekvens i hur goda kontakter med värdlanden används - i ett land uppfattas banken som ”pro-government” medan i ett annat uppfattas banken använda sina regeringskontakter väl. Banken brister i att uppfylla åtaganden enl Parisagendan. Kapacitetsbrist (personal) påtalas. Ingen utbred bedömning kan utifrån fältenkäten göras vad gäller resultatuppfyllelse eller huruvida banken fokuserar på ett fåtal sektorer utifrån sina komparativa fördelar. En centralstyrd och trög organisation framförs som hinder i flera fältenkäter. Givet att det är relativt få enkäter är det svårt att dra alltför generella slutsatser utifrån dessa.

### ***C1.2. Internationell uppföljning av Parisdeklarationen eller liknande***

Här är alltså avsikten att du ska dra nytta av information som *andra* ställt samman. Samordningsprocesser kan skilja sig något beroende på om det är en huvudsakligen humanitär, utvecklingsfokuserad organisation eller ett globalt partnerskap eller liknande.

Deltagande i nationella samordningsprocesser är givetvis även kopplat till vilken typ av organisation det är, samt hur pass stor fältnärvaro organisationen i fråga har (och bör ha). Inte desto mindre, även om det inte finns samma typ av data för alla typer av organisationer finns det flera olika saker att ta fasta på. Som vägledning, en bedömning bör bl.a. ta med följande:

- Vad säger OECD/DAC:s senaste rapport om organisationens genomförande av Paris-deklarationen? [För 2008 års survey se <http://www.oecd.org/dataoecd/58/41/41202121.pdf> – OBS, info finns i dagsläget främst för MDBs, EC och globala fonder.] Ange värden för respektive indikator och jämför med värdet från föregående rapport, liksom med det mål som satts upp. Jämför gärna även med likartade organisationer och det totala genomsnittet, i syfte att lyfta fram viktigare observationer och kommentera dessa.
- För FN-organ - deltar organisationen aktivt i uppföljning av högnivåpanelen för systemkoherens rekommendationer, inklusive "One UN pilots"? Redogör för vad ev. uppföljningssystem säger om genomförandet.
- För de humanitära organisationerna - deltar organisationen aktivt och konstruktivt i internationella samarbetet med att genomföra och stärka de humanitära reformerna, genom mer inklusiva samarbetsformer på landnivå, t.ex. "IASC Country Teams", "Humanitarian Partnership Teams", klustersamordning o.likn.? I den mån det finns system för uppföljning, redogör för vad dessa säger.

OBS – det finns även avsnitt i MOPAN-bedömningarna som berör dessa frågor – utnyttja dem!

### ***Slutkommentar och sammanfattning för avsnitt C1***

#### **1) Sammantagen bedömning för avsnitt C1 - (max 300 ord)**

Enligt OECD-rapporten från 2008 (statistiskt material från 2005-2007) använde AfDB nationella system inom den offentliga finansförvaltningen i genomsnitt i 39% av fallen och i genomsnitt i 37% när det gäller inköp inom den statliga sektorn. I det första fallet innebär detta en något ökande andel mellan åren 2005-2007, medan det för inköp innebär en minskning. AfDB har enligt rapporten en sjunkande procentandel samordning med landprogram inom teknisk assistans (31% år 2007 jämfört med 38% år 2005). Banken visade något svaga resultat vad gäller tidsenliga utbetalningar och andelen samordnade givarbesök (*donor missions*) sjönk från 19% till 17% mellan 2005-2007. Enligt MOPAN 2010 (statistiskt material från 2009) har banken god förståelse för regionala behov och prioriteringar och är väl i linje med nationella utvecklingsstrategier. AfDB anses vara transparent och förutsägbar vad gäller allokering av mjuka medel från Afrikanska utvecklingsfonden. Bland styrkorna betonas bankens övergripande strategi och tydliga mandat, samt fokus på god samhällsstyrning. Banken ges dock ett svagare gott omdöme vad gäller hantering av oegentligheter på landnivå, korruption och strategier för riskhantering. Banken uppvisar dock brister i användandet av nationella system och använder istället egna projektimplementeringsenheter (PIU) i hög utsträckning, men MOPAN påtalar att en minskning skett jämfört med tidigare år. Givare anser att banken måste bli bättre på att anpassa tillvägagångssätt/procedurer på landnivå. Avseende policydialog ges AfDB ett acceptabelt, om än något blandat, omdöme beroende på till vilken nivå av respondenter frågan ställts. Något konsekvent och enhetligt agerande vad gäller bankens deltagande i gemensamma insatser verkar inte finnas, annat än i fråga om budgetstöd. Samma svaghet noteras vad gäller deltagande i gemensamma givarbesök. Personalfrågor/Human Resources är ytterligare ett område där förbättringar efterfrågas av MOPAN- medlemmar på såväl central som nationell nivå.

\* Således uppfattas banken använda sig av mottagarländernas strategier för fattigdomsminskning och landstrategier i stor utsträckning, och ses generellt som en acceptabel dialog- och samarbetspartner. Banken har en tydlig styrka genom sitt konsekventa sektorfokus. Bankens deltagande i gemensamma givarbesök och i programbaserad verksamhet i fält tycks dock inte vara helt konsekvent, annat än i fråga om budgetstöd. Kapacitetsbrist i fält (personal) påtalas. Banken brister fortfarande i att uppfylla åtaganden enligt Parisagendan, bl a vad gäller

användningen av nationella system. Dock har andelen PIUs minskat. Banken behöver även stärka resultatet vad gäller anpassning. Decentraliseringen har ännu inte haft fullt genomslag och banken anses fortfarande vara en centralstyrd och i vissa fall något trög organisation.

## ***C2. Faktiska resultat***

### *Introduktion*

I förlängningen är tanken att Sverige ska kunna förlita sig mer eller mindre helt på organisationernas egen resultatrapportering. I dagsläget har dock få, om ens några, organisationer kommit så långt med detta arbete att det är realistiskt. Det blir därför särskilt viktigt att söka information från flera olika källor för att finna indikationer på resultat som faktiskt levereras. Det finns i allmänhet *tre olika källor* för information om de resultat som organisationerna levererar: interna dokument, externa utvärderingar o. likn. samt intryck från Sveriges fältrepresentation. Er bedömning blir en sammanvägning av dessa.

Denna del av bedömningen är upplagd lite annorlunda från föregående. Varje avsnitt nedan inleds med en kort introduktion till vad som ska bedömas och vad för typ av överväganden som ska göras. Avsnitten avslutas med en ruta där ni i text anger er bedömning på respektive område.

### **C2.1. Vad säger organisationens egna dokument?**

Intern dokumentation som kan användas har i huvudsak två källor, inte alltid varandra uteslutande: ledningens egna mål- och resultatramverk, samt den (oberoende) interna utvärderingsfunktionen. Dessa ska handläggare som del av sitt arbete löpande följa upp. I själva bedömningen ska en sammanfattning göras av hur bra eller dåligt organisationen levererar efter uppställda mål. Nedan ges vägledning för hur vart och ett av områdena mål- och resultatramverk och interna utvärderingar ska bedömas.

#### ***Mål och resultatredovisning***

För en bedömning av så olika organisationer som bedömningsmallen avser krävs en ganska flexibel ansats som tar sin utgångspunkt i resultat i förhållande till mandat och uppsatta mål. Vissa organisationer är bättre än andra att tydligt definiera dessa mål och följa upp resultaten gentemot dem. Beroende på existensen av sådana system bör en bedömning göras enligt ett av två alternativ nedan:

#### *1) För organisationer med ett fungerande mål- och resultatramverk:*

- Vilka mål har organisationen definierat på kort och medellång sikt?
- Vad säger organisationens egna uppföljningar av uppnåendet av etablerade mål? Vad lyckas man resp. misslyckas man med och hur kan detta förstås?

#### *2) För organisationer där ett mål- och resultatramverk är alltför bristfälligt eller ännu inte ens existerar*

För dessa fall krävs att man själv försöker definiera organisationens centrala mål och finna information som ger klarhet om huruvida organisationer faktiskt förmår leverera på dessa. I korthet innebär det alltså att i förhållande till de mål som definierats i organisationens strategiska dokument, redovisa för slutsatserna i de interna uppföljningar som har bäring på dessa mål. Vägledande för detta kan vara följande:

- Vilka effektmål (mål som avspeglar kvalitativa förändringar för avsedda målgrupper) anges i organisationens centrala styrdokument?
- Finns det några interna rapporter eller utvärderingar som ger information om graden av uppnående av dessa centrala mål? (klargör vilket årtal senaste uppföljningen gjordes och vem som står bakom den – självutvärdering? det oberoende utvärderingsorganet?)

OBS – i det fall mål- och resultatsystem saknas, eller är alltför bristfälliga för att basera sig på, är det en viktig fråga i sig att lyfta fram och kommentera.

### ***Annan intern dokumentation***

I övrigt, gå igenom årliga rapporter om utvecklingseffektivitet, särskilda utvärderingar o. likn. som organisationen har producerat för att få ytterligare information om organisationens externa effektivitet.

**Redogör för och kommentera organisationens externa effektivitet utifrån intern dokumentation (max 500 ord):** *(Bankens bakgrunds- och diskussionsdokument inför halvtidsöversynen av ADF-11 (2009), förhandlingarna om ADF-12 inkl. det föreslagna resultatramverket för ADF-12 (2010) och kapitalökningen (2010), samt bankens oberoende resultatutvärdering för 2009, bankens årsrapporter 2008 och 2009)*

Sedan förra bedömningsperioden fortsätter bankens externa effektivitet att förbättras, även om problem fortfarande återstår vilka dock till stor del kan förklaras med en ännu inte fullt genomförd decentralisering. Banken överträffar flera av sina mål under 2009, detta bl a till följd av kraftigt ökad utlåning i finanskrisens spår, men även som ett resultat av fortsatt fokusering på sina prioriterade områden och på genomförandet av interna reformer (fortsatt decentralisering, stärkt HR, förbättrad ICT och stärkt riskhantering). Bankens respons på finanskrisen bedöms som god, flexibel och relevant. Återöppnandet av fältkontor på 2000-talet har inneburit bättre samordning och harmonisering på landnivå jämfört med tidigare år, samt bättre anpassning efter nationella fattigdomsreducerande strategier (PRS) även om brister fortfarande uppvisas. Anpassningen till mottagarländernas system är fortsatt inte acceptabel, vilket också inkluderar en relativt omfattande användning av PIUs. Arbetet med förbättrad sk *Quality-at-Entry* på projektnivå har inneburit en tydlig förbättring av kvalitén på projektförslagen. Banken har överlag levererat goda resultat på sina projektportföljer och andelen problemprojekt/fallerade projekt minskade från 7% år 2008 till 6% år 2009. Andelen projekt med risk att falla sjönk från 40% till 37%. Klimatarbetet har på policynivå prioriterats, men banken har fortfarande inte identifierat sina komparativa fördelar vad gäller arbetet med klimatförändringarna. Bankens insatser inom jämställdhet uppvisar fortfarande brister framför allt vad gäller praktiskt genomförande och integrering på projektnivå. Stödet till sviktande stater har stärkts genom den Fragile State Facility som inrättades i o m ADF-11 och resultaten hittills tycks positiva. Denna verksamhet förstärks nu ytterligare. Bankens satsningar på kunskapsprodukter visar ett tillfredsställande resultat framför allt vad gäller framtagandet av landstrategier (CSP), och dessa anpassas väl till och samordnas med ländernas egna prioriteringar och PRS. Resultatet på andra CSP-relaterade dokument, ekonomisk sektorverksamhet (*Economic Sector Work*, ESW) och landsportföljbedömning (*Country Portfolio Rating*, CPR) är dock inte fullt tillfredsställande. Bankens privatsektorverksamhet har ökat kraftigt, ffa i de fattigare länderna. Privatsektorverksamheten går mycket bra, men kopplingen till ESW och s.k. *enabling environment* (investeringsklimat) är fortfarande alltför svag pga stora verksamhetsbrister inom dessa två områden. Bankens oberoende resultatutvärdering för 2009 sammanfattar 14 utvärderingar gjorda under 2007 och 2008. I denna betonas att i de fall där banken inte levt upp till uppställda mål har detta främst berott på brister i långsiktigt perspektiv, analytiskt arbete och ett svagt resultatfokus. Utvärderingen visar att lyckade projekt var starkt förankrade i den

lokala institutionella miljön genom samarbete med statliga organ. Långa projektcykler tas upp som ett annat hinder för effektivitet, vilket beror på ineffektivitet både hos banken och hos låntagaren. Vid gäller intern ineffektiviteten anses detta främst varar kopplat till långsam personalrekrytering, hög personalomsättning och dålig integration med mottagarländernas nationella verksamhet. Utvärderingen betonar att banken försöker förbättra detta genom ökad decentralisering och delegering. I Etiopien har fältkontoret ökat sin effektivitet genom dessa åtgärder. I Kamerun var bristfällig kommunikation mellan banken och enheten för projektimplementering ett hinder. Det betonas även att banken måste bli mer effektiv och förbereda personal inför det ökade arbetet inom och med sviktande stater och att banken visar brister i detta lärande där ett problem är att *Project Completion Reports (PCR)* sammanställs sent. Dessa PCR fokuserar dessutom för mycket på genomförande och för lite på utvecklingsresultat. Banken arbetar dock sedan 2008 med att stärka resultatfokuseringen både inom det mjuka och det hårda fönstret.

## **C2.2. Vad säger externa utvärderingar o.likn. om resultaten av verksamheten?**

Externa utvärderingar görs på flera håll. En del är periodvis återkommande, andra *ad hoc*. En del görs av oberoende konsulter på uppdrag av givare, andra av exempelvis enskilda länder. För att svara på denna fråga är det viktigt att känna till vilka andra externa rapporter eller utvärderingar som finns att utnyttja för att få insikter om organisationens förmåga att leverera i förhållande till de mål som identifierats i avsnitt A. Detta är något som handläggare löpande bör ha kunskap om. I redogörelsen nedan, ange årtal, källa och huvudsakliga slutsatser.

[*Exempel på användbara källor finns länkat på Utrikessidan: Verksamhet – Utvecklingspolitiken – Multilateralt utvecklingssamarbete – Faktabank multi – Länkar för bedömningsarbetet*]

### **Redogör för vad externa rapporter säger om organisationens förmåga att leverera resultat (max 500 ord):**

#### **DFID – rapport från 2007:**

- Banken fokuserar på sina komparativa fördelar, och betonar selektivitet.
- Otillräcklig delegering till fältkontoren även om förbättringar gjorts.
- Gällande anpassning (*alignment*) arbetar AfDB utifrån mottagarländernas egna prioriteringar.
- Koordinering: Banken förbättrar sig från en låg nivå. Borde göra mer. (Inte dåligt jämfört med övriga MDB:s.)
- Arbetar bort från PIUs, men poängterar att det kommer ta tid.
- Relativt bra project success rate. Strax under WB. Projekt prestation har förbättrats åtskilligt senare år. ADB-projekt är nästan dubbelt så bra som ADF.

#### **Review of the Effectiveness of CIDA's Multilateral Delivery Channel – rapport från 2009**

- Resultatrapporteringen som försvagades i o m flytten till Tunis ökar åter. Översyn tenderar dock att fokusera på finansiell översyn snarare än utvecklingsresultat.
- Projektavslutrappporter finns för färre än 30 % av alla avslutade projekt (tio senaste åren). Incitamentssystem för att uppnå bra avslutande projektrapporter saknas. Banken gör dock ansträngningar för att återställa en rimlig täckning av den nuvarande låneportföljen vad gäller slutrapportering och portföljövernsyn, samt behovet av personalexpertis, i linje med Världsbanken (WB), Asiatiska utvecklingsbanken (AsDB), EBRD och IFAD för att förbättra resultatrapporteringen.
- Utvärdering är oberoende och centraliserad, men är avhängig kvalitén och antalet



avslutade projektrapporter. Personalproblem har begränsat effektiviteten hos OPEV, vilket dock nu åtgärdas.

- Försiktigt positiva resultat.

### **MOPAN – rapport från 2010**

- Arbetet med ökad resultatorientering fortlöper. AfDB går från en godkännandeorienterad till en resultatorienterad internkultur, men givare anser att banken fortfarande befinner sig mellan en utbetalningskultur och resultatkultur. Givare positiva till bankens resultatorientering vad gäller landstrategier, men ser potential i förbättrad resultatramverk för alla länder. Sverige har med framgång drivit frågan om ökad resultatstyrning i AfDB.
- AfDBs översyn av externa resultat anses vara en styrka då banken har en fristående utvärderingsenhet, men borde kunna inkorporera partners och klienter i större utsträckning.

### **C2.3. Vad säger Sveriges fältorganisation om verksamhetens resultat?**

För Sveriges bedömning av organisationens resultat i fält är UM:s input mycket viktig. Denna ger oss möjlighet att komplettera med information vi inte har och jämföra den bild vi får från andra informationskällor. I den mån motsägelsefulla bilder framträder behöver vi gräva djupare för att få en mer solid bedömning. I själva bedömningen ska klargöras hur många svar bedömningen baseras på.

Multisamordnaren skickade 2 mars ut en beställning till ett antal UM. Dead-line för att svara på beställningen är satt till 26 mars. Så fort en UM inkommit med svar rörande en viss organisation kommer detta svar att vidareförmedlas till samordnaren för organisationen i fråga.

Använd svaren från UM för att nedan bedöma och kommentera organisationen. Använd gärna de sju frågorna i fältenkäten (bifogad) som stöd för strukturen.

### **Redogör för vad Sveriges UM säger om organisationens förmåga att leverera resultat (max 500 ord):**

Av de enkätsvar som inkommit kan bedömningen möjligen göras att AfDB av UM ges omdömet "Fair", motsvarande godkänd till god", samt att en positiv utveckling kan skönjas. Dock finns fortfarande flera utmaningar, framför allt kopplat till genomgripande decentralisering och anpassning till nationella system. Banken anses arbeta väl med nationella strategier, men brister i användandet av nationella system. Maputo och Addis Abeba betonar förbättringar vad gäller resultat och fältnärvaro, och till viss del samarbete. Övriga UM ser fortsatt decentralisering och resultatfokus som problemområden. Åsikterna går isär vad gäller bankens arbete med budgetstöd, där banken av vissa UM anses sköta detta bra och av andra vara alltför tyst i dialogen.

**DRK:** AfDB ges omdömet god, utom på fråga om multi-bistöd där UM inte vet, och fråga om resultat där AfDB ges omdömet acceptabel.

**Dar es Salaam:** Övergripande omdöme: acceptabel/bristfällig.

Styrning av projekt och program ges omdömet acceptabel, då banken har för lite personal för översyn och övervakning av genomförande. Banken uppfattas som centralstyrd, vilket ger en långsam organisation. Avseende multi-bistöd betonar UM att AfDB inte är ett förstahandsval för budgetstöd, då man är jämförelsevis svag vad gäller transparens och konditionalitet. Banken har ett relativt långsiktigt fokus, förutom vad gäller budgetstöd. Samarbetsförmågan anses svag, dels pga bristande transparens, användande av egna processer, brist på personal med expertis och AfDBs tystnad i GBS-dialogen. Dock antas banken av staten ses som en god partner men som ställer få krav vid budgetstöd.

UM betonar även brist på redovisning av resultat.

**Ouagadougou:** Övergripande omdöme: acceptabel/bristfällig. Banken uppfattas agera mellanfristligt snarare än långsiktigt. Styrning av projekt anses bristfällig då organisationen är långsam, delvis pga centralstyrd organisation, vilket resulterar i att projekt är inaktuella när man nått implementeringsfasen. Vidare anses de nationella systemen för genomförande inte användas i tillräckligt stor utsträckning. Multi-bistöd är inte vanligt förekommande. Banken anses samarbeta till viss del genom nationella utvecklingspolicies, är efterfrågedriven och stödjer landägarskap. Banken bedöms delvis ha bidragit till samordning i landet och fört dialog med staten, men behov finns av decentralisering och mer personal med relevant och specialiserad expertis.

**Maputo:** Blandat omdöme: god/acceptabel/bristfällig. Styrning av projekt och program anses förbättras med förstärkt landnärvaro genom decentralisering samt nya utvärderingsverktyg. Dock kritiseras användandet av PIUs och bristen på angreppssätt vad gäller tvärssektoriella frågor (jämförbarhet och klimat). Banken har varit framgångsrik i sitt GBS. Dock efterfrågas att banken tar en mer aktiv del i harmoniseringsarbetet med andra givare. Resultaten anses kunna stärkas med ytterligare decentralisering.

**Addis Abeba (2009 och 2010):** För 2009: god/acceptabel. För 2010: Mycket god. UMs svar visar på en positiv utveckling vad gäller bankens verksamhet under det senaste året. Tydligt är att banken utvecklas åt rätt håll vad gäller verksamhetsstyrning och att man har ett långsiktigt perspektiv och endast stödjer projekt inom landets fattigdomsreducerade strategi (PASDEP). Banken har förbättrat samarbetet med såväl landet som med övriga givare och har varit aktiv inom givarsamordningen. Multi-biverksamheten och det regionala samarbetet är vidare mycket bra då banken har stor teknisk kapacitet, och goda kontakter med den etiopiska staten och givarna. Bland styrkorna angavs även kompetent personal, tvärssektoriella ämnesområden och resultatstyrning. Tidigare brister vad gäller kapacitet, uppföljning och en centralstyrd organisation som försvårade styrning av program och projekt tycks således minska. Bland andra svårigheter påpekades att ResRep saknades under stor del av 2009. Bankens investeringsprojekt går inte genom de nationella systemen. UM betonar att banken borde kunna prestera bättre vad gäller policydialog och ger endast omdömet acceptabel. Decentralisering anses vara en ytterligare utmaning, liksom harmonisering.

**Kigali (2009 och 2010):** För 2009: övergripande omdöme god, men flera "not able to assess". För 2010: flera "not able to assess", i övrigt mycket bra/acceptabel. UM var 2009 ej medveten om några problem vad gäller styrning av projekt och program och man hade ej heller någon erfarenhet vad gäller multi-bi och ingen kunskap om bankens långsiktiga perspektiv. Banken bedömdes dock verka i linje med landstrategin och den nationella strategin för fattigdomsminskning. Samordning med andra givare bedömdes som god, särskilt inom ramen för GBS. Ett år senare bedömer UM att samarbete med banken är mycket gott och bankens arbete ligger väl i linje med nationella strategier för fattigdomsminskning. För samordning ges omdömet acceptabelt, främst då AfDB i mindre utsträckning än Världsbanken använder nationella system. Vad gäller policydialog ges omdömet god och banken anses stark inom sina sektorer. Dock påängteras att banken är relativt inaktiv i samarbetet med civila samhället.

#### **Fältbesök i Lusaka, maj 2010:**

Pågående reformer av AfDB anses se ut att nå landnivån på ett bra sätt. AfDB håller en låg profil, men deltar pragmatiskt i all givarsamordning, och ses i särskilt positivt ljus av regeringen. Det lokala och regionala ägarskapet är framträdande för AfDB, som är angelägna att ha ett efterfrågestyrt arbete från regeringen i sina sektorer och anställa mycket lokala experter. AfDB anses mer flexibla än Världsbanken av regeringen. De är dock fortfarande en relativt liten aktör och anses kunna göra effektivitetsförbättringar. Fortfarande anses det vara alltför många besök från Tunis. Det relativt nyöppnade fältkontoret verkar nu fungera bra, decentraliseringen fortsätter och personalen gav ett kunnigt intryck. Man hade god förståelse för att den pågående ADF-påfyllnaden kommer att påverka arbetet på landnivå, och verkade arbeta seriöst med jämförbarhetsintegrering. Korruptionsskandalen inom hälsosektorn skulle kunna innebära att man håller fast vid eller återgår till parallella projektimplementeringsenheter, istället för att ha en seriös diskussion om hur givarsamfundet kan stärka de zambiska systemen. Banken arbetar mycket med *Regional Economic Communities* i sina

regionala integrationsinsatser, och bedömde att detta var lättare än att arbeta med individuella medlemsstater eller Afrikanska unionen.

## D. Trender/tendenser

Organisationsbedömningarna görs inte i första hand för att jämföra och rangordna olika organisationer. Detta är i praktiken omöjligt eftersom de är av så pass olika karaktär – olika storlek, fältrepresentation, mandat, verksamhetsformer... Det centrala är snarare att identifiera förändringar över tid inom en viss organisations och vara varse i vilken riktning saker och ting utvecklar sig. Detta specifika avsnitt är till för att redogöra för de förändringar som vid bedömningstillfället är på gång i organisationen och som kan leda till positiva alt. negativa förändringar för bedömningen av organisationen.

Här anges exempelvis om organisationen under det senaste året har förändrats i positiv eller negativ riktning vad gäller relevans och effektivitet, och i så fall hur. Om det finns viljeyttringar, beslut eller policy om förändringar som kan leda till förbättringar. Och, alternativt, om det finns förändringar på gång som kan leda till (ur svensk synvinkel) negativa konsekvenser för organisationen? Detta kan vara både specifika åtgärder (t.ex. organisationsöversyn eller en rapport om ny policy) eller generella trender. *OBS – i den mån en svensk organisationsbedömning har gjorts tidigare ska ett tydligt avstamp tas från denna.*

### **Kommentarer (max 500 ord)**

AfDB är aktiv inom alla regeringens tre prioriterade områden och dess inriktning på fattiga länder har ökat. Banken utvecklas i positiv riktning även om flera utmaningar fortfarande kvarstår. Banken är fortsatt mycket relevant för sina regionala ägare och har under finanskrisen stärkt sin roll som "Afrikas röst" utåt och trenden visar klart på att bankens profil såväl regionalt som internationellt kommer att stärkas ytterligare. Banken fortsätter att konsolidera och stärka sin verksamhet inom de fastslagna prioriterade sektorerna och områdena. Några tecken på strategisk drift finns inte, med möjligt undantag för insatser relaterade till klimatförändringarna. Bankens interna reformer har medfört en höjd utbetalningstakt och en effektivare intern organisation, även om ytterligare arbete kvarstår. Nyligen genomförda organisatoriska förändringar till stöd för resultatstyrning, riskhantering, översyn, klimat och gender är ett steg i rätt riktning. Riskhantering och översynsfunktionerna väntas stärkas ytterligare. Fortsatt och stärkt översyn av resultatet av de pågående interna reformerna, ffa med avseende på kapacitet och riskhantering, är viktigt i och med den kapitalökning om 200% som beslutades om vid årsmötet 2010. Denna kommer att medföra en kraftigt ökad utlåning framför allt inom privatsektorverksamheten i låginkomstländer, samt ytterligare satsningar för sviktande stater och vad gäller regional integration, jämfört med tidigare bedömningsperiod. Frågor som klimat och energi har kommit allt högre upp på dagordningen, men här har banken ännu inte riktigt hittat sin roll. Arbetet med jämställdhetsfrågor går alltför långsamt. Banken förväntas ytterligare stärka sin analytiska och policy-skapande verksamhet. Decentraliseringsprocessen fortsätter och satsningar görs på att utveckla och stärka fältorganisationen, men ännu ses inte någon entydig vision för decentraliseringens effekt på HQ. Satsningar på ICT och rekrytering har varit avgörande, men vad gäller HR finns fortfarande behov framför allt kopplat till den fortsatta decentraliseringen. Arbetet med att ställa om från en "approval"-kultur till en alltigenom resultatfokuserad organisation pågår. Det resultatramverk som antogs i samband med ADF-11 börjar nu ge tydliga resultat. Ännu återstår att de strategiska ramverk som antagits ska få genomslag i hela organisationen. Vidare ska ett bankövergripande resultatstyrningsramverk, på svenskt initiativ, tas fram inom ramen för kapitalökningen. Till detta fogas behovet av att driva igenom en "One Bank"-vision som genomsyrar hela verksamheten. Diskrepansen mellan godkända lån och projekt, och utbetalningar minskar, vilket antyder att man börjar få bukt med tidigare kapacitetsbrist. I de pågående förhandlingarna om ADF-12 väntas givarbidragen öka igen, vilket tillsammans med kapitalökningen får ses som ett tecken på starkt ägarförtroende och en positivare bedömning av

AfDB som en än mer relevant aktör på den afrikanska kontinenten framöver.